



ESCUELA DE NEGOCIOS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DEL SERVICIO DE  
RECREACIÓN PARA ADULTOS MAYORES A DOMICILIO EN EL  
DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO

AUTOR

Paola del Carmen Jácome Lastra

AÑO

2019



ESCUELA DE NEGOCIOS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DEL SERVICIO DE  
RECREACIÓN PARA ADULTOS MAYORES A DOMICILIO EN EL DISTRITO  
METROPOLITANO DE QUITO

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos  
establecidos para optar por el título de Ingeniera Comercial mención  
Administración de Empresas

Profesor Guía

Econ. Oswaldo Augusto Erazo Arboleda, MBA

Autor

Paola del Carmen Jácome Lastra

AÑO

2019

## DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido el trabajo “Plan de negocios para la creación del servicio de recreación para adultos mayores a domicilio en el Distrito Metropolitano de Quito”, a través de reuniones periódicas con la estudiante Paola del Carmen Jácome Lastra, en el semestre 2019-1, 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”

---

Econ. Oswaldo Augusto Erazo Arboleda, MBA

CI: 1709501496

## DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo “Plan de negocios para la creación del servicio de recreación para adultos mayores a domicilio en el Distrito Metropolitano de Quito”, de la estudiante Paola del Carmen Jácome Lastra, en el semestre 2019-1, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”

---

María Andrea Navas Recalde, MBA

CI. 1717878225

## 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”

---

Paola del Carmen Jácome Lastra

C.I. 1716894710

## AGRADECIMIENTOS

Gracias a Dios por sus bendiciones en cada momento de mi vida, a mi familia por su comprensión, y apoyo incondicional para llegar a cumplir mi meta.

## DEDICATORIA

Este trabajo lo dedico a mi madre, mi esposo y mis hijos por ser lo más importante en mi vida y por acompañarme y entenderme en este difícil camino de ser hija, esposa, madre y estudiante.

## RESUMEN

El envejecimiento es una etapa en la vida de las personas que puede ser llevado de forma positiva y beneficiosa siempre y cuando se le dé la importancia necesaria, es por esta razón que este plan de negocios se desarrolla con la finalidad de brindar un servicio de recreación a domicilio para los adultos mayores de la ciudad de Quito, permitiendo mejorar el estado de bienestar físico y mental de este mercado objetivo con un enfoque de servicio personalizado acorde a los gustos y preferencias del cliente.

Mediante la investigación cualitativa y cuantitativa se pudo identificar que un alto número de adultos mayores no recibe ningún tipo de recreación por la dificultad para trasladarse a un centro, y que las familias que tienen a un adulto mayor están interesadas en un servicio que pueda ofrecerse en la comodidad del hogar y que esté personalizado de acuerdo a la condición física y mental de cada persona.

Con el análisis financiero se pudo determinar que a partir del segundo año el proyecto tiene un escenario positivo en la generación de utilidad, adicional el valor actual neto refleja que en el caso del flujo de proyecto se obtiene un valor de \$ 6.557,50 y en el flujo de caja del inversionista \$ 4.874,72, valores que demuestran que el proyecto es factible de realizar en base de las proyecciones financieras establecidas y adicionalmente la tasa interna de retorno concluye que el proyecto tiene una rentabilidad superior al costo de oportunidad calculado en base del WACC y CAPM.



## **ABSTRACT**

Aging is a stage in the life of people that can be taken in a positive and beneficial way as long as it is given the necessary importance, it is for this reason that this business plan is developed with the purpose of providing a recreational service at home for the elderly of the city of Quito, allowing to improve the physical and mental wellbeing of this target market with a personalized service approach according to the tastes and preferences of the client.

Through qualitative and quantitative research it was possible to identify that a high number of older adults do not receive any type of recreation due to the difficulty of moving to a center, and that families that have an older adult are interested in a service that can be offered in the comfort of the home and that is personalized according to the physical and mental condition of each person.

With the financial analysis it was possible to determine that from the second year the project has a positive scenario in the generation of utility, additionally the net present value reflects that in the case of the project flow a value of \$ 6,557.50 is obtained and in the cash flow of the investor \$ 4,874.72, values that show that the project is feasible to perform based on the established financial projections and additionally the internal rate of return concludes that the project has a return higher than the opportunity cost calculated on the basis of the WACC and CAPM.

# INDICE

1. INTRODUCCION .....	1
1.1 Justificación del trabajo.....	1
1.1.1 Objetivo general del trabajo .....	2
1.1.2 Objetivos específicos del trabajo .....	2
2. ANÁLISIS ENTORNOS.....	3
2.1 Análisis del entorno externo.....	3
2.1.1 Entorno externo .....	3
2.1.2 Análisis de la industria (Porter) .....	8
3. ANÁLISIS DEL CLIENTE .....	12
3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa .....	13
3.1.1 Análisis investigación cualitativa .....	13
3.1.2 Análisis investigación cuantitativa.....	16
4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....	19
4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente .....	19
5. PLAN DE MARKETING .....	23
5.1 Estrategia general de marketing .....	23
5.1.1 Mercado Objetivo.....	24
5.1.2 Propuesta de valor.....	25
5.2 Mezcla de Marketing.....	27
5.2.1 Producto .....	27
5.2.2 Precio.....	30
5.2.3 Plaza.....	31
5.2.4 Promoción.....	33
5.2.5. Proyección de costos del Plan de Marketing .....	36
6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	37
6.1 Misión, visión y objetivos de la organización.....	37

6.1.1 Misión .....	37
6.1.2 Visión .....	37
6.1.3 Objetivos de la organización .....	37
6.2 Plan de operaciones .....	38
6.2.1 Procesos requeridos para el funcionamiento de la empresa .....	38
6.2.2 Ciclo de Operaciones.....	41
6.2.3 Equipamiento y maquinaria requerida .....	41
6.3 Estructura organizacional .....	42
6.3.1 Estructura legal .....	42
6.3.2 Estructura organizacional .....	43
<b>7. EVALUACIÓN FINANCIERA .....</b>	<b>45</b>
7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos .....	45
7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital.....	46
7.2.1 Inversión inicial .....	46
7.2.2 Capital de trabajo.....	46
7.2.3 Estructura de capital .....	47
7.3 Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja.....	47
7.3.1 Estado de resultados .....	47
7.3.2 Estado de situación financiera .....	48
7.3.3 Estado de flujo de efectivo .....	49
7.3.4 Flujo de caja .....	49
7.4 Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración.....	49
7.4.2 Cálculo de tasa de descuento.....	50
7.4.3 Criterios de valoración .....	50
7.5 Índices financieros .....	50
<b>8. CONCLUSIONES GENERALES .....</b>	<b>51</b>
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>53</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>56</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) .....	8
Tabla 2. Matriz de factores externos EFE .....	11
Tabla 3. Segmentación de mercado.....	24
Tabla 4. Modelo Canvas .....	26
Tabla 5. Presupuesto del plan de marketing .....	36
Tabla 6. Detalle de equipos.....	42
Tabla 7. Descripción de funciones .....	44
Tabla 8. Gastos nómina del personal.....	45
Tabla 9. Proyección de gastos .....	46
Tabla 10. Estado de resultados.....	47
Tabla 11. Estado de situación financiera.....	48
Tabla 12. Flujo del inversionista.....	49
Tabla 13. Resultados cálculo WACC y CAPM .....	50
Tabla 14. Criterios de valoración.....	50
Tabla 15. Índices financieros.....	51

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Infografía resultados cuantitativos.....	17
Figura 2. Logotipo .....	29
Figura 3. Cadena de valor .....	38
Figura 4. Mapa de procesos.....	39
Figura 5. Diagrama de flujo de prestación del servicio.....	41
Figura 6. Organigrama de la empresa.....	43

## 1. INTRODUCCION

### 1.1 Justificación del trabajo

*“Si bien el envejecimiento personal es un proceso irreversible, la forma que adopta en cada caso responde a las influencias del contexto social, psicológico, económico, político y cultural, relacionadas con la situación y las condiciones de vida de las personas, su inserción en el mundo del trabajo y en las esferas sociales, las posibilidades y oportunidades que existen en las sociedades en que viven y en las que se han desarrollado a lo largo de su vida” (CELADE - CEPAL, 2007).*

Es por este motivo que este trabajo de titulación busca mejorar las condiciones de vida a través de un servicio de recreación para adultos mayores a domicilio, pues si bien es cierto existen centros públicos como los que maneja el Municipio de Quito denominados Centros de Experiencia del Adulto Mayor, CEAM, que se encuentran distribuidos dentro de la ciudad y centros privados como el club de recreación Mitra, donde se realizan actividades de recreación; pero dentro del CIU que ampara a esta actividad en la Superintendencia de Compañías no se encuentran empresas que ofrezcan un servicio a domicilio, por esta razón el enfoque está para aquellos adultos mayores que no tienen la posibilidad de trasladarse a uno de estos centros, muchas veces por no tener un medio de transporte o por estar imposibilitados por temas de salud.

De ahí parte esta alternativa para llevar hacia su domicilio una actividad recreacional que le permita al adulto mayor mantener activas sus habilidades físicas, emocionales e intelectuales a través de actividades como baile, manualidades, juegos de agilidad mental y clases de computación que sean personalizadas a los gustos y preferencias de cada uno de ellos, pues como bien lo señala el Dr. Enrique Vega García en su presentación de CEPAL, Salud y Bienestar para los adultos mayores, se busca fomentar el envejecimiento activo, servicios flexibles y sensibles a la diversidad de necesidades, respetuosos en privacidad (Vega, 2013).

En referencia a la encuesta condiciones de vida (ECV) 5ta. Ronda, realizada en el 2008 por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, se puede identificar que la población total de adultos mayores de la ciudad de Quito urbana es de 90.628 habitantes (5,9%), la misma que está constituida por 40.967 hombres y 49.660 mujeres, lo que muestra el potencial mercado de clientes a los que se puede ofertar el servicio de recreación a domicilio para adultos mayores.

### **1.1.1 Objetivo general del trabajo**

Determinar la viabilidad de la creación del servicio de recreación para adultos mayores a domicilio en la ciudad de Quito, sobre la base de un plan de negocios.

### **1.1.2 Objetivos específicos del trabajo**

- Conocer las oportunidades y amenazas del entorno externo que puedan afectar al servicio por medio del análisis PESTEL
- Establecer los factores que tienen injerencia en la actividad de recreación de adultos mayores mediante el análisis de la industria para determinar el grado de factibilidad del plan propuesto.
- Definir las estrategias de marketing que mejor se ajusten a la propuesta de valor y requerimientos del cliente mediante la identificación de los gustos y preferencias del consumidor del servicio.
- Determinar la filosofía y estructura organizacional bajo la cual operará el negocio.
- Determinar la rentabilidad del negocio a través de los criterios de evaluación financiera.

## **2. ANÁLISIS ENTORNOS**

### **2.1 Análisis del entorno externo**

#### **2.1.1 Entorno externo**

##### **Económico**

El Producto Interno Bruto de la economía ecuatoriana en el primer trimestre del año 2018, registró un crecimiento interanual de 1,9%, con relación al primer trimestre de 2017, y en el segundo trimestre creció en 0,9% con respecto al segundo trimestre 2017 y en 0,4% con respecto al trimestre anterior, datos que demuestran un crecimiento general del mercado, y una oportunidad para incursionar y operar en el mercado ecuatoriano (Banco Central del Ecuador, 2018).

En agosto de 2018, la variación anual de precios fue negativa y se situó en -0.32% mientras que la variación mensual fue de 0.27%, revirtiendo el porcentaje negativo, de los cuatro meses inmediatamente anteriores (Banco Central del Ecuador, 2018), estas variaciones muestran que aunque de forma anual ha existido una baja de precios, en la variación mensual esto ha mejorado y se tiene la expectativa que esta variación se mantenga positiva pues para el servicio que se pretende ofertar se espera que el mercado objetivo esté dispuesto a pagar por un servicio que no está considerado dentro de un servicio o producto de primera necesidad y que se ofertará a un precio medio-alto.

De acuerdo con los datos de la Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU), la tasa de empleo adecuado ha tenido poca variación entre junio de 2017 con 40,1% a junio de 2018 con 38,9% (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2018), lo que refleja que estos porcentajes son más de la cuarta parte de la población que está empleada y podría acceder a contratar el servicio para el adulto mayor.



## Político

*“El Ministerio de Inclusión Económica y Social fundamenta la política pública para la población adulta mayor en un enfoque de derechos que considera al envejecimiento como una opción de ciudadanía activa y envejecimiento positivo, para una vida digna y saludable; por tanto, define tres ejes de política pública:*

- *Inclusión y participación social, considerando a los adultos mayores como actores del cambio social;*
- *Protección social, que asegura una protección destinada a prevenir o reducir la pobreza, vulnerabilidad y la exclusión social;*
- *Atención y cuidado, a través de la operación de servicios y centros gerontológicos, de administración directa, o gestionados por convenios de cooperación”* (Ministerio de Inclusión Económica y Social, 2014).

Como se manifiesta en la información presentada la operación del servicio de adultos mayores está normada por los tres ejes mencionados y se rige bajo los instrumentos jurídicos como son la Constitución de la República del Ecuador, Instrumentos Internacionales, Ley del Anciano y otras que hacen referencia a las personas adultas mayores, y la Norma Técnica, esta inclusión que tienen los adultos mayores en el estado ecuatoriano nos genera una oportunidad para el negocio pues al ser promovido como una política pública se vuelve más atractivo para incursionar en este campo.

## Social

*“El porcentaje de hogares que tienen al menos un adulto mayor es del 16,4% de todos los hogares de la ciudad de Quito”* (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2008)

Este dato representa una amenaza para el proyecto pues al tener menos hogares con adultos mayores, la posibilidad de que alguna persona tenga preocupación por el envejecimiento fisiológico y patológico es muy baja,

cuando un familiar está junto a ellos comprende e identifica de mejor manera los requerimientos de sus adultos mayores.

Desde el punto de vista del entorno en que viven los adultos mayores, el acceso a una vivienda constituye una plena satisfacción a las necesidades humanas, así lo señala el estudio del INEC sobre los resultados de la encuesta de las condiciones de vida 5ta. Ronda, 2008 (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2008), así también nos presenta que los hogares con jefes adultos mayores (58.826 hogares), el 79,0% tienen vivienda propia, este es un indicador de estabilidad residencial y mayor grado de protección al desalojo, lo que tiende a variar entre sexos y grupos sociales.

Este porcentaje representa una oportunidad pues como menciona la estabilidad residencial representa para ellos seguridad y satisfacción de una necesidad, y al estar en ese estado de bienestar tienen una preocupación menos y pueden pensar en el bienestar a través de hacer una actividad que les agrada y que en este caso puede ser el servicio de recreación de este proyecto.

### **Tecnológico**

El proyecto se encuentra vinculado a la parte tecnológica ya que uno de los tipos de recreación que se ofrecería son cursos de computación, pues según la encuesta nacional de empleo y subempleo ENEMDU (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2018), registra que en el 2013 a nivel nacional el 5% de las personas de 65 años en adelante han utilizado una computadora, por este motivo se busca fomentar el acceso hacia más adultos mayores, tomando como una oportunidad para este servicio.

Adicional como parte de comunicación y difusión del servicio se aplicaría el uso de redes sociales como Facebook, Twitter o Instagram *“que son algunas de las redes sociales más reconocidas en el planeta y que une a millones de usuarios”* (Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, 2016).

## **Legal**

El Ministerio de Inclusión Económica y Social, está a cargo de velar por la salud y bienestar de los adultos mayores por lo cual es la entidad encargada de vigilar la operación de los centros públicos y privados, para ello ha definido los tipos de prestadores de servicio que operan dentro del territorio ecuatoriano bajo las modalidades de atención directa, bajo convenio, privados, y públicos ejecutados por otras instancias del sector público.

En todos los casos, los prestadores de servicios deberán registrarse a través del portal web del MIES, para obtener el respectivo permiso para su funcionamiento legal (Ministerio de Inclusión Económica y Social, 2014).

