



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

**CENTRO DE RECREACIÓN DIURNO PARA PERSONAS A PARTIR DE LOS 60  
AÑOS EN ADELANTE, EN LA CIUDAD DE QUITO.**

Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos para obtener el  
Título de Ingeniería Comercial mención Administración de Empresas

Profesor Guía

Dr. Manuel María Herrera

**Autor**

**Luis Miguel Gallardo Dávalos**

**Año**

**2010**

**Quito**

## **DECLARACIÓN PROFESOR GUÍA**

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el estudiante, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema y tomando en cuenta la Guía de Trabajos de Titulación correspondiente”.

---

Dr. Manuel María Herrera

1003228986

### **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.”

---

Luis Miguel Gallardo

1712679552

## AGRADECIMIENTOS

A mis padres y hermano quienes han sido un apoyo moral y económico para lograr este fin. Gracias por su paciencia.

A mi Director de Trabajo de Titulación el Doctor Manuel María Herrera al brindarme la oportunidad de recurrir a sus conocimientos y experiencia para el desarrollo del plan de negocios fundamentales para el éxito de este trabajo.

A todos mis amigos por ayudarme y apoyarme sin condiciones. Gracias por facilitarme las cosas, también son parte de esta alegría.

## RESUMEN

Durante el avance de cada capítulo de este plan de negocios se podrá apreciar la investigación necesaria para conformar un centro de recreación diurno para personas de 60 años en adelante en la ciudad de Quito.

Primero, surge la idea vista desde diferentes aspectos, la justificación y los objetivos del plan.

Se realiza la clasificación del plan por sector, industria y negocio, para investigar cada uno en diferentes etapas; antecedentes, situación actual, situación futura y las variables macro y microeconómicas que afectan positiva o negativamente, donde los resultados indican que el sector con el 12% de aporte a la producción total y la industria con 4,01% de crecimiento promedio durante los últimos 8 años están en progresión.

Se ejecuta la investigación de mercados para recopilar y analizar información de empresas similares a la del negocio por medio de entrevistas a expertos, grupos de enfoque y encuestas, las mismas que arrojan resultados positivos del 87,2% de aceptación del servicio que ofrecerá el plan de negocio por parte de jóvenes adultos y adultos mayores, además de una aprobación por un pago promedio de \$17 dólares diarios en la contratación del servicio que son favorables para crear la organización.

Se desarrolla una estructura jerárquica de la empresa además de las diferentes funciones, estrategias, objetivos y políticas por cada área de la misma, con esto se obtiene una idea clara de lo que es la misión, visión y la descripción técnica de las diferentes áreas del plan de negocio que alcanzan 1.184,5 m<sup>2</sup>.

Se desenrolla el lanzamiento del servicio, donde se detallan los objetivos de lograr una participación en el mercado del 8,2%, posicionar el plan de negocio al norte

de la ciudad de Quito e incrementar la utilidad en un 20% de rendimiento sobre la inversión, perfil del consumidor, competencia pública y privada, aspectos legales y las características y beneficios del servicio para darlo a conocer e ingresar al mercado.

Se efectúa la evaluación financiera donde la estructura de financiamiento es 60% de recursos propios y el 40% de préstamo bancario, además de proyectar las ventas, costo de ventas y flujos de caja en tres diferentes escenarios: optimista, esperado y pesimista, que determinan el mejor estudio al optimista con financiamiento con un VAN de \$79.313 y TIR de 104% debido a que los indicadores financieros muestran un mayor beneficio.

Se plantean diferentes problemas como ventas superiores e inferiores a las proyectadas con las respectivas soluciones que se puedan presentar en el transcurso de vida de la empresa, con el fin de preparar acciones de contingencia que permitan el desarrollo normal de las actividades de la organización.

Por último, se concluye y se determina que el plan de negocio con una TIR de 101% apalancado en un escenario esperado es rentable y puede llevarse a cabo.

## **ABSTRACT**

The purpose of this paper is to give account of the end of career dissertation carried out at The Business Administration School at UDLA-Ecuador 2009. This is a proposal of senior citizens day care center. The idea to create such a center came after realizing the need of places alike in Quito- Ecuador, a country in which this social group seems to be unattended.

This five year project is presented after making a macro and micro economical analysis, marketing research, the enterprise construction and planning, a marketing plan, a financial analysis, contingency plan, conclusions and recommendations. Evidence of the work done is presented in the Attachment section.

The highlight of this proposal is that until the day of submission of the present work no center of the kind has ever been built in the city. This is a center in which participants are considered and treated as active productive people, capable of interacting meaningfully with each other and with their surroundings, with physical and intellectual activities that will encourage their growth and health care without familiar withdrawal.

## ÍNDICE

### CAPÍTULO I ASPECTOS GENERALES

1. Antecedentes.....	1
1.1 Objetivos de la Investigación .....	1
1.1.1 General .....	1
1.1.2 Específicos .....	2
1.2 Hipótesis .....	2

### CAPÍTULO II ENTORNO

2.1 SECTOR.....	3
2.1.1 Antecedentes .....	3
2.1.2 Situación Actual .....	9
2.1.3 Situación Futura.....	10
2.2 LA INDUSTRIA .....	10
2.2.1 Antecedentes.....	10
2.2.2 Situación Actual .....	13
2.2.3 Situación Futura.....	14
2.3 NEGOCIO .....	14
2.4 VARIABLES EXTERNAS QUE INFLUYEN EN EL NEGOCIO.....	15
2.4.1 FACTORES SOCIALES Y CULTURALES .....	15
2.4.1.1 Estilos de Vida .....	15
2.4.1.2 Envejecimiento de la Sociedad.....	15
2.4.2 FACTORES POLÍTICOS .....	17
2.4.2.1 Inestabilidad Política y Económica .....	17
2.4.2.1.1 Análisis Político.....	17
2.4.2.1.2 Aspectos Legales .....	18
2.5 CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER.....	18



2.5.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores .....	19
2.5.2 Rivalidad entre los competidores.....	19
2.5.3 Poder de negociación de los proveedores .....	19
2.5.4 Poder de negociación de los compradores. ....	19
2.5.5 Amenaza de ingreso de productos sustitutos .....	20

### CAPÍTULO III

#### INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

3.1 RECONOCIMIENTO DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....	21
3.2 PROBLEMA GERENCIAL .....	21
3.3 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS .....	22
3.4 PREGUNTAS, OBJETIVOS E HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS .....	22
3.5 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN .....	23
3.5.1 INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA CUALITATIVA.....	23
3.5.2 ENTREVISTA CON EXPERTOS .....	23
3.5.2.1 Objetivo General.....	24
3.5.2.2 Objetivos Específicos .....	24
3.5.2.3 Metodología .....	24
3.5.2.4 Resultados .....	25
3.5.2.4.1 La Casa del Abuelo, Club de la memoria	25
3.5.2.4.2 Júbilo Adulto Mayor A.M. ....	26
3.5.2.4.3 Hogar de Ancianos Corazón de María....	27
3.5.2.4.4 Conclusiones .....	28
3.6 GRUPOS DE ENFOQUE .....	29
3.6.1 Objetivo General.....	29
3.6.2 Objetivos Específicos .....	29
3.6.3 Metodología .....	30
3.6.4 Resultados .....	31
3.6.5 Conclusiones .....	32
3.7 INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA CUANTITATIVA.....	33
3.7.1 Mercado Objetivo.....	33

3.7.2 Encuesta.....	33
3.7.2.1 Objetivo General.....	34
3.7.2.2 Objetivos Específicos .....	34
3.7.2.3 Metodología .....	34
3.7.2.4 Población .....	34
3.7.2.5 Tamaño de la Muestra .....	35
3.7.2.6 Resultados.....	36
3.7.2.7 Conclusiones .....	47
3.8 Oportunidad del Negocio.....	48

## CAPÍTULO IV

### LA EMPRESA

4.1 ESTRUCTURA DE LA EMPRESA.....	49
4.1.1 NOMBRE .....	49
4.1.2 ORGANIGRAMA .....	50
4.1.3 FUNCIONES POR ÁREA DE LA EMPRESA.....	50
4.1.3.1 Área Administrativa y Recursos Humanos .....	50
4.1.3.2 Área de Finanzas .....	50
4.1.3.3 Área de Operaciones.....	50
4.1.3.4 Área de Marketing y Ventas .....	51
4.1.4 OBJETIVOS - ESTRATEGIAS - POLÍTICAS POR ÁREAS .....	51
4.2 MISIÓN.....	53
4.3 VISIÓN .....	53
4.4 VALORES Y PRINCIPIOS .....	53
4.4.1 Innovación al Servicio de Nuestros Clientes .....	53
4.4.2 Responsabilidad en Seguridad y Salud.....	54
4.4.3 Honestidad.....	54
4.4.4 Respeto .....	54
4.4.5 Puntualidad.....	54
4.5 DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO .....	55
4.5.1 CLIENTES: ¿QUIÉNES SON?.....	55

4.5.2 CADENA DE VALOR.....	55
4.5.2.1 ESLABONES PRIMARIOS CONTROLABLES.....	56
4.5.2.2 Marketing y Ventas.....	56
4.5.2.3 Personal de Contacto.....	56
4.5.2.4 Soporte Físico y Habilidades.....	57
4.5.2.5 Prestación.....	57
4.5.2.6 ESLABONES PRIMARIOS NO CONTROLABLES.....	57
4.5.2.7 Clientes.....	57
4.5.2.8 Otros Clientes.....	57
4.5.2.9 ESLABONES DE APOYO.....	58
4.5.2.10 Dirección General y de Recursos Humanos.....	58
4.5.2.11 Organización Interna y Tecnología.....	58
4.5.2.12 Infraestructura y Ambiente.....	58
4.5.2.13 Abastecimiento.....	59
4.5.2.14 Margen de Servicio.....	59
4.5.3 LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA.....	59
4.5.4 TAMAÑO.....	60
4.5.5 PLANO ARQUITECTÓNICO DE LA EMPRESA.....	61
4.5.6 FLUJOGRAMA DE HOBBY'S DAY CARE.....	62
4.6 ESCALA ESTRATÉGICA DE HOBBY'S DAY CARE.....	63
4.7 AMBIENTE ORGANIZACIONAL.....	64
4.7.1 Cultura.....	64
4.7.2 Estructura.....	64
4.7.3 Personal.....	64
4.7.4 Incentivos.....	64

## CAPÍTULO V

### PLAN DE MARKETING

5.1 SITUACIÓN.....	66
5.1.2 OBJETIVOS.....	66
5.1.2.1 Objetivo General.....	66
5.1.2.2. Objetivos Específicos.....	66
5.2 MARKETING ESTRATÉGICO.....	67
5.2.1 Características del posible consumidor.....	67

5.2.1.1 Perfil .....	67
5.2.1.2 Papeles de Compra .....	67
5.2.2 EL MERCADO .....	68
5.2.2.1 Competidores .....	68
5.2.2.2 Segmentación.....	69
5.2.2.3 Posicionamiento del Servicio.....	72
5.2.2.3.1 Estrategia de Diferenciacion del Servicio .....	74
5.2.2.3.2 Estrategia de Diferenciacion de Publicidad .....	75
5.3 MARKETING TACTICO .....	76
5.3.1. El Servicio .....	76
5.3.2 Servicios Complementarios: .....	78
5.3.3 Características del Servicio .....	79
5.3.3.1 Beneficios .....	80
5.3.4 SERVICIO.....	81
5.3.4.1 Logo y Slogan de la Empresa.....	83
5.3.5 PLAZA .....	84
5.3.6 PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD .....	84
5.3.6.1 Presupuesto Inicial de Publicidad .....	87
5.3.7 Precio.....	88
5.3.7.1 PROYECCIÓN DE VENTAS .....	88

## CAPÍTULO VI ANÁLISIS FINANCIERO

6.1 SUPUESTOS.....	90
6.2 EVALUACIÓN FINANCIERA.....	91

## CAPÍTULO VII ACCIONES Y CONTINGENCIAS

7.1 POSIBLES PROBLEMAS Y POSIBLES SOLUCIONES.....	93
---	----

## CAPÍTULO VIII CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1 Conclusiones .....	94
8.2 Recomendaciones .....	95
BIBLIOGRAFIA.....	97

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 2.1 Clasificación por Sector, Industria y Negocio .....	3
Cuadro 2.2 Actividad Nacional en los Establecimientos Económicos .....	4
Cuadro 2.3 PRODUCCIÓN TOTAL, CONSUMO INTERMEDIO Y VALOR AGREGADO A PRECIOS PRODUCTOR 2006 .....	5
Cuadro 2.4 PRODUCCIÓN TOTAL, CONSUMO INTERMEDIO Y VALOR AGREGADO A PRECIOS PRODUCTOR 2007 .....	7
Cuadro 2.5 Valor Agregado de la Industria .....	11
Cuadro 2.6 Valor Agregado de la Industria en Tasas de Variación.....	12
Cuadro 3.1 Preguntas, Objetivos e Hipótesis de la Investigación. ....	22
Cuadro 4.1 Estructura organizacional de la empresa.....	50
Cuadro 4.2 Objetivos, estrategias y políticas por área Administrativa y Recursos Humanos.....	51
Cuadro 4.3 Objetivos, estrategias y políticas por área de Finanzas.....	51
Cuadro 4.4 Objetivos, estrategias y políticas por área de Operaciones.....	52
Cuadro 4.5 Objetivos, estrategias y políticas por área de Marketing y Ventas.....	52
Cuadro 4.6 Descripción Técnica de la Empresa .....	60

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Grafico 2.1 Aporte del sector servicios en relación al PIB Nacional .....	10
Grafico 3.1 Actividad que realiza con mayor frecuencia el adulto mayor .....	37
Grafico 3.2 Asistencia del adulto mayor en actividades culturales. ....	37
Grafico 3.3 Hay diferencia entre un Ancianato y un Centro de recreación para el adulto mayor .....	38
Grafico 3.4 La función que desempeñan los centros recreativos para el adulto mayor.....	39
Grafico 3.5 La razón por la cual el adulto mayor desearía asistir a un centro recreacional. ....	39
Grafico 3.6 Edad del adulto mayor .....	40
Gráfico 3.7 Que deporte practica .....	40
Grafico 3.8 Preferencia de juegos .....	41
Gráfico 3.9 Tipo de comida consume el adulto mayor .....	41
Grafico 4.0 Conoce centros de recreacion para el adulto mayor.....	42
Grafico 4.1 Actualmente asiste el adulto mayor .....	43
Gráfico 4.2 Opinion acerca de los centros recreacionales .....	43
Grafico 4.3 En que zona considera que hace falta un centro recreativo .....	44
Gráfico 4.4 Que paquete promocional por dia escogeria .....	44
Grafico 4.5 Dias de preferencia en el centro recreativo .....	45
Gráfico 4.6 Valor que estaria dispuesto a pagar .....	45
Grafico 4.7 Le gustaria que asista el adulto a un centro recreativo.....	47
Gráfico 4.8 Cadena de servicio .....	56
Grafico 4.9 Diagrama de Flujo.....	62
Grafico 5.1 Imagen de La Empresa.....	83

## ÍNDICE DE ANEXOS

### ANEXOS A

- Anexo A1 Normas para el funcionamiento de centros gerontológicos
- Anexo A2 Variables para el cálculo del tamaño de la muestra

### ANEXOS B

- Anexo B1 Detalle de la entrevista a expertos
- Anexo B2 Detalle del grupo focal
- Anexo B3 Encuesta
- Anexo B4 Logo y slogan de la empresa

### Anexos C

- Anexo C1 Activos fijos
- Anexo C2 Activos diferidos
- Anexo C3 Depreciaciones y amortizaciones
- Anexo C4 Capital de trabajo
- Anexo C5 Nómina
- Anexo C6 Campaña publicitaria
- Anexo C7 Resumen de inversión inicial
- Anexo C8 Proyección de ventas
- Anexo C9 Costo de ventas
- Anexo C10 Gastos administrativos
- Anexo C11 Estructura de financiamiento
- Anexo C12 Tabla de amortización del crédito
- Anexo C13 Costo de oportunidad
- Anexo C14 Flujos de caja sin financiamiento
- Anexo C15 Flujos de caja con financiamiento

## Capítulo I

### ASPECTOS GENERALES

#### 1. Antecedentes

El Ecuador cuenta actualmente con, aproximadamente, 780.000 ancianos en condiciones de indefensión y se calcula que para el 2025 serán 1'200.000 las personas que superen los 60 años de edad. 450.000 jubilados y retirados están medianamente protegidos por el IESS/ISSFA/ISSPOL<sup>1</sup>. Por diversas fuentes de información, se conoce que numerosos centros de adultos mayores no cumplen con las expectativas de los ancianos y sus familiares respecto a la limpieza, trato y servicios prestados. Por otra parte, las personas que se encargan de los ancianos no tienen la preparación adecuada en gerontología y geriatría, en consecuencia podría afirmarse que el sector está desprotegido conforme lo afirma Posso Z.<sup>2</sup>

Con los antecedentes anteriores, es imperativo que el adulto mayor de 60 años aproveche el tiempo en actividades recreativas como cantar, bailar, jugar y elaborar manualidades. La idea de negocio cumple con estas expectativas, lo que se lograría atendiendo al anciano en una jornada diurna con personal altamente calificado, experto en geriatría y medicina.

#### 1.1 Objetivos de la Investigación

##### 1.1.1 General

Determinar la viabilidad de crear un centro recreativo para adultos mayores, considerando la estructura y el personal de trabajo.

---

<sup>1</sup> POSSO ZUMÁRRAGA, Manuel, Seguridad Social para la tercera edad, Revista Judicial. 2006

<sup>2</sup> POSSO ZUMÁRRAGA, Manuel, Seguridad Social para la tercera edad, Revista Judicial. 2006



### **1.1.2 Específicos**

- Establecer cuál es la inversión inicial para conformar el negocio, tomando en cuenta la fuerza laboral y la disposición de la organización.
- Analizar el entorno de la empresa y las variables que afectan a la misma.
- Realizar una investigación a las organizaciones similares al plan de negocio y su situación en el mercado.
- Conocer cuáles son los requisitos para fundar el centro, cómo manejar la publicidad, los costos de operación y qué rentabilidad genera el negocio.
- Determinar, en base a datos estadísticos por parte del Banco Central y del INEC, cuál será el número estimado de adultos mayores que habitarán en Quito en los próximos años.
- Determinar un lugar estratégico donde se pueda poner en marcha el posible centro recreacional, además de conocer la jornada de más aceptación por parte de los adultos mayores de acuerdo al plan de negocio que se pretende crear.
- Proponer un plan de marketing que permita el posicionamiento en el mercado y estrategias específicas para captar clientes.
- Establecer la viabilidad del plan de negocio, evaluando aspectos financieros y utilizando proyecciones de los resultados.

### **1.2 HIPÓTESIS**

El centro de recreación para los adultos mayores se puede llevar a cabo en la ciudad de Quito.

## Capítulo II

### ENTORNO

Este capítulo se dedicará a la investigación del entorno micro y macro, donde desarrollará posibles operaciones el centro de recreación para personas a partir de los 60 años en adelante, en la ciudad de Quito.

Conforme a la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU), el posible negocio se clasifica:

**Cuadro 2.1**  
**Clasificación por Sector, Industria y Negocio**

<b>SECTOR</b>	Servicios.
<b>INDUSTRIA</b>	Servicio Geriátrico - Gerontológico.
<b>NEGOCIO</b>	Centro de recreación diurno para personas a partir de los 60 años en adelante, en la ciudad de Quito.

Elaborado por: Autor

Fuente: Clasificación Industrial Internacional Uniforme

## 2.1 SECTOR

### 2.1.1 Antecedentes

El último trimestre de 2003 permitió que la economía en su conjunto creciera en un 2,7%, según las estadísticas del Banco Central del Ecuador. En efecto, en los tres meses comprendidos entre octubre y diciembre de 2003, la economía creció en el 4% comparado con el trimestre inmediato anterior. Con estos datos se confirmaron las últimas cifras del Gobierno respecto al aumento del PIB (2,7%).

En conjunto, el crecimiento de la economía fue moderado, aunque superior al crecimiento de la población; no obstante, analizadas con detenimiento, las cifras no fueron halagadoras: el único sector que sostuvo el crecimiento de la economía el último trimestre del año pasado fue el petróleo, cuyo crecimiento fue del 15,6%; seguido muy de lejos por el aumento del PIB del sector servicios (7,5% de incremento)<sup>3</sup>.

El Banco Central reportó, para el segundo trimestre del año 2004, un crecimiento de 1.6% respecto del trimestre anterior que había crecido 0.9%. Los factores determinantes del crecimiento en la producción en el segundo trimestre fueron: el sector petrolero que creció 3.5%; la agricultura, 3.9% y **los servicios, 2%**.

En el año 2005 hubo un crecimiento que el Ministerio de Economía calificó de moderado en el ritmo de producción e inversión del sector no petrolero; es decir, en la industria, la agricultura, el comercio y los servicios.<sup>4</sup>

**Cuadro 2.2**  
**Actividad Nacional en los Establecimientos Económicos Medianos y Pequeños. Valores Monetarios a Precios Corrientes en Dólares**

SECTOR DE LA PRODUCCION		SERVICIOS			
No	Principales Variables	Año 2004	Año 2005	Año 2006	Año 2007
1.-	NUMERO DE ESTABLECIMIENTOS	890	836	801	769
2.-	PERSONAL OCUPADO	58.892	23.995	20.660	21.490
3.-	REMUNERACIONES	391.986	176.406.215	171.384.216	169.378.753
4.-	PRODUCCION TOTAL	2.660.314	1.077.120.099	1.002.363.355	1.032.395.075
5.-	CONSUMO INTERMEDIO	2.122.615	833.413.001	747.965.354	808.770.791
6.-	VALOR AGREGADO A PRECIOS DE PRODUCTOR	537.699	243.707.098	254.398.001	223.624.283
7.-	DEPRECIACIONES	107.926	27.640.289	21.715.093	12.307.952
8.-	FORMACION BRUTA DE CAPITAL	91.321	15.907.038	16.013.597	13.648.719

**Elaborado por:** Autor  
**Fuente:** INEC-ENPRIN<sup>5</sup>

<sup>3</sup> Diario HOY, (2004): Estadísticas confirman evolución de economía, SAMANIEGO PONCE José.