Al ser un servicio que se encuentra bajo una norma establecida, presenta ciertas exigencias que deben ser cumplidas y operar de forma correcta según manda la ley. Esto se considera una oportunidad por cuanto para brindar este servicio no se lo hace de manera informal lo que permite que no muchas empresas puedan ingresar al mercado sino solo las que cumplan con la normativa exigida.

## **Ambiental**

En este aspecto el proyecto no tiene ninguna injerencia directa en afectación o beneficio, pues al ser un servicio, no se emplea insumos tangibles ni fabricación de ningún tipo que puedan generar un plan de manejo ambiental.

## **Conclusiones análisis PESTEL**

Dentro del análisis PESTEL se pudo identificar que en el aspecto económico es importante considerar el crecimiento del PIB pues a través de esto se genera mayor ingreso y por ende mayor acceso al servicio ofertado, así como también es importante conocer la variación del índice de precios, pues el servicio llegará al consumidor con un precio medio alto, además es importante identificar que hay un porcentaje de empleo adecuado que permite a las personas estar en capacidad económica de adquirir el servicio.

En la parte política es beneficioso el hecho de que exista una norma que rige en el Ecuador pues impulsa para que la población se preocupe más por los adultos mayores y se interesen en el servicio.

En el aspecto social se considera una afectación el hecho de que pocos hogares vivan con un adulto mayor, pues cuando la familia está cerca de ellos es más fácil identificar los beneficios de tener una actividad recreativa, también el poseer una vivienda propia hace que los adultos mayores tengan seguridad de contar con un lugar en donde vivir y puedan preocuparse un poco más de las actividades que no forman parte de lo cotidiano y que puede aportar a su salud mental.

En el aspecto legal se identificó que la entidad que regula los servicios para adultos mayores es el Ministerio de Inclusión Económica y Social, es el ente que emite el permiso de funcionamiento para poder operar y que bajo la norma que manejan, tienen todas las especificaciones que se debe cumplir para trabajar con adultos mayores.

El aspecto tecnológico se empleará en el proyecto al momento de comunicar y promocionar el servicio por cuanto existe gran parte de la población que está en actividad constante con redes sociales y también al momento de ofertar cursos de computación se estará ligado a temas tecnológicos.

En el tema ambiental no se ejerce injerencia por el tipo de servicio que se ofrece.

Haciendo un balance general de este análisis existen más factores favorables que impulsan el desarrollo de este proyecto y en el que se puede enfocar diferentes estrategias para potenciar estas oportunidades y minimizar las amenazas.

### 2.1.2 Análisis de la industria (Porter)

De acuerdo a la clasificación que establece la Superintendencia de Compañías, según la actividad económica, este proyecto se encuentra bajo la siguiente rama:

**Tabla 1. Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU)**

<b>Sección</b>	Q	Actividades de atención de la salud humana y de asistencia social.
<b>División</b>	Q88	Actividades de asistencia social sin alojamiento.
<b>Grupo</b>	Q881	Actividades de asistencia social sin alojamiento para personas de edad y personas con discapacidad.
<b>Clase</b>	Q8810	Actividades de asistencia social sin alojamiento para personas de edad y personas con discapacidad.
<b>Subclase</b>	Q8810.0	Actividades de asistencia social sin alojamiento para personas de edad y personas con discapacidad.
<b>Actividad</b>	Q8810.00	Servicios sociales, de asesoramiento, de bienestar social, de remisión y servicios similares que prestan a personas de edad y personas con discapacidad, en sus domicilios o en otros lugares, organizaciones públicas o privadas, organizaciones nacionales o locales de autoayuda y especialistas en servicios de asesoramiento como visitas a ancianos y enfermos, actividades de atención diurna para ancianos y adultos con discapacidad y actividades de adiestramiento y readaptación profesional para personas con discapacidad, siempre que el componente de educación sea limitado.

### Rivalidad entre competidores

El grado de rivalidad entre empresas competidoras es media pues como registra la Superintendencia de Compañías bajo el CIIU asignado a esta actividad, existen nueve empresas privadas que ofertan un servicio similar (Anexo 1), además las entidades públicas como el Ministerio de Inclusión

Económica y Social tienen centros para adultos mayores de escasos recursos y 428 convenios de cooperación con instituciones públicas y privadas en todo el país para atender a personas adultas mayores a través de diversas modalidades de atención, y el Municipio de Quito a través de la Unidad Patronato Municipal San José brindan atención en los Centros de Experiencia del Adulto Mayor, CEAM (Anexo2).

Pero en las instituciones antes mencionadas no se registra el servicio de recreación a domicilio, por tal motivo se le considera media.

### **Amenaza de entrada de nuevos competidores**

Es alto, pues al considerarse un servicio a domicilio, no se requiere de una gran inversión de infraestructura por ejemplo como se requeriría en un centro de atención a adultos mayores por lo que sería accesible el ingreso de nuevos competidores. El Ministerio de Inclusión Económica y Social dentro de la Norma técnica de población adulta mayor en el estándar No. 36 señala sobre la infraestructura y equipamiento con el que deben contar los centros, en la que se aprecia que son varios requerimientos y por lo tanto representa una inversión mayor.

### **Amenaza de ingreso de productos sustitutos**

La amenaza es alta pues como se mencionó en el aspecto rivalidad entre competidores hay empresas tanto de tipo público como privado que ofrecen recreación para adultos mayores, aunque no sean a domicilio, si alguna familia está muy interesada en adquirir el servicio podría buscar la manera de transportar al adulto mayor a uno de estos lugares. Además, que como sustituto se consideran también las actividades que realiza en estos momentos el adulto mayor, como es el cuidado de sus nietos, ver televisión, labores del hogar, que muchas veces toman gran parte de su tiempo y se deja de lado actividades de recreación.

### **Poder de negociación de los proveedores**

Se considera un poder bajo de negociación de los proveedores, pues la actividad de servicios de enseñanza, sociales y de salud, registran un 11,8 % de la población en empleo adecuado en 2014 ocupando esta actividad el tercer puesto de la mayor cantidad de empleos adecuados, lo que indica que si existe personal que brinde sus servicios en esta área, por lo que no sería complicado realizar la contratación, y con respecto a ciertos implementos como pelotas anti estrés, juegos de mesa y material de manualidades es fácil conseguir en el mercado, pues varios proveedores ofertan estos materiales.

### **Poder de negociación de los consumidores**

El poder de negociación de los consumidores es bajo, pues como se mencionó anteriormente los servicios para adultos mayores que se ofrecen en empresas privadas y centros públicos no son a domicilio, por lo que los clientes no tienen muchas opciones para elegir (Anexo 1 y 2).

### **Conclusiones análisis Porter**

El impacto de las fuerzas de Porter muestra que la rivalidad entre competidores es media, pues a pesar de existir empresas dedicadas al cuidado de adultos mayores, este servicio no se ofrece a domicilio. La amenaza de nuevos competidores es alta ya que para ingresar al mercado no se requiere de mayor inversión en infraestructura por el tipo de servicio. La amenaza de ingreso de productos sustitutos es alta, puesto que existen los centros gratuitos y pueden encontrar la forma de transportar a los adultos mayores hacia estos centros. El poder de negociación de los proveedores es bajo por cuanto existe variedad de oferta de servicios de enseñanza que es el insumo que se requiere para este servicio. Y el poder de negociación de los consumidores es bajo por cuanto el servicio posee un diferenciador que será ofertado a domicilio y en el mercado no se oferta con esta característica, por cuanto no hay muchos oferentes de donde elegir.

## Resultados de la Matriz EFE

Tabla 2. Matriz de factores externos EFE

<b>MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS – EFE</b>			
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>PUNTUACIÓN PONDERADA</b>
Política pública para la población adulta mayor.	0,09	3	0,27
Vivienda propia de los adultos mayores.	0,14	2	0,27
El 5% de adultos mayores usan una computadora.	0,14	4	0,55
Baja inversión en infraestructura para ofertar el servicio.	0,14	4	0,55
Personal de enseñanza presente en el mercado en un 11,8%.	0,09	2	0,18
<b>AMENAZAS</b>			
Empresas privadas registradas en esta actividad.	0,05	3	0,14
Municipio de Quito ofrece recreación gratuita	0,09	2	0,18
428 convenios de cooperación del MIES para atención del adulto mayor.	0,09	2	0,18
El 16,4% de hogares que tienen al menos un adulto mayor en la familia.	0,09	2	0,18
Centros públicos localizados por sectores en Quito.	0,09	2	0,18
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>2,68</b>

Adaptada de Fred, R. David, 2003, pp 80-82

La puntuación ponderada de 2,6 que nos arroja la matriz EFE, nos permite identificar que el proyecto puede aprovechar las oportunidades y evitar las amenazas que existen en la industria, además se observa que los factores más relevantes para el éxito es que el 5% de los adultos mayores usen una computadora, al ser un porcentaje bajo nos permite acceder con este servicio a más personas y también que se requiere de una baja inversión en infraestructura para el proyecto por lo que se reducen los costos de operación



del servicio, por lo tanto se debe aprovechar estos factores relevantes; así como también se debe trabajar en las amenazas que presentan una puntuación muy similar entre ellas haciendo estrategias para competir de mejor manera ante estos factores.

De acuerdo con la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (Senplades), existe un incremento de la clase media en casi el doble, pasando del 14% al 27% en la última década. Alrededor de 36% de la población se ubica en la clase de nivel A, B, C+ cuya característica principal es tener acceso a servicios, educación, posibilidad de consumo y mejores ingresos. Ecuador registró una tasa de pobreza por ingresos de 22,9% en el 2016 frente al 36,7% del 2007, lo que representa aproximadamente 1,4 millones de personas, según la última Encuesta Nacional de Empleo y Desempleo (ENEMDU) (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2018).

### **3. ANÁLISIS DEL CLIENTE**

La población determinada para este estudio son los adultos mayores que viven en Quito 90.628 habitantes (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2008), de los cuales se seleccionaría el 13,1% que se encuentran en estrato A y B (INEC, 2011); por lo que se considera que existe una oportunidad de mercado para ofrecer el servicio.

#### **Problema**

¿Debería ofrecerse este servicio a todos los adultos mayores de la ciudad de Quito?

#### **Objetivos**

- Analizar las causas de envejecimiento y la forma en que pueden mejorar por medio de la recreación.
- Conocer a través de los expertos en atención a adultos mayores las necesidades que requiere este segmento de mercado.

- Determinar las actividades más adecuadas que pueden realizar los adultos mayores.
- Identificar el grado de aceptación que los familiares de adultos mayores tienen hacia este servicio.
- Estimar el precio que permita tener mayor acceso a la población objetiva.
- Cuantificar la cantidad de adultos mayores que reciben recreación y quienes no lo hacen actualmente.
- Identificar los medios y alternativas más efectivas para promocionar el servicio.

## **Hipótesis**

H1: Actualmente el servicio de recreación está generalizado para el adulto mayor.

H2: El acceso a centros de recreación para adultos mayores se debe a la dificultad de movilización, factor económico, y desconocimiento del servicio y sus beneficios.

### **3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa**

#### **3.1.1 Análisis investigación cualitativa**

##### **Entrevistas a profundidad**

Las entrevistas a profundidad se realizaron a dos expertas que trabajan con adultos mayores en el ámbito público y privado, base a la guía (Anexo 4) para lo cual se detalla a continuación los hallazgos más importantes para esta investigación:

Dra. Fabiola Torres, psicóloga clínica, dueña del Hogar de Ancianos Vida Ascendente manifiesta que la salud, nutrición y vida social son factores que hacen que el adulto mayor tenga una vejez en condiciones favorables o

desfavorables, que en la actualidad hay mayor preocupación por los familiares y por el estado, pues existe más concientización social y leyes que los protegen; además que la preocupación no es sólo por la salud física sino también mental y emocional.

Menciona que la recreación la realizan el 50% de las personas, y las actividades que se puede trabajar deben ser enfocadas a necesidades individuales de las personas y no colectivas como se manejan en los centros públicos. Y que las más frecuentes son compartir con otras personas, actividad física, memoria, canto, baile, y siempre enfocadas a los gustos y preferencias de cada uno, pues estas actividades tienen beneficios como sentir felicidad, satisfacción, deseos de vivir.

Con referencia al precio menciona que existen centros que cobran desde \$500 mensuales en adelante pero que ofrecen servicio de cuidado y dentro de éste, la recreación, indica que el precio por hora se podría fijar en \$25 pero no en todos los casos podrían acceder. Y en cuanto a la forma de promocionar el servicio, recomienda que se anuncie en iglesias y ligas barriales, y por otro lado que adicional al servicio de recreación se ofrezca el servicio de salud.

La Dra. Verónica Sevilla, es médico geriatra, trabaja en el Hospital del Adulto Mayor y en un centro particular para adultos mayores, nos comenta que las causas de envejecimiento están en función de la condición individual, pues existen adultos mayores que sufren de estrés y ansiedad, la nutrición adecuada, el aspecto social, cognitivo, afectivo y de aislamiento hacen que se produzca un envejecimiento en buenas condiciones o no. La preocupación de familiares por los adultos mayores depende mucho del nivel de educación de las personas, hay un alto porcentaje que no tiene ningún tipo de preocupación, también cuando los adultos son independientes los familiares se preocupan poco.

La salud mental y afectiva está en un segundo plano, ya que más bien los familiares se interesan en tratar las patologías clínicas que se presentan en la adultez. Ha existido un incremento de centros que ofrecen dentro de sus

servicios, la recreación; y las actividades más recomendadas están en función del estado en el que se encuentre la persona, por ejemplo, menciona que hay pacientes que requieren actividades psicomotrices, otros escuchar música, ver una película, pues éstas son estimulantes y motivantes para su edad.

En centros públicos existen poca variedad de recreaciones, está más generalizado el servicio.

En el precio afirma que hay centros que cobran desde \$350 sólo por cuidado básico sin recreación, y servicios más completos que ofrecen otros centros que van desde \$600 a \$1500 mensuales, esto mucho depende del aspecto sociocultural, económico y educativo que le permita acceder al servicio. Además, menciona que lo más recomendable sería ofrecer un paquete de recreación mensual, pues existirá mayor compromiso para recibir el servicio.

Para promocionar considera que las redes sociales, página web, es la primera alternativa para darse a conocer, así como hacer propaganda en los hospitales, centros de atención para adultos mayores, médicos geriatras que puedan recomendar el servicio. Admite que este servicio es viable pero siempre y cuando el factor económico esté al alcance de las familias.

### **Grupo focal**

Se desarrolló en Quito en la Av. Eloy Alfaro y Capri, con ocho participantes que viven o han vivido con adultos mayores en sus hogares, y bajo la guía de moderación (Anexo 5). Y los principales hallazgos encontrados son:

Las actividades que los adultos realizan en el día es ver televisión, ayudar a labores de casa, leer, contar anécdotas, costura.

El envejecimiento se da por falta de salud, alimentación, soledad, falta de actividad, dejarlos en asilos. Así también los beneficios que trae una recreación es sentirse activos, mejorar la motricidad, la memoria, mejora en el aspecto social, sentirse útiles. Todos los participantes estarían de acuerdo en contratar el servicio de recreación a domicilio.

Los participantes conocen los centros públicos denominados “60 y piquito” y las asociaciones del IESS que realizan actividades para los jubilados.

Todos coinciden que no tienen disponibilidad de tiempo y de transporte para llevar a un adulto mayor a un centro para recibir recreación.

Las actividades de preferencia de sus adultos cercanos son: manualidades, pasear, juegos de mesa, rompecabezas y los gustos y preferencias cambian de acuerdo al paso de los años; además consideran que dos o tres veces a la semana se recomienda las actividades para personas con edad más avanzada y para personas en edades tempranas de la adultez sería recomendable todos los días en sesiones de 30 a 45 minutos y se podría realizar en la tarde o mañana cada horario presenta beneficios.

El precio por sesión que recomiendan es de \$20 a \$25 por sesión o un paquete mensual de \$400 de una hora diaria, presentar opciones de acuerdo al cliente.

La clase de prueba les parece una opción interesante para conocer el servicio y tomar una decisión. Y en los medios para promocionar están las redes sociales, hojas volantes en hospitales, y en ocasiones prensa escrita.

### **3.1.2 Análisis investigación cuantitativa**

El tamaño muestral es de 385 personas (Anexo 6), para este análisis con fines académicos el sondeo descriptivo se aplicará a 50 personas tomado de un muestro probabilístico por conveniencia, establecido a los familiares que viven con uno o más adultos mayores, para lo cual se efectuó un cuestionario (Anexo 7) que permitirá obtener información que contestará los objetivos de la presente investigación.

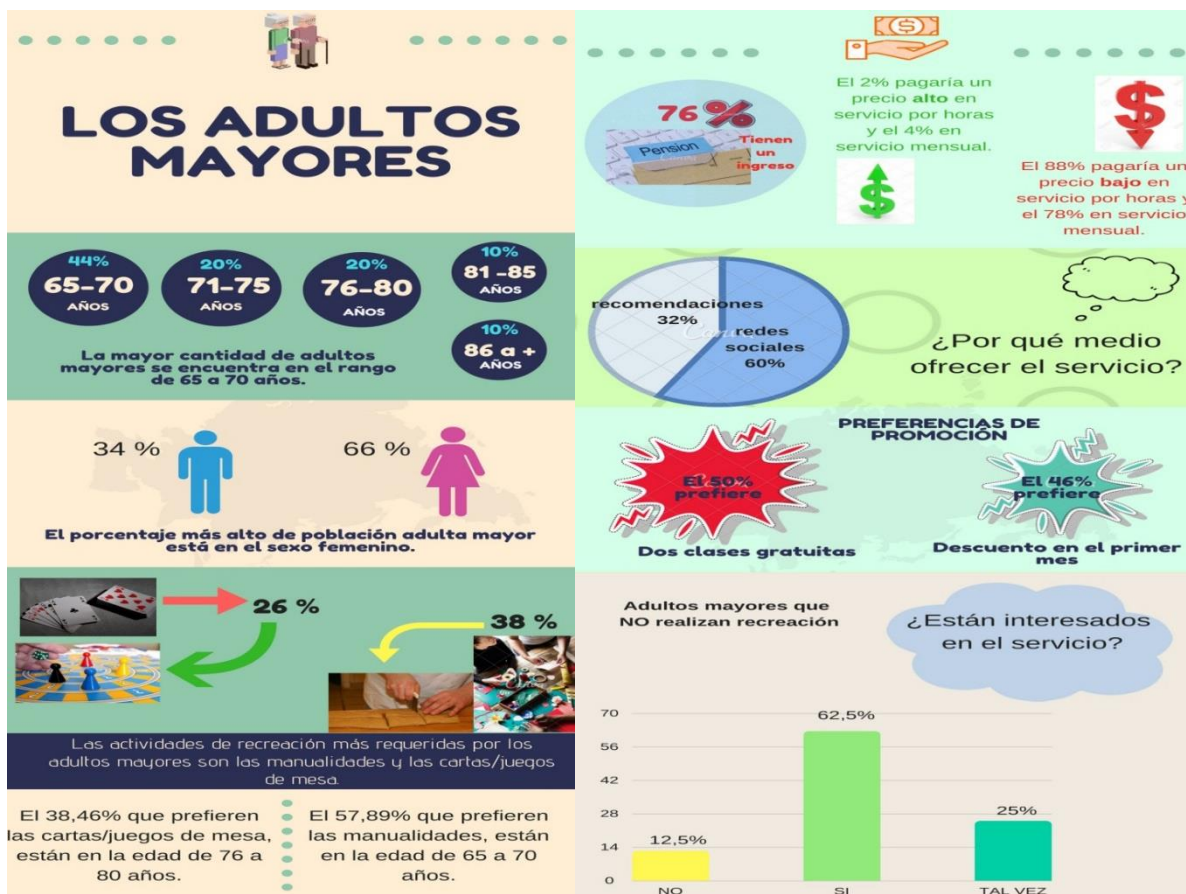


Figura 1. Infografía resultados cuantitativos

De los resultados que arroja la encuesta se identificó que la mayor cantidad de adultos mayores se encuentran en el rango de edad de 65 a 70 años (44%), y que existen más mujeres en esta población con el 66% versus a un 34% de hombres. (Anexo 7)

La recreación con más acogida son las manualidades y las cartas/juegos de mesa con un 38% y 26% respectivamente (Anexo 7). Además, dentro de este segmento que prefieren cartas/ juegos de mesa, están los adultos que se ubican en la edad de 76 a 80 años con el 38,46%; y en un 57,89% que prefieren manualidades están en la edad de 65 a 70 años. (Anexo 8)

El 76% de adultos mayores perciben un ingreso mensual, y sólo el 2% está dispuesto a pagar entre \$351 a \$400 por recreación que incluye 20 horas al mes y el 4% pagaría de \$36 a \$40 por sesión de una hora. Mientras que un alto

porcentaje (78%) pagaría de \$150 a \$200 por servicio mensual y el 88% de \$20 a \$25 por sesión. (Anexo 7)

Los familiares de adultos mayores que buscan este tipo de servicio lo hacen en un 60% a través de redes sociales y un 32% por recomendaciones de amigos y familiares. Con respecto a la promoción que les gustaría recibir, el 50% manifiesta un interés por obtener dos clases gratuitas, el 46% por el descuento en el primer mes y un 4% por el descuento en inscripción de 2 o más personas. (Anexo 7)

Finalmente, los adultos mayores que no realizan ninguna actividad de recreación están interesados en el servicio (62,5%); quienes tal vez tomarían esta opción el 25% y quienes no estarían interesados un 12,5%; además se pudo identificar que el 52% de familiares no tienen disponibilidad de trasladar a un adulto mayor para que reciba recreación fuera del hogar. (Anexo 9)

## **Conclusiones**

- El factor económico es una causa de no optar por un servicio de recreación, pues la mayoría de personas escogió el valor más bajo en cuanto al precio por este servicio y el hecho de no tener disponibilidad de trasladar a un adulto mayor a centros recreativos (52%) es un motivo de no recibir recreación.
- Las necesidades que busca el mercado es que el servicio de recreación no sea generalizado, debe ser tratado de forma individual por la condición física y mental del mercado objetivo.
- Las actividades más requeridas son las manualidades y cartas/juegos de mesa y están relacionadas a la edad en la que se encuentra el adulto mayor, mostrando que hay habilidades y sentidos que se van perdiendo con el paso de los años.
- La gran mayoría está interesada en tener la opción de servicio a domicilio y en este segmento se valora mucho la recomendación de familia o amigos.

- El precio que consideran pagar en la mayor parte de personas está en \$150 a \$200 mensual y de \$20 a \$25 por sesión.
- El 16% de adultos no realizan ningún tipo de actividad y 56% tiene como actividad ver televisión, lo que muestra que el 72% puede ser un potencial cliente. Las actividades de recreación traen beneficios, pues lo afirma el 94% de los encuestados, tanto en el aspecto mental y de realización personal lo indican las expertas.
- El servicio que se ofrece en la actualidad está generalizado, pues consideran que todos pueden trasladarse fácilmente.
- De las personas que, si buscan actividades de recreación, el 64.10% lo hace por medio de las redes sociales.

#### **4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO**

##### **4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente**

Dentro del análisis externo en el aspecto político se determina una oportunidad para el negocio de recreación de adultos mayores a domicilio, puesto que el estado a través de la política pública que estableció en la Norma Técnica de Población Adulta Mayor, se encuentra impulsando mejores condiciones de vida para el adulto mayor, enfocado en la salud física y mental, además de normar a los establecimientos que ofrecen servicios de cuidado y bienestar para el adulto mayor, pues esto garantiza que quienes operen en este sector deberán cumplir con los requisitos que exige la ley y de esta forma se restringe el acceso a muchos competidores y se crea mayor interés por brindar una mejor calidad de vida para los adultos mayores (Ministerio de Inclusión Económica y Social, 2014).

También en el aspecto económico se identifica una oportunidad de negocio a través del porcentaje de adultos mayores que se encuentran afiliados y/o cubiertos por un seguro pues esto permite que el acceso a este servicio sea



más factible por contar con una pensión mensual, además se considera importante que siete de cada diez adultos mayores de la ciudad de Quito se encuentren desocupados laboralmente, lo que muestra que tienen tiempo disponible para acceder al servicio, estos datos lo registra la Encuesta Condiciones de Vida (ECV) 5ta. Ronda (2008) (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2018).

Con respecto a los competidores en la industria como lo registra la Superintendencia de compañías bajo el CIUU asignado a esta actividad, existen nueve empresas privadas que se encuentran operando en Quito (Anexo 1), lo que muestra que existe un mercado interesado en este tipo de servicio, y se crea una oportunidad para el negocio al presentar una alternativa a domicilio que pueda llegar al segmento de mercado desatendido que es para personas que no puede asistir a estos centros por diferentes razones.

Como se mencionaba en el análisis Porter, el Ministerio de Inclusión Económica y Social a través de la Norma técnica de población adulta mayor (Ministerio de Inclusión Económica y Social, 2014) desde el estándar #33 al 38, presenta el equipamiento e infraestructura que requiere un centro para el adulto mayor, en el cual se desarrollan actividades de cuidado y recreación, lo cual muestra que se debe hacer una fuerte inversión para cumplir lo que dicta la norma, en el caso de este servicio está exento del cumplimiento de estos requerimientos, pues al ser un servicio a domicilio se requiere de poca inversión en materiales que se utilizarán ya que el servicio se brindará en el domicilio de cada persona.

Para brindar este servicio se requiere de personal que esté dentro de la actividad de servicios de enseñanza, sociales y de salud y según el INEC en la encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU), un 11,8% de la población en empleo adecuado en 2014 se encuentra en esta área, ocupando esta actividad el tercer puesto de la mayor cantidad de empleos adecuados, lo que permite deducir que el personal requerido se puede encontrar con muy buena disponibilidad.

De acuerdo al bajo poder de negociación de los consumidores es viable ofrecer este tipo de servicio, pues a través de centros públicos (Unidad Patronato Municipal San José, 2018) y privados (La Estación de Otoño, 2014) que ofertan recreación, ésta solo está disponible para ser brindada en el lugar donde estos centros operan y no en el domicilio, así como también de forma generalizada, por lo cual se considera esto beneficioso para el negocio propuesto por ser una alternativa distinta.

Mediante el análisis cualitativo se pudo identificar en la entrevista con la Dra. Fabiola Torres que actualmente existe mayor preocupación por los adultos mayores tanto de sus familiares como también por el estado, pues nos comenta que hay más concientización por el bienestar, por mejorar la calidad de vida y de preocuparse no sólo por la salud física sino también mental.

Además desde su perspectiva de psicóloga clínica señala que las necesidades de cualquier persona deben ser cubiertas de forma individual y que los centros públicos que ofrecen recreación gratuita están enfocados primero sólo a los adultos que pueden trasladarse y segundo, las actividades que se imparten son realizadas de forma colectiva y no de acuerdo a su estado físico, psicológico, y de preferencia que tenga el adulto mayor, por lo que el servicio de recreación a domicilio puede cumplir con los requerimientos de cada adulto, pues sus clases serán individuales de acuerdo a su preferencia.

La Dra. Verónica Sevilla quien trabaja en el Hospital del Adulto Mayor comentaba que dentro de los centros públicos de recreación no existe variedad de actividades de recreación, por lo que la oferta que se quiere ofrecer está en función de los gustos y preferencias de cada uno, ampliando así alternativas de elección para quienes deseen tomar este servicio.

También menciona que se han incrementado por ejemplo el número de asilos y guarderías para adultos y es ahí como considera una buena propuesta la recreación a domicilio, pues además de la dificultad de traslado hacia un centro, existen adultos mayores a los que nos les gusta salir de sus hogares, pues muchas veces piensan que serán abandonados en estos centros y al

ofrecer la opción de la recreación a domicilio les hace a ellos sentirse más seguros en la comodidad del hogar donde están a gusto.

Con respecto a la promoción de este servicio nos comenta que sería interesante hacerlo a través de hospitales en áreas donde se atienden los adultos mayores ya que pueden tener accesos los familiares que los acompañan y también dar a conocer el servicio a los médicos geriatras para que ellos puedan recomendar a sus pacientes, pues esta sería una alternativa bastante efectiva y muy enfocada para captar clientes en este negocio.

Dentro del grupo focal y de las encuestas se identificó que las actividades de recreación que les gusta más son las manualidades y las cartas/juegos de mesa con un 38% y 26% respectivamente (Anexo 4). Estas actividades son sencillas y se podría ofertar sin ningún problema.

El 76% de adultos mayores perciben un ingreso mensual, lo que permite tener un mayor acceso al servicio y sólo el 2% está dispuesto a pagar entre \$351 a \$400 por recreación que incluye 20 horas al mes y el 4% pagaría de \$36 a \$40 por sesión de una hora. Mientras que un alto porcentaje (78%) pagaría de \$150 a \$200 por servicio mensual y el 88% de \$20 a \$25 por sesión. (Anexo4), esta información nos permite realizar un diseño de diferentes planes de recreación que se adapte a la situación económica de cada persona y que sea rentable para este negocio.

Al 50% de los familiares de adultos mayores (Anexo4), les gustaría recibir dos clases gratuitas como promoción de este servicio, pues al probar el servicio permitiría que los clientes se decidan favorablemente.

Finalmente de los adultos mayores que no realizan ninguna actividad de recreación están interesados en el servicio el 62,5%; quienes tal vez tomarían esta opción el 25%, lo que permite identificar que si existe un mercado interesado y un mercado que no descartaría esta opción; además se pudo identificar que el 52% (Anexo3) de familiares no tienen disponibilidad de

trasladar a un adulto mayor para que reciba recreación fuera del hogar, por lo que esta alternativa de recreación a domicilio podría cubrir esa necesidad.

## **5. PLAN DE MARKETING**

### **5.1 Estrategia general de marketing**

Se ha considerado como estrategia general de marketing para el presente proyecto la estrategia de diferenciación combinada con la genérica de enfoque, de acuerdo con lo mencionado por David (2013, p. 176) la estrategia de enfoque se caracteriza en la “concentración en un segmento específico, dar un mejor servicio a un mercado pequeño, pero bien definido, que los competidores que sirven a mercados más extensos” en tanto que la estrategia de diferenciación se refiere a “dar cualidades distintivas a un producto que resulten significativas para el comprador” (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2009).

En este sentido el enfoque se refiere a que el servicio que se busca ofrecer está direccionado a un mercado específico como lo son los adultos mayores con residencia en el Distrito Metropolitano de Quito, sector urbano, de estrato A y B; y, la diferenciación se atribuye al servicio de recreación para adultos mayores en su domicilio, permitiéndoles el acceso a este servicio que muchas veces dejan de recibir por varios motivos como dificultad de trasladarse a un centro público o privado de recreación, padecer de alguna enfermedad que les imposibilita, asistir, distancias muy largas entre su hogar y el centro, no tener alguien que los traslade o simplemente no quieren salir de su domicilio, por tal razón se ha buscado ofrecerles el servicio de recreación mediante el cual fortalecerán la parte física, actitudinal y cognitiva, a través de gimnasia, manualidades, pintura, cartas/juegos de mesa y clases de computación, personalizando el servicio y enfocándolo a las necesidades y gustos de cada adulto mayor y preferencias de las distintas actividades que deseen desarrollar logrando de esta manera que se sientan felices y seguros del servicio recibido.