<sup>4</sup> <http://www.explored.com.ec/principal/noticias-ecuador>

Análisis para el cuadro 2.2: los establecimientos económicos medianos y pequeños de 10 a 99 personas ocupadas del sector servicios, enfocado a lo que será el funcionamiento del negocio, al sector le corresponde el 13.8% de participación en la Producción Total, distinguiéndose la actividad “Financiación de planes de seguros y de pensiones, excepto planes de Seguro Social de afiliación Obligatoria” y “Otras Actividades Empresariales”, que cubren el 60.8% de la Producción generada por los servicios del país.

**Cuadro 2.3**

**PRODUCCIÓN TOTAL, CONSUMO INTERMEDIO Y VALOR AGREGADO A PRECIOS PRODUCTOR, SEGÚN SECCIONES (CIU), DE ACTIVIDAD ECONÓMICA**

(VALORES EN MILES DE DÓLARES)

SECCIONES CIU DE ACTIVIDAD ECONÓMIC.	Nº. DE ESTABLECIMIENTOS	PERSONAL OCUPADO	REMUNERACIONES *	PRODUCCIÓN TOTAL *	CONSUMO INTERMEDIO *	VALOR AGREG. A PREC. PROD. *
TOTAL	3.712	342.122	2.975.258	27.254.053	13.841.144	13.412.908
MINERÍA	49	4.018	90.798	7.308.955	968.041	6.340.914
MANUFACTURA	1.513	176.508	1.548.783	14.002.968	9.202.397	4.800.570
COMERCIO INTERNO	1.189	80.852	783.382	2.809.569	1.380.617	1.428.952
SERVICIOS	981	80.748	552.295	3.134.561	2.292.089	842.472

INEC- ENPRIN 2006

Fuente: INEC-ENPRIN<sup>6</sup>

En el cuadro 2.3, el año 2006, visto desde los cuatro sectores económicos, se destacó el sector manufacturero con el 51.4% de la producción total generada,

<sup>5</sup> [http://www.inec.gov.ec/web/guest/publicaciones/anuarios/inv\\_eco/prod\\_ind](http://www.inec.gov.ec/web/guest/publicaciones/anuarios/inv_eco/prod_ind), Actividad Industrial en el Ecuador.

<sup>6</sup> [http://www.inec.gov.ec/web/guest/publicaciones/anuarios/inv\\_eco/prod\\_ind](http://www.inec.gov.ec/web/guest/publicaciones/anuarios/inv_eco/prod_ind), Actividad económica según la CIU.

contribuyendo mayoritariamente al proceso productivo del país. Le sigue en importancia el sector de la Minería (26.8%) y a continuación se ubicaron los sectores de Servicios y Comercio con el 11.5% y 10.3% del total de la producción, respectivamente.

Al sector Servicios le correspondió el 11.5% de participación en la Producción Total, distinguiéndose la actividad “Financiación de planes de seguros y pensiones, excepto planes de seguro social de afiliación obligatoria” y “Extracción de petróleo crudo y gas natural; actividades de servicio relacionado con la extracción de petróleo y gas, excepto las actividades de prospección”, que fueron cubiertas con el 60.0% de la Producción generada por los Servicios del país. Finalmente, con relación a la formación bruta de capital, el sector manufacturero obtuvo el 85.6% de la capacidad instalada en el país, seguido en importancia por el comercio con el 39.7%, **servicios con el 7.7%** y la minería (-33.0%).

El valor de ventas del sector servicios fue muy cambiante en los últimos seis meses del año 2006; en noviembre del mismo año aumentó en 4.7%, pero en diciembre disminuyó en 10.22%. Las empresas grandes (10.65%) y medianas (7.05%) son las que contribuyeron a este resultado; al contrario, las empresas pequeñas aumentaron su valor de ventas en un 10.31%. El mes de enero de 2007, el valor de ventas aumentó en 3.89% respecto al mes de diciembre. Las empresas grandes aumentaron en 3.93%; las medianas, 4.0% y las pequeñas, 1.65%<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup> [http://www.inec.gov.ec/web/guest/publicaciones/anuarios/inv\\_eco/prod\\_ind](http://www.inec.gov.ec/web/guest/publicaciones/anuarios/inv_eco/prod_ind) Actividad económica según la CIU

### Cuadro 2.4

## PRODUCCIÓN TOTAL, CONSUMO INTERMEDIO Y VALOR AGREGADO A PRECIOS PRODUCTOR SEGÚN SECCIONES (CIU) DE ACTIVIDAD ECONÓMICA

(VALORES EN MILES DE DÓLARES)

SECCIONES CIU DE ACTIVIDAD ECONÓMICA.	Nº. DE ESTABLECIMIENTOS	PERSONAL OCUPADO	REMUNERACIONES	PRODUCCIÓN TOTAL	CONSUMO INTERMEDIO	VALOR AGREG. A PREC. PROD.
<b>TOTAL</b>	3.712	366.921	3.290.947	30.114.481	15.694.999	14.419.482
MINERÍA	54	4.267	85.469	4.473.103	687.015	3.786.088
MANUFACTURA	1.477	179.703	1.644.142	18.417.503	10.521.102	7.896.401
COMERCIO INTERNO	1.158	94.220	951.945	3.499.966	1.744.047	1.755.919
SERVICIOS	1.023	88.731	609.391	3.723.909	2.742.835	981.074
INEC- ENPRIN 2007						

Fuente: INEC-EPRIN<sup>8</sup>

En el cuadro 2.4, de los cuatro sectores investigados se destacó el sector manufacturero con el 61% de la producción total generada, contribuyendo mayoritariamente al proceso productivo del país. Seguido en importancia el sector de la minería (15%), y a continuación se ubicaron los sectores de Servicios y Comercio con el 12% del total de la producción respectivamente.

En el 2007 el sector tuvo un crecimiento del 17%; los servicios privados varios como es el caso de hoteles, bares, restaurantes, teléfonos, alquiler de vivienda, servicios a los hogares, educación y salud se desaceleraron del 7.45% al 4.2%, aunque de todas maneras aportaron al PIB con el segundo rubro (15.9%) después del petróleo.

En lo referente a los servicios, los crecimientos más representativos se observaron en el comercio (5.0%), transporte (5%) e intermediación financiera (9.0%). Por su parte, los servicios gubernamentales crecieron al 5.2%, debido a

<sup>8</sup> [http://www.inec.gov.ec/web/guest/publicaciones/anuarios/inv\\_eco/prod\\_ind](http://www.inec.gov.ec/web/guest/publicaciones/anuarios/inv_eco/prod_ind)

los mayores gastos de inversión para mejorar la calidad de la educación y la salud pública.

Los dos sectores más dinámicos de la economía durante 2008 fueron el de servicios y la construcción. Ambos fueron dinamizados por el aumento del gasto público durante el período, aunque la demanda privada también empujó la construcción. Otros dos sectores emprendedores, y que también se beneficiaron del importante aumento de la demanda interna durante el año, fueron el comercio y la industria manufacturera.

El Banco Central del Ecuador realizó una anotación sobre el incremento de 31,1 puntos en el sector servicios, puesto que en el primer trimestre del año 2008 las cifras apuntaron a la baja. De acuerdo a los estudios elaborados por la institución financiera, el incremento se debió al alza de la demanda laboral del sector de la economía nacional y también a que la situación de los negocios habría mejorado.<sup>9</sup>

En el año 2008, más del 40% de la producción del Ecuador correspondió a servicios y comercio. En efecto, la composición sectorial de la producción del Ecuador (PIB) fue la siguiente: **servicios 31%**; construcción y otros inmobiliarios, 20%; explotación de minas y canteras representó el 19%; comercio, 12%; industrias 9%; y otros 9%<sup>10</sup>.

El sector servicios presentó un notable crecimiento en la confianza empresarial, es así que el indicador subió en 22.2 puntos para ubicarse en los 312.3 puntos.

---

<sup>9</sup> <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/bce-registra-aumento-de-confianza-empresarial-299952-299952.html>. 2008

<sup>10</sup> <http://www.preinversion.gov.ec/index.php/guia-inversionistas/cifras-macroeconomicas>

El valor de las ventas de acuerdo con los empresarios consultados creció 2.4% en noviembre. Para diciembre, los entrevistados del sector tienen expectativas positivas, ya que esperan que las ventas crezcan en 2,1%<sup>11</sup>.

### **2.1.2 Situación Actual**

Algunos sectores de la producción que influyen positiva o negativamente fueron analizados por Carlos Vallejo, presidente del Banco Central del Ecuador, quien anunció que el PIB creció un 1,19% en el primer trimestre de 2009.

Los sectores de más aporte en el crecimiento del PIB en el primer trimestre son: la administración pública y defensa (11,07%), la construcción (8,91%), la intermediación financiera (5,01%) y la agricultura (2,59%). Mientras tanto, los sectores que decrecen son: el de suministro de electricidad y agua (-8,21%), servicios de intermediación financiera medidos indirectamente (-8,06%), fabricación de productos de la refinación de petróleo (-6,97%) y la explotación de minas y canteras (-3,35%). Cinco sectores son los de mayor influencia en la desaceleración de la economía ecuatoriana: construcción; administración pública y defensa; suministros de agua y electricidad; intermediación financiera; y comercio al por mayor y menor.<sup>12</sup>

El Índice de Confianza Empresarial (ICE) en el sector Servicios aumenta 3.8 puntos en enero de 2009, para ubicarse en los 341.6 puntos de acuerdo al estudio mensual de Opinión Empresarial realizado por el Banco Central del Ecuador a 200 empresas a nivel nacional. El valor de las ventas, de acuerdo con los empresarios consultados del sector servicios, crece en 1.7% en enero del presente año.

---

<sup>11</sup> [www.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/ComunicacionMedios/BoletinesPrensa/BPrensa09](http://www.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/ComunicacionMedios/BoletinesPrensa/BPrensa09).

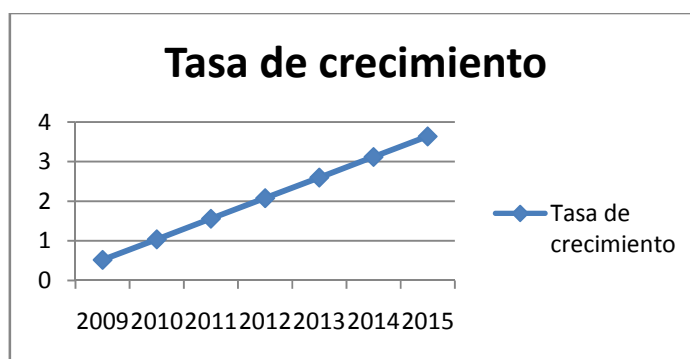
<sup>12</sup> <http://www.eldiario.com.ec/noticias-ecuador/126225-bce>



### 2.1.3 Situación Futura

**Gráfico 2.1**

**Aporte del sector servicios en relación al PIB Nacional**



**Elaborado por:** Autor

**Fuente:** Banco Central del Ecuador ([www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec))

**Modelo:** Regresión lineal por mínimos cuadrados. Gauss

En el Gráfico 2.1, el porcentaje de participación del sector servicios en relación al PIB, durante los últimos 7 años ha sido positivo, se realiza una proyección en base a regresión lineal para los próximos años y se determinará un incremento constante del sector servicios proyectado hasta el año 2015.

## 2.2 LA INDUSTRIA

### 2.2.1 Antecedentes

En los cuadros 2.5 y 2.6 se tomó como referencia a la industria de servicios sociales y de salud, la misma que incluye a la industria geriátrica – gerontológica, que fue determinante para la investigación.

**Cuadro 2.5**  
**Valor Agregado de la Industria**

VALOR AGREGADO BRUTO POR INDUSTRIA / PIB								
miles de dólares de 2000								
AÑO INDUSTRIA	2000	2001	2002	2003	2004	2005 (sd)	2006 (sd)	2007 (p)
SERVICIOS SOCIALES Y DE SALUD	260.151	269.919	217.315	218.537	224.300	236.023	244.282	263.925

**Elaborado por:** Autor  
**Fuente:** Banco Central del Ecuador

La industria servicio geriátrico – gerontológico ha tenido un comportamiento variable como se puede ver en el cuadro 2.5. Hasta el año 2002, la industria atravesó un decrecimiento económico junto con la falta de atención al adulto mayor, determinando un valor agregado mínimo al PIB, en relación a los demás años; pero a partir del año 2003 refleja un incremento hasta el año 2007 que ha sido uno de los mejores años para la industria y de valor agregado al PIB.

El Ministerio de Bienestar Social entregó 100 mil dólares en el año 2005 para el equipamiento de talleres ocupacionales y centros gerontológicos públicos y privados del país.<sup>13</sup>

El servicio gerontológico privado Plenitud, la Ciudad de la Alegría, recibió a 156 ancianos y también brindó atención diurna a 200 más. Los personeros aspiran, incluso, a dotar de servicio de transporte a dichas personas.

<sup>13</sup> [www.elmercurio.com.ec/.../titulares.php?...ano=2005](http://www.elmercurio.com.ec/.../titulares.php?...ano=2005).

**Cuadro 2.6**  
**Valor Agregado de la Industria en Tasas de Variación.**

VALOR AGREGADO BRUTO POR INDUSTRIA / PIB								
Tasas de variación								
A precios de 2000								
AÑO	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
INDUSTRIA						(sd)	(sd)	(p)
SERVICIOS SOCIALES Y DE SALUD	4,36	3,75	-19,49	0,56	2,64	5,23	3,50	8,04

**Elaborado por:** Autor  
**Fuente:** Banco Central del Ecuador

En el cuadro 2.6, como se mencionó anteriormente, la industria ha tenido un comportamiento variable en el aporte a la producción total de bienes y servicios, estableciendo un decrecimiento en la economía de -19,49 de tasa de variación, en valores reales para la industria en el año 2002. Luego, en el año 2003 el comportamiento de la industria fue totalmente diferente, existió mayor productividad; es decir, concurrió un mayor número de personas de la tercera edad que fueron atendidas en centros gerontológicos del país, por lo que la economía aumentó y de igual manera el aporte económico de la industria al PIB.

El servicio de atención gerontológica ha prometido servicios como internado permanente o residente y externado permanente u ocasional, relacionado con las áreas sociales, médicas, psico-social y de rehabilitación al adulto mayor.

En el Ecuador no ha existido, hasta agosto del año 2008, un Instituto de Gerontología regentado por el Ministerio de Salud Pública. Sin embargo, instituciones como el Centro de Experiencia del Adulto Mayor (CEAM), del Patronato Municipal San José y los Talleres de Jubilados del Centro Benalcázar, del IESS, en Quito, los capacitan con talleres y charlas. Según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), en el país hubo 998.659 adultos

mayores (el 7,29% de la población total). De ellos, el 69,6% no contaban con ningún seguro de salud<sup>14</sup>.

### **2.2.2 Situación Actual**

En el país existen 150 residencias u otros centros de atención gerontológica al adulto mayor en el presente año. En el Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES) están registradas 75 residencias que reciben una subvención económica estatal o que pertenecen a entidades del Estado. Las 75 restantes son privadas y operan independientemente de ese Ministerio, aunque es obligatorio tramitar los registros en el MIES y en el Ministerio de Salud para funcionar. Los centros del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) no están en este registro.

El Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES) trabaja en un estudio para determinar el crecimiento y las nuevas tendencias en los servicios para los adultos mayores. La oferta ha mejorado en su calidad, pero aún es difícil conseguir un cupo en un asilo o centro de atención del día, debido a que la demanda es alta<sup>15</sup>.

Las residencias dan servicio completo de alojamiento y también reciben huéspedes en la mañana y tarde. Esta opción ha tenido buena acogida por parte de las familias, porque pueden atender a sus padres en las noches y es la más económica.

La Dirección de Atención Integral al Adulto Mayor del Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES) ejecuta trabajos de adecuación y equipamiento de 11

---

<sup>14</sup> <http://ww1.elcomercio.com/2008>

<sup>15</sup> <http://www.revistalideres.ec/2009-06-15/Mercados/NoticiaPrincipal/LD0906015P18MERCADOSANCIANOS.aspx>

centros de atención gerontológica en varias ciudades del país, con una inversión de 170.000 dólares.<sup>16</sup>

### **2.2.3 Situación Futura**

La Gerontología y la Geriátrica advierten que el fenómeno del envejecimiento llevará consigo un elevado crecimiento de los gastos relacionados con el tratamiento y atención de la vejez, referidas tanto a prestaciones económicas o pensiones indignas, que devienen del incipiente sistema de seguridad social<sup>17</sup>.

En el año 2025 serán 1 200 millones de personas envejecientes, equivalente al 15% de la población mundial. El 70% de los ancianos vivirán en los países en desarrollo; es decir, 850 millones. En América Latina, el incremento de la población de la tercera edad será del 6.0% al 8.0%. De igual forma, el Ecuador cuenta actualmente con alrededor de 780 000 personas mayores adultas, y la tendencia acelerada del envejecimiento de la población ecuatoriana para el mismo año alcanzará a un 1'200 000 personas mayores adultas, con más de 60 años de edad. Esto quiere decir que existirá alta demanda para el negocio.

## **2.3 NEGOCIO**

El Centro de Recreación Diurno para personas a partir de los 60 años en adelante, en la Ciudad de Quito, está enfocado a ofrecer un lugar donde los adultos mayores se sientan comprendidos, destinando servicios de alimentación y desarrollo, de actividades de prevención y recreación con un control médico periódico, además de un servicio complementario de transporte puerta a puerta; diversos programas estructurados, accesos a espectáculos culturales a bajo costo y salidas a las zonas más visitadas del país como Las Islas Galápagos, el Panecillo, la Mitad del Mundo, etc. Contará también con participación y orientación segura y saludable para los adultos mayores en la etapa de

---

<sup>16</sup> [www.eldiario.com.ec/.../86895-170-mil-dolares-para-centros-de-ancianos-en-ecuador](http://www.eldiario.com.ec/.../86895-170-mil-dolares-para-centros-de-ancianos-en-ecuador)

<sup>17</sup> [http://www.derechoecuador.com/index2.php?option=com\\_content&do\\_pdf=1&id=3718](http://www.derechoecuador.com/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=3718)

envejecimiento, además de la ayuda de especialistas en el área de Geriátrica. Las personas de la tercera edad pueden interactuar entre sí sin ser apartadas de su familia, además de realizar diferentes terapias: física, ocupacional y recreacional.

## **2.4 VARIABLES EXTERNAS QUE INFLUYEN EN EL NEGOCIO**

### **2.4.1 FACTORES SOCIALES Y CULTURALES**

#### **2.4.1.1 Estilos de Vida**

Las personas de 60 a 65 años son consideradas de la tercera edad. En este periodo existe una alta prevalencia de procesos degenerativos como cáncer, enfermedades mentales, cardiovasculares, osteoarticulares, entre otras; socialmente están expuestos al aislamiento, soledad y dependencia<sup>18</sup>.

Los adultos mayores buscan la asociación para mejorar su estilo de vida. El Ministerio de Inclusión Social promueve los centros gerontológico diurnos. El objetivo es que los ancianos compartan con personas de su misma edad, pero vivan con sus familias<sup>19</sup>.

El principal problema que tienen las personas de la tercera edad es “el abandono, el estado nutricional deficiente y el abuso económico y social”.<sup>20</sup>

#### **2.4.1.2 Envejecimiento de la Sociedad**

La esperanza de vida al nacer para un hombre es de 75 años y para la mujer de 81 años, por ello el envejecimiento mundial se ha incrementado desde 1980,

---

<sup>18</sup> <http://tendencias.diariocorreo.com.ec/archivo/2009/04/19/un-enfoque-basico-del-paciente-anciano>

<sup>19</sup> <http://www.ciudadaniainformada.com/noticias-ciudadania-ecuador0/noticias-ciudadania-ecuador/.html>

<sup>20</sup> <http://www.telegrafo.com.ec/sociedad/salud/noticia/archive/sociedad/salud/2009/10/05/Encuesta>

donde existían 550 millones de adultos mayores con una perspectiva demográfica de 1.250 millones al año 2025<sup>21</sup>.

Las personas mayores de 65 años gozan la exoneración del 50% de las tarifas de transporte aéreo, terrestre, marítimo y fluvial, y de las entradas a los espectáculos públicos, culturales, deportivos, artísticos y recreacionales. Esta disposición es la más denunciada por las asociaciones de la tercera edad, pues las diferentes cooperativas de transporte la incumplen de tal manera que el irrespeto se ha vuelto cotidiano<sup>22</sup>.

Con la vejez disminuyen muchos factores de protección del organismo, así como la fuerza física y las funciones de diferentes órganos. En esencia, con la edad hay mayor fragilidad y más riesgo de toxicidad. Esto exige estar más atentos al efecto de las medicinas en las personas de más de 65 años, que por su condición de enfermedad o de cronicidad son quienes más medicamentos consumen<sup>23</sup>.

Muchos ancianos se han visto, además, en la necesidad de prolongar su vida económicamente activa. El reducido acceso de los ancianos a las redes formales de protección social y el monto reducido de las pensiones los obligan a mantenerse en la fuerza laboral.

Todo lo antes mencionado afectará a la empresa de manera positiva en cuanto a los aspectos de cuidado que necesitan los adultos mayores en el Ecuador, además de que dicho segmento de la población debe llevar una vida activa y saludable durante el proceso normal de envejecimiento.