### 5.1.1 Mercado Objetivo

Es importante realizar una segmentación del mercado para ubicar de mejor manera el mercado meta al cual se quiere ofrecer el servicio de recreación, en la siguiente tabla se puede apreciar la segmentación realizada:

**Tabla 3. Segmentación de mercado**

VARIABLE	CRITERIO
<b>Geográfica</b>	
Distrito Metropolitano de Quito sector urbano (INEC, 2018)	1523274,00 Habitantes
<b>Demográfica</b>	
Adultos mayores	90.628 habitantes
Edad de 65 años a 79 años	73.690 habitantes
Adultos no pobres (por método de consumo) 95%	70.006 habitantes
Adultos que poseen un seguro público o privado 59,2%	41.443 habitantes
Adultos que reciben una pensión mensual 76%	31.497 habitantes
Estrato socioeconómico A y B (13,1%)	4.126 Habitantes
<b>Psicográfica</b>	
Estilo de vida	Familias que cuidan de sus adultos mayores.
<b>Sociocultural</b>	
Cultura	Serrana
<b>Conductual</b>	
Grado de aceptación del servicio, reflejado en la encuesta realizada 66%	<b>2.723 habitantes</b>
Búsqueda del beneficio	
Tasa de utilización del servicio	
Compras racionales, enfocadas en el beneficio de su salud psicológica. Usuarios que requieren el servicio por sesiones y quienes buscan un plan fijo mensual.	








Por tanto, el mercado objetivo del proyecto se conforma por las personas adultas mayores entre 65 años y 79 años de edad que viven en la ciudad de Quito sector urbano de estrato socioeconómico A y B; y con un grado de aceptación del servicio reflejado según datos de la encuesta (66%).

### **5.1.2 Propuesta de valor**

“La propuesta de valor de una marca es el conjunto de beneficios o valores que promete entregar a los consumidores para satisfacer sus necesidades” (Kotler & Armstrong, 2013).

Para este negocio, la propuesta de valor está basada en el modelo canvas que permite diagramar los elementos esenciales de la empresa que le permitan generar valor con el fin de que el modelo de negocio sea sustentable y exitoso, el modelo canvas de la empresa se presenta a continuación:

Tabla 4. Modelo Canvas

<p><b><u>ASOCIADOS CLAVE</u></b></p>  <p>Proveedores de los materiales y equipos para el desarrollo de las actividades.</p> <p>Alianzas estratégicas con centros de salud, centros médicos, médicos geriatras, grupos de jubilados del Ispol, IESS, Fuerzas Armadas, Policía, Municipio.</p>	<p><b><u>ACTIVIDADES CLAVE</u></b></p>  <p>Selección y contratación de profesionales requeridos Captación de clientes mediante acciones de promoción donde el mercado objetivo realice actividades familiares.</p>	<p><b><u>PROPUESTA DE VALOR</u></b></p>  <p>Ofrecer un servicio para mejorar la calidad de vida de las personas adultas mayores en áreas donde fortalecerán la parte física, actitudinal y cognitiva, a través de gimnasia, manualidades, pintura, cartas/juegos de mesa y clases de computación, con el objetivo de atendidos por profesionales especializados en cada área, identificando las necesidades y preferencias de cada individuo con el fin de potenciar las destrezas y habilidades de cada uno de ellos.</p>	<p><b><u>RELACIÓN CON LOS CLIENTES</u></b></p>  <p>Trato empático y de comunicación constante en base a los requerimientos, dudas y sugerencias del cliente; crear lazos de confianza para que los adultos mayores se sientan libres de desarrollar las actividades y compartir positivamente con quienes dicten las clases.</p>	<p><b><u>SEGMENTO DE CLIENTES</u></b></p>  <p>Dirigido a 20.788 personas adultas mayores entre 65 y 79 años de edad con residencia en el Distrito Metropolitano de Quito, sector urbano.</p>
<p><b><u>ESTRUCTURA DE COSTOS</u></b></p>  <p>Gastos relacionados con la compra de equipos y materiales, promoción y publicidad del centro, pago de salarios, gastos de administración y operación de la empresa.</p>		<p><b><u>FUENTE DE INGRESOS</u></b></p>  <p>Inversión inicial: capital propio y financiamiento Ingreso proveniente por las ventas del servicio de recreación</p>		

La propuesta de posicionamiento más adecuada para el proyecto es la de “Más por más”, la misma que implica ofrecer un servicio que se considera exclusivo por un precio más alto para cubrir los costos, ofreciendo además de una calidad superior a la ofertada en centros geriátricos públicos y privados.

## **5.2 Mezcla de Marketing**

### **5.2.1 Producto**

Un producto es una cosa ofertada en un mercado para su adquisición o consumo y que puede satisfacer un deseo o una necesidad (Kotler y Armstrong, 2013, p. 196)

#### **Atributos del producto**

El servicio que se ofrecerá es de recreación a domicilio con el fin de satisfacer las necesidades de aquellas personas adultas mayores que por alguna razón no pueden asistir a uno de los centros que existen y al cual tienen que trasladarse, ofreciendo un servicio diferenciador de recreación que permita fortalecer la parte física, actitudinal y cognitiva del cliente, a través de la realización de gimnasia, manualidades, pintura, cartas/juegos de mesa y clases de computación, personalizando el servicio y enfocándolo a las necesidades y gustos de cada adulto mayor y preferencias de las distintas actividades que deseen desarrollar, logrando de esta manera que se sientan felices y seguros del servicio recibido.

El servicio será proporcionado de forma directa por personal capacitado, enfocándolo en las necesidades, gustos y preferencias de cada adulto mayor, para lo cual se delinearán previamente las actividades a realizar, las mismas que estarán identificadas mediante estrategias y dinámicas que permitan a cada individuo potenciar o activar sus destrezas y actividades, pasando por una revisión mensual para conocer la retroalimentación de quienes reciben el servicio para potenciar las actividades más requeridas y mejorar las actividades con menos aceptación.



Entre las actividades que serán realizadas para los adultos mayores se destacan los talleres de lectura, pintura, manualidades, ejercicios mentales y juegos de mesa para mantener la mente activa, logrando que el proceso de pérdida de memoria sea más lento, además de ejercitar la memoria visual y auditiva con ejercicios en los que deben reconocer los colores o identificar sonidos con los ojos vendados, también se utilizan rompecabezas, sudoku, superjenga el cual se diferencia del jenga por que las piezas son más grandes para que se ajusten a su habilidad motriz, además de que en cada barrita hay un ejercicio matemático que debe ser resuelto.

En el aspecto de la recreación física el equipamiento incluye colchonetas, mancuernas, patea de fuerza, cuerdas, escalera de pared, barras paralelas, ruedas de hombros, caminador portátil, escalera tipo triángulo y TRX portátil. Para el desarrollo de este tipo de recreación se realizará un calentamiento previo a realizar baile o ejercicios de gimnasia específicos para los adultos mayores con el control constante del profesional y se tendrán tiempo de descanso en medio de la rutina.

El factor clave que se busca enfatizar es que es un servicio personalizado, pues está ofertado para llegar a los hogares y que los adultos se sientan seguros del lugar donde se encuentran y a la vez generar sentimientos de superación y equilibrio emocional ya que los talleres los ayuda a ser más seguros de sí mismos y en la forma en la que se proyectan a la sociedad, haciéndolos más participativos y útiles en el rol que cada uno desempeña.

Todos los materiales y equipos que se requieren para desarrollar las actividades de recreación son facilitados por la empresa que ofrece el servicio con el fin de no generar ninguna incomodidad ni preocupación a los clientes.

## **Branding**

El branding se constituye en una herramienta muy eficaz a la hora de imprimir una identidad tanto para la empresa como para la marca, por esta razón se busca captar la atención del consumidor a través de la construcción de un

branding adecuado para la empresa, el nombre de la empresa es VIDA ACTIVA, se selecciona este nombre porque el objetivo de la empresa es que las personas adultas mayores se mantengan activas con las actividades desarrolladas en el servicio de recreación.

**Logotipo:** Para el diseño del logotipo se buscó una imagen que represente adecuadamente al servicio de recreación, se utilizó como isologo la imagen de un hombre y mujer de la tercera edad haciendo actividad física dentro de un círculo en color naranja que representa su vida junto con el nombre del centro de recreación Vida Activa. El diseño del logo es el siguiente



Figura 2. Logotipo

**Slogan:** El slogan de Vida Activa es: "Recreamos tu vida a domicilio" en alusión al elemento diferenciador de la empresa que es el brindar servicio de recreación a domicilio.

**Colores:** Los colores utilizados en el diseño del logotipo buscan generar una experiencia visual que llame la atención de las personas, se utilizaron los colores naranja, blanco y azul, estos colores en conjunto representan la confianza, la energía y la felicidad de vivir, la descripción de colores es la siguiente:

- Naranja: Representa la alegría, valor, éxito, libera las emociones negativas
- Blanco: Aporta paz, pureza, confort, alivia y aclara emociones negativas.
- Azul: Representa la confianza y la simpatía.

### **Soporte del servicio**

Con el propósito de que las personas adultas mayores y sus familiares se sientan cómodos con el servicio de recreación y las actividades que se realizan en ellas a domicilio, se tendrá una retroalimentación periódica con los actores para conocer los requerimientos y necesidades para planificar adecuadamente de forma individual cada actividad y conseguir que los adultos mayores se sientan satisfechos con el servicio.

Con el objetivo de conocer la satisfacción obtenida por el cliente se realizará encuestas periódicas a quienes han contratado el servicio con el fin de evaluar al profesional y las actividades desarrolladas y de esta forma identificar las oportunidades de mejora en los servicios prestados, así como servirán como una herramienta de gestión para la gerencia de la empresa.

### **5.2.2 Precio**

El precio es la “cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio, o la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el bien o servicio” (Kotler & Armstrong, 2013, p. 357).

### **Estrategia general de precios**

La estrategia general de precio se establece en base al valor percibido por los consumidores, según Kotler & Armstrong (2012) “la empresa fija su precio objetivo basándose en el valor percibido por el consumidor”. Esto implica establecer un precio mayor que la competencia, ofreciendo un servicio con mayores beneficios derivados de la calidad de la atención y servicio y cuya

percepción sea satisfactoria para el cliente por lo cual estaría dispuesto a pagar un mayor valor que otro servicio brindado por la competencia.

### **Estrategia de entrada**

Se ha seleccionado como estrategia de entrada de precios la estrategia de “Más por más” este posicionamiento implica un precio mayor por un mayor beneficio” (Kotler & Armstrong, 2013, p. 274). Es decir, esta estrategia se basa en los atributos del servicio y la diferenciación de la competencia que se refleja en que los adultos mayores pueden tener la oportunidad de recibir el servicio de recreación en su domicilio atendidos por personal calificado con el consecuente beneficio para su salud física y mental gracias a los talleres y actividades incluidas en el servicio de recreación. En este sentido el precio de entrada para el servicio de recreación a domicilio para el adulto mayor se establece en \$150 mensuales.

### **Estrategia de ajuste**

La estrategia de ajuste es la estrategia de descuento o incentivos, para recompensar a los consumidores por determinadas respuestas o acciones (Kotler & Armstrong, 2014), en este caso se establecen incentivos según el número de sesiones acordadas, es decir mientras más clases contrate el cliente se le adicionará hasta tres horas adicionales en el mes del servicio de recreación, con el fin de recompensar la fidelidad del cliente.

### **5.2.3 Plaza**

La plaza hace referencia a la manera de cómo la empresa llega con su servicio al cliente final, para diagramar el componente de plaza se utiliza la siguiente información:

### **Estrategia de distribución**

La estrategia de distribución que la empresa plantea utilizar es la distribución exclusiva la cual se define como aquella que no requiere de intermediarios para entregar el servicio al consumidor final (Kotler & Armstrong, 2008), en tal

sentido la empresa se enfocará en entregar el servicio de recreación para adultos mayores de manera directa, sin el uso de intermediarios, lo cual permite lograr una relación directa con los principales usuarios que son las personas de la tercera edad de la ciudad de Quito.

### **Estructura del canal de distribución**

De acuerdo con lo establecido en la estrategia de distribución el canal que utilizará la empresa es el canal de distribución directo o nivel cero, haciendo tangible el servicio de recreación para adultos mayores a domicilio y mostrando que existe una organización seria y profesional detrás de las personas que comercializan el servicio de recreación, para ello se contará con personal que haga las funciones de asesores, quienes atenderán a los clientes potenciales con el fin de explicar los servicios de recreación en base a su contenido y alcance.

### **Punto de venta**

La empresa VIDA ACTIVA contará con una oficina donde se ubicará el personal administrativo, su localización estará determinada en base al mercado objetivo; para esto, se considera un punto referencial de ubicación en el sector de norte de la ciudad. Se cuenta con las siguientes potenciales localizaciones:

- Sector Carolina: entre Av. Amazonas y Av. Seis de Diciembre
- Sector 12 de octubre: entre la Av. Patria y Av. Orellana
- Sector Ñaquito: Av. Amazonas entre Gaspar de Villarroel y Naciones Unidas

Para calificar estas ubicaciones se han considerado los siguientes factores:

1. Precio del arriendo
2. Facilidad y vías de acceso
3. Disponibilidad de parqueadero

Una vez realizado las visitas físicas correspondientes a cada localización, se establece que el sector Ñaquito es el que más se adapta a los requerimientos de la empresa en cuanto al precio del arriendo ya que es accesible según el valor presupuestado, facilidad y vías de acceso a la empresa ya en este lugar confluyen las principales vías de la ciudad y la disponibilidad de parqueadero para clientes y colaboradores de la empresa, el sector cuenta con una fuerte participación comercial y financiera, alto tráfico de peatones y vehículos. El costo de arriendo en el sector es de \$380 + IVA.

#### **5.2.4 Promoción**

De acuerdo a Kotler y Keller (2014) dentro del marketing mix, la promoción cumple un papel fundamental, ya que se encarga de informar, persuadir y recordar a los consumidores, sobre los productos y servicios que comercializa la empresa. Para delinear la acción de marketing, es importante iniciar por la formulación de la estrategia.

#### **Estrategia promocional**

La estrategia promocional que se ajusta al modelo de negocio y al canal de distribución directo, es la estrategia de atracción (pull), donde la empresa utiliza la fuerza de la publicidad y promoción para comunicar al mercado objetivo los beneficios y atributos del servicio que se pretende comercializar.

En este caso la empresa, se enfocará en atraer la atención de los adultos mayores y familiares comunicando los beneficios del servicio de recreación a domicilio mediante el cual los adultos mayores podrán generar sentimientos de superación y equilibrio emocional, seguridad de sí mismos, además de ejercitarse según sus propias necesidades y atendidos por personal apto para trabajar con adultos mayores.

Para emprender esta estrategia de promoción se utilizan los siguientes canales de comunicación:

- **Publicidad**

La promoción de los servicios de recreación se ha previsto realizar mediante publicaciones en revistas especializadas para la tercera edad proporcionando información sobre las actividades que se ejecutan para fortalecer la salud física y mental de los adultos mayores en su propio domicilio gracias al servicio de recreación ofrecido por la empresa. De esta manera se busca transmitir el mensaje de salud integral, mediante las actividades desarrolladas en este servicio.

- **Promoción**

Se participará en ferias nacionales, donde se instalará un stand de medición nutricional para invitar a personas adultas a realizarse una prueba de su estado de salud sin costo, siendo esto una forma de atraer a los visitantes para entregar información de los servicios de recreación para adultos mayores a domicilio.

En esta actividad se entregarán flyers con información acerca de las actividades y talleres realizados en cada sesión de recreación y se tomarán datos y teléfonos de contacto para alimentar una base de datos que posteriormente será explotada por parte de la fuerza de ventas.

La proyección es participar en tres ferias ligadas al sector de salud, deportes, familia, su duración es de dos años a partir de su implementación.

Se incentivará el pago por paquetes, es decir se harán descuentos como promoción dependiendo de la forma de pago que realice cada cliente o familiar, si se cancela mensualmente tendrá un descuento del 5%, si cancela trimestralmente el descuento será del 10% y si lo hace semestralmente el descuento será del 15%. Este costo de promoción se verá reflejado en los estados financieros como gastos en ventas.

- **Relaciones públicas**

Las relaciones públicas se ejecutarán mediante la invitación a programas radiales exponiendo la metodología del servicio y se enfocará en promover los servicios que presta la empresa. La participación en estas entrevistas estará dirigida a radios para público adulto, en este caso se seleccionó FM Mundo con dos cuñas de 30 segundos, 2 menciones de 10 segundos y despedida por programa. La duración de esta campaña de relaciones públicas intensiva es de tres meses a partir de la apertura de la empresa, a partir del segundo año se mantendrá una campaña cada seis meses.

Adicionalmente como relaciones públicas se mantendrán alianzas estratégicas con instituciones que usualmente atienden a adultos mayores como médicos geriatras, centros de salud, centros médicos y grupos de jubilados de diferentes instituciones, a quienes por referenciar el servicio y conseguir que el cliente tome el servicio se le recompensará con una comisión del 10% del valor del servicio tomado por el adulto mayor.

- **Fuerza de ventas**

La fuerza de ventas es el principal canal de promoción, por lo que, debe contar con personal capacitado y especializado en venta de servicios e intangibles. Es importante que el personal de ventas sea capacitado previo al ingreso a la empresa, de esta manera la fuerza de ventas tendrá un acercamiento y ejecución comercial coordinada a la filosofía de la empresa.

Como segunda acción, se colocará un stand con un asesor de la fuerza de ventas en los principales centros comerciales o de mayor afluencia de personas con el fin de entregar flyers del servicio de recreación y que pueda asesorar al interesado de manera adecuada con la respectiva información del servicio de recreación, esta actividad está destinada a los fines de semana durante cinco horas con el suficiente material para entregar a los visitantes.



- **Marketing directo**

El marketing directo tiene dos componentes, el marketing tradicional que se enfoca a las acciones de la fuerza de ventas, mediante llamadas a los posibles clientes y contacto con las familias de adultos mayores con el fin de obtener una cita y exponer los servicios de recreación a domicilio.

El segundo componente de marketing directo, es la participación en el marketing digital, mediante la creación de una página web, canal de redes sociales: Facebook, Instagram y Twitter. Estas acciones de marketing digital están enfocadas en ser una ventana promocional de la empresa, de forma permanente en la comunicación del servicio de recreación para adultos mayores a domicilio. La implementación de estas acciones digitales será a la par de las acciones de publicidad, promoción y relaciones públicas para que exista el apoyo del marketing digital.

### 5.2.5. Proyección de costos del Plan de Marketing

Para la proyección de los costos de marketing se considera las actividades detalladas en el presupuesto a continuación:

**Tabla 5. Presupuesto del plan de marketing**

DESCRIPCION DE ACTIVIDADES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>PROMOCIÓN</b>					
Diseño de página web	348,00	0	0	0	0
Dominio, hosting y actualización página web	0	150,00	154,50	159,14	163,91
Redes sociales	1.800,00	1.854,00	1.909,62	1.966,91	2.025,92
Diseño de branding de la empresa	500,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Participación en ferias nacionales	2.000,00	2.060,00	0,00	0,00	0,00
Impresión de flyers	300,00	309,00	318,27	327,82	337,65
Cuñas publicitarias en radios	1.500,00	900,00	927,00	954,81	983,45
Alianzas estratégicas con empresas	500,00	515,00	530,45	546,36	562,75
Fuerza de ventas, stand en centro comercial	600,00	618,00	636,54	655,64	675,31
Soporte	500,00	515,00	530,45	546,36	562,75
<b>TOTAL COSTEO PLAN MARKETING</b>	<b>8.048,00</b>	<b>6.921,00</b>	<b>5.006,83</b>	<b>5.157,04</b>	<b>5.311,74</b>

## **6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

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

#### **6.1.1 Misión**

Somos una empresa localizada en Quito con personal calificado que ofrece el servicio de recreación para adultos mayores a domicilio, brindando a nuestros clientes alternativas personalizadas para mejorar la salud y bienestar a través de actividades de distracción que formen parte de la rutina diaria del adulto mayor, y de esta forma fortalecer sus destrezas y habilidades para continuar aportando de manera activa en la sociedad.

#### **6.1.2 Visión**

Para el año 2022, ser una empresa de servicios de recreación para adultos mayores con cobertura nacional, con un personal altamente motivado por el servicio a los demás que permita ofrecer calidad, confianza y empatía con los clientes, además de cumplir con la responsabilidad social de promover adultos mayores más incluidos en la sociedad.

#### **6.1.3 Objetivos de la organización**

##### **Objetivos de mediano plazo (2 a 3 años)**

- Destinar, a partir del 2020, el 6% de las ventas anuales para diseñar un programa de capacitación para el personal de la empresa con el fin de mantener actualizados sus conocimientos.
- Incrementar a partir del año 2021 al menos el 5% de los ingresos por ventas con respecto al año anterior.
- Realizar a partir del año 2020 una alianza estratégica anual con médicos geriatras, centros de salud, centros médicos, organizaciones de personas jubiladas en un 10% en relación con el año anterior.

##### **Objetivos de largo plazo (3 a 5 años)**

- Alcanzar en el año 2023 un índice de rentabilidad del 22,49% sobre el patrimonio de la empresa.
- Recuperar el 100% de la inversión inicial en el año 2022.
- Mantener un margen neto sobre ventas de 18,27% a partir del año 2021.

## 6.2 Plan de operaciones

### 6.2.1 Procesos requeridos para el funcionamiento de la empresa

#### Cadena de Valor

Porter (2009) define a la cadena de valor como la herramienta para identificar formas de crear más valor para los clientes. En la cadena de valor establecida para Vida Activa se pueden identificar las principales actividades que generan valor para el cliente y permiten generar una ventaja competitiva frente a la competencia, así como las actividades de soporte requeridas para el buen funcionamiento de las actividades primarias, como se muestra en la figura 3.

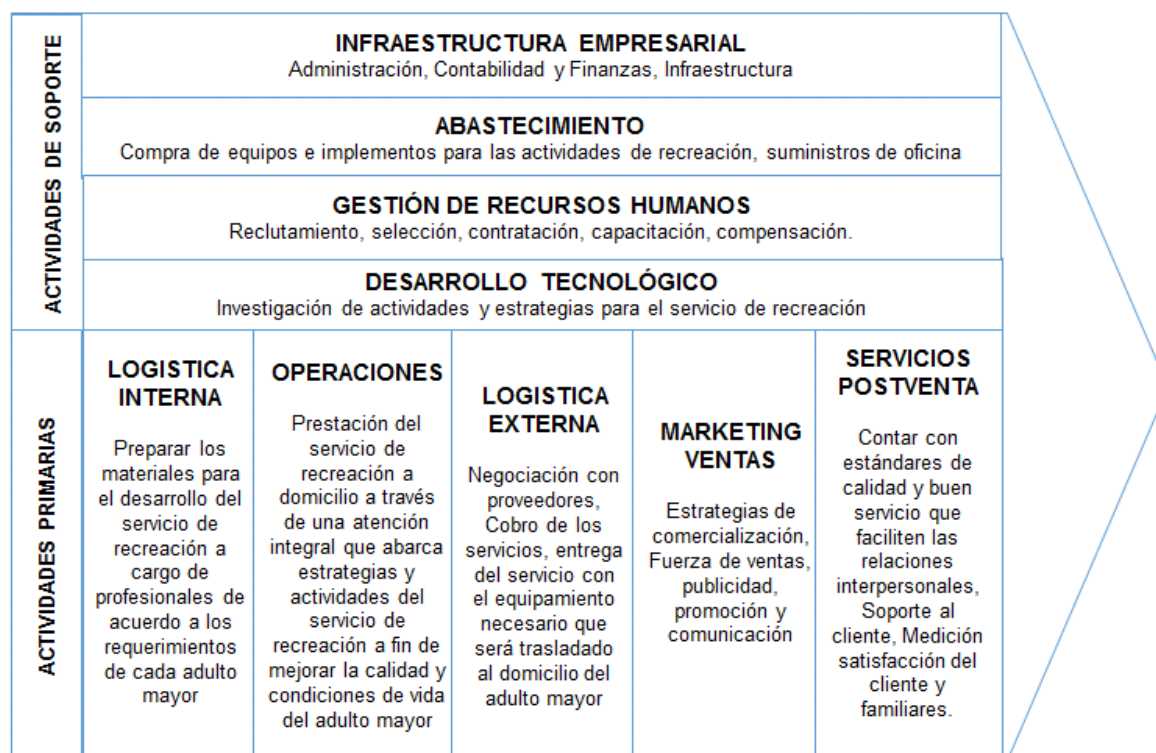


Figura 3. Cadena de valor

La actividad generadora de valor para el cliente y para la empresa es Operaciones, pues se relaciona con la prestación del servicio, es decir el desarrollo de las actividades de recreación diseñadas para cada individuo que le permitirán potenciar sus destrezas y habilidades con el fin de mantenerse activo.

Este proceso permitirá aumentar la utilidad de la empresa y satisfacer las necesidades o requerimientos del cliente.

### Mapa de procesos

La organización de Vida Activa se fundamenta en tres tipos de procesos divididos en estratégicos, claves y apoyo, la descripción de cada uno de ellos de muestra en la figura 4.



Figura 4. Mapa de procesos

**Procesos Estratégicos:** relacionados con el establecimiento de políticas y estrategias, fijación de objetivos que orientan la gestión de la empresa. Este proceso estará a cargo de la Gerencia General y se refiere a la planeación estratégica y mejoramiento continuo.

**Procesos Operativos:** son aquellos procesos claves que proporcionan el resultado previsto por la organización. Estos procesos son:

- **Comercialización y ventas:** se relaciona con todo el proceso de mercadear el servicio de recreación a domicilio a través de la publicidad, promoción, fuerza de ventas, comunicación que permita atraer a las personas adultas mayores al servicio, estará a cargo del área comercial de la empresa.
- **Operaciones:** este proceso se refiere a la entrega del servicio de recreación a las personas adultas mayores en su domicilio a través de profesionales que dirigen las actividades previamente establecidas, a cargo de los instructores de la empresa.
- **Planificación:** se refiere al proceso de planificación de todas las actividades tanto físicas como lúdicas diferenciadas para cada adulto mayor según sus necesidades y habilidades, a cargo de los instructores de la empresa.
- **Logística interna y externa:** la logística interna se refiere al proceso de abastecimiento del equipamiento y materiales necesarios por el instructor para el desarrollo de las actividades y la logística externa al traslado del instructor y del equipamiento necesario para el desarrollo de las actividades hacia el domicilio del adulto mayor.

**Procesos de Soporte:** incluye aquellos procesos para la provisión de los recursos que son necesarios en los procesos estratégicos y operativos. Los procesos de apoyo de la empresa son:

- **Talento Humano:** manejo del recurso humano de la empresa, a cargo de la administración.
- **Gestión Financiera:** manejo de la parte financiera de la empresa, a cargo del área contable.

## 6.2.2 Ciclo de Operaciones

El flujo de operaciones del servicio de recreación a domicilio dirigido para los adultos mayores se presenta en la figura 5.

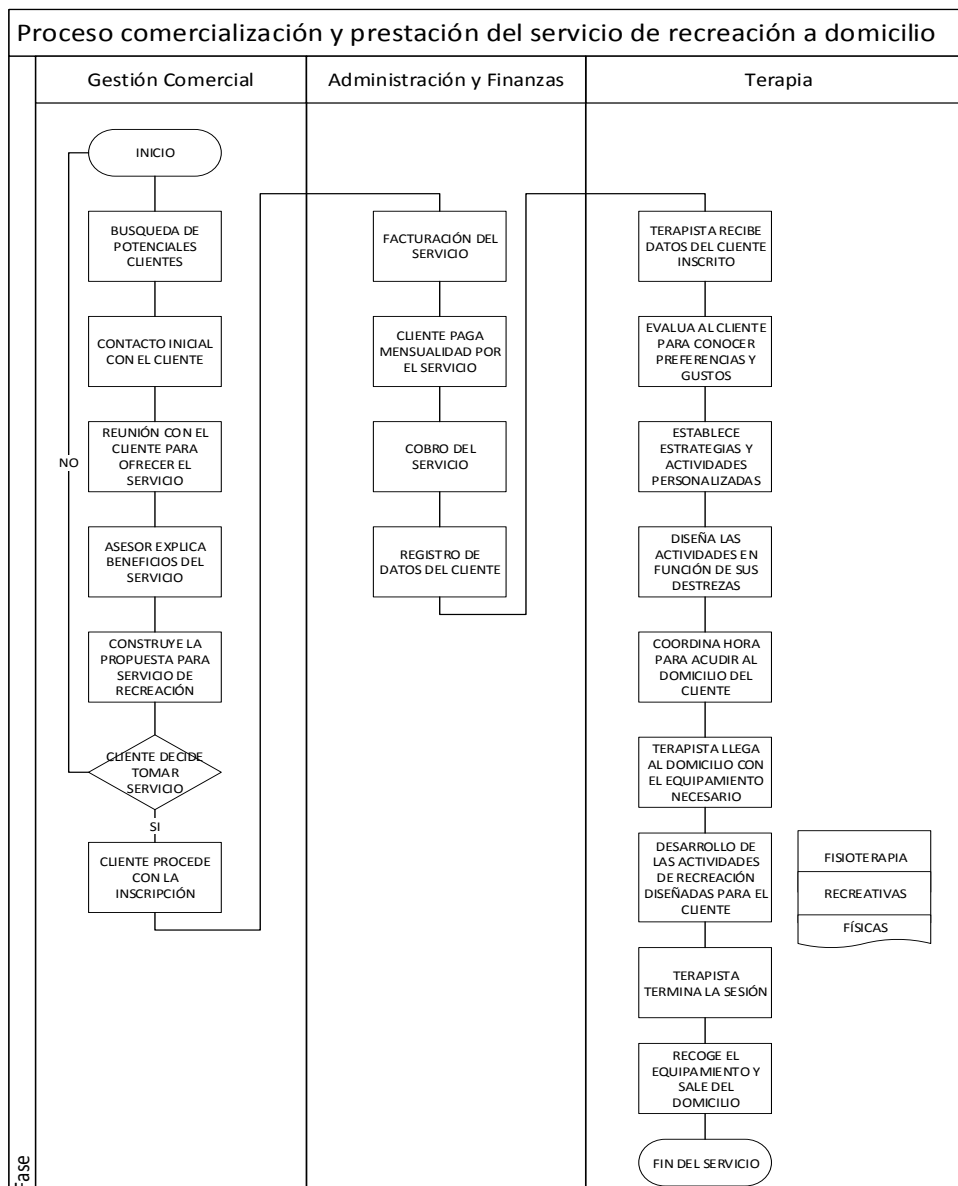


Figura 5. Diagrama de flujo de prestación del servicio

## 6.2.3 Equipamiento y maquinaria requerida

El equipamiento que se requiere para realizar las diferentes actividades de recreación a domicilio al adulto mayor, se describe en la tabla y la inversión asciende a \$11.865,00:

Tabla 6. *Detalle de equipos*

<i>Ítem</i>	<i>Cantidad (unidades)</i>	<i>Costo Unitario</i>	<i>Costo Total</i>
Colchonetas	6	85,00	510,00
Mancuernas	6	45,00	270,00
Polea fuerza	6	150,00	900,00
Cuerdas	6	5,00	30,00
Balanza electrónica	3	45,00	135,00
Compresero	3	250,00	750,00
Escalera pared para dedos	6	95,00	570,00
Barras paralelas	6	300,00	1.800,00
Ruedas de hombro	6	200,00	1.200,00
Caminador	6	450,00	2.700,00
Escalera tipo triangulo	6	150,00	900,00
TRX	6	350,00	2.100,00
<b>TOTAL EQUIPOS:</b>			<b>11.865,00</b>

Se requiere de la compra de dos vehículos para el transporte de los terapistas con el equipamiento necesario para realizar las actividades a domicilio, el valor asciende a \$39.980,00 que corresponde a dos vehículos tipo carry marca Chevrolet.

### 6.3 Estructura organizacional

#### 6.3.1 Estructura legal

La empresa será constituida bajo la figura legal de Compañía de Responsabilidad Limitada según la Ley de Compañías, este tipo de empresas requieren para su constitución del aporte de dos hasta quince socios quienes responderán hasta por el monto de sus aportaciones individuales, el capital social de este tipo de empresas es cerrado (Ley de Compañías, 1999).