---

<sup>21</sup> <http://tendencias.diariocorreo.com.ec/archivo/2009/04/19/un-enfoque-basico-del-paciente-anciano>

<sup>22</sup> <http://www.diariocorreo.com.ec/archivo/2009/09/29>

<sup>23</sup> <http://ec.globedia.com/tomar-muchos-medicamentos-afectar-personas-tercera-edad>

## **2.4.2 FACTORES POLÍTICOS**

### **2.4.2.1 Inestabilidad Política y Económica**

#### **2.4.2.1.1 Análisis Político**

La industria se encontraba sin el apoyo del Gobierno junto con las decisiones políticas aisladas para el sector.

El incremento de la necesidad de ayuda para las personas mayores se perfila como uno de los problemas prioritarios en el diseño de nuevas políticas sociales, algo que no se garantizan en ninguna de las leyes vigentes en el Ecuador como la Ley Orgánica del Consumidor y la nueva Ley de las personas de la tercera edad, de reciente aprobación por el Congreso Nacional el 16 de octubre del presente año<sup>24</sup>.

Los derechos del anciano son:

- El anciano gozará de una protección especial de oportunidades y servicios.
- El anciano debe gozar de los beneficios de la seguridad social.
- El anciano debe figurar entre los primeros que reciban protección y socorro.
- El anciano debe ser protegido contra toda forma de abandono, crueldad y explotación.
- El anciano debe ser protegido contra las prácticas que puedan fomentar la discriminación de cualquier índole.

---

<sup>24</sup> [http://www.derechoecuador.com/index2.php?option=com\\_content&do\\_pdf=1&id=3718](http://www.derechoecuador.com/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=3718)

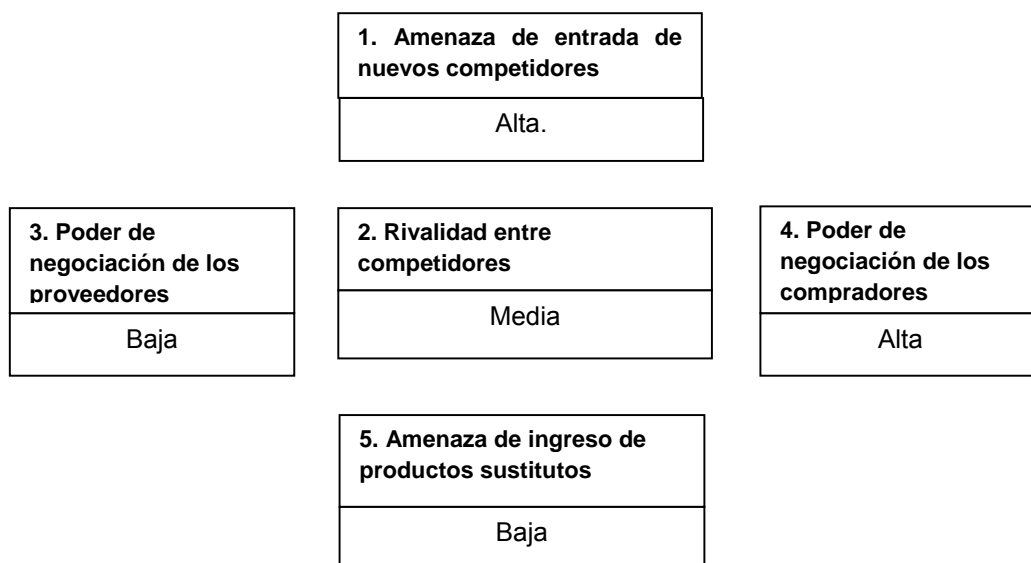


El centro de recreación para adultos mayores posible a crearse contará con el apoyo del la Ley del Anciano y el permiso de funcionamiento por parte del Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES).

#### 2.4.2.1.2 Aspectos Legales

Para emprender el negocio es necesario obtener los permisos de funcionamiento, además de considerar las normas y reglamentos para los centros gerontológicos por parte del Ministerio de Inclusión Económica y Social. (Ver anexo A1)

### 2.5 CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER



**Elaborado por:** Autor  
**Fuente:** Michael E. Porter (<http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk16.htm>)

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

Alta. La industria y el negocio se incrementan, los requisitos legales para el funcionamiento por parte del Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES) son mínimos, la población adulta crece y más personas y empresas existentes se encaminan hacia un servicio similar al del negocio.

### **2.5.2 Rivalidad entre los Competidores**

La rivalidad entre competidores se encuentra en una etapa de crecimiento, por lo que el mercado no ha suplido las necesidades del sector servicios con relación al adulto mayor. Existe poca competencia, por lo que es un mercado nuevo. Competidores como: La Casa del Abuelo, Club de la memoria, es una empresa privada con horario diurno. Centro del Día de Ancianos Sagrado Corazón y el Hogar Encuentro Adult Day Care, son de las pocas y recientes empresas que trabajan en jornada diurna. Por lo tanto es una rivalidad Media.

### **2.5.3 Poder de Negociación de los Proveedores**

El negocio se caracteriza por una atención de calidad al adulto mayor, por lo que al negociar con proveedores de alimentos, que son varios, y en el caso de medicamentos que son insumos de fácil acceso por la importancia que representan, hace que el poder de negociación sea bajo.

### **2.5.4 Poder de negociación de los compradores.**

El poder es alto, ya que cada individuo tiene la capacidad de escoger dentro de una variedad de opciones de organizaciones del sector. El adulto mayor junto

con su familia decide cual será la mejor opción tomando en cuenta la situación de vida en la que se encuentra la persona de la tercera edad.

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

Existen servicios sustitutos al negocio, como los Ancianatos, Asilos y Albergues que ofrecen un techo para personas de diferentes edades y que no representan una amenaza, sino que cada organización tiene su propio servicio diversificado. La amenaza es Baja.

## **Capítulo III**

### **INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

Por medio de la investigación de mercados se va a identificar, recolectar y analizar información del mercado y del consumidor, con el fin de determinar las oportunidades del centro de recreación para adultos mayores en la ciudad de Quito.

#### **3.1 RECONOCIMIENTO DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO**

La desintegración familiar hace que los hijos de adultos mayores decidan que instituciones privadas o públicas se hagan cargo del cuidado de dichas personas sin importar el precio que se pueda pagar, ni lo que piensan o necesitan las personas de edad avanzada. Otra parte de la población de adultos mayores disponen de una jubilación o un ingreso que hace que ellos mismos tengan la posibilidad de contratar el servicio diurno de atención personalizada.

Los centros de adultos mayores no cumplen con las expectativas de los ancianos y sus familiares respecto a la limpieza, trato y servicios prestados. Por otra parte, las personas que se encargan de la atención a los adultos no tienen la preparación adecuada. La persona de la tercera edad no aprovecha el tiempo en actividades recreativas como cantar, bailar, jugar, y elaborar manualidades. Además, no se cuenta con suficientes personas especialistas en geriatría.

#### **3.2 PROBLEMA GERENCIAL**

¿Qué debo hacer para que el centro de recreación diurno, para personas de 60 años en adelante, genere el interés de adultos mayores, donde los mismos desconocen las ventajas de las diferentes terapias para su salud física y mental?

### 3.3 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Determinar los servicios existentes que aplican los centros para el adulto mayor. Identificar los gustos y preferencias de los clientes: quién toma la decisión de contratar el servicio entre el adulto mayor y su familia, además de la frecuencia de permanencia de la persona en el centro; cuáles deberán ser las características del centro y cuánto estarían dispuestos a pagar los clientes por este servicio.

### 3.4 PREGUNTAS, OBJETIVOS E HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

**Cuadro 3.1**

**Preguntas, Objetivos e Hipótesis de la Investigación.**

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	HIPÓTESIS
¿Cuál es la actividad que realiza con mayor frecuencia el adulto mayor?	Conocer las actividades recreativas que realizan las personas de edad avanzada.	A los adultos mayores les gustaría escribir, ver televisión, leer y asistir a eventos culturales.
¿Cree usted que hay diferencia entre un ancianato y un centro de recreación para el adulto mayor?	Saber la diferencia entre asilo de ancianos y centro recreativo para adultos mayores.	La diferencia es que en el centro recreativo hay diferentes terapias: una de ellas es la recreación, además de una atención más personalizada al adulto mayor.
¿Conoce la función que desempeñan los centros recreativos para el adulto mayor?	Determinar el funcionamiento y la razón de ser del centro de recreación.	La función es integrar a los adultos mayores además de participar y acompañar a la persona en el proceso de envejecimiento activo y saludable.
¿Por qué razón considera usted que el adulto mayor desearía asistir a un centro recreacional?	Conocer cuáles son las necesidades del adulto mayor para obtener una vida de envejecimiento más activa y saludable.	A los adultos mayores les encantaría asistir para realizar actividades diferentes que las del hogar y socializar con personas de la misma edad.

¿Alguna vez asistió o actualmente asiste el adulto mayor a un centro de recreación?	Identificar cómo se encuentra el mercado y la competencia de los centros de recreación.	Los adultos mayores asisten a este tipo de centros, pero no es muy frecuente. La atención es especializada y no se les aísla de la familia.
¿Le gustaría asistir a eventos culturales al adulto mayor?	Conocer acerca de las costumbres y la cultura del adulto mayor.	Al adulto le agradaría asistir a teatros o también a los diferentes museos.
¿Cuánto estaría dispuesto a pagar el adulto mayor por el servicio recreacional?	Determinar el precio de mayor aceptación por parte del cliente.	Los adultos mayores están de acuerdo en pagar \$350 por un mes.
¿Por qué medio se enteró o como consiguió información acerca del centro para el adulto mayor?	Identificar las campañas publicitarias que utilizan los centros recreacionales en el mercado.	La información acerca de los centros para adultos mayores la conseguí en internet y por mail.

### 3.5 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

Se realizará una investigación descriptiva de tipo cualitativa por medio de entrevistas a expertos y grupos de enfoque. Además, una investigación descriptiva de tipo cuantitativa por medio de encuestas para determinar la viabilidad de la creación del negocio.

#### 3.5.1 INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA CUALITATIVA

Metodología de investigación exploratoria sin estructurar, basada en muestras simples que proporcionan puntos de vista y comprensión de los problemas<sup>25</sup>. Para obtener la información se aplicaron entrevistas a expertos y grupos de enfoque.

#### 3.5.2 ENTREVISTA CON EXPERTOS

La información se obtiene en entrevistas personales, sin aplicar un cuestionario formal. Sin embargo, conviene preparar una lista de los temas que se vayan a

<sup>25</sup> Investigación de mercados By Naresh K. Malhotra 2004, Pág. 137

tratar en la misma. El propósito de entrevistarlos consiste en ayudar a definir el problema de investigación de mercados<sup>26</sup>.

### **3.5.2.1 Objetivo General**

Determinar con el experto la infraestructura necesaria para conformar el centro recreacional, el personal, las percepciones y expectativas de los clientes.

### **3.5.2.2 Objetivos Específicos**

- Conocer los diferentes programas que se realizan en un centro para el adulto mayor.
- Investigar acerca del personal necesario para el funcionamiento del centro de recreación.
- Identificar el perfil del adulto mayor para ser aceptado en el centro.
- Estar al tanto de la estructura del centro recreacional para obtener los permisos necesarios de funcionamiento.
- Conocer los medios más utilizados por el experto para la campaña publicitaria del negocio.
- Identificar qué valor están dispuestos a pagar los adultos mayores por el servicio y cómo se deben manejar los conflictos entre los usuarios de la empresa.

### **3.5.2.3 Metodología**

Las entrevistas se realizarán, en el caso del Sr. Marco Changoluisa, en su oficina; y en el caso de la Sra. Andrea Sancho y de Sor Benita Mazón, en el

---

<sup>26</sup> Investigación de mercados By Naresh K. Malhotra 2004, Pág. 37

respectivo centro de servicio al adulto mayor. La duración de las mismas será de 60 minutos, aproximadamente. Durante las audiencias se utilizará una grabadora de voz.

La primera entrevista se aplicará a la Administradora del centro privado, “La Casa del Abuelo, Club de la memoria”, con un valioso aporte sobre el funcionamiento del negocio.

La segunda acudirá a la Administradora de la Fundación “Hogar de Ancianos Corazón de María”, con importante información sobre el comportamiento de los usuarios y la capacidad de atención del Hogar.

La tercera se efectuará al Presidente de la Fundación “Júbilo Adulto Mayor A.M.”, con información acerca del manejo de publicidad y del horario de atención de la fundación.

### **3.5.2.4 Resultados**

#### **3.5.2.4.1 La Casa del Abuelo, Club de la memoria**

La experta manifestó lo siguiente:

- Disponen de un horario de atención de 09h00 a 14h00, con servicio complementario de transporte puerta a puerta y adecuaciones arquitectónicas para un mejor servicio al adulto.
- Imparten terapias recreativas y ocupacionales.
- La publicidad se maneja por medio de prensa escrita, radio y página web.
- Realizan diferentes actividades a las del hogar, ya que los adultos mayores muchas veces no hacen nada en la casa, por lo que se practican juegos como crucigramas, barajas y bingo.



- Organizan fiestas de cumpleaños. Entre los materiales utilizados están lápices y cuadernos.
- No contemplan límite de edad.
- Cuentan con mayor número de mujeres que de hombres, ya que existe un marcado machismo.
- El centro forma parte fundamental en la vida de la mayoría de los adultos.
- El cobro se realiza tomando en cuenta los días que asiste el adulto mayor en base a un precio fijo diario. Todos los clientes cancelan el servicio, ya que no se trata de una fundación.
- Realizan un control de la situación de salud del adulto mayor por parte del Dr. Orellana previo al contrato del servicio. Se analizan las condiciones del adulto para que asista a un asilo o al centro recreativo.

#### **3.5.2.4.2 Júbilo Adulto Mayor A.M.**

El experto manifestó lo siguiente:

- La fundación está conformada por un grupo de amigos, alrededor de 10 a 12 personas, que trabajan juntas hace más de ocho años.
- Imparten terapia ocupacional, terapia física, terapias de recreación, yoga, tai chi Los adultos son examinados por el geriatra, traumatólogo y psicólogo.
- Cuentan con personería jurídica por parte del Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES). Los usuarios reciben servicios de alimentación y transporte puerta a puerta para cada uno.

- Cuentan con las guarderías gerontológicas de lunes a viernes en horario de 08h00 a 17h00 en el sector del Valle de los Chillos.
- Desarrollan la publicidad por medio de volantes, trípticos, página web y prensa escrita.
- Dan cuenta de centros donde el maltrato al adulto mayor se puede constatar.
- Es probable que no se estén contratando ayudantes con preparación básica de trato moral y físico a los mismos.
- Realizan un proyecto nuevo en el cual el adulto sea una persona que pueda dar su comentario acerca de los diferentes temas de ayuda; por ejemplo, para estudiantes que deseen saber sobre cómo crear una empresa, con esto se logra que el adulto mayor apoye a la sociedad con el amplio conocimiento que ha adquirido durante toda la vida.

#### **3.5.2.4.3 Hogar de Ancianos Corazón de María**

La experta manifestó lo siguiente:

- Imparten terapias: física, recreativa y ocupacional.
- Realizan actividades como escuchar radio, ver televisión, bailar y escuchar misa.
- Cobran a los adultos que pueden pagar, 60% de la jubilación y el 40% para medicación. El 80% de adultos no tiene ingresos.
- Preparan cinco comidas diarias, para un total de 240 adultos mayores, entre hombres y mujeres, sobre los 65 años de edad.

- Hay casos en que los adultos se fugan, y otros en los que luego de hacerlo, regresan. Algunos usuarios han acudido a la Defensoría del Pueblo para realizar demandas.
- Las habitaciones son de ocho a diez camas, con proyección a que sean dos camas por habitación.
- El Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES), junto con el Ministerio de Salud, realizan un 30% de donaciones.
- Disponen de un patio de 14.000 metros cuadrados.
- Necesitan al momento de camas clínicas y normales. Del Gobierno sólo reciben sillas de ruedas.
- Organizan salidas una vez al año.

#### **3.5.2.4.4 Conclusiones**

Los centros de atención al adulto mayor que son administrados por expertos cuentan, por lo menos, con una persona con conocimientos en medicina y con especialidad en geriatría para el control de las condiciones de salud de cada adulto. Se caracterizan por preparar comida más refrigerios al servicio de los adultos.

La infraestructura del negocio requiere de adecuaciones arquitectónicas para ofrecer un servicio seguro y de calidad a las personas de edad avanzada.

Los adultos pagan por el servicio de recreación. No disponen de recursos económicos por la condición misma de la edad, por lo que son sus hijos quienes deciden contratar el servicio por ellos. Terapias: de recreación, ocupacional y física, son algunas de las actividades que se desarrollan en cada centro. El

transporte puerta a puerta de dos de los centros antes mencionados crea un servicio complementario para los clientes.

En el centro privado, “Casa del Abuelo, Club de la memoria”, los adultos mayores son examinados por el médico para seleccionar únicamente a aquellos que pueden valerse por sí mismos.

### **3.6 GRUPOS DE ENFOQUE**

Un grupo de enfoque es una entrevista realizada por un moderador capacitado en forma no estructurada y natural con un pequeño grupo de encuestados.<sup>27</sup>

#### **3.6.1 Objetivo General**

Conocer las expectativas y preferencias del cliente, escuchar sugerencias acerca de los centros existentes en el mercado por parte de las personas de los grupos focales.

#### **3.6.2 Objetivos Específicos**

- Analizar la opinión acerca de la creación del centro de recreación para el adulto mayor.
- Determinar quién es la persona con el poder de contratación del servicio entre los adultos jóvenes y los adultos mayores de la familia.
- Confrontar opiniones de adultos jóvenes y adultos mayores.

---

<sup>27</sup> Investigación de mercados By Naresh K. Malhotra 2004, Pág. 139

- Conocer los factores relevantes al momento de contratar el servicio.
- Lograr opiniones diversas sobre actividades requeridas y características del servicio.

### 3.6.3 Metodología

La metodología que se utilizará para aplicar el *Focus Group* considerará los siguientes pasos:

- Para desarrollar el *Focus Group* se realizará una invitación a diferentes personas de acuerdo al perfil seleccionado y se indicará la importancia de la entrevista focal de opinión a presentar y se ofrecerá un regalo por la participación.
- Se confirmará la asistencia y se prepararán los materiales requeridos.

Los pasos a considerar del *Focus Group* serán:

- Hacer una introducción general que permita a los participantes entender el tema a desarrollar.
- Se realizarán preguntas generales del contexto del tema que permitan el desarrollo de ideas de los participantes y que faciliten el que puedan adentrarse en dicho tema.
- Se permitirá la opinión personal e inclusive la confrontación si ésta se diera, solamente con el fin de encontrar las respuestas, opiniones y consideraciones personales y de grupo sobre el tema.
- Se desarrollarán las preguntas planteadas buscando que sean contestadas desde diversas perspectivas y de manera cualitativa.
- Se documentarán todas las expresiones y respuestas sobre el tema.

- Al cerrar la sesión, se dará las gracias a los invitados por la participación y se entregarán los presentes.

Los *Focus Group* tendrán una duración de una hora y media; se desplegarán de acuerdo a lo esperado con las preguntas planteadas previamente.

El perfil de los participantes serán personas de la ciudad de Quito, mayores de 30 años y de nivel social medio alto – alto.

Adultos Jóvenes:

Personas que dispongan de un adulto mayor ya sea padre o pariente que conozcan y con el que tengan relación cercana, además, que sean profesionales.

Adultos Mayores:

Edades sobre los 60 años.

#### **3.6.4 Resultados**

Dentro de las respuestas, las personas manifiestan sus intereses en cuanto a las actividades para las personas de la tercera edad: hacer labores de la casa, estar con los nietos y trabajar. Consideran también que muchos no tienen intereses en particular, sino que en ciertos casos simplemente hacen actividades pero no necesariamente algo que les guste; manifiestan que a veces ven algunos programas de televisión.

De todos los participantes, solamente una persona menciona que los adultos mayores requieren de cuidados especiales, pues aunque no están completamente inactivos, no tienen clara conciencia o memoria de las cosas, entonces hay que atenderles y servirles. Sin embargo, las demás personas mencionan que los adultos mayores son activos y que realizan labores normalmente.

Consideran que el centro de recreación es para realizar actividades para los adultos mayores, pero una persona muy cerrada, de la tercera edad, indica que no hay diferencia, ya que se tiene a los ancianos para cuidarlos y tenerlos sin actividad.

Mencionan varias ideas como:

- Hacer gimnasia adecuada.
- Asistir a eventos juntos. Ir a conciertos adecuados. Hacer trabajos prácticos: de arte y de música.
- Hacer deporte con precauciones.
- Realizar juegos de salón.
- Pasar tiempo con amigos y realizar labores activas. Salir de paseo.
- Podría ser un centro que tenga consultores en diferentes áreas.

### **3.6.5 Conclusiones**

Se puede observar claramente en el grupo focal que no todas las personas tienen interés de asistir o que se implemente un centro de recreación para adultos mayores, pero a la mayoría les parece muy adecuado e inclusive fue claro observar a las personas de la tercera edad de acuerdo con este aspecto.

Manifiestan recomendaciones importantes acerca de la manera en que se debe proponer este servicio; es decir, que se lo haga de manera atractiva, sin hacer sentir al adulto mayor que asiste a un asilo.

Mencionan actividades importantes que se podrían considerar para el centro; por lo tanto, las entrevistas grupales han sido muy efectivas y permitirán sacar conclusiones de aceptación del centro e ideas para la implementación.

### **3.7 INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA CUANTITATIVA**

Metodología de investigación que busca cuantificar los datos y, en general, aplicar alguna forma de análisis estadístico<sup>28</sup>. Para obtener la información se realizarán encuestas.

#### **3.7.1 Mercado Objetivo**

El mercado objetivo del estudio serán personas de la ciudad de Quito, mayores de 30 años y de nivel social medio alto – alto. Se considerará el siguiente perfil para los participantes.

Adultos Jóvenes:

Personas que dispongan de un adulto mayor, ya sea padre o pariente que conozcan y tengan relación cercana con él, además, deben ser profesionales.

Adultos Mayores:

Edades sobre los 60 años.

#### **3.7.2 ENCUESTA**

El método de encuesta incluye un cuestionario estructurado que se da a los encuestados y que está diseñado para obtener información específica. Se realiza una variedad de preguntas en cuanto a conducta, actitudes, conocimiento, características demográficas y de estilos de vida.<sup>29</sup>

---

<sup>28</sup> Investigación de mercados By Naresh K. Malhotra 2004

<sup>29</sup> Investigación de mercados By Naresh K. Malhotra 2004



### **3.7.2.1 Objetivo General**

Descubrir las percepciones y expectativas del adulto mayor e investigar factores importantes del servicio y los usuarios de los centros de atención para personas de edad avanzada.

### **3.7.2.2 Objetivos Específicos**

- Analizar el mercado actual y potencial. Las tendencias del cliente para definir los atributos que debe tener el centro de recreación.
- Determinar la demanda insatisfecha o potencial del servicio de recreación diurno, para el adulto mayor en la ciudad de Quito.
- Conocer la oferta, sus características y precios aceptados por el público en el mercado.
- Identificar el conocimiento del cliente acerca del negocio.

### **3.7.2.3 Metodología**

Se elaborará un cuestionario de 17 preguntas de opción múltiple. En el presente estudio se considerará solamente a personas del Distrito Metropolitano de Quito, tomando en cuenta potenciales clientes de la parte urbana, sectores Norte, Centro, Sur y los Valles aledaños a la ciudad, debido a que el centro de recreación deberá ser un lugar de asistencia permanente para el adulto mayor y por tanto no será posible abarcar otros sectores.

### **3.7.2.4 Población**

Se seleccionará de acuerdo a la edad y el grupo de interés, por una parte a personas que tienen padres de más de 60 años de edad; es decir un grupo poblacional de personas entre 30 a 55 años de edad, capaces de tomar decisiones acerca de sus padres o de ser influencia para la contratación.

Por otra parte, el otro grupo objetivo lo conformarán los mismos adultos mayores con interés por asistir al centro de recreación y con la capacidad de hacerlo.

Por tanto el segmento al cual se va a llegar se define de la siguiente manera:

Localización: Personas del Distrito Metropolitano de Quito

Estrato social: Medio alto – alto

Edad: Mayores a 30 años

### 3.7.2.5 Tamaño de la Muestra

El tamaño de la muestra se calcula a través de la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N z_{\alpha/2}^2 P(1-P)}{(N-1)e^2 + z_{\alpha/2}^2 P(1-P)}$$

Valor de N:

Habitantes de la ciudad de Quito<sup>30</sup>: 2'215.820

De acuerdo al SIISE<sup>31</sup> 4.5 el 42% de la población del cantón Quito son mayores de 30 años.

Por su parte, el segmento de población económica seleccionado de clase media alta y alta corresponde principalmente a personas con educación superior; es decir, el 33% de la misma, por tanto la población segmentada se puede establecer de la siguiente manera:

<sup>30</sup> Proyección año 2009, Municipio de Quito, Unidad de Estudios; DMPT-MDMQ

<sup>31</sup> Sistema Integrado de Indicadores Sociales del Ecuador, última actualización.

Habitantes de la ciudad de Quito x Porcentaje de población mayores a 30 años x segmento de población de clase media alta – alta.

Población segmentada = 2'215.820 x 42% x 33% = 307.113

Calculo de las demás variables de la fórmula del tamaño de la muestra. (Ver Anexo A2)

**Cálculo:**

$$n = \frac{307.113 (1,96)^2 0,5(1-0,5)}{(307.112)0,06^2 + 1.96^2 (0.5)(1-0.5)}$$

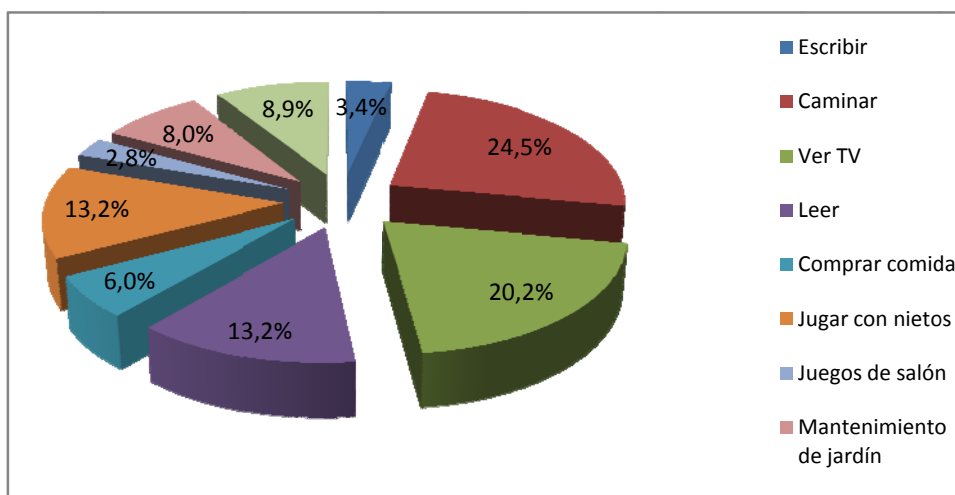
n = 266.55 ≈ 267 encuestas

De estos 133 son mayores de 60 años y 134 entre 30 y 55 años

### **3.7.2.6 Resultados**

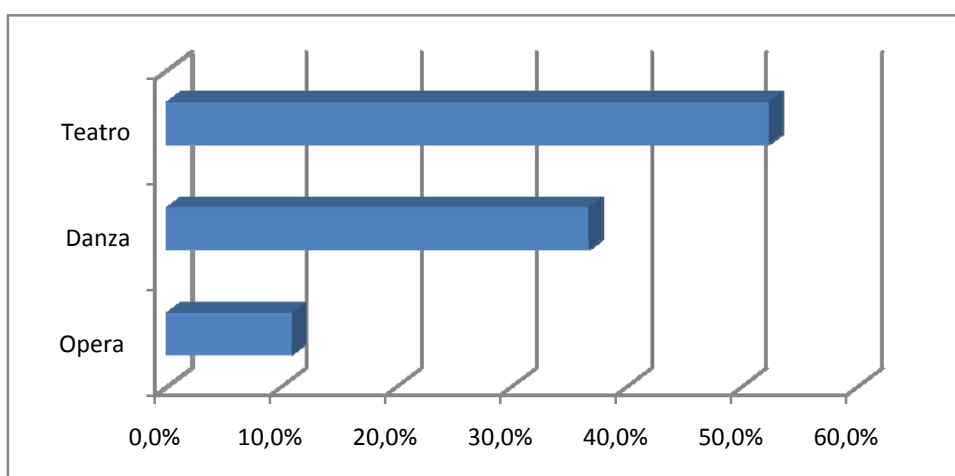
En la práctica se recopilaron 302 encuestas, lo cual ofrece un mayor nivel de confianza o disminución del error sistemático, lográndose un estudio con una adecuada confiabilidad.

**Gráfico 3.1**  
**Actividad que realiza con mayor frecuencia el adulto mayor**



Como se observa, las actividades que más se repiten en los adultos mayores son caminar, ver TV, leer, entre otras que se puede observar en el gráfico. Adicionalmente, en un menor porcentaje, hay personas que mencionan que hacen gimnasia, cocinan, van a la iglesia, trabajan o hacen labores en el campo.

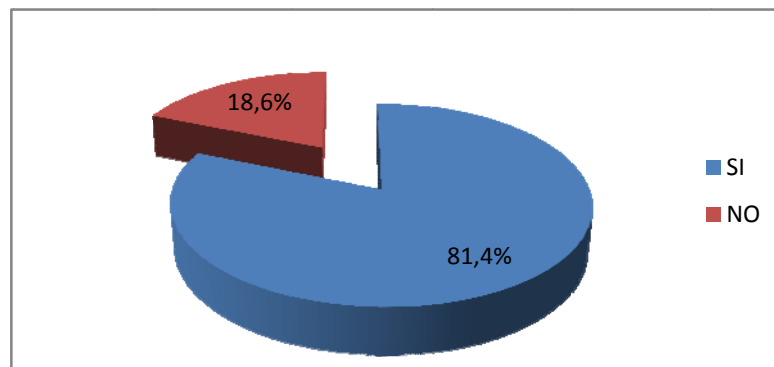
**Gráfico 3.2**  
**Asistencia del adulto mayor en actividades culturales.**



Como se observa, muchos mencionan que les gusta asistir a diferentes actividades como el teatro, danza, ópera, cine, conciertos de música de su época, asistir a conferencias, ver partidos de futbol, actividades que también pueden ser consideradas como interesantes.

**Gráfico 3.3**

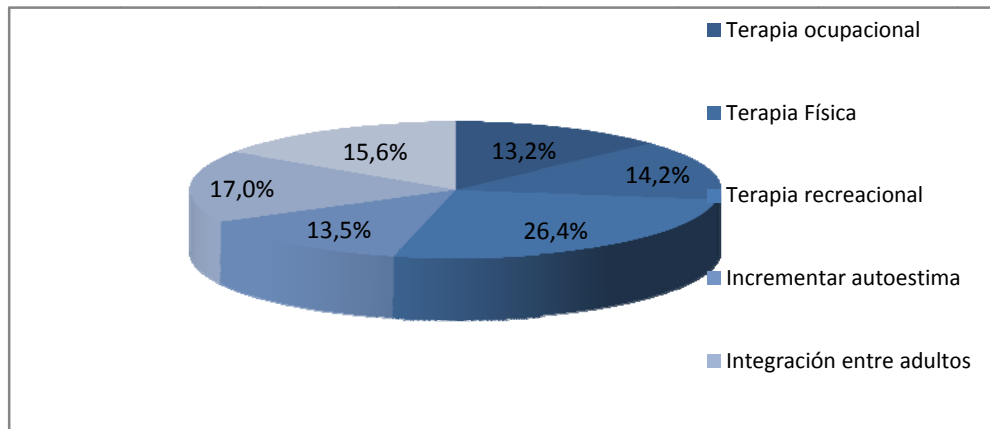
**Hay diferencia entre un Ancianato y un Centro de recreación para el adulto mayor**



Las personas conocen la diferencia entre un ancianato y un centro de recreación para adultos mayores, mencionan que en el centro de recreación se realizan diferentes actividades, se brinda ayuda para distraerse, apoyo, y se ofrece la oportunidad de interrelacionarse, mientras que en el asilo viven los ancianos y es para su cuidado a manera de refugio. Pocas personas consideran que es lo mismo debido a que el propósito de ambos es el de cuidar a los ancianos.

**Gráfico 3.4**

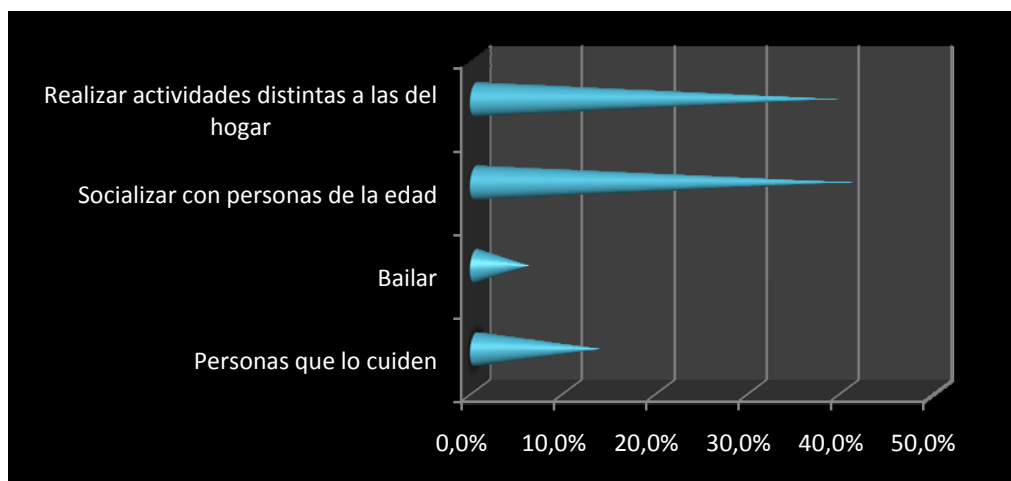
**La función que desempeñan los centros recreativos para el adulto mayor**



Las personas conocen acerca de las diferentes actividades que se realizan y mencionan diferentes, especialmente el de terapia recreacional, la integración e interrelación entre adultos mayores, que justamente están dentro de los objetivos del centro recreacional.

**Gráfico 3.5**

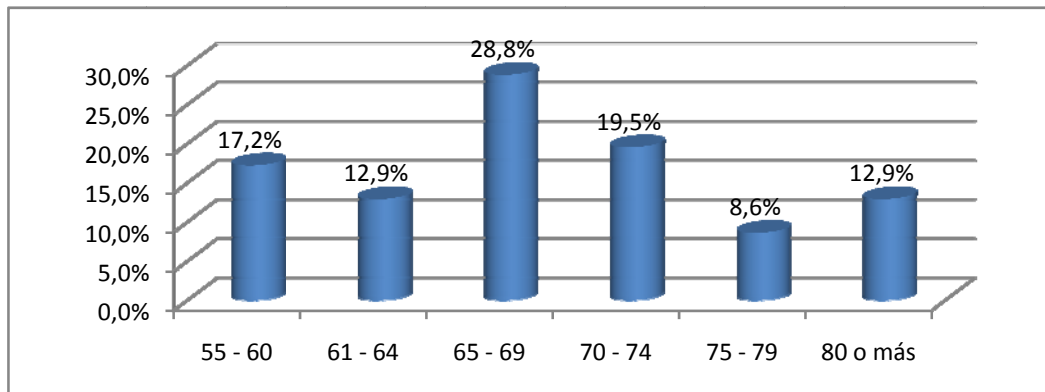
**La razón por la cual el adulto mayor desearía asistir a un centro recreacional.**



Consideran que el mismo adulto mayor aceptaría el realizar actividades distintas a las del hogar y socializar con otras personas de su edad.

**Gráfico 3.6**

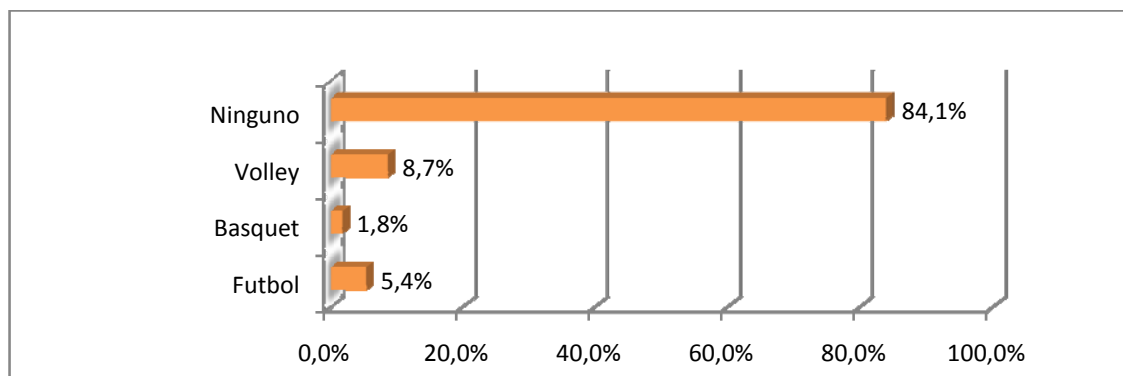
**Edad del adulto mayor**



- Los hijos o parientes mencionan tener adultos mayores de diferentes edades, la mayor parte de 65 a 69 años y en menor porcentaje menor o mayor a esta edad. De esta manera, el promedio de los adultos mayores de los encuestados es de 69 años.

**Gráfico 3.7**

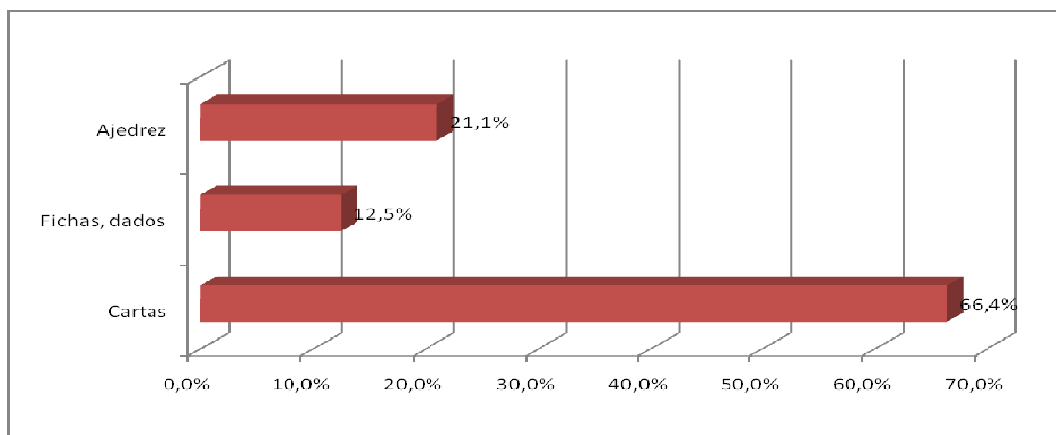
**Qué deporte practica el adulto mayor**



- La mayor parte, en un 84%, no realizan ningún deporte, lo cual es preocupante y deteriora físicamente a los adultos mayores. Mencionan algunos deportes como gimnasia, natación, caminar, trotar, hacer bicicleta.

**Gráfico 3.8**

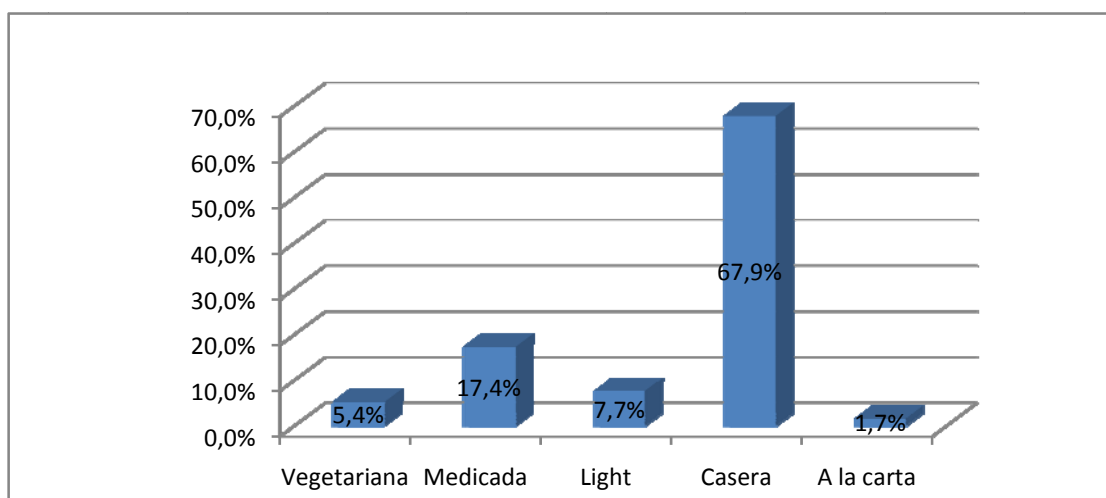
**Cuál de estos juegos prefiere el adulto mayor**



- Les gusta jugar cartas, un menor porcentaje el ajedrez, otros mencionan también los juegos de mesa.

**Gráfico 3.9**

**Dentro del almuerzo. Qué tipo de comida consume el adulto mayor**

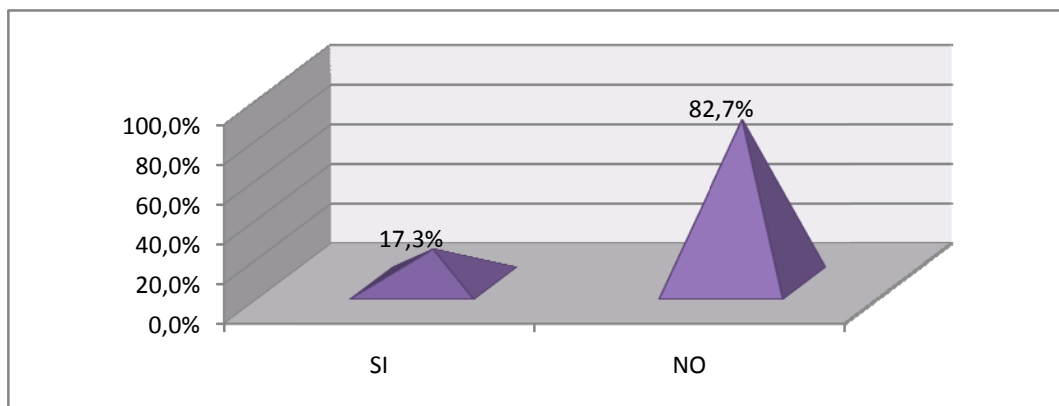




- Consumen comida casera (68%) y unos pocos, pero se trata un porcentaje que reclama atención, (17%) consumen comida medicada, lo cual se debe tomar en cuenta para la alimentación en la implementación del servicio.