En el caso de la empresa Vida Activa Cía. Ltda. estará conformada por dos personas que se constituyen en los socios aportantes, su contribución en la empresa será en partes iguales, esto es el 50% cada aportación.

Los permisos que debe solicitar la empresa antes de su apertura son los siguientes:

1. Minuta de constitución de la compañía limitada – Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.

2. Solicitud de Registro Único de Contribuyentes – Servicio de Rentas Internas
3. Generación de la Licencia Única de Actividades Económicas – Administración Zonal del Municipio de Quito.
4. Código de empleador – Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social

### 6.3.2 Estructura organizacional

La estructura organizacional definida para el proyecto es la estructura funcional por medio de la cual se crean cargos y áreas con funciones y responsabilidades específicas que permiten a cada colaborador conocer sus tareas y funciones y realizarlas de una manera especializada para de esta manera lograr que la empresa sea más eficiente y productiva.

#### Organigrama

El organigrama que se propone es el vertical el cual dispone las áreas de manera jerárquica dejando conocer los puestos en orden jerárquico, como se muestra en la figura 6:

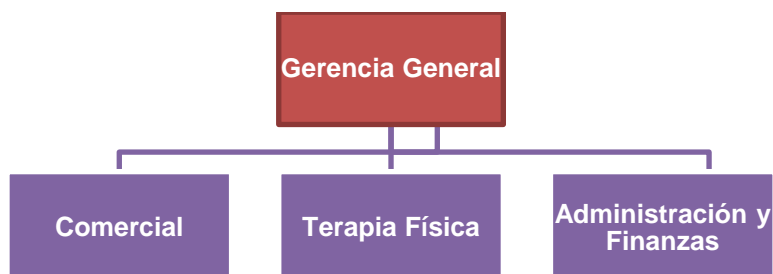


Figura 6. Organigrama de la empresa

#### Descripción de las funciones y puestos de trabajo

En la tabla 7, se especifica las funciones de los cargos que pertenecen a la nómina de la empresa:



**Tabla 7. Descripción de funciones**

Área	Funciones	Número de personal	Perfil académico	Sueldo
Gerente General	Generación de objetivos y políticas para la organización Supervisar personal de empresa Gestión de los recursos humanos, financieros y operativos	1	Título en Administración de Empresas o Ingeniería Comercial. Experiencia de 5 años en administración de negocios	\$ 1.200,00
Administración y Finanzas	Soporte a la gestión de la gerencia general Generación proceso de pago interno y externo Gestión con los clientes externos	1	Cursando estudios superiores en Administración de empresas, Contabilidad o Finanzas. Experiencia de 2 años en posiciones similares	\$ 400,00
Comercial	Promoción del servicio Participación ferias y charlas grupales Seguimiento a los clientes actuales y nuevos clientes Coordinación y apoyo logístico con el área de terapia física	2	Estudios en Administración de Empresas o Ingeniería Comercial. Experiencia de 2 años en ventas de servicios intangibles	\$ . 600,00
Terapia Física	Participación en charlas y conferencias Prestación del servicio de terapia física Contacto con el cliente y evaluación servicio postventa	3	Estudios Terapia Física y Rehabilitación. Experiencia de 1 año en trabajo con personas de la tercera edad	\$ . 500,00

El servicio de contabilidad es contratado de manera externa y se considera un pago por servicios profesionales que no consta en la nómina de la empresa, por este servicio se considera un pago anual de \$ 200. En el caso de los servicios legales se considera contratar un profesional cuando amerite sus servicios.

## Gastos de nómina

En la tabla 8, se expresa el valor por pago de nómina mensual y anual del personal de la empresa:

**Tabla 8. Gastos nómina del personal**

<b>Cargo</b>	<b>Sueldo más beneficios (mensual)</b>	<b>Sueldo más beneficios (anual)</b>
<b>Gerente General</b>	1.357,48	16.289,80
<b>Asistente administrativa</b>	514,10	6.169,20
<b>Asesor comercial (2)</b>	1.477,97	17.735,60
<b>Terapia Física (3)</b>	1.903,74	22.844,88

## 7. EVALUACIÓN FINANCIERA

### 7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

La proyección de ingresos se realiza en base al indicador de crecimiento de la industria Q8810, que tiene un porcentaje de 4,15% entre el año 2012 y 2017, este porcentaje es utilizado para el crecimiento de la demanda de los servicios de recreación física. En lo que respecta al indicador para el crecimiento del precio inicial de \$ 150 por el paquete mensual, se utiliza la inflación proyectada para el año 2019 que es 1,07% de acuerdo a la información del Banco Central. En base de esta información se proyecta los ingresos como se muestra en la tabla 10.

En el año 1 la capacidad utilizada en base a la atención de tres terapeutas es el 10%, la cual se incrementa sustancialmente hasta el 22% en el año 5. Con respecto a la captación del mercado objetivo en el año 1 es 1,21% y en el año 5 es 2,63% estos indicadores permiten concluir que la proyección de ingresos se ajusta a la realidad de la industria y el tamaño del mercado.

La proyección de gastos del proyecto se establece en base a los gastos generales y salarios del personal, el crecimiento se realiza en base a la inflación proyectada, que se mencionó anteriormente.

**Tabla 9. Proyección de gastos**

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Pago de nómina personal	63.713,40	68.725,62	67.809,03	70.170,98	70.904,28
Internet y comunicaciones	2.160,00	2.183,11	2.206,47	2.230,08	2.253,94
Arriendo oficina empresa	6.451,20	6.520,23	6.589,99	6.660,51	6.731,77
Insumos oficina y limpieza	1.020,00	1.030,91	1.041,94	1.053,09	1.064,36
Servicios básicos	720,00	727,70	735,49	743,36	751,31
Movilización	1.560,00	1.576,69	1.593,56	1.610,61	1.627,85
Servicios contables	2.400,00	2.425,68	2.451,63	2.477,87	2.504,38
Plan marketing	8.550,00	3.352,84	3.355,92	3.358,99	3.362,07
Capacitación		577,88	608,28	640,28	673,96

En base a esta información se determina la proyección de ingresos y egresos del proyecto, detallados en el Estado de Resultados (tabla 10), y se obtiene que para el año 1 existe un déficit operacional de \$8.474, a partir del año 2 el proyecto tiene sustentabilidad financiera, esto se mantiene hasta el año 5, con una utilidad operativa de \$39.152.

## **7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital**

### **7.2.1 Inversión inicial**

La inversión inicial del proyecto tiene un valor total de \$ 72.781,11, como se muestra en el Anexo 10. Esta inversión comprende la compra de activos fijos, implementos y equipos necesarios para prestar el servicio de terapia física a domicilio, esta adquisición de activos tiene un valor de \$ 57.697. El principal rubro de la compra de activos comprende la necesidad de dos vehículos para la prestación del servicio a domicilio, por un valor de \$ 39.980. La inversión en activos intangibles, como la constitución de la empresa y solicitud de permisos de operación tiene un valor de \$1.010 y el capital de trabajo necesario para sustentar la operación del proyecto en el año 1 es \$ 14.074.

### **7.2.2 Capital de trabajo**

El capital de trabajo del proyecto tiene un valor de \$ 14.074 (Anexo 10), este valor comprende la necesidad de efectivo durante el periodo que los gastos son superiores a los ingresos, esto sucede entre el primer y octavo mes del año 1.

Para calcular este valor se utiliza el estado de flujo de efectivo mensual, con la previsión del valor de capital de trabajo por \$ 14.074 se equilibra el desfase entre ingresos y egresos operacionales.

### 7.2.3 Estructura de capital

La estructura de capital del proyecto es 70% de capital propio por un valor de \$50.946,78 de aporte de los accionistas proponentes de la idea de negocio. El saldo de 30%, por un valor de \$ 21.834,33 se solicita a través de un préstamo bancario solicitado en el Banco Pichincha, el plazo es cinco años y la tasa de interés de 13%, la cuota mensual fija es \$ 496,80. La operación de crédito resultante se muestra en el Anexo 11.

## 7.3 Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja

### 7.3.1 Estado de resultados

La proyección de ingresos y egresos determina el siguiente estado de resultados:

**Tabla 10. Estado de resultados**

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Ingresos anuales	82.500	115.576	121.656	128.056	134.793
Gastos sueldos	63.713	68.725	67.809	70.170	70.904
Gastos generales	22.359	21.385	19.582	19.933	20.229
Gastos de depreciación	4.801	4.794	4.794	4.404	4.404
Gastos de amortización	100	100	100	100	100
<b>UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.</b>	<b>(8.474)</b>	<b>20.572</b>	<b>29.371</b>	<b>33.450</b>	<b>39.156</b>
Gastos de intereses	2.645	2.188	1.667	1.074	399
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN</b>	<b>(11.119)</b>	<b>18.384</b>	<b>27.704</b>	<b>32.376</b>	<b>38.756</b>
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	-	2.758	4.156	4.856	5.813
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>(11.119)</b>	<b>15.627</b>	<b>23.549</b>	<b>27.519</b>	<b>32.943</b>
22% IMPUESTO A LA RENTA	-	2.344	3.532	4.128	4.941
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>(11.119)</b>	<b>13.283</b>	<b>20.016</b>	<b>23.392</b>	<b>28.002</b>

Como se evidencia en esta tabla, el proyecto no alcanza la sustentabilidad financiera en el año 1, ya que se presenta una pérdida de \$11.119. A partir del

año 2 la utilidad neta es positiva y se incrementa hasta \$ 28.002, esto se debe a que el servicio de recreación física a domicilio gana notoriedad entre el mercado objetivo. Los indicadores de rentabilidad a partir del año 2 es 11,49% sobre las ventas, este índice se incrementa hasta 20,77% en el año 5.

### 7.3.2 Estado de situación financiera

En el año 1 existe una disminución del patrimonio de los accionistas debido a la pérdida financiera del estado de resultados, en lo que respecta a la posición del efectivo es positiva debido a la previsión del capital de trabajo inicial.

A partir del año 2 se acumula las utilidades en la cuenta de efectivo y de patrimonio, esto incrementa el aporte de los accionistas entre el año 2 y año 5. Las políticas de cuentas por cobrar y pagar, para el proyecto no se reflejan en el estado de situación financiera debido a la naturaleza del proyecto, el cual no ofrece crédito a sus clientes y no recibe crédito de sus proveedores, de igual manera no tiene una política de manejo de inventario debido a que no maneja materia prima. En lo que respecta a la política financiera respecto al manejo de utilidades, la administración de la empresa mantiene como política acumular las utilidades desde el año 2 hasta el año 5, esta acumulación se refleja en la cuenta de efectivo.

**Tabla 11. Estado de situación financiera**

	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>ACTIVOS</b>	<b>72.781</b>	<b>58.860</b>	<b>68.905</b>	<b>84.808</b>	<b>103.412</b>	<b>126.001</b>
<b>Corrientes</b>	<b>14.074</b>	<b>5.055</b>	<b>19.993</b>	<b>40.791</b>	<b>63.898</b>	<b>90.991</b>
Efectivo	14.074	5.055	19.993	40.791	63.898	90.991
<b>No Corrientes</b>	<b>58.707</b>	<b>53.806</b>	<b>48.911</b>	<b>44.017</b>	<b>39.513</b>	<b>35.009</b>
Propiedad, Planta y Equipo	57.697	57.697	57.697	57.697	57.697	57.697
Depreciación acumulada	-	4.801	9.596	14.390	18.794	23.198
Intangibles	1.010	1.010	1.010	1.010	1.010	1.010
Amortización acumulada	-	100	200	300	400	500
<b>PASIVOS</b>	<b>21.834</b>	<b>19.033</b>	<b>15.795</b>	<b>11.682</b>	<b>6.893</b>	<b>1.481</b>
<b>Corrientes</b>	<b>-</b>	<b>515</b>	<b>1.050</b>	<b>1.232</b>	<b>1.331</b>	<b>1.481</b>
Sueldos por pagar	-	515	515	515	515	515
Impuestos por pagar	-	-	536	717	817	967
<b>No Corrientes</b>	<b>21.834</b>	<b>18.518</b>	<b>14.744</b>	<b>10.450</b>	<b>5.562</b>	<b>-</b>
Deuda a largo plazo	21.834	18.518	14.744	10.450	5.562	-
<b>PATRIMONIO</b>	<b>50.947</b>	<b>39.827</b>	<b>53.110</b>	<b>73.126</b>	<b>96.518</b>	<b>124.520</b>
Capital	50.947	50.947	50.947	50.947	50.947	50.947
Utilidades retenidas	-	(11.119)	2.163	22.180	45.571	73.573

### 7.3.3 Estado de flujo de efectivo

El estado de flujo de efectivo del proyecto se evidencia en el anexo 12, el cual muestra que desde el año 1 existe un superávit de efectivo como consecuencia del capital de trabajo inicial de \$14.074, esta medida permite al proyecto tener una liquidez favorable para la sustentabilidad de la empresa.

### 7.3.4 Flujo de caja

Según se observa en el anexo 13, la información resultante muestra que en el año 1 el flujo de caja del proyecto tiene un saldo de \$ 7.849, a pesar que en este año existe una pérdida financiera en el flujo de efectivo operativo \$ 3.972, esto es consecuencia de la variación del capital de trabajo neto que tiene un saldo de \$ 11.822. A partir del año 2 se equilibran la cuenta del capital de trabajo neto y flujo de caja operativo neto.

## 7.4 Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración

### 7.4.1 Flujo de caja del inversionista

El saldo final del flujo de caja del inversionista es positivo desde el año 1, esto indica que el financiamiento de la inversión no desequilibra la valoración del proyecto en el escenario del inversionista.

**Tabla 12. Flujo del inversionista**

	0	1	2	3	4	5
<b>FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO</b>	(72.781)	7.849	21.350	26.286	28.875	44.373
Préstamo	21.834	-	-	-	-	-
Gastos de interés	-	(2.645)	(2.188)	(1.667)	(1.074)	(399)
Amortización del capital	-	(3.316)	(3.774)	(4.295)	(4.888)	(5.562)
Escudo fiscal	-	582	481	367	236	88
<b>IV. FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA</b>	(50.947)	2.470	15.870	20.692	23.150	38.499

### 7.4.2 Cálculo de tasa de descuento

Para calcular la tasa de descuento se utiliza los datos que se muestran en el anexo 14. Utilizando la metodología de cálculo de WACC y CAPM se obtienen los siguientes resultados expuestos en la tabla 13:

**Tabla 13. Resultados cálculo WACC y CAPM**

TASAS DE DESCUENTO	
WACC	14,78%
CAPM	17,42%

### 7.4.3 Criterios de valoración

Los criterios de valoración son los siguientes:

1. Valor actual neto: este indicador mide la capacidad de los flujos de incrementar la riqueza del accionista. En el caso del flujo de proyecto se obtiene un valor de \$6.657,50 y en el flujo de caja del inversionista es \$4.874, estos valores concluyen que el proyecto es factible de realizar en base de las proyecciones financieras establecidas en el documento
2. Tasa interna de retorno: en el caso del flujo del proyecto es 17,75% y en el flujo del inversionista es 20,49%. Este indicador concluye que el proyecto tiene una rentabilidad superior al costo de oportunidad calculado en base del WACC y CAPM
3. Período de Recuperación de la Inversión: los inversionistas recuperan el capital aportado en el año 0, en un plazo entre 3,44 y 3,54 años.

**Tabla 14. Criterios de valoración**

EVALUACIÓN FLUJOS DEL PROYECTO			EVALUACIÓN FLUJO DEL INVERSIONISTA		
VAN	\$6.557,50		VAN	\$4.874,72	
PRI	3,44	AÑOS	PRI	3,54	AÑOS
TIR	17,75%		TIR	20,49%	

### 7.5 Índices financieros

La comparación entre los indicadores del proyecto y la industria se presenta en la tabla 15, cuyos resultados muestran que los indicadores de liquidez del proyecto tienen una mejor posición que la industria debido a la política de

acumulación de las utilidades a partir del año 2 y por la existencia del capital de trabajo inicial. El indicador de endeudamiento en el año 1 es similar a la industria lo que determina que la estructura de financiamiento es acorde a lo que manejan las empresas con características similares al proyecto. En lo que respecta a los indicadores de rentabilidad, el proyecto tiene indicadores negativos en el año 1, estos son menores a la industria. A partir del año 2 el proyecto tiene un mejor escenario que la industria en la generación de utilidad.