**Gráfico 4.0**

**Ha escuchado o conoce centros de recreación del adulto mayor**



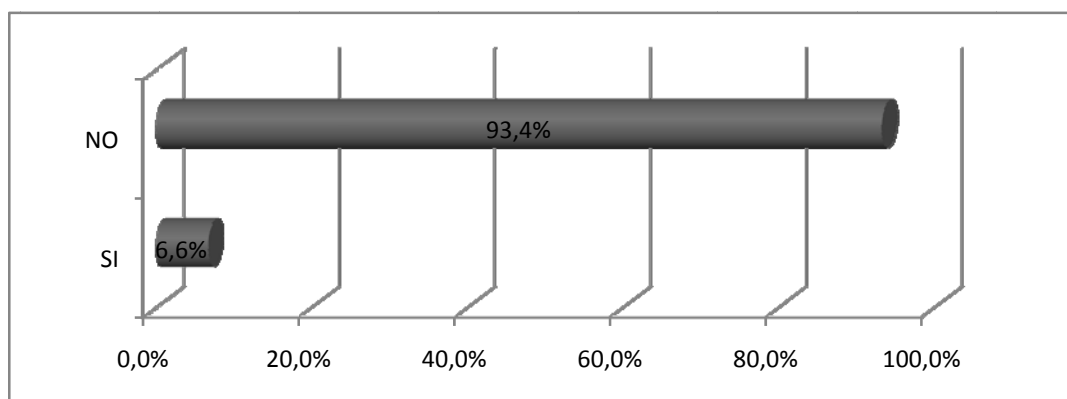
- La mayoría no han oído de centros de recreación para adultos mayores, solamente un 17% conocen o han escuchado, mencionan varios centros de recreación, aunque algunas personas confunden este tipo de centro con ancianatos que han escuchado; sin embargo, enumeran los siguientes:
  - a) IESS
  - b) La Recoleta
  - c) Grupo de la tercera edad de Carcelén
  - d) SIGVOL Servicio Innasiano de voluntariado
  - e) Centro de Recreación Adultos Mayores Puéllaro

f) María Auxiliadora

g) SIGUOL

**Gráfico 4.1**

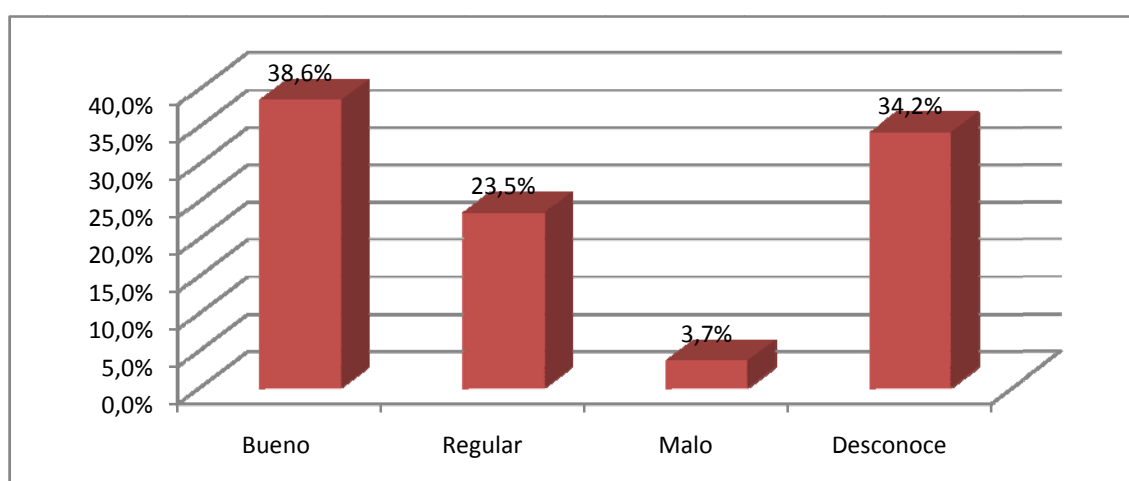
**Actualmente asiste o asistió el adulto mayor a un centro de recreación**



- No asisten; sin embargo, mencionan los mismos sitios señalados en la pregunta anterior, principalmente el IESS, María Auxiliadora, Centro de Recreación Adultos Mayores Puéllaro.

**Gráfico 4.2**

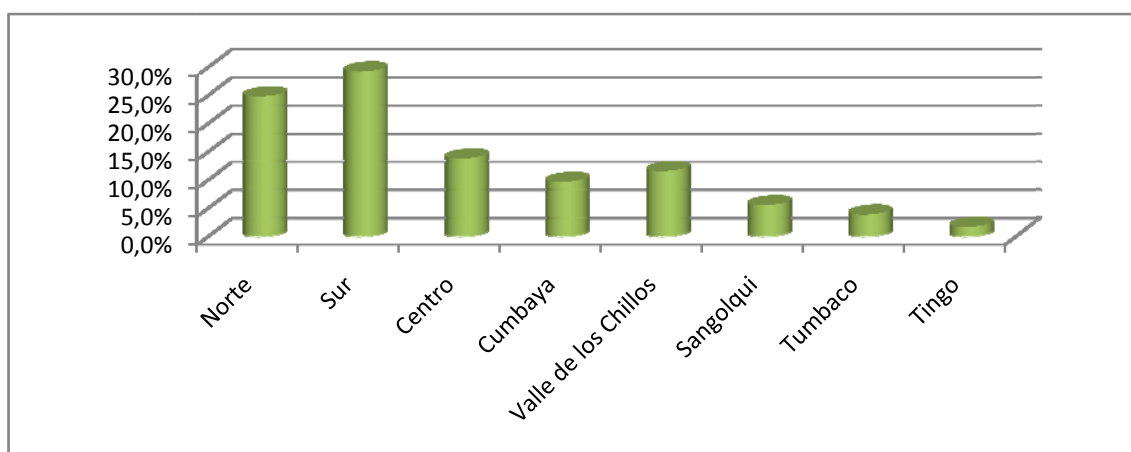
**¿Cuál es su opinión acerca de los centros recreacionales para el adulto mayor?**



- Las personas tienen una buena opinión acerca de los centros de recreación para adultos mayores; sin embargo, un alto porcentaje manifiesta no conocer los resultados de los centros.

**Gráfico 4.3**

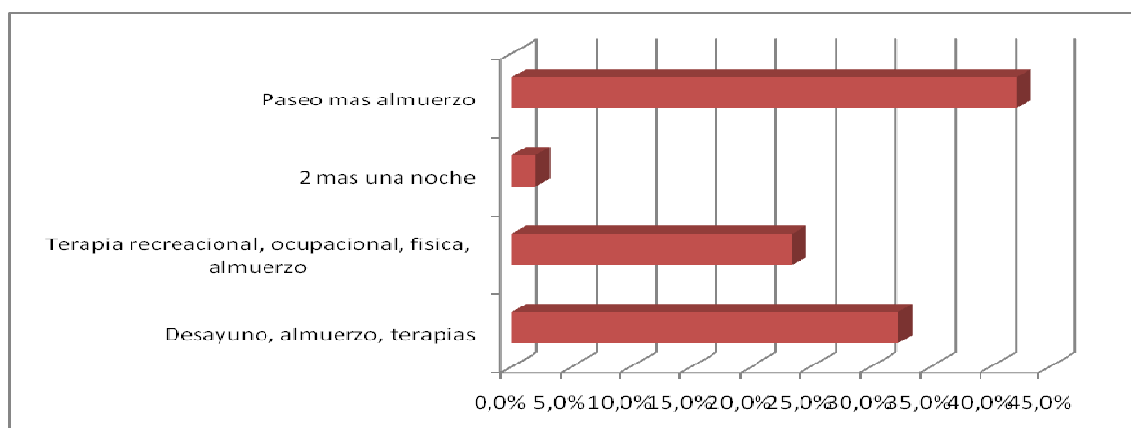
**En qué zona considera que hace falta un centro recreativo**



- Existe mucho interés por que se ubique el centro tanto en el Norte como en el Sur. Las personas requieren de un sitio de acuerdo a la proximidad donde viven los familiares o el adulto mayor.

**Gráfico 4.4**

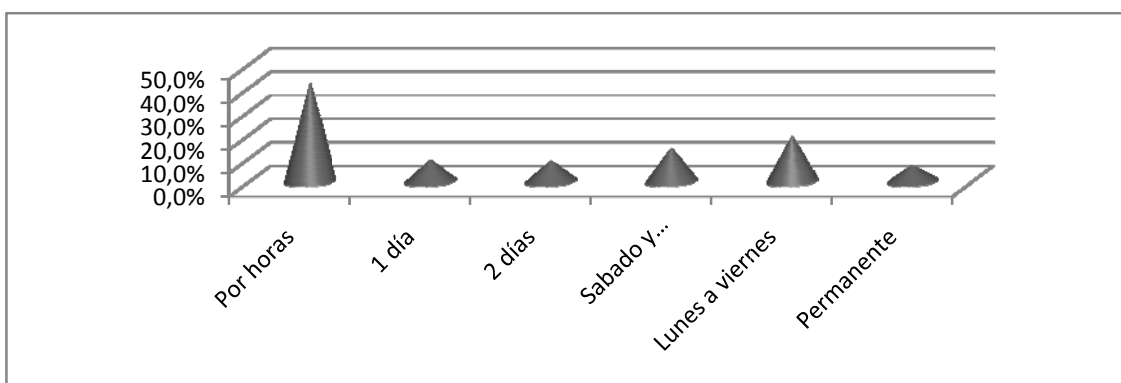
**Que paquete promocional por día escogería para el adulto mayor**



- Consideran interesantes los paquetes por un día, que no incluyen la estadía por la noche, y tienen interés por paseos, terapias ocupacionales, y servicio con desayuno. Además, requieren atención de manera variada; es decir, que se mantengan con ocupación permanente los adultos mayores.

**Gráfico 4.5**

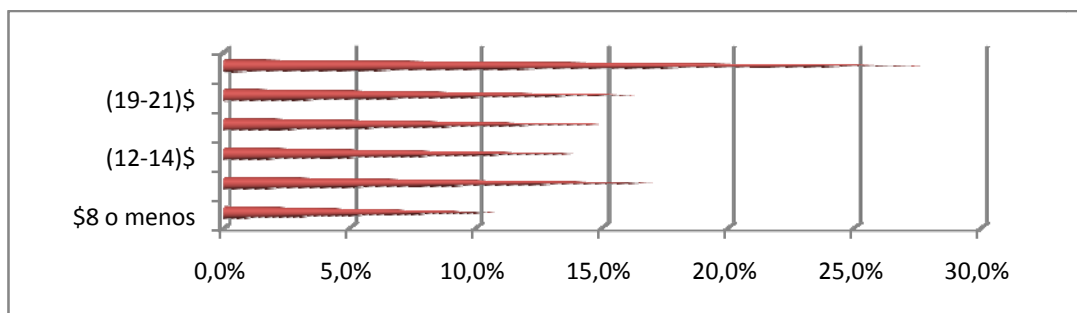
**La estadía del adulto mayor en el centro recreativo es preferible**



- Las personas consideran que es mejor por horas, aunque muchos consideran importante el horario completo de lunes a viernes. Consideran importante el que se distraiga el adulto mayor para que no pase sin hacer nada en casa, esté activo y pueda sentirse bien para que pueda socializar e interactuar.

**Gráfico 4.6**

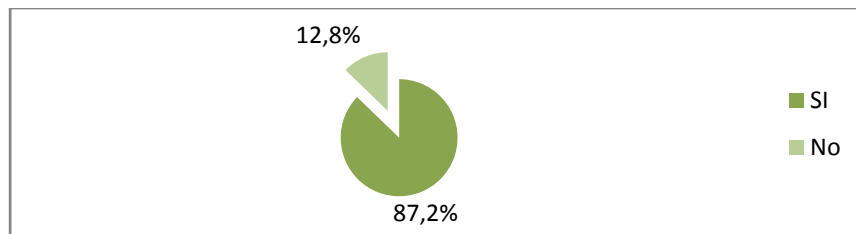
**Tomando en cuenta la respuesta del Gráfico 4.4, que valor estaría dispuesto a pagar.**



Al analizar los datos cruzados del paquete seleccionado y el precio que las personas consideran pagar, ha sido posible obtener la siguiente tabla con el precio promedio calculado:

PRECIO (MEDIA) \$	PAQUETE SELECCIONADO			
	1	2	3	4
6	14	9	1	8
10	19	12	0	19
13	17	6	0	18
16	11	14	2	18
20	13	11	3	21
24	22	20	1	41
<b>PROMEDIO</b>	15,2	16,3	17,4	17,3

- Al analizar de manera general la pregunta 17 encontramos que la mayoría consideran un precio de \$22 o más por día y lo acepta. El precio promedio por día que las personas piensan pagar por el paquete 1 es de \$15, el paquete 3 es de \$17, el 4 es de \$17, lo cual permite una referencia clara del precio que es posible colocar de acuerdo al programa, lo que se verificará de acuerdo a los costos por analizar luego.

**Gráfico 4.7****Le gustaría que asista el adulto mayor a un centro recreativo**

- Los encuestados contestan y aceptan en un 87% que les gustaría que el adulto mayor asista a este tipo de centro, pues se le puede dar mayor atención, se puede sentir útil y puede tener distracciones y salir de la rutina, además de la integración con otras personas. Sin embargo, un reducido porcentaje (13%) no lo considera adecuado, porque, aducen, se alejan de su hogar y en casa se los puede atender mejor.

**3.7.2.7 Conclusiones**

- Los encuestados no han escuchado acerca de centros de recreación para adultos mayores y algunas personas confunden este tipo de centros con ancianatos de los que han tenido algún conocimiento. Creen importante que el adulto mayor asista al centro de recreación para que se distraiga, para que no pasen sin hacer nada en la casa, estén activos, se sientan bien y, por último, para que puedan socializar e interactuar. Además, consideran que en los centros de recreación se les puede dar mayor atención, se pueden sentir útiles y disponer de distracciones para hacer a un lado la rutina.
- Las personas conocen acerca de las diferentes actividades que se realizan en estos centros, especialmente la de terapia recreacional y también la de integración e interrelación entre adultos mayores.

### **3.8 Oportunidad del Negocio**

En la actualidad, tanto los adultos mayores como los hijos están interesados en contratar un servicio diurno, que disponga de comida más refrigerios, terapias: recreacional, ocupacional y física, además de ofrecer un lugar donde puedan socializar con personas de la misma edad y donde consigan realizar actividades diferentes a las habituales del hogar. El transporte puerta a puerta creará un servicio complementario para los clientes. Se logrará con esto llevar un proceso normal de envejecimiento a cargo de especialistas en geriatría de manera segura y de provecho para el cliente.

La población de personas de la tercera edad se incrementará en los próximos años. El estilo de vida de los adultos mayores está cambiando, los mismos demandan servicios específicos como los que se ofrecerán en el plan de negocio. Un aspecto importante adicional es que no serán apartados de la familia, lo que descarta el miedo que tienen las personas de la tercera edad de ir a un asilo o más conocido como ancianato, que son los centros que más hay en el mercado.

## Capítulo IV

### LA EMPRESA

La empresa es una entidad conformada por personas, aspiraciones, capacidades técnicas y financieras que permite la fabricación y la prestación de servicios para satisfacer necesidades y deseos existentes en la sociedad, con la finalidad de obtener una utilidad o beneficio<sup>32</sup>. En este capítulo se desarrollará la estructura organizacional, objetivos y estrategias para la prestación del servicio.

#### 4.1 ESTRUCTURA DE LA EMPRESA

La empresa se define con una estructura jerárquica, donde el gerente tiene autoridad sobre los subordinados. Esto garantiza la eficacia de la gestión porque asegura la autoridad de mando y evita la confusión de responsabilidades. Es el principio de la unidad de dirección.

##### 4.1.1 NOMBRE

“Hobby’s Day Care” es el nombre de la empresa creado por el Autor, que determina un lugar agradable en el día, para el cuidado al adulto mayor por parte de personas nacionales y extranjeras.

---

<sup>32</sup> <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/empresa-definicion-concepto.html>



## 4.1.2 ORGANIGRAMA

**Cuadro 4.1**  
**Estructura organizacional de la empresa.**



Elaborado por: Autor

## 4.1.3 FUNCIONES POR ÁREA DE LA EMPRESA

### 4.1.3.1 Área Administrativa y Recursos Humanos

Este espacio estará a cargo de actividades como: reclutar, entrevistar, seleccionar, orientar, capacitar, desarrollar y evaluar de manera activa en el proceso de implementar estrategias, además de manejar las reglas, sueldos y políticas de Hobby's Day Care.

### 4.1.3.2 Área de Finanzas

Esta función se caracterizará por obtener y usar de manera eficaz el dinero a través del tiempo, además de ayudar a tomar decisiones acerca de cuánto gastar, cuánto ahorrar, cuánto invertir y cuánto riesgo correr.

### 4.1.3.3 Área de Operaciones

A esta área le corresponderán cinco funciones: proceso, capacidad, inventario, fuerza laboral y calidad, para buscar constantemente una mejora continua de procesos del servicio del plan de negocio.

#### 4.1.3.4 Área de Marketing y Ventas

Esta unidad deberá cumplir funciones como: analizar la conducta y las expectativas del cliente, vender el servicio, establecer precios, investigar el mercado y analizar las oportunidades para generar interesados en el servicio de Hobby's Day Care.

#### 4.1.4 OBJETIVOS – ESTRATEGIAS – POLÍTICAS POR ÁREAS

**Cuadro 4.2**  
**Objetivos, estrategias y políticas por área Administrativa y Recursos Humanos**

Área Administrativa y Recursos Humanos		
OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	POLÍTICAS
Contratar personal capacitado con conocimientos básicos en Geriatría.	Realizar un proceso exigente de selección de personal.	Únicamente serán aceptadas personas con preparación y experiencia en Geriatría.
Conformar un ambiente de cooperación y comunicación entre las personas que forman parte de la empresa.	Comunicación a todo nivel.	Charlas semanales dinámicas, de mejoras, evaluando el servicio junto con relaciones interpersonales
Ofrecer a los adultos mayores un servicio provechoso en función de un envejecimiento normal	Evaluación mensual de la eficiencia del servicio, de Hobby's Day Care	La atención al adulto mayor junto con la puntualidad será reconocido por la empresa

**Cuadro 4.3**  
**Objetivos, estrategias y políticas por área de Finanzas**

Área de Finanzas		
OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	POLÍTICAS
Incrementar el 20% de rendimiento de la utilidad sobre la inversión.	Manejo de costos iniciales y ventas.	Revisar costos del mercado.

Trabajar con el 40% de préstamo bancario y un 60 % de capital propio.	Seleccionar la mejor institución de crédito que ofrezca el mayor plazo con la tasa más baja.	Investigar cada tres meses las entidades bancarias.
Obtener un crecimiento del 4% en utilidades cada año.	Mejorar procesos.	Revisar procesos en el mercado cada cuatro meses.

**Cuadro 4.4**  
**Objetivos, estrategias y políticas por área de Operaciones**

Área de Operaciones		
OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	POLÍTICAS
Obtener proveedores de alimentos de calidad.	Seleccionar el mejor proveedor.	Cada tres meses, evaluar y revisar el mercado de proveedores.
Servicio eficaz al cliente.	Buscar personal preparado y con experiencia en el cuidado de personas de edad avanzada.	Capacitar al personal cada semana.
Llevar control médico y psicológico a los usuarios del plan de negocio.	Seleccionar el médico especialista en geriatría y el mejor psicólogo.	Revisar el mercado laboral cada tres meses

**Cuadro 4.5**  
**Objetivos, estrategias y políticas por área de Marketing y Ventas**

Área de Marketing y Ventas		
OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	POLÍTICAS
Tener una participación del 8,2% en el mercado de servicios recreativos en jornada diurna al adulto mayor hasta alcanzar un 13% en el año 2012.	Ejecutar anuncios publicitarios masivos por medio de prensa escrita, radio y creando una página web con detalles del servicio.	Todos los meses se evaluarán los anuncios publicitarios para posibles mejoras.
Incrementar las ventas del 4,01% a partir del primer año.	Crear tarjetas promocionales más anuncios publicitarios para personas que no pueden asistir a Hobby's Day Care todos los días de la semana	Elaborar informes semanales de nuevos compradores del servicio.

Posicionar el servicio en el mercado.	Trabajar en promociones y publicidad que generen demanda del servicio.	Analizar cada trimestre el servicio, las promociones y la publicidad.
---------------------------------------	--	---

## 4.2 MISIÓN

Ofrecer a los adultos mayores un espacio seguro y agradable, fomentando la integración de los mismos en un centro activo en el cual reciban orientación y se realicen terapias ocupacionales, recreativas y de auto cuidado, con la finalidad de incrementar la autoestima y favorecer la socialización, encaminándolos a una vejez exitosa.

## 4.3 VISIÓN

Encaminar a Hobby's Day Care a ser uno de los centros recreacionales de mayor reconocimiento a nivel nacional en un plazo de siete años.

## 4.4 VALORES Y PRINCIPIOS

Los valores son un conjunto de ejemplos que la sociedad propone en las relaciones sociales. Por eso se dice que alguien "tiene valores" cuando establece relaciones de respeto con el prójimo.

Hobby's Day Care se compromete a seguir los siguientes valores:

### 4.4.1 Innovación al Servicio de Nuestros Clientes

Se realizará un compromiso con todo el personal de Hobby's Day Care para orientar y ofrecer una atención de calidad a disposición del adulto mayor.

Además de lograr un acuerdo con empresas de turismo para organizar un servicio innovador de paseo turístico por los lugares más hermosos del país.

#### **4.4.2 Responsabilidad en Seguridad y Salud**

Se ejecutarán procesos como servicio puerta a puerta y disponibilidad de asistencia médica inmediata con respaldo de medicinas al adulto mayor, con un desempeño responsable y seguro al servicio de todas las personas de edad avanzada que se encuentran en Hobby's Day Care.

#### **4.4.3 Honestidad**

Todas las personas que pertenecerán a la empresa deberán trabajar con la verdad y justicia para crear un ambiente laboral de confianza y transparencia que haga que exista una buena relación con los adultos mayores.

#### **4.4.4 Respeto**

El respetarse a uno mismo y a los demás hará que se logren las metas de la empresa, creará un ambiente apropiado que generará valiosas aportaciones de las personas sin importar el cargo, sino únicamente tomando en cuenta que se trata de personas. Gracias al respeto, los empleados se podrán sentir apegados a la empresa y considerarán que lo que hacen tiene sentido.

#### **4.4.5 Puntualidad**

Cada persona deberá realizar una o dos actividades, pero concentrada en lo que estará haciendo. Se deberá estar bien atento de lo que se estará realizando para aprovechar mejor el tiempo. Se programará el horario de recorrido del transporte, hora de llegada y salida del negocio. Las terapias serán determinadas con límite de duración, con esto se logrará trabajar en el momento preciso y así generar un valor a lo que se estará creando.

## **4.5 DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO**

Hobby's Day Care ofrecerá un servicio recreacional diurno a los adultos mayores con la ayuda de profesionales en la atención y el cuidado a personas de la tercera edad. Se dedicarán servicios complementarios que agreguen valor como el traslado del adulto mayor al negocio y viceversa, más un almuerzo saludable. Se tendrá una salida cada mes a zonas históricas y de cultura de la ciudad, con la misión de que el adulto mayor obtenga un proceso normal de envejecimiento.

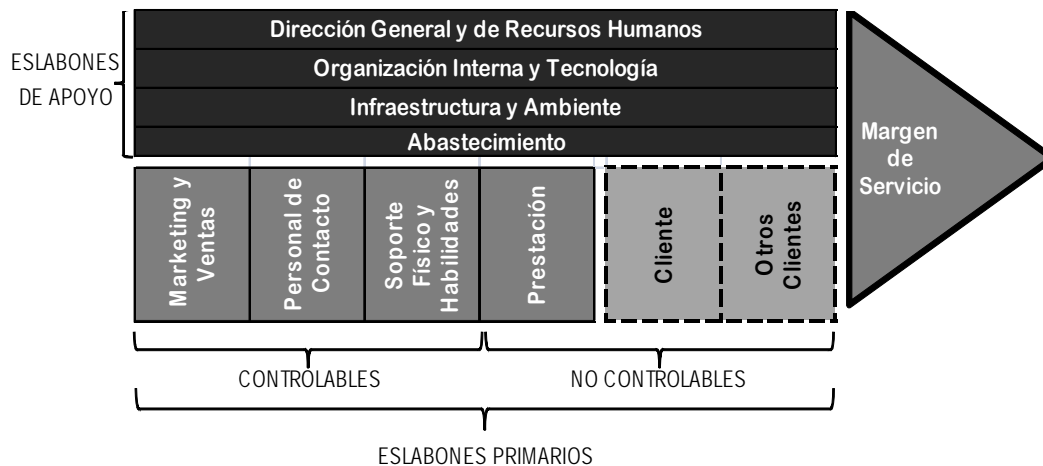
### **4.5.1 CLIENTES: ¿QUIÉNES SON?**

Los clientes de Hobby's Day Care serán hombres y mujeres de 60 años en adelante, de clase media-alta, que buscan un ambiente donde compartir con personas de la misma edad, autónomos, quiere decir que pueden realizar actividades de la vida diaria sin el apoyo de personal permanente.

### **4.5.2 CADENA DE VALOR**

En base a factores controlables y no controlables de la empresa se desarrollará la cadena de valor que con la creación de Eslabones Primarios y de Apoyo se obtendrá un margen de servicio.

**Gráfico 4.8**  
**Cadena de Servicio**



Fuente: [http://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/marketing\\_servicios.pdf](http://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/marketing_servicios.pdf)

Elaborado Por: Autor

#### 4.5.2.1 ESLABONES PRIMARIOS CONTROLABLES

##### 4.5.2.2 Marketing y Ventas

Se implementará publicidad por medio de prensa escrita, donde constará información de Hobby's Day Care, la página web llegará a muchos clientes con información acerca de las características del servicio junto con fotografías tomadas de las áreas que Hobby's Day Care ofrecería. Se implementarán hojas volantes con propuestas de valor del negocio que serán entregadas a los adultos mayores y también a familiares de los mismos en las instalaciones del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), esto estará a cargo de personas capacitadas que conozcan de la empresa y sus funciones.

##### 4.5.2.3 Personal de Contacto.

Las personas de contacto serán hombres y mujeres de buena presencia, con experiencia en ventas, debidamente preparados y con información específica de

Hobby's Day Care. Además, dichas personas serán capaces de transmitir que el servicio que se ofrecerá será de calidad y a cargo de profesionales, tomando en cuenta la gran infraestructura y la interesante imagen que conformará Hobby's Day Care.

#### **4.5.2.4 Soporte Físico y Habilidades**

El soporte físico de Hobby's Day Care tomará en cuenta la importancia de las adecuaciones arquitectónicas e instalaciones para desempeñar las terapias. Funcionarán como soporte los juegos de mesa que ayuden a la memoria del adulto mayor, cuadernos más esferográficos que servirán de instrumento para un dictado. Por otra parte, medicamentos determinados para cada uno de los adultos mayores que serán recetados por el médico. Todos estos recursos a cargo de excelentes guías con conocimiento en Gerontología.

#### **4.5.2.5 Prestación**

Socializar con personas de la misma edad, realizar diferentes actividades que las del hogar. Se contará con personas profesionales que trabajarán como guías para ejecutar las diferentes terapias de recreación, ocupación y físicas, para provecho del adulto mayor.

#### **4.5.2.6 ESLABONES PRIMARIOS NO CONTROLABLES**

##### **4.5.2.7 Clientes**

Clientes de Hobby's Day Care deberán ser única y exclusivamente personas de 60 años en adelante, autónomas, que pueden valerse por sí mismos sin el apoyo de una persona permanente.

##### **4.5.2.8 Otros Clientes**

Todas las personas que tienen un familiar de 60 años en adelante, que buscan un lugar donde el adulto mayor pueda desarrollar la capacidad física y mental en



actividades provechosas a cargo de especialistas, con un horario específico para que el adulto mayor pueda ocupar parte del día con la familia.

#### **4.5.2.9 ESLABONES DE APOYO**

##### **4.5.2.10 Dirección General y de Recursos Humanos**

Cada una de las Áreas de Hobby's Day Care, desarrollará una cultura del servicio destacando la importancia del cliente y la razón de ser de la empresa, en acuerdo establecido, entre el Gerente y el personal a cargo de cada área, para así ejecutar un proceso diario de compromiso, con personal comprometido, compartiendo con el cliente.

##### **4.5.2.11 Organización Interna y Tecnología**

Para facilitar la prestación del servicio se definirá una estructura jerárquica para Hobby's Day Care, que desarrollará las cuatro áreas determinadas anteriormente para administrar y controlar procesos de mejor manera con calidad de servicio, con informes continuos al Gerente para tomar las decisiones acertadas y así lograr encaminar la empresa a la visión antes desarrollada.

##### **4.5.2.12 Infraestructura y Ambiente**

La infraestructura de Hobby's Day Care se destacará por un espacio apropiado para cada terapia, además de realizar adecuaciones arquitectónicas para seguridad del adulto mayor, como por ejemplo que no existan barreras y desniveles con rampas. Contará con zonas verdes que aporten a la calidad del

servicio, y todo lo antes mencionado con un constante control de limpieza y colores vivos en paredes que crearán un ambiente agradable.

#### **4.5.2.13 Abastecimiento**

Hobby's Day Care contará con el abastecimiento de alimentos para la hora del almuerzo con supervisión del nutricionista, también de medicamentos para garantizar la salud de los adultos mayores. Se realizará un contrato de transporte puerta a puerta que complemente el servicio junto con la disponibilidad de carro-ambulancia en casos de emergencia, materiales de apoyo para las diferentes terapias, capacitación al personal de contacto por parte de expertos con conocimiento de la misión de la empresa.

#### **4.5.2.14 Margen de Servicio**

Un lugar agradable, donde el adulto pueda realizar actividades diferentes a las del hogar en compañía de personas de la misma edad, que deseen pasar un momento de recreación y ocupación en actividades provechosas, a cargo de profesionales en Geriatría y Gerontología, con el propósito de llevar un envejecimiento adecuado, con salud física y mental.

### **4.5.3 LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA**

El negocio se ubicará en el sector de la Pampa, al norte de la ciudad de Quito, por las siguientes razones: el clima de esta zona es cálido, menos frío que en la ciudad de Quito, por lo que será más apropiado para las personas de la tercera edad. La zona contará con espacios amplios, que son necesarios para las diferentes actividades que ofrecerá el negocio, además de un área verde considerable, que servirá para desarrollar terapias de recreación. El precio del terreno en esta zona por lo general es más bajo que en las zonas de mayor población en Quito. Se escogerá la zona norte en base a resultados de la investigación realizada en el capítulo III, ya que gran número de encuestados y lo que será la mayor parte de la demanda del servicio que ofrecerá el negocio están

situados en dicha zona. No se escogerán los sectores de Cumbayá y el Valle, ya que existe menos cantidad de personas que demandan el servicio y porque estas zonas son muy pobladas y tienen mayor costo de arrendamiento.

#### 4.5.4 TAMAÑO

El tamaño del negocio estará de acuerdo a las diferentes áreas que se necesitarán para ofrecer un servicio de calidad a los clientes. Se detallan a continuación las áreas con las que contará el negocio.

**Cuadro 4.6**  
**Descripción Técnica de la Empresa**

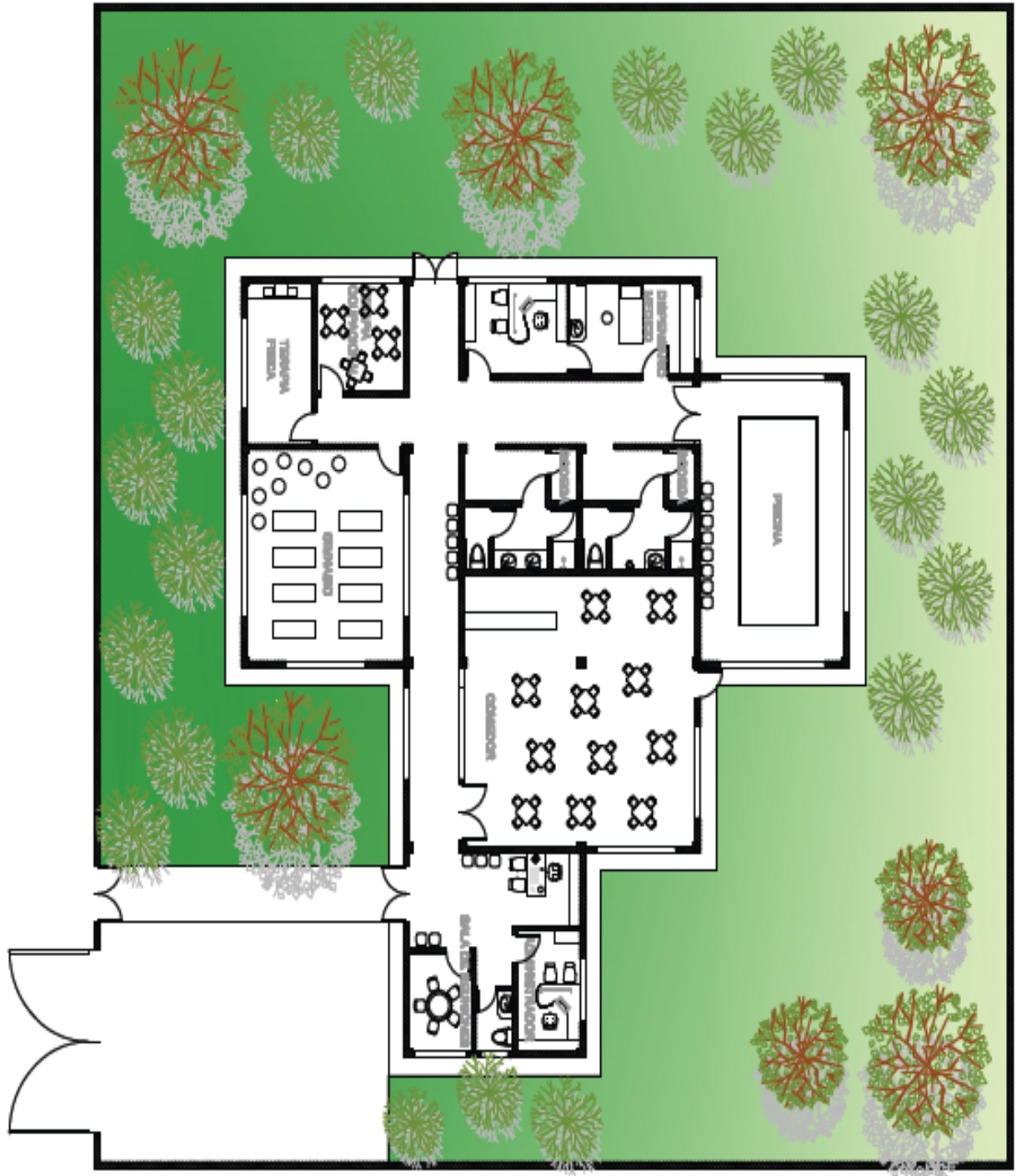
<b>AREAS</b>		
<b>Área</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Tamaño (m2)</b>
Comedor	1	60m2
Terapias: Ocupacional y Física	2	25m2
Gimnasio	1	55m2
Piscina	1	35m2
Dispensario Medico	2	6m2
Baño semicompleto	3	2m2
Ducha	2	1,5m2
<b>Total áreas de construcción (min.)</b>		<b>184,5m2</b>
Áreas verdes	1	1.000m2
<b>Total</b>		<b>1.184,5m2</b>

**Elaborado por:** Autor  
**Fuente:** Investigación realizada

Como se puede observar en el cuadro 4.6, el tamaño del negocio será de 184,5 m2 como mínimo de construcción y 1 000 m2 de áreas verdes, requerimientos que cumplen con las exigencias del Ministerio de Inclusión Económica y Social<sup>33</sup>.

<sup>33</sup> <http://www.mies.gov.ec>. Normas de funcionamiento para centros gerontológicos

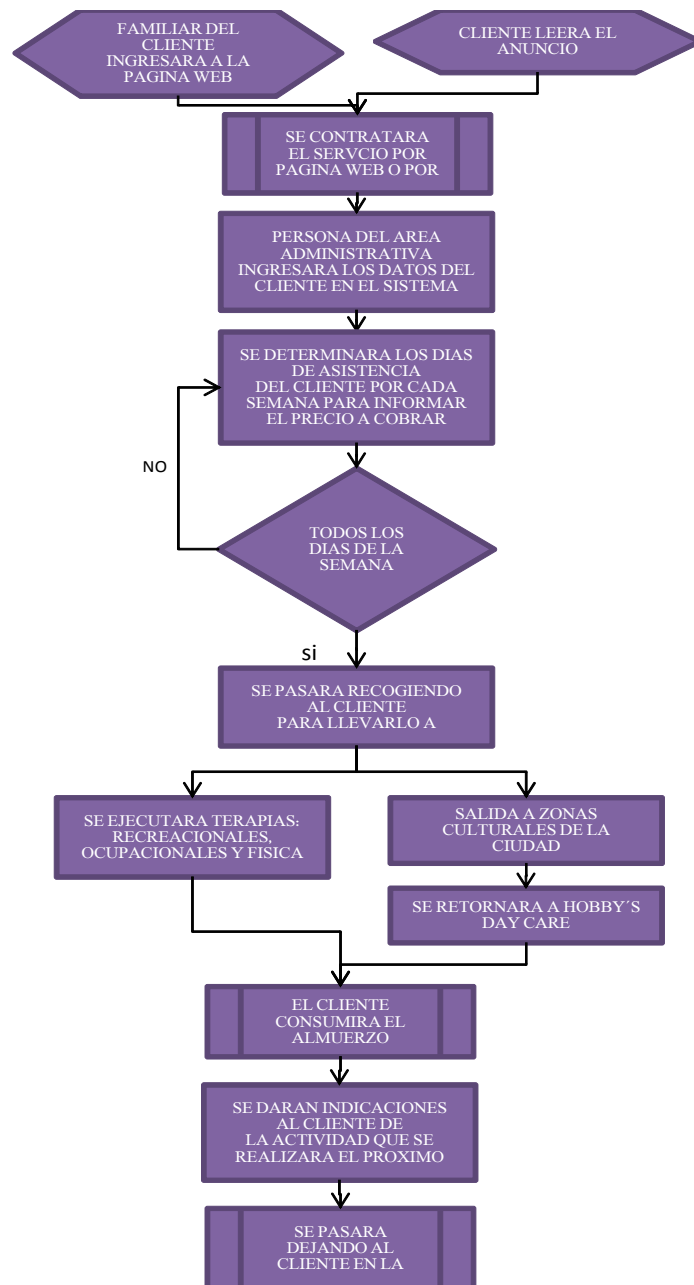
#### 4.5.5 PLANO ARQUITECTÓNICO DE LA EMPRESA



Elaborado por: El Autor

#### 4.5.6 FLUJOGRAMA DE HOBBY'S DAY CARE

**Gráfico 4.9**  
**DIAGRAMA DE FLUJO**



**Elaborado por:** Autor

**Fuente:** <http://mis-algoritmos.com/aprenda-a-crear-diagramas-de-flujo>

#### 4.6 ESCALA ESTRATÉGICA DE HOBBY'S DAY CARE

META	META	META	META	META	META	OBJETIVO ESTRATÉGICO
	Inicio de operaciones del servicio recreativo al adulto mayor.	Incrementar las ventas en un 4,01%.	Tener una participación del mercado del 8,2% en el mercado.	Posicionar el servicio recreacional en el mercado de Quito.	Ampliar el negocio a nivel nacional.	Ser una de las mejores opciones en ofrecer un servicio de recreación para el adulto mayor en el mercado nacional.
	<b>CAPACIDAD NECESARIA:</b>	<b>CAPACIDAD NECESARIA:</b>	<b>CAPACIDAD NECESARIA:</b>	<b>CAPACIDAD NECESARIA:</b>	<b>CAPACIDAD NECESARIA:</b>	
	* Realizar Adecuaciones de la casa para desempeñar de manera más segura el servicio al adulto mayor.	* Disponer de mas instalaciones físicas al servicio del adulto mayor	* Utilizar recursos económicos en investigación y desarrollo.	* Determinar el tamaño y la localización del negocio en base al clima, demanda y seguridad para el cliente.	* Tener una mayor participación del mercado respecto a años anteriores.	
	* Obtener permisos y recursos económicos para el funcionamiento del negocio.	* Crear hojas volantes con información valiosa y disponer de pagina web	* El personal realizara un desempeño óptimo para atender todos los adultos mayores.	* Establecer un sistema de información de las promociones que ofrece el negocio.	* Destinar recursos en publicidad con afiches y volantes.	
Aprender del servicio de recreación al adulto mayor.	* Conocer a los potenciales clientes del negocio.					
	<b>MEDIDA A TOMAR:</b>	<b>MEDIDA A TOMAR:</b>	<b>MEDIDA A TOMAR:</b>	<b>MEDIDA A TOMAR:</b>	<b>MEDIDA A TOMAR:</b>	
	* Realizar adecuaciones arquitectónicas del plan de negocios.	* Implementar campañas publicitarias masivas en el mercado.	* Realizar publicidad masiva mas promociones.	* Contratar personal calificado.	* Determinar potenciales socios para establecer alianzas.	
	* Diseñar la pagina web, además de implementar anuncios en prensa escrita.	* Fidelizar a los clientes para representar buena imagen y calidad del servicio recreacional.	* Investigar el mercado para determinar preferencias del cliente.	* Ofrecer un servicio personalizado de calidad que forme parte importante en la vida del adulto mayor.	* Incrementar el presupuesto destinado a promociones y publicidad.	
	* Contratar y capacitar al personal.		* Aumentar la capacidad física del inmueble, para atender a nuevos clientes.	* Ofrecer paquetes promocional y descuentos en contrataciones del servicio		
AÑO 2009	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014	

Elaborado por: Autor

Fuente: Constantino C. Markides, En la estrategia esta el éxito, pág. 142, Editorial Norma, Colombia, 2002.

## **4.7 AMBIENTE ORGANIZACIONAL**

### **4.7.1 Cultura**

Todas las personas que conforman el negocio deberán apreciar de la misma manera la misión y visión de la empresa, de esta forma existirá un real compromiso, obteniendo resultados positivos. Se realizarán reuniones cada mes donde asistirán todos los que conforman la empresa aportando con ideas valiosas para crear un ambiente de confianza entre los miembros de la misma.

### **4.7.2 Estructura**

La estructura de Hobby's Day Care, por ser grande, no dispondrá de áreas específicas que faciliten una relación de funciones, por lo que mantendrá la estructura antes mencionada y conforme crezca se deberá replantear la misma.

### **4.7.3 Personal**

Hobby's Day Care contratará profesionales en el área financiera, operativa y de ventas con formación superior para un buen desempeño de las distintas áreas, además de profesionales en geriatría con experiencia en gerontología. El negocio necesitará personal con ideas innovadoras que aporten a la imagen con cierto grado de liderazgo y con gran sentido de responsabilidad al servicio al cliente.

### **4.7.4 Incentivos**

Los incentivos serán para toda persona que aporte a la empresa con un buen desempeño en el trabajo, además de aquellas personas que contribuyan con ideas innovadoras que incentiven a que el servicio al adulto mayor sea mejor, dicho incentivo será monetario y no monetario.

Cuando el área de marketing y ventas incremente el número de adultos y también a los guías de las diferentes terapias se les incentivará de manera extrínseca. El incentivo intrínseco será a todas las personas que cumplan con las metas planteadas y más aún a los que se identifiquen con el negocio.



## **Capítulo V**

### **PLAN DE MARKETING**

Este capítulo se dedicará a posicionar el servicio, desplegar estrategias competitivas e investigar las preferencias y expectativas de los clientes.

#### **5.1 SITUACIÓN**

De acuerdo al estudio de mercado previamente realizado, ha sido posible determinar que existe un mercado potencial en Quito para el servicio que se va a crear, pues no existen muchos centros de recreación para adultos mayores en la ciudad. Hay varios asilos donde se quedan las personas de manera indefinida, pero centros recreativos que brinden los servicios como lo que se pretende ofrecer existen muy pocos, y la mayor parte de la población no los conoce, por lo cual el servicio deberá implementarse y para ello es necesario lograr el posicionamiento del mismo en el mercado y planificar estrategias competitivas que se desarrollarán a lo largo del presente capítulo.