**Tabla 15. Índices financieros**

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	INDUSTRIA
<b>LIQUIDEZ</b>						
Razón corriente	9,82	19,04	33,11	48,00	61,43	1,096
<b>ENDEUDAMIENTO</b>						
Razón deuda / capital	47,79%	29,74%	15,97%	7,14%	1,19%	48,75%
<b>RENTABILIDAD</b>						
Rentabilidad sobre activos	-18,89%	19,28%	23,60%	22,62%	22,22%	13,14%
Rentabilidad sobre patrimonio	-27,92%	25,01%	27,37%	24,24%	22,49%	17,48%

## 8. CONCLUSIONES GENERALES

El plan de negocio determinó la viabilidad de la creación del servicio de recreación para adultos mayores a domicilio en la ciudad de Quito, bajo el análisis de los siguientes aspectos:

- Las oportunidades y amenazas encontradas en el análisis externo nos permitió conocer que el crecimiento del PIB es favorable pues a través de esto se genera mayor ingreso y por ende mayor acceso al servicio ofertado, también el impulso que se tiene actualmente para los adultos mayores a través de políticas públicas en Ecuador es un punto de vital importancia para el desarrollo de este plan de negocio pues existe apertura para llegar a este mercado objetivo; y una amenaza en el aspecto social es que sólo el 16,4% de hogares tienen al menos un adulto mayor viviendo con ellos.
- Los factores que tienen injerencia en este servicio identificados mediante el análisis de la industria son: la variedad de proveedores de materiales a los que se puede acceder, lo que facilita la negociación de acuerdo a nuestros requerimientos, y por otro lado que al ser un servicio aún no impartido de



forma domiciliaria se puede generar interés en las empresas y por ende crearse una alta competencia para lo cual se deberá implementar estrategias que permitan mantenerse en la industria de forma diferenciada.

- Con respecto a las estrategias de marketing que implementa la empresa para alinear su propuesta de valor con las necesidades del consumidor, se emplea la estrategia de especialista, con el fin de ofrecer un servicio enfocado en mejorar la calidad de vida de los adultos mayores con el uso de técnicas de recreación en el área cognitiva y física. El uso de esta estrategia permite concluir que la empresa debe contratar personal capacitado para que ofrezca un servicio diferenciado al mercado objetivo.
- La estructura organizacional de la empresa tiene un fundamento en las actividades que generan valor al cliente, es por ello que, el área de terapia física cuenta con el mayor número de personal en la empresa; el área comercial, que es la encargada del acercamiento y servicio posventa cuenta con dos personas para solventar las necesidades de los clientes. De esta manera, se sustenta en la estructura organizacional lo mencionado en la propuesta de valor.
- La rentabilidad del negocio se sustenta a partir del segundo año de operación, este aspecto no afecta la viabilidad financiera, debido a que el proyecto cuenta con un capital de trabajo en su fase inicial, lo que permite absorber la pérdida del año 1. En lo que respecta a los indicadores de valor actual neto y tasa interna de retorno son positivos para los intereses de la empresa y sus accionistas, por que obtienen un margen de retorno superior al costo de oportunidad.
- Comparando la información financiera de la empresa y la industria, se puede concluir que la empresa tiene una mejor posición frente a sus competidores, esta es una ventaja que debe ser aprovechada para posicionarse con sus consumidores.

## REFERENCIAS

- Banco Central del Ecuador. (2018). *Boletín de Prensa*. Recuperado el 24 de Octubre de 2018, de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1105-la-economia-ecuatoriana-crecio-19-en-el-primer-trimestre-de-2018>
- Banco Central del Ecuador. (2018). *Reporte de Índice de Precios al Consumidor*. Recuperado el 29 de Octubre de 2018, de <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/315-indice-de-precios-al-consumidor-y-productor-salarios-empleo-y-mercado-laboral>
- CELADE - CEPAL. (2007). *Estudio sobre la protección social de la tercera edad en Ecuador*. Recuperado el 22 de Octubre de 2018, de [https://www.cepal.org/celade/noticias/noticias/1/30081/Doc\\_Ecuador.pdf](https://www.cepal.org/celade/noticias/noticias/1/30081/Doc_Ecuador.pdf)
- David, F. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Educación.
- INEC. (DICIEMBRE de 2011). *INEC*. Recuperado el 16 de OCTUBRE de 2018, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/encuesta-de-estratificacion-del-nivel-socioeconomico/>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2008). *La población del adulto mayor en la ciudad de Quito*. Recuperado el 16 de Octubre de 2018, de Estudio de la situación sociodemográfica y socioeconómica: [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)
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2008). *Pobreza y Desigualdad: Resultados de la encuesta de condiciones de vida - Quinta Ronda*. Recuperado el Noviembre de 2018, de Las condiciones de vida de los ecuatorianos: [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/ECV/Publicaciones/ECV\\_Folleto\\_Pobreza.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/ECV/Publicaciones/ECV_Folleto_Pobreza.pdf)

- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (04 de Noviembre de 2018). *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU)*. Obtenido de Indicadores de Pobreza y Desigualdad: [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/POBREZA/2018/Junio-2018/201806\\_Pobreza.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/POBREZA/2018/Junio-2018/201806_Pobreza.pdf)
- Kotler, P. (2012). *Dirección de Marketing*. México DF: Pearson.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing* (Tercera ed.). México: Pearson.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2014). *Marketing*. Madrid: Prentice Hall.
- Kotler, P., & Keller, K. (2014). *Dirección de marketing*. Mexico DF: Prentice Hall.
- La Estación de Otoño. (2014). *Prestaciones*. Recuperado el 12 de Noviembre de 2018, de Home: <http://www.estanciadeotono.com/prestaciones/>
- Ministerio de Inclusión Económica y Social. (28 de Febrero de 2014). *Norma Técnica Población Adulto Mayorq*. Recuperado el 03 de Noviembre de 2018, de Servicios y Programas: <https://www.inclusion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/03/NORMA-TECNICA-DE-POBLACION%CC%81N-ADULTA-MAYOR-28-FEB-2014.pdf>
- Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información. (2016). *91% de ecuatorianos utiliza las redes sociales en su teléfono inteligente*. Recuperado el Noviembre de 2018, de Biblioteca: <https://www.telecomunicaciones.gob.ec/91-de-ecuatorianos-utiliza-las-redes-sociales-en-su-telefono-inteligente/>
- Porter, M. (2009). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. Nueva York: Ediciones Pirámide.
- Porter, M. (2012). *Competitive Advantage*. Nueva York: Free Press.

Superintendencia de Compañías. (10 de 6 de 1999). *Ley de Compañías*. Quito:  
Registro Oficial. Obtenido de

<https://www.supercias.gov.ec/web/privado/marco%20legal/CODIFIC%20%20LEY%20DE%20COMPANIAS.pdf>

Unidad Patronato Municipal San José. (2018). *Sistema Integral de Atención al Adulto Mayor*. Recuperado el 12 de Noviembre de 2018, de Programas:

<https://www.patronato.quito.gob.ec/sistema-integral-de-atencion-al-adulto-mayor.html>

Vega, E. (2013). *Salud y Bienestar para los Adultos Mayores: El reto para los sistemas de salud*. Recuperado el 25 de Octubre de 2018, de

[https://www.cepal.org/sites/default/files/presentations/enrique\\_vega.pdf](https://www.cepal.org/sites/default/files/presentations/enrique_vega.pdf)

## **ANEXOS**

## Anexo 1: Empresas registradas bajo el CIU: Q8810.00

EXPEDIENTE	RUC	NOMBRE COMPAÑÍA	PROVINCIA	CANTÓN	CIUDAD
712150	1792758165001	ACADEMIA ALQUDS CIA.LTDA.	PICHINCHA	QUITO	QUITO
133482		AMERICAN SUPPORT S.A. AMSUPPORT	GUAYAS	GUAYAQUIL	GUAYAQUIL
98032	0992709901001	ASISTENCIA DOMICILIARIA DE ADULTEZ MAYOR NARCISA DE JESUS C.LTDA. ADANAJE	GUAYAS	GUAYAQUIL	GUAYAQUIL
711617	1792746825001	CENTRO DE ATENCIÓN PSICOLÓGICO-SPIN CIA.LTDA.	PICHINCHA	CAYAMBE	CAYAMBE
33892	0190340309001	CENTRO GERIATRICO SAN ANDRES CEGERSAN CIA. LTDA.	AZUAY	GUALACEO	GUALACEO
301019	1792670107001	CENTRO GERONTOLOGICO PARA EL ADULTO MAYOR LA VIDA ES BELLA VIDABELLA COMPAÑIA DE RESPONSABILIDAD LIM	PICHINCHA	QUITO	QUITO
307595	1792779162001	CENTRO INTEGRAL PSICOPEDAGÓGICO PAIDÉIA CENINPPA CIA.LTDA.	PICHINCHA	QUITO	QUITO
714664		CENTRO MEDICO AMBULATORIO PROFESIONAL AAMCETT CIA.LTDA.	PICHINCHA	QUITO	QUITO
61260	0992676124001	CENTRO PSICO - EDUCATIVO ISAAC S.A. EDUIISAAC	GUAYAS	GUAYAQUIL	GUAYAQUIL
156666	1792060885001	CLINICA GENESIS CLIGEVIISA CIA. LTDA.	PICHINCHA	QUITO	QUITO
173440	1792470943001	CONSTRUYAMOS VIDA CONSTRUVIDA S.A.	PICHINCHA	QUITO	QUITO
151337	1791923723001	D.H.EX INTERCULTURAL PROGRAM FOR DEAF AND HARD OF HEARING CIA. LTDA.	PICHINCHA	QUITO	QUITO
134542	0992623217001	ECUCEHACA S.A.	GUAYAS	GUAYAQUIL	GUAYAQUIL
143067	1792360719001	PLURENFOKE CIA. LTDA.	PICHINCHA	QUITO	QUITO
170227	0992814950001	UNIDAD MEDICA EL FORTIN S.A. UMEDELFORT	GUAYAS	GUAYAQUIL	GUAYAQUIL

17-jun-18

1

10:25:12

## Anexo 2: Centros de Experiencia del Adulto Mayor, CEAM (Unidad Patronato Municipal San José)

Centros de Experiencia del Adulto Mayor, CEAM:

CEAM NORTE:

Calderón:

02 202 2774

La Delicia:

0995041651

Eugenio Espejo:

02 253 3870

CEAM SUR:

Quitumbe:

02 365 3405

Eloy Alfaro:

02 311 0802 Ext.

415

CEAM VALLES:

Los Chilllos:

02 234 9432 Ext.109

Tumbaco:

0984414431

CEAM CENTRO:

Manuela Sáenz:

02 228 2886

### Anexo 3: Composición de la población en empleo adecuado por rama de actividad a nivel nacional, diciembre 2007-2014

(En porcentaje respecto al total de ocupados adecuados)

Rama de actividad	dic-07	dic-10	dic-14
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura y pesca	13,2%	12,0%	11,5%
Petróleo y minas	0,9%	0,8%	1,4%
Manufactura (incluida refinación de petróleo)	12,1%	12,8%	12,8%
Suministro de electricidad y agua	1,1%	1,1%	1,2%
Construcción	9,4%	8,4%	9,3%
Comercio	19,4%	19,0%	16,3%
Alojamiento y servicios de comida	4,7%	3,8%	4,7%
Transporte	7,1%	6,6%	7,2%
Correo y Comunicaciones	1,7%	1,8%	1,4%
Actividades de servicios financieros	1,8%	1,5%	1,9%
Actividades profesionales, técnicas y administrativas	5,2%	5,5%	6,0%
Enseñanza y Servicios sociales y de salud	11,3%	13,8%	11,8%
Administración pública, defensa; planes de seguridad social obligatoria	6,6%	6,8%	8,4%
Servicio Doméstico	2,6%	2,4%	3,2%
Otros Servicios	3,1%	3,6%	2,9%

**Fuente:** Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU)

**Elaboración:** INEC

## Anexo 4: Guía de entrevista a expertos

### Entrevistas a expertos

Buenos días mi nombre es Paola Jácome, soy estudiante de la Universidad de las Américas y me encuentro recabando información con fines académicos acerca del tema recreación para adultos mayores a domicilio; y al conocer que usted es una persona con experiencia en este tema me he permitido solicitar esta entrevista.

1. ¿Cuál consideran que es un factor que hace que las personas envejecan con mayor rapidez?
2. ¿En la actualidad considera que hay más o menos preocupación por los adultos mayores?
3. ¿Qué causas cree que son las importantes por las que los familiares se preocupan más o menos por los adultos mayores?
4. ¿Cree que las personas cercanas a los adultos mayores se preocupan solo por la salud física de ellos? ¿O conoce personas que piensan que la salud mental y emocional también es importante?
5. ¿Qué porcentaje más o menos conoce de adultos mayores que reciban recreación actualmente?
6. ¿Qué actividades son las más recomendadas para trabajar con adultos mayores?
7. ¿Qué beneficios considera que puede alcanzar el adulto mayor que tiene una actividad recreativa?
8. ¿Cree que los centros públicos que ofrecen recreación se enfocan en todos los segmentos de mercado de acuerdo a la condición física de los adultos mayores?
9. ¿Considera que es un servicio personalizado o un servicio muy general?
10. ¿Cree que el ofrecer un servicio de recreación para adultos mayores a domicilio, es una alternativa viable y beneficiosa para quienes no pueden movilizarse?
11. ¿Conoce entre qué rangos de precios se manejan los centros privados que ofrecen recreación para adultos y qué servicios ofrecen?
12. ¿Considera conveniente que el precio por este servicio sea cobrado por sesión realizada? ¿O un pago fijo mensual?
13. ¿Qué medio de comunicación considera idóneo para dar a conocer este servicio?

## Anexo 5: Guía de focus group

### Guía focus group

Buenas tardes mi nombre es Paola Jácome, soy estudiante de la Universidad de las Américas y me encuentro recabando información con fines académicos acerca del tema recreación para adultos mayores a domicilio.

Voy a realizar preguntas de los diferentes aspectos de este tema, para lo cual espero su valiosa colaboración, siéntanse libres de expresarse dentro de este conversatorio, todas sus opiniones son válidas para este estudio.

Además solicito su autorización para que este focus group sea grabado pues es la constancia de haber realizado este trabajo.

1. ¿Las personas aquí presentes viven o comparten parte de su tiempo con adultos mayores?
2. ¿Qué actividades realizan sus adultos mayores en el día?
3. ¿Cuál consideran un factor que hace que las personas envejecan con mayor rapidez?
4. ¿De acuerdo a su experiencia de vivir con un adulto mayor consideran importante que el adulto mayor tenga alguna actividad fuera de lo habitual, como actividad física, manualidades, o cualquier otro tipo recreación?  
¿Por qué?
5. ¿Si tuviera la posibilidad de brindarle al adulto mayor un servicio de recreación lo haría?
6. ¿Conoce cuáles son los centros públicos que ofrecen recreación para adultos mayores en Quito?
7. ¿Tiene disponibilidad de tiempo y movilización para trasladarlos a un centro que ofrezca este servicio?
8. ¿Qué actividades considera que serían recomendables, saludables y de agrado para que realice un adulto mayor en su tiempo libre?
9. ¿Cuánto tiempo diariamente o a la semana le parece adecuado que un adulto mayor reciba recreación?
10. ¿En qué horario considera que es más conveniente recibir recreación para un adulto, en la mañana o tarde?
11. ¿Conoce el precio que cobran los centros privados que ofrecen recreación para adultos mayores?
12. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el servicio de recreación que le ofrezcan a domicilio?
13. ¿Considera que obsequiar una clase gratuita para que conozcan el servicio sería una buena alternativa?
14. ¿A cuántos adultos mayores cercanos conoce que les ayudaría un servicio de recreación?
15. ¿A través de qué medios usted buscaría información, si se decide contratar este servicio?