##### **5.1.2 OBJETIVOS**

###### **5.1.2.1 Objetivo General**

Elaborar un plan de marketing para garantizar el éxito del servicio en el norte de la ciudad de Quito.

###### **5.1.2.2. Objetivos Específicos**

- Incrementar 4.01% las ventas anualmente.
- Lograr una participación en el mercado del 8,2%.

- Posicionar el negocio al norte de la ciudad de Quito.
- Fidelizar el servicio en los clientes.
- Incrementar la utilidad en un 20% de rendimiento sobre la inversión.

## 5.2 MARKETING ESTRATÉGICO

El proceso del marketing estratégico es definido como el "proceso gerencial de identificación, análisis, selección y explotación de oportunidades de comercialización, para cumplir con la misión y objetivos de la empresa".<sup>34</sup>

### 5.2.1 Características del posible consumidor

#### 5.2.1.1 Perfil

El cliente al que se pretende llegar es un adulto mayor a 60 años, hombres y mujeres, que tengan la mayoría de sus funciones corporales activas, pues es un centro de recreación donde se va a trabajar físicamente.

#### 5.2.1.2 Papeles de Compra

<b>INFLUENCIA</b>	Hijos mayores a 30 años que tienen padres o parientes de la tercera edad viviendo con ellos y que les interesaría que su familiar se involucre en actividades saludables y recreativas.
<b>INICIADOR</b>	Adultos mayores que gusten de la salida a paseos, al campo, a realizar visitas a lugares interesantes, donde pueden conocer nuevas cosas, tener un

<sup>34</sup> <http://admindeempresas.blogspot.com/2008/06/marketing-tactico.html>

	esparcimiento sano y mantenerse en forma.
<b>DECISIÓN</b>	Personas que disfruten de la vida al aire libre y que quieran conocer lugares turísticos. Que no puedan ser atendidas en casa y que deseen recrearse y recibir alimentación.
<b>USUARIO DEL SERVICIO</b>	Personas que les guste mantenerse activos, física y mentalmente. Tener relación con sus pares y disfrutar de la compañía con gente de su edad, que vivan en el sector, como en el resto de la ciudad. Norte, y los valles de los Chillos y Tumbaco de nivel socio económico medio alto- alto.

**Elaborado por:** Autor

**Fuente:** Investigación de Mercado (Capítulo III)

## 5.2.2 EL MERCADO

### 5.2.2.1 Competidores

A continuación se detallan los centros que serían competencia directa e indirecta:

<b>COMPETENCIA PRIVADA</b>	<b>COMPETENCIA PÚBLICA</b>
Hogar Encuentro Adult Day Care	Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS)
La Casa del abuelo, Club de la Memoria	Grupo de la tercera edad de Carcelén, SIGVOL Servicio Ignaciano de voluntariado

Centro del día de ancianos Sagrado Corazón	La Recoleta
Plenitud Ciudad de la Alegría	María Auxiliadora
Centro de recreación del día para el adulto mayor	Nueva Esperanza

**Elaborado por:** Autor

**Fuente:** Investigación de Mercados (Cap. III)

Como se puede observar, son pocos los centros de cuidado diario para adultos mayores e inclusive en muchos de ellos sólo los cuidan y los alimentan, no se trata de centros de recreación, de encuentro, de actividades activas; es decir, como actividad principal los adultos son recibidos y se los integra a actividades rutinarias.

### 5.2.2.2 Segmentación

La segmentación del mercado es el proceso de subdivisión de la población en segmentos homogéneos al interior y heterogéneos entre sí, esta división debe darse de acuerdo a los factores que se consideren relevantes para el producto o servicio motivo del análisis<sup>35</sup>; la meta final de la segmentación es la selección del mercado meta o nicho de mercado hacia quienes se dirigirá el diseño de la comunicación.

Para analizar el segmento al cual vamos a llegar se analizarán los siguientes tipos de variables que permitirán identificar más claramente el segmento a seleccionar.

**Variables Geográficas:** Se clasificará al cliente de acuerdo al lugar donde vive y de ello se deducirá su interés por adquirir el servicio.

<sup>35</sup> Zethaml Valerie, Marketing de Servicios, 2da edición, Mc. Graw Hill.

- Norte,
- Centro
- Sur
- Valles aledaños a la ciudad.

Variables Psicosociales: Es decir, de acuerdo al tipo de personas que quieran el servicio con relación a su nivel socio-económico.

- Bajo
- Medio
- Alto

Variables Demográficas: Es decir, qué tipo de clientes que pueden necesitar el servicio de acuerdo a la edad y grupo.

- Adultos de más de 60 años
- Adultos entre 55 y 60 años
- Personas menores de 55 años

Variables psicográficas de estilo de vida

- Gusto por la actividad física al aire libre

- Gusto por las actividades de salón (lectura, TV, entre otras cosas)

#### Variables Conductuales y de capacidades físicas

- Capacidad física reducida
- Capacidad física media
- Capacidad física normal

En este sentido el segmento hacia el que el servicio está dirigido es el de los adultos mayores de 60 años, que vivan en el sector norte de Quito y Valles aledaños, de estrato social medio y alto, que gusten de la actividad física al aire libre y tengan capacidades físicas medias o normales.

Una vez definido el mercado objetivo de la empresa, debe determinarse su tamaño con el fin de tener una visión clara del mercado potencial de la misma; en este sentido se sabe que el 4.3% de la población sobrepasa los 60 años<sup>36</sup>, la tasa de empleo formal se agrupa alrededor del 44.57%<sup>37</sup>, de modo que de esta población, la que formaría parte de la población objetivo (hijos en situación de empleo formal) es del  $0.043 \times 0.4457 = 1.97\%$ ; además se fijó como meta la ciudad de Quito los sectores Norte y de los Valles, donde de acuerdo al Municipio de Quito agrupa aproximadamente al 40%<sup>38</sup> de la población de la ciudad, por lo tanto el mercado meta porcentual de la empresa es:  $0.0197 \times 0.4 = 0.77\%$  de la

---

<sup>36</sup> Napoleón Saltos, Ecuador y Su Realidad 2009; Fundación José Peralta edición decimo cuarta p 140-145

<sup>37</sup> Napoleón Saltos, Ecuador y Su Realidad 2009; Fundación José Peralta edición decimo cuarta p 140-145

<sup>38</sup> [http://www.conquito.org.ec/observatorio/index.php?option=com\\_content&task=view&id=46&Itemid=55](http://www.conquito.org.ec/observatorio/index.php?option=com_content&task=view&id=46&Itemid=55)

población de Quito que es de 2'631,705 en el área metropolitana<sup>39</sup>; esto quiere decir que el proyecto contaría con un mercado objetivo de aproximadamente:

$$\text{Mercado objetivo} = 0.0077 \times 2'631,705 = 20175 \text{ personas}$$

De este mercado objetivo, las empresas privadas (competencia directa) tienen una ocupación media de 100 personas; si se toma en cuenta que son cinco competidores directos, se estaría trabajando con una demanda insatisfecha de:

$$20175 - 100 \times 5 = 19675 \text{ personas}$$

Es decir un segmento de mercado totalmente inexplorado.

### 5.2.2.3 Posicionamiento del Servicio

El marketing estratégico es indispensable para que la empresa pueda, no sólo sobrevivir, sino posicionarse en un lugar destacado en el futuro satisfaciendo permanentemente las necesidades del cliente.”<sup>40</sup> Dado que no existe un competidor con un posicionamiento claro dentro del mercado, y que la investigación de mercado reveló que la población no conoce los servicios que se ofrecen en un centro de cuidado, la empresa debe aprovechar la oportunidad de posicionarse como líder en el servicio de cuidado dentro de su mercado meta seleccionado.

Se debe posicionar a Hobby's Day Care como el servicio que ofrece al cliente una nueva alternativa de vida activa de recreación, presentando una opción

---

<sup>39</sup> <http://es.wikipedia.org/wiki/Quito>

<sup>40</sup> <http://www.marketing-xxi.com/concepto-de-marketing-estrategico-15.htm>

diferente que permitirá a los usuarios actividades distintas a las del hogar y que satisfará las necesidades de las personas de la tercera edad.

Bajo este contexto, la empresa debe desarrollar canales de comunicación que garanticen el impacto de la información de la mayor parte de la población considerada objetivo y, establecer relaciones de largo plazo tanto con el cliente objetivo como con los intermediarios del servicio (Influencia); en este sentido se plantea:

El desarrollo de los canales de intermediarios (PRM); se consideró que los puntos de influencia son las personas mayores de treinta años que tengan un adulto mayor viviendo con ellos, además se requiere que pertenezcan al estrato medio y alto para que estén en capacidad de pagar el servicio; de modo que debe desarrollarse el canal hacia la concentración de este público de influencia.

Se considera que las personas de este segmento se encuentran en la población que posee empleos formales en empresas medianas y grandes (las empresas pequeñas y microempresas no se toman en cuenta dada su gran dispersión geográfica, para acceder a la población en ese grupo se debe establecer estrategias de marketing masivo) tanto en el sector público como en el sector privado; el contacto se lo realizará a través de las asociaciones de empleados, si las hubiere o con la persona que esté a cargo de la administración de personal; por lo tanto se definen los puntos de contacto con estas organizaciones:

- Asociación de empleados
- Encargados de recursos humanos

El desarrollo de canales de comunicación con el cliente (CRM); con los clientes, se tomará en cuenta su concentración geográfica, en este sentido se acudirá a los



lugares referenciales de las zonas geográficas consideradas meta (norte de Quito y los Valles de Tumbaco y Los Chillos), como centros comerciales y se acudirá a las zonas de residencia de las personas, con el fin de entregar material que contenga la comunicación de la empresa.

Mediante el desarrollo de estas estrategias se hará llegar la información a la población meta y se posicionará a la empresa como líder en el cuidado de adultos mayores; no debe olvidarse que lo importante del posicionamiento no es que el cliente utilice nuestros servicios inmediatamente, sino que sepa como localizarnos cuando nos necesite, de modo que este desarrollo del canal de comunicación debe darse de forma permanente para que la población objetivo ase familiarice con nuestro nombre y servicios.

#### **5.2.2.3.1 Estrategia de Diferenciación del Servicio**

La diferenciación constituye la fuente ventaja de la empresa frente a sus competidores directos; en este sentido se considera que es la competencia privada la oferta que debe superarse; en este sentido plantea una estrategia de más por lo mismo (+ =); es de más por lo mismo; es decir, pese a que la investigación de mercado reveló que no existe ninguna empresa con un posicionamiento claro, se mantendrá una política de precios similar, sin embargo se compensará todas las debilidades del servicio ofertado por estos, agregando valor al servicio prestado por la empresa y brindando alternativas de pago diferenciadas, tema a abordarse con mayor amplitud en el ítem de precio del presente estudio.

Con esto en mente, se sabe que la principal debilidad del competidor privado es la ausencia de organización en la oferta de servicios, básicamente se caracteriza por ofrecer un espacio agradable donde el adulto mayor pueda estar en

compañía de otros y desarrollar actividades fundamentalmente manuales (terapia ocupacional), de lectura o juegos de mesa; esto no incluye ninguna actividad al aire libre o lo hace muy eventualmente, no contempla la alternativa de salidas; son sitios puntualmente diseñados para la permanencia del adulto, una especie de guardería; donde no se consideran las necesidades de recreación del adulto mayor sino solamente sus necesidades de seguridad y la de tranquilidad del cliente influencia (hijos); la empresa debe subsanar esta debilidad diseñando el servicio de modo que no solo ofrezca seguridad y tranquilidad sino recreación, el adulto mayor de hecho debe desear utilizar su tiempo en las actividades propuestas, lo que le daría a la empresa acceso no solo al mercado de las personas que requieren dejar a su familiar con compañía, sino a aquellos adultos mayores que se encuentran aburridos y desean realizar alguna actividad.

Se plantea entonces un cronograma de actividades programadas justamente para evitar la rutina, el tedio o el aburrimiento, pues a esta edad la gente suele cansarse de las actividades con mayor frecuencia, por ello las labores planificadas irán de acuerdo a las necesidades de trabajo físico, intelectual y emocional que requiere este grupo. Se los mantendrá no solamente en actividad de entretenimiento, sino en aquellas que sean un aporte en el crecimiento personal. Este cronograma se abordará en el ítem producto de este capítulo.

#### **5.2.2.3.2 Estrategia de Diferenciación en Publicidad**

La empresa tiene una estrategia de nicho de mercado, su selección se abordó previamente, se desarrollaron también los canales que se utilizarán para acceder a este nicho, pero también se mencionó que dada la gran dispersión geográfica del mercado objetivo, existiría población que no se impactaría por la información, de modo que se establecerán estrategias publicitarias que permitan acceder a

estos segmentos (publicidad masiva); El diseño de la aproximación al mercado objetivo se detallará en el ítem de promoción y publicidad de este capítulo.

### **5.3 MARKETING TACTICO**

#### **5.3.1. El Servicio**

El servicio se caracterizará por ser:

- Intangible, no es un bien físico el motivo de la oferta
- Variable, se propenderá a su continua evaluación a través de la estrategia de mejoramiento de la calidad.
- Inseparable, el servicio se proveerá en el lugar de venta del mismo.
- No peresible, no existe un plazo para la consecución del servicio

El servicio que se ofrecerá se encamina a cuidar y, sobretodo, recrear a los adultos mayores que son los clientes objetivo del plan de negocios.

Esto se hará, en primer lugar, con la mayor calidad que se pueda dar, adicionalmente con la mejor disposición y actitud en la atención, ya que el cliente es esencial para el negocio y requiere del mejor trato y cuidado, de esta forma se pretende que se sienta satisfecho y a gusto en el centro, realizando así actividades entretenidas y que ayuden a mejorar sus facultades tanto físicas, intelectuales, como emocionales. El personal que atenderá en el centro será especializado en cuidado de adultos mayores, será gente activa, honesta, cariñosa y tolerante, con ello se quiere lograr un ambiente muy familiar para todos los clientes que nos visitarán, considerando que son personas que vienen

por un servicio de calidad y esperan pasar momentos muy agradables en compañía de otra gente de su edad, sintiéndose útiles y activos.

Por tanto, los servicios generales que ofrecerá el centro son:

### **Servicios Generales Del Servicio De Recreación Para El Adulto Mayor**

- **Alimentación**
- **Actividades recreativas**
  - **Juegos**
  - **Actividades de terapia ocupacional**
  - **Actividades de integración**
  - **Salidas y tours**
- **Actividades de desarrollo físico**
- **Actividades de desarrollo intelectual**

A continuación se detalla las actividades:

- **Recreativas**
  - **Juegos**
    - **Juegos de mesa**
    - **Juegos de campo**
  - **Terapia ocupacional**
    - **Actividades de campo, jardinería**
    - **Trabajos prácticos de arte, música**
  - **Actividades integración**
    - **Dinámicas**
    - **Tiempo libre**

- Salida y tours
  - Paseos organizados y salidas
  - visitas a sitios de interés turístico
  - Obras de teatro, danza, ópera, cine, conciertos, partidos de futbol
  - City tours
  - Periódicamente tours fuera de la ciudad
  
- Actividades físicas
  - Caminatas
  - Gimnasia adecuada
  - Deportes con precauciones
  
- Actividades de desarrollo intelectual
  - Ajedrez
  - Desarrollo de proyectos
  - Capacitación

A más de la recreación, se prestará el servicio de alimentación, ya sea como refrigerio o como comida completa para aquellos clientes que lo requieran y de acuerdo al tiempo de permanencia.

### **5.3.2 Servicios Complementarios:**

El centro contará con el servicio de transporte de puerta a puerta para evitar a los familiares la molestia o la pérdida de tiempo en la movilización del adulto mayor. Otro adicional que tendrá el centro es que contará con un médico de planta, quien realizará un chequeo general de salud a los clientes una vez por semana.

Se dispondrá de un gimnasio que permita realizar actividades de fortalecimiento para los adultos mayores, con rutinas adaptadas a su edad. Estos servicios adicionales aumentarán el valor final del servicio y la percepción de la calidad del mismo por parte del público objetivo, constituyéndose en parte de la ventaja competitiva de la empresa.

### **5.3.3 Características del Servicio**

El servicio que se prestará tiene las siguientes características:

- El centro contará con personal calificado y especializado en el manejo de adultos mayores.
- Profesionalismo en el manejo del cliente.
- Ambiente saludable, limpio y adecuado para el trato de personas mayores.
- Infraestructura apropiada para el cuidado de personas de la tercera edad, con instalaciones modernas, accesible y de primera.
- Transporte calificado y con todas las seguridades, que contará con un espacio amplio para el ingreso y salida de los clientes, además de cinturones de seguridad.

Se contará con un médico permanente en el centro que pueda revisar el estado de salud de los clientes, el mismo que no solo los revisará en caso de algún problema, sino que llevará un registro de chequeos de forma generalizada,

teniendo también el plan alimenticio adecuado para cada caso y revisión de la toma de medicamentos en las horas correspondientes.

- Una característica especial que tendrá el centro es que la atención será muy familiar, pues se quiere crear lazos afectivos con cada cliente, para lograr que se sientan como en casa, bienvenidos, queridos, entendidos, y no como que van a un centro simplemente.

#### **5.3.3.1 Beneficios:**

Sacar a las personas adultos mayores del aislamiento que el jubilarse les ha causado a algunos.

- Devolverles al placer de moverse para preservar, todo el tiempo posible, su independencia física como social.
- Integrarlas en una actividad de grupo a fin de que se encuentre de nuevo al contacto con los demás, la intensidad de expresar, comunicarse y participar.
- Brindarles la posibilidad de visitar diversidad de sitios para estar en más contacto con otras regiones y conocer más formas de vida.
- Ofrece mayor autonomía y hábitos de conducta saludables en todas las actividades cotidianas.

### 5.3.4 SERVICIO

En el caso del centro para el adulto mayor, es un servicio de cuidado y recreación de personas de la tercera edad que se lo facilitará por días y por horas, con características especiales; es decir, cuidado personalizado y especializado, actividades novedosas y divertidas para la edad, paseos, convivencia con otras personas en un ambiente acogedor con instalaciones apropiadas, seguridad y fácil acceso de los clientes. Se contará con profesionales especialistas en geriatría. El detalle de la planificación de la oferta de servicios es la siguiente:

Calidad de servicio:

Una buena atención, personal especialista en recreación, integración, que tengan gran carisma para tratar con los adultos y de esa manera lograr que se sientan bien.

Atracción permanente:

Los programas o actividades diarias serán diseñadas de tal manera que sean entretenidas todo el tiempo, de esa manera se mantiene la expectativa positiva de lo que se va a hacer; es decir, todo el tiempo se estarán realizando actividades programadas y un mínimo tiempo libre, hacer que se entretengan, rían e interactúen todo el tiempo.

Servicios variados de acuerdo al requerimiento:

Existirán cuatro servicios principales que permitan al cliente tener variedad en su selección y de esa manera elegir de acuerdo a su tiempo o simplemente a su aceptación, mismos que se detallan a continuación:



1.- Plan de Lunes a Viernes: Retiro del transporte de 8:00 a 8:30 e inicio de actividades 9:00. Actividades permanentes todo el día, lunch, almuerzo, salida 16:30. Salidas o tours 1 vez cada 15 días.

2.- Plan 3 días por semana: Actividades igual que en el plan de Lunes a Viernes, pero solamente los días Lunes, Miércoles y Viernes, incluye la salida cada 15 días.

3.- Plan tours: Solamente se unen al tour que se realizará 1 vez por semana, mismos que elegirán de acuerdo a su interés.

4.- Horas de actividad: De acuerdo al plan presentado de la semana, eligen las actividades a las cuales se quieren unir; sin embargo, este plan se cobra por horas y el transporte solamente sale en los horarios fijados a las 8:30 de entrada y de salida a las 16:30.

#### Innovar en los planes:

Para mantener la atención del público objetivo las actividades serán variadas y entretenidas todo el tiempo, pero adicionalmente se innovarán permanentemente los tipos de actividades e inclusive se realizarán a través de encuestas a los clientes para conocer qué intereses adicionales tienen para ir incrementando ocupaciones, orientándose permanentemente al cliente.

#### Servicios complementarios

Adicionalmente al transporte puerta a puerta se tendrá un médico permanente que esté atento a cualquier dificultad física o médica e

inclusive realizará periódicamente un chequeo personal de salud a los clientes.

#### 5.3.4.1 Logo y Slogan de la Empresa

El logo de la empresa pretende reflejar un lugar donde los adultos mayores puedan desarrollar diferentes actividades que se señalan en el plan de negocios: un árbol magnánimo de varios años de vida como las personas de edad avanzada. El slogan es “Protegiendo Vidas”, ya que la empresa quiere que los clientes tengan una vida activa y saludable a cargo de especialistas en el cuidado de los mismos. (Ver Anexo B5)

**Gráfico 5.1**  
**Imagen de La Empresa**



**Elaborado por:** Autor  
**Fuente:** La Empresa (Cap. IV)

### **5.3.5 PLAZA**

Plaza o distribución es el lugar dónde se debe comercializar el producto (bien o servicio) que se ofrecerá. Se considera el manejo efectivo de los canales logísticos y de venta para lograr que el producto llegue al lugar adecuado, en el momento adecuado y en las condiciones adecuadas. Los canales de distribución hacen llegar el producto hasta el comprador potencial.

Los detalles de la localización y características físicas del lugar donde se presentará el servicio, fueron abordados a profundidad en el capítulo IV de este estudio.