## Anexo 6: Cálculo de la muestra

**p:** Variabilidad positiva (éxito)  
**q:** Variabilidad negativa (fracaso)  
**Z:** Valor del nivel de significancia  
**E:** Precisión o el error  
**N:** Tamaño del universo

### Datos para obtener la muestra:

**N:** 90.628  
**p:** 50%  
**q:** 50%  
**Nivel de significancia:** 95%  
**Z:** 1.96 para 95%  
**E:** 5%

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot q}{(N-1) \cdot E^2 + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

$$n = \frac{(90628)(1,96)^2(0,5)(0,5)}{(90628-1) \cdot (0,05)^2 + (1,96)^2(0,5)(0,5)}$$

**n= 385 adultos mayores**

## Anexo 7: Encuesta tabulada

### TABULACIÓN DE CADA PREGUNTA DE LA ENCUESTA:

1. ¿Vive o convive al menos una hora diaria con un adulto mayor?

Pregunta 1	Conteo	Porcentaje
Si	50	100.00
N=	50	

2. ¿En qué rango de edad se encuentra el adulto mayor?

Pregunta 2	Conteo	Porcentaje
65 a 70 años	22	44.00
71 a 75 años	8	16.00
76 a 80 años	10	20.00
81 a 85 años	5	10.00
86 años en adelante	5	10.00
N=	50	

3. ¿Sexo del adulto mayor?

Pregunta 3	Conteo	Porcentaje
Hombre	17	34.00
Mujer	33	66.00
N=	50	

4. ¿El adulto mayor se moviliza por sí solo?

Pregunta 4	Conteo	Porcentaje
No	8	16.00
Si	42	84.00
N=	50	

5. ¿Percibe el adulto mayor un sueldo, pensión o ingreso económico mensual para solventar sus gastos?

Pregunta 5	Conteo	Porcentaje
No	12	24.00
Sí	38	76.00
N=	50	

6. ¿Posee alguna enfermedad o discapacidad que le impida realizar actividad física o mental?

Pregunta 6	Conteo	Porcentaje
No	40	80.00
Sí	10	20.00
N=	50	

7. ¿En el domicilio el adulto mayor pasa acompañado por una(s) persona(s) o pasa solo?

Pregunta 7	Conteo	Porcentaje
Acompañado	42	84.00
Solo	8	16.00
N=	50	

8. ¿En qué actividad ocupa su tiempo libre el adulto mayor en el hogar?

Pregunta 8	Conteo	Porcentaje
Actividad deportiva o de recreación	14	28.00
Ninguna actividad	8	16.00
Ver televisión	28	56.00
N=	50	

9. En los últimos seis meses ¿qué tan satisfechas(os) considera usted que se ha sentido el adulto mayor con las actividades que realiza?

Pregunta 9	Conteo	Porcentaje
Muy satisfecho	5	10.00
Poco satisfecho	18	36.00
Satisfecho	27	54.00
N=	50	

10. ¿Cree usted que el realizar una actividad fuera de lo habitual le favorece al adulto mayor en su salud mental y emocional?

Pregunta 10	Conteo	Porcentaje
No	2	4.00
Sí	47	94.00
Tal vez	1	2.00
N=	50	

11. ¿Ha pensado alguna vez en buscar una actividad de recreación para el adulto mayor?

Pregunta 11	Conteo	Porcentaje
No	11	22.00
Sí	39	78.00
N=	50	

12. ¿Tiene disponibilidad para trasladar a un adulto mayor para que realice actividades de recreación fuera del hogar?

Pregunta 12	Conteo	Porcentaje
No	26	52.00
Sí	24	48.00
N=	50	

13. ¿Cuánto tiempo considera que sería recomendable que un adulto mayor destine para una actividad de recreación diaria?

Pregunta 13		
Conteo	Porcentaje	
120 minutos	14	28.00
30 minutos	8	16.00
60 minutos	28	56.00
N=	50	

14. ¿Qué actividades considera que le gustaría realizar a un adulto mayor para distraerse? Siendo 1 nada atractiva, 2 poco atractiva, 3 atractiva, 4 muy atractiva, 5 espectacular [Pintar]

14_PINTAR		
Conteo	Porcentaje	
1	6	12.00
2	15	30.00
3	11	22.00
4	12	24.00
5	6	12.00
N=	50	

14. ¿Qué actividades considera que le gustaría realizar a un adulto mayor para distraerse? Siendo 1 nada atractiva, 2 poco atractiva, 3 atractiva, 4 muy atractiva, 5 espectacular [Gimnasia]

14_GIMNASIA		
Conteo	Porcentaje	
1	6	12.00
2	11	22.00
3	15	30.00
4	12	24.00
5	6	12.00
N=	50	

14. ¿Qué actividades considera que le gustaría realizar a un adulto mayor para distraerse? Siendo 1 nada atractiva, 2 poco atractiva, 3 atractiva, 4 muy atractiva, 5 espectacular [Clases de computación]

14_COMPUT		
Conteo	Porcentaje	
1	19	38.00
2	12	24.00
3	7	14.00
4	6	12.00
5	6	12.00
N=	50	

14. ¿Qué actividades considera que le gustaría realizar a un adulto mayor para distraerse? Siendo 1 nada atractiva, 2 poco atractiva, 3 atractiva, 4 muy atractiva, 5 espectacular [Manualidades]

14_MANUALIDADES		
Conteo	Porcentaje	
1	4	8.00
2	3	6.00
3	13	26.00
4	11	22.00
5	19	38.00
N=	50	

14. ¿Qué actividades considera que le gustaría realizar a un adulto mayor para distraerse? Siendo 1 nada atractiva, 2 poco atractiva, 3 atractiva, 4 muy atractiva, 5 espectacular [cartas/juegos de mesa]

14_CARTAS		
Conteo	Porcentaje	
1	15	30.00
2	9	18.00
3	4	8.00

4	9	18.00
5	13	26.00
N=	50	

15. ¿En qué rango de precio considera que se estaría pagando un precio justo por un paquete de recreación para un adulto mayor que incluye 20 horas de recreación mensual a domicilio?

Pregunta 15	Conteo	Porcentaje
\$150 a 200	39	78.00
\$201 a 250	5	10.00
\$251 a 300	2	4.00
\$301 a 350	3	6.00
\$351 a 400	1	2.00
N=	50	

16. ¿En qué rango de precio considera que se estaría pagando un precio justo por sesión de 1 hora, de recreación para adultos mayores a domicilio?

Pregunta 16	Conteo	Porcentaje
\$20 a 25	44	88.00
\$26 a 30	4	8.00
\$31 a 35	2	4.00
N=	50	

17. ¿Conoce centros públicos o privados que ofrezcan recreación a domicilio para adultos mayores?

Pregunta 17	Conteo	Porcentaje
No	35	70.00
Sí	15	30.00
N=	50	

18. ¿Conoce familiares de adultos mayores que estén buscando actividades recreativas para su tiempo libre?

Pregunta 18	Conteo	Porcentaje
No	31	62.00
Sí	19	38.00
N=	50	

19. ¿Por qué medio busca con mayor facilidad la información de servicios que esté interesado(a) en contratar?

Pregunta 19	Conteo	Porcentaje
recomendaciones de amigos y familiares	16	32.00
redes sociales	30	60.00
televisión	4	8.00
N=	50	

20. ¿Qué opción le gustaría recibir como promoción por el servicio?

Pregunta 20	Conteo	Porcentaje
Descuento en el primer mes de adquisición del servicio	23	46.00
Descuento por inscripción de 2 o más personas para este servicio	2	4.00
Dos clases gratuitas	25	50.00
N=	50	

21. ¿Estaría interesado en contratar un servicio de recreación para adultos mayores a domicilio que se adapte a su presupuesto?

Pregunta 21	Conteo	Porcentaje
-------------	--------	------------

No	5	10.00
Sí	33	66.00
Tal vez	12	24.00
N=	50	

Nota: La tabulación fue procesada mediante el programa Minitab, de la información que arrojan las encuestas realizadas por google drive.

## Anexo 8: Actividades de manualidades, cartas/juegos de mesa vs rango de edad

### Estadísticas tabuladas: 14\_Act.Manualidad; 2\_Rango edad

Filas: 14\_Act.Manualidad Columnas: 2\_Rango edad

	65 a 70 años	71 a 75 años	76 a 80 años	81 a 85 años	86 años en adelante	Todo
1	1 25.00	1 25.00	2 50.00	0 0.00	0 0.00	4 100.00
2	2 66.67	1 33.33	0 0.00	0 0.00	0 0.00	3 100.00
3	5 38.46	3 23.08	4 30.77	0 0.00	1 7.69	13 100.00
4	3 27.27	1 9.09	3 27.27	3 27.27	1 9.09	11 100.00
5	11 57.89	2 10.53	1 5.26	2 10.53	3 15.79	19 100.00
Todo	22 44.00	8 16.00	10 20.00	5 10.00	5 10.00	50 100.00

Contenido de la celda:      Conteo  
   % de la fila

### Estadísticas tabuladas: 14\_Act. JuegosMesa; 2\_Rango edad

Filas: 14\_Act. JuegosMesa Columnas: 2\_Rango edad

	65 a 70 años	71 a 75 años	76 a 80 años	81 a 85 años	86 años en adelante	Todo
1	9 60.00	2 13.33	2 13.33	0 0.00	2 13.33	15 100.00
2	4 44.44	1 11.11	2 22.22	2 22.22	0 0.00	9 100.00
3	3 75.00	0 0.00	0 0.00	1 25.00	0 0.00	4 100.00
4	3 33.33	2 22.22	1 11.11	0 0.00	3 33.33	9 100.00
5	3 23.08	3 23.08	5 38.46	2 15.38	0 0.00	13 100.00

Todo	22	8	10	5	5	50
	44.00	16.00	20.00	10.00	10.00	100.00

Contenido de la celda:      Conteo  
    % de la fila

## Anexo 9: Actividad actual vs Contratar servicio

### Estadísticas tabuladas: 8\_Actividad; 21\_Interesa ContrarRecreación

Filas: 8\_Actividad    Columnas: 21\_Interesa ContrarRecreación

	No	Sí	Tal vez	Todo
Actividad deportiva o de recrea	3	8	3	14
	21.43	57.14	21.43	100.00
Ninguna actividad	1	5	2	8
	12.50	62.50	25.00	100.00
Ver televisión	1	20	7	28
	3.57	71.43	25.00	100.00
Todo	5	33	12	50
	10.00	66.00	24.00	100.00

Contenido de la celda:      Conteo  
    % de la fila

## Anexo 10: Detalle inversión inicial

<i>Ítem</i>	<i>Cantidad (unidades)</i>	<i>Costo Unitario</i>	<i>Costo Total</i>
Vehículo tipo carry	2	19.990,00	39.980,00
Colchonetas	6	85,00	510,00
Mancuernas	6	45,00	270,00
Polea fuerza	6	150,00	900,00
Cuerdas	6	5,00	30,00
Balanza electrónica	3	45,00	135,00
Compresero	3	250,00	750,00
Escalera pared para dedos	6	95,00	570,00
Barras paralelas	6	300,00	1.800,00
Ruedas de hombro	6	200,00	1.200,00
Caminador	6	450,00	2.700,00
Escalera tipo triangulo	6	150,00	900,00
TRX	6	350,00	2.100,00
Computadores	4	530,00	2.120,00
Impresoras	4	239,00	956,00
Telefonía	4	69,00	276,00

Otros activos	1	2.500,00	2.500,00
			<b>57.697,00</b>

Implementación y equipamiento	57.697,00
Constitución empresa	1.010,00
<b>Capital trabajo inicial</b>	<b>14.074,11</b>
<b>INVERSIÓN INICIAL</b>	<b>72.781,11</b>

### Anexo 11: Operación de crédito

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Saldo inicial	21.834,33	18.518,25	14.744,43	10.449,71	5.562,17
Pago mensual (cuota)	496,80	496,80	496,80	496,80	496,80
Gasto Interés	2.645,49	2.187,76	1.666,85	1.074,04	399,40
Amortización al capital	3.316,09	3.773,81	4.294,72	4.887,53	5.562,17
Saldo final	18.518,25	14.744,43	10.449,71	5.562,17	-

### Anexo 12: Estado de flujo de efectivo

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO ANUAL						
AÑOS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Actividades Operacionales</b>	-	(5.703)	18.713	25.092	27.995	32.655
Utilidad Neta		(11.119)	13.283	20.016	23.392	28.002
Depreciaciones y amortización						
+ Depreciación		4.801	4.794	4.794	4.404	4.404
+ Amortización		100	100	100	100	100
+ Δ Sueldos por pagar		515	-	-	-	-
+ Δ Impuestos		-	536	182	99	150
<b>Actividades de Inversión</b>	(58.707)		-	-	-	-
- Adquisición PPE y intangibles	(58.707)		-	-	-	-
<b>Actividades de Financiamiento</b>	72.781		(3.774)	(4.295)	(4.888)	(5.562)
+ Δ Deuda Largo Plazo al final del periodo	21.834	18.518	(3.612)	(4.295)	(4.888)	(5.562)
- Pago de dividendos		-	-	-	-	-
+ Δ Capital	50.947		-	-	-	-
<b>INCREMENTO NETO EN EFECTIVO</b>	14.074	(9.020)	14.939	20.798	23.107	27.093
EFECTIVO AL FIN DEL PERIODO		14.074	5.055	19.993	40.791	63.898
<b>TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO</b>	<b>14.074</b>	<b>5.055</b>	<b>19.993</b>	<b>40.791</b>	<b>63.898</b>	<b>90.991</b>

### Anexo 13: Estado de flujo de caja

AÑO	0	1	2	3	4	5
<b>UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.</b>		(8.474)	20.572	29.371	33.450	39.156
Gastos de depreciación		4.402	4.794	4.794	4.436	4.404
Gastos de amortización		100	100	100	100	100
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		-	2.758	4.156	4.856	5.813
22% IMPUESTO A LA RENTA		-	2.344	3.532	4.128	4.941
<b>I. FLUJO DE EFECTIVO OPERATIVO NETO (F.E.O)</b>		<b>(3.972)</b>	<b>20.365</b>	<b>26.578</b>	<b>29.002</b>	<b>32.905</b>
		-	-	-	-	-
INVERSIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	(14.074)	-	-	-	-	-
VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	-	11.822	986	(291)	(127)	(240)
RECUPERACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	-	-	-	-	-	(12.149)
<b>II. VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO</b>	<b>(14.074)</b>	<b>11.822</b>	<b>986</b>	<b>(291)</b>	<b>(127)</b>	<b>(12.389)</b>
	-	-	-	-	-	-
INVERSIONES	(58.707)	-	-	-	-	-
RECUPERACIONES	-	-	-	-	-	-
<i>Recuperación maquinaria</i>	-	-	-	-	-	22.457
<i>Recuperación vehículos</i>	-	-	-	-	-	-
<i>Recuperación equipo de computación</i>	-	-	-	-	-	1.400
<b>III. GASTOS DE CAPITAL (CAPEX)</b>	<b>(58.707)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>23.857</b>
	-	-	-	-	-	-
<b>FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO</b>	<b>(72.781)</b>	<b>7.849</b>	<b>21.350</b>	<b>26.286</b>	<b>28.875</b>	<b>44.373</b>

### Anexo 14: Cálculo tasa de descuento

Tasa libre de riesgo	2,88%
Rendimiento del Mercado	9,24%
Beta	0,85
<b>Beta Apalancada</b>	<b>0,81</b>
Riesgo País	7,10%
<b>Tasa de Impuestos</b>	<b>22,00%</b>
<b>Participación Trabajadores</b>	<b>15,00%</b>
<b>Escudo Fiscal</b>	<b>33,70%</b>
Razón Deuda/Capital	43%
Costo Deuda Actual	13,00%