### **5.3.6 PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD**

Incluye todas las funciones realizadas para que el mercado conozca la existencia del servicio; es decir, son las actividades comerciales o de comunicación para conseguir la contratación del servicio. El detalle de las mismas es el que sigue:

#### **1. PRENSA**

Se promocionará el negocio en la prensa, principalmente en el periódico El Comercio, medio masivo que normalmente lee el grupo objetivo y que permite una amplia cobertura. De igual manera se enviarán anuncios en la revista La Familia que circula el día domingo en el mismo periódico y que atrae la atención de los grupos familiares.

#### **2. PAPELERÍA**

Se realizarán volantes y posters que se distribuirán en diferentes casas, centros comerciales y espacios donde se pueda ubicar al segmento

seleccionado. Se puede poner un *stand* en los principales centros comerciales de la ciudad.

La papelería, al igual que la imagen general del centro, debe emitir una imagen de un adulto activo, no de un asilo, sino de espacios de diversión, actividad, alegría. A continuación se presenta un ejemplo de la imagen que se desea dar:



Fuente: [www.mec.gub.uy/Archivo\\_noticias\\_07.html](http://www.mec.gub.uy/Archivo_noticias_07.html)



Fuente: [http://es.123rf.com/photo\\_5349757.html](http://es.123rf.com/photo_5349757.html)

De igual manera, los trípticos y posters pueden ofrecer los tours específicos que se pretende promocionar.

### 3. FERIAS:

También se pretende participar con un *stand* en la feria de la Salud a realizarse en Cemexpo en Diciembre del 2009

### 4. TELEVISIÓN:

Se buscará que se realicen publrreportajes en revistas familiares de la mañana en los principales canales de la televisión nacional.

### 5. RELACIONES PÚBLICAS

Se efectuará la inauguración del centro, realizando un pequeño coctel e invitando a diferentes ejecutivos de empresas y personas relacionadas con la labor social y el trabajo con ancianos.

### 6. INTERNET

La empresa tendrá página web propia, en la cual se estarán publicando permanentemente artículos y recomendaciones sobre el cuidado y las necesidades del adulto mayor. Esta página deberá posicionarse y promocionarse en otras páginas de interés de este segmento. También se realizarán y se participará en foros sobre temas relacionados a las personas de la tercera edad. Es importante también tener diferentes blogs en donde se promocionen los servicios. Se utilizará también como técnica el uso del *mailing* para promoción.

### 7. REVISTAS

Regularmente se enviarán artículos a revistas y publicaciones sobre salud, en donde se tratarán temas relacionados al cuidado de adultos mayores,

esto servirá también como un canje publicitario, pues se puede poner los datos de la empresa allí.

### 5.3.6.1 Presupuesto Inicial de Publicidad

Con la estrategia anteriormente prevista y de acuerdo a los costos de cada uno de los medios utilizados, se ha realizado un presupuesto para la campaña inicial a realizarse:

<b>MEDIO PUBLICITARIO Y DETALLE</b>	<b>VALOR</b>
<b>PRENSA</b>	
Anuncios El Comercio	1.500
Anuncios La Familia	500
<b>PAPELERÍA</b>	
Diseño e impresión trípticos	450
Repartidores	200
<b>FERIAS</b>	1.500
<b>RELACIONES PÚBLICAS</b>	850
<b>INTERNET</b>	
Página web, hosting y posicionamiento	750
Mailing	180
<b>REVISTAS</b>	800
<b>TOTAL PRESUPUESTO PUBLICIDAD</b>	<b>\$6.730</b>

Elaborado por: Autor

### 5.3.7 Precio

Se han considerado los precios que son aceptados por el cliente del segmento meta, adultos mayores de 60 años, que vivan en el sector norte de Quito y Valles aledaños de estrato social medio y alto; luego del análisis en el estudio de mercado, el número de días y los costos y se definen de la siguiente manera:

<b>Valor mensual por el plan no. 1</b>	\$300
<b>Valor mensual por el plan no. 2</b>	\$190
<b>Valor diario por tour (no. 3)</b>	\$35 (Se realizarán ajustes al precio de acuerdo a la actividad).
<b>Valor por hora (no. 4)</b>	\$4.30

Los diferentes planes fueron abordados en el ítem producto del estudio.

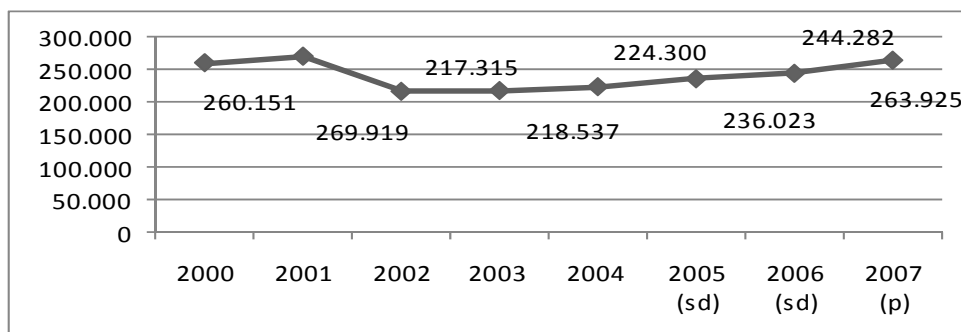
#### 5.3.7.1 PROYECCIÓN DE VENTAS

De acuerdo a la observación directa en el mercado de la competencia, ha sido posible determinar que en los centros actuales de recreación para adultos mayores existen ventas promedio de \$543 000 al año; sin embargo, el centro por implementar ofrecerá un servicio similar pero más innovador y con mayores prestaciones que agregaran valor al cliente y a la empresa; por tanto, las ventas previstas por la empresa serán un 30% de las ventas de la competencia.

$$\$543\ 000 \times 30\% = \$162\ 900$$

Tomando en cuenta el comportamiento de la industria en los últimos años y considerando los picos más altos y bajos se tiene:

### Valor Agregado Bruto por Industria / PIB



Elaborado por: Autor

Fuente: Banco Central del Ecuador (<http://www.bce.fin.ec>)

Los cuales representan los siguientes porcentajes de acuerdo al punto medio.

<b>Esperado</b>	4,01%
<b>Optimista</b>	8,04%
<b>Pesimista</b>	2,64%

Y por tanto, tomando en cuenta los diferentes servicios con los que contará la empresa, las ventas serán:

PROYECCION DE VENTAS					
Escenario	Año 2010	Año 2011	Año 2012	Año 2013	Año 2014
Optimista 8,04%	175.997	190.147	205.435	221.952	239.797
Esperado 4,01%	169.432	176.227	183.293	190.643	198.288
Pesimista 2,64%	167.201	171.615	176.145	180.796	185.569



## Capítulo VI

### ANÁLISIS FINANCIERO

Para evaluar la rentabilidad del plan de negocios es necesario realizar un análisis financiero que considere inversiones, ingresos, gastos, financiamiento y flujos de caja que permitan valorar la inversión y determinar la rentabilidad de la misma.

#### 6.1 SUPUESTOS

Hobby's Day Care se abrirá en Quito. La proyección se hará en dólares americanos a precios constantes en tres escenarios: optimista, esperado y pesimista.

- La inversión total es de \$40.696 e incluye Capital de Trabajo.(Ver Anexos C1, C2 y C7)
- Para la depreciación de los activos fijos se utiliza el método de línea recta y las tasas previstas en relación a la vida útil. Los activos diferidos se amortizan a cinco años. (Ver anexo C3)
- Estructura de Financiamiento: La empresa deberá financiarse en un 40% de préstamo bancario, 60% de capital propio y de esta manera alcanzar la inversión requerida. (Ver Anexo C11)
- Para analizar el crédito y la tabla de amortización del préstamo se ha considerado una tasa aceptable de acuerdo a un análisis realizado a los bancos Pichincha, Pacífico y de Guayaquil, de los cuales se ha obtenido la tasa del banco de Guayaquil con 11,40% efectivo anual, con cuotas fijas mensuales a 3 años (Ver Anexo C12)

- El capital de trabajo de la empresa alcanza \$12.756 para dos meses de funcionamiento. (Ver Anexo C4)
- La nómina se ha calculado para 5 años de operación. (Ver Anexo C5)
- Adicionalmente se deberá considerar una campaña publicitaria para cada escenario: esperado, optimista y pesimista, durante los primeros cinco años de funcionamiento. (Ver Anexo C6)
- De acuerdo al análisis realizado en el capítulo V, las ventas se proyectan de acuerdo a los escenarios: optimista con el 8,04%, esperado con el 4,01% y pesimista con el 2,64%, con respecto al comportamiento de la industria del 2000 al 2008. (Ver Anexo C8)
- El costo de ventas. (Ver Anexo C9)
- Los gastos administrativos incluyen el pago de sueldo al personal, servicios básicos, suministros de oficina y gastos de comercialización. (Ver Anexo C10)
- El costo de oportunidad para la empresa se ha calculado con financiamiento el 17,41%, y sin financiamiento el 14,81%. ( Ver Anexo C13)
- Se realizó el flujo de caja con y sin financiamiento para los escenarios esperado, optimista y pesimista. (Ver Anexo C14 - C15)

## 6.2 EVALUACIÓN FINANCIERA

### RESUMEN VAN Y TIR

	Costo de Oportunidad	Pesimista		Esperado		Optimista	
		Van	Tir	Van	Tir	Van	Tir
Sin financiamiento	14,81%	69.119	70%	71.385	71%	78.389	74%
Con financiamiento	17,41%	70.043	99%	72.309	101%	79.313	104%

- Como se observa, el VAN del plan tiene en cualquiera de los escenarios y casos un valor positivo, lo cual implica que el plan de negocio es rentable.

- Finalmente, para determinar el nivel de rentabilidad se ha analizado la TIR, la misma que, como se observa, para el escenario esperado indica un valor de 101% con financiamiento, tasa muy atractiva y completamente factible de acuerdo al estudio realizado. Por tanto, la empresa es viable de implementación, rentable y por tanto se recomienda la implementación de la misma. (Ver Anexo C16)

## Capítulo VII

### ACCIONES DE CONTINGENCIA

En este capítulo se mencionarán factores internos y externos que podrían influir en el plan de negocio. Para minimizar posibles problemas se realizará el plan de contingencia.

#### 7.1 POSIBLES PROBLEMAS Y POSIBLES SOLUCIONES

- **Ventas superiores a las proyectadas**

La solución para este problema es adecuar otro sitio de atención, que satisfará el incremento de la demanda, y cerca a la infraestructura inicial para destinar dos grupos grandes de adultos que podrán interactuar entre sí con la guía de profesionales en distintas actividades para los clientes.

- **Ventas inferiores a las proyectadas**

La solución es desarrollar una campaña publicitaria agresiva, además de visitas personalizadas, con la meta de que el servicio sea contratado por nuevos adultos mayores, además de aumentar las contrataciones del servicio y así atender a más clientes con respeto y profesionalismo.

- **Huelgas o Paralizaciones**

Revisar las provisiones y reabastecer alimentos. Buscar medidas de seguridad durante los trayectos de retiro y cierre de operaciones para los clientes.

## Capítulo VIII

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 8.1 Conclusiones

- Al observar el indicador económico PIB, se puede observar que el sector servicios y comercio está dentro de un notable aporte económico al total de bienes y servicios en 7,7% de producción que genera el país cada año.
- La industria crece en un 4% promedio anual tomando en cuenta los últimos años desde el 2003. Variables favorables como el envejecimiento de la sociedad, y no favorables como la esperanza de vida en el Ecuador resultan factores importantes a considerar en la actualidad.
- La oportunidad que resulta para el posible negocio al no encontrar servicios sustitutos comparables con el mismo y un poder de negociación bajo con proveedores. Tomando en cuenta las posibles amenazas de nuevos competidores se puede decir que lo más importante serán las actividades y servicios que agreguen valor para el cliente en un mercado en crecimiento.
- Existe menos de 15 centros privados en el país que ofrecen servicios parecidos a los que ofrecerá el plan de negocio, lo que significa una oportunidad para el negocio.
- Actualmente, el INEC registra que un 8% de la población ecuatoriana es adulta mayor. EL SIISE determina que el 6,1% de la población son mayores de 64 años. Para el año 2025 serán 1'200 000 personas mayores de 60 años en el Ecuador, lo que determina que año tras año la

demanda para el negocio se incrementará, lo que ofrece otra oportunidad para el plan de negocio.

- Los hijos de los adultos mayores, es decir personas de 30 años en adelante, más los propios adultos mayores, son los más interesados en el plan de negocio, en base al estudio realizado en el capítulo III.
- Con la investigación y el desarrollo realizado en el capítulo V, Plan de Marketing, se van a realizar diferentes estrategias que permitan al negocio una penetración en el mercado con el desarrollo de una campaña publicitaria agresiva, y así lograr una participación relevante.
- Con el análisis financiero desarrollado en el capítulo VI, se indica que el plan de negocio es rentable en los tres diferentes escenarios: optimista, esperado y pesimista.

## **8.2 Recomendaciones**

- Se deberá capacitar a todo el personal constantemente para saber hacia dónde se dirige la empresa a corto y largo plazo para evitar posibles confusiones, conflictos y también como forma de integración de las personas que formarán parte del negocio.
- Utilizar una campaña publicitaria masiva con la página web y correos personalizados para informar a más personas de los beneficios que ofrecerá el centro recreacional.
- Contratar guías para terapias de recreación, ocupación y física, con experiencia y preparación profesional en geriatría y gerontología al servicio del adulto mayor.

- Las personas de edad avanzada en el Ecuador llevan una vida sin actividad. Se debe tomar en cuenta que dicho segmento de la población aumentará en los próximos 10 años, por lo que es necesario y saludable empezar una vida activa cercana a personas de la misma edad y, lo más importante, sin ser alejados de la familia. Todo lo mencionado anteriormente será una opción para los adultos mayores e hijos de los mismos.

## BIBLIOGRAFÍA

### LIBROS:

- MARKIDES, Constantinos, En la Estrategia está el Éxito, Editorial Norma, año 2002.
- PORTER, Michael, Estrategia Competitiva, Técnicas para el análisis de los sectores, Editorial Continental, año 2002.
- BESLEY, Brigham Scott, Fundamentos de Administración Financiera, Editorial Mc Graw Hill, año 2000, 12ª Edición.
- ROSS WESTERFIELD, Jaffe, Finanzas Corporativas, séptima edición.
- ROSS WESTERFIELD, Jordan, Fundamentos de finanzas corporativas, séptima edición.
- MULLINS, Walker Boyd, Marketing estratégico, cuarta edición.
- MALHOTRA, Naresh K, Investigación de mercados. 2004
- ZETHAML, Valerie, Marketing de Servicios, 2da edición, Mc. Graw Hill.

### REVISTA:

POSSO ZUMÁRRAGA, Manuel, Seguridad Social para la tercera edad, Revista Judicial, 2006

### INSTITUCIONES:

- CENTRO PRIVADO, LA CASA DEL ABUELO, CLUB DE LA MEMORIA, Giro del negocio.



- HOGAR DE ANCIANOS CORAZÓN DE MARÍA, Comportamiento de los usuarios y la capacidad de atención del hogar.
- FUNDACIÓN “JUBILO ADULTO MAYOR A.M, Manejo de publicidad mas horario de atención de la fundación.

### **ARTÍCULOS DE PERIODICO:**

SAMANIEGO PONCE José, Análisis de la Economía, Diario HOY, Quito, 2004

### **DOCUMENTOS DE INTERNET:**

- [www.inec.gov.ec/web/guest/publicaciones/anuarios/inv\\_eco/prod\\_ind](http://www.inec.gov.ec/web/guest/publicaciones/anuarios/inv_eco/prod_ind)
- [www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/bce-registra-aumento-de-confianza-empresarial](http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/bce-registra-aumento-de-confianza-empresarial)
- [www.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/ComunicacionMedios/BoletinesPrensa](http://www.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/ComunicacionMedios/BoletinesPrensa)
- [www.eldiario.com.ec/noticias-ecuador](http://www.eldiario.com.ec/noticias-ecuador)
- [www.revistalideres.ec/2009-06-15/ Mercados/Noticia Principal](http://www.revistalideres.ec/2009-06-15/Mercados/Noticia%20Principal)
- [www.derechoecuador.com/index2.php?option=com\\_content](http://www.derechoecuador.com/index2.php?option=com_content)
- [www.admindeempresas.blogspot.com/2008/06/marketing-tactico.html](http://www.admindeempresas.blogspot.com/2008/06/marketing-tactico.html)
- [www.ultimasnoticias.ec](http://www.ultimasnoticias.ec)
- [www.marketing-xxi.com/concepto-de-marketing-estrategico-15.htm](http://www.marketing-xxi.com/concepto-de-marketing-estrategico-15.htm)
- [www.mies.gov.ec](http://www.mies.gov.ec). Normas de funcionamiento para centros gerontológicos
- [ww1.elcomercio.com/2008](http://ww1.elcomercio.com/2008)
- [www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/marketing\\_servicios.pdf](http://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/marketing_servicios.pdf)

# **ANEXOS**

# **ANEXOS**

## **A**

Anexo A1

## **NORMAS PARA EL FUNCIONAMIENTO DE CENTROS GERONTOLÓGICOS**

Registrar el Centro en el Ministerio de Inclusión Económica y Social – Dirección de Atención Integral Gerontológica, para el permiso de funcionamiento por año.

Permiso sanitario y de funcionamiento por parte del cuerpo de bomberos.

**a) Centros del día.-** Son instituciones que atienden con un horario limitado que suele extenderse desde la mañana hasta última hora de la tarde y de lunes a viernes. Es decir, los adultos mayores se reintegran en la noche y el fin de semana al ámbito familiar o comunitario.

Están destinados al alojamiento, alimentación y desarrollo de actividades de prevención y recreación con un control médico periódico.

La atención que se presta es integral y está orientada a la estimulación y mantenimiento de las capacidades: cognitivas, motrices y de relación para lo que cuenta con profesionales especializados en rehabilitación, fisioterapia, terapia ocupacional, etc.

Tienen como objetivo incentivar, mantener o recuperar habilidades físicas, psíquicas o sociales de acuerdo a la edad.

*Servicio Externado Permanente u Ocasional.*

### **Adultos Mayores:**

**Autónomas:** Personas que pueden realizar actividades de la vida diaria sin el apoyo de personal permanente.

### **ESPECIFICACIÓN TÉCNICA**

El centro gerontológico dispondrá del nivel adecuado de iluminación y ventilación natural, pisos antideslizantes y fácilmente lavables, eliminación de barreras

arquitectónicas, desniveles con rampas, colocación de puntos de apoyo, (pasamanos, barras a los dos lados de la batería sanitaria) se eliminará alfombras o materiales que estén adheridos al suelo.

El centro dispondrá de una configuración espacial estructurada, las siguientes zonas diferenciadas, que corresponderán, respectivamente a:

- 1.- administración y recepción
- 2.- Estancia y tratamientos, en las cuales se ubicará zonas para fisioterapia y rehabilitación, medicina, Psicología, trabajo social, enfermería, terapia ocupacional y recreativa, área cultural polivalente y otros de esta índole
- 3.- Servicios que comprende las áreas de: comedor de usuarios, cocina, bodega, lavandería
- 4.- Área de reposo
- 5.- Área de servicios generales

## **PERSONAL**

- Contador/a
- Terapeuta Ocupacional
- Psicólogo/a
- Médico/a que realizara consultas esporádicas
- Fisioterapeuta (medio tiempo).
- Persona de limpieza y mantenimiento.
- Nutricionista ocasional.

## **CAPACIDAD.**

La tasa o "ratio" mínimo entre el personal de atención directa y las personas usuarias deberá ser el siguiente:

- a) Centro de día para adultos mayores auto validos
  - 1 profesional de atención directa de cada especialidad, para atender a 30 adultos mayores.

## **SERVICIOS HIGIENICOS**

- Se deberá contar con tres inodoros, tres lavabos y dos duchas.
- Estos servicios deberán carecer de barreras arquitectónicas.
- El baño y los otros servicios tendrán como mínimo un ancho de 70cm.
- Los comedores deberán ubicarse en la planta baja y disponer de un mobiliario diferenciado para cada área.

## **SERVICIO DE ENFERMERIA:**

- 2 instalaciones para servicio de enfermería.
- La sala de curas dispondrá de un lavabo con agua caliente y fría.

## **SALA DE FISIOTERAPIA Y REHABILITACION:**

- Deberá tener una superficie mínima de  $2 \frac{n}{5} \text{ m}^2$ , donde n es el número de personas residentes, no siendo inferior a 25 m<sup>2</sup>, para fisioterapia y rehabilitación.
- Deberá tener proximidad a servicios higiénicos.

## **COMEDOR:**

El comedor tendrá una superficie mínima de 2 metros cuadrados por persona usuaria, se brindarán máximo 3 turnos de atención por comida.

El servicio de alimentación podrá ser propio o contratado.

## **MOBILIARIO**

El mobiliario reunirá características de seguridad y comodidad. Las mesas permitirán el acceso con silla de ruedas. Las sillas serán sólidas, con buena base y material lavable.

El material complementario será sólido, evitando estructuras peligrosas, y tendrá esquinas redondeadas o de protección.

El área médica estará implementada con: una mesa de exámenes, equipo de curaciones menor, tensiómetro, fonendoscopio, equipo de sutura, balanza con tallímetro, set de diagnóstico, mesa de curaciones, termómetros bucales y rectales, lámpara cuello de ganzo, vitrina con vidrios corredizos, gradilla de 2 servicios, taburete metálico, escritorio con silla, archivador para historias clínicas, entre otros.

Anexo A2

## VARIABLES PARA EL CÁLCULO DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA

Valor de  $Z_{\alpha/2}$ :

Representa el número de desviaciones estándar con respecto a la media para un nivel de confianza determinado. En este caso se seleccionará un **nivel de confianza para el estudio del 95%**, de esta manera se logrará un estudio con alta confiabilidad.

De acuerdo a este nivel de confianza el valor de **Z será igual a 1.96**

Valor de P:

Dado que no se tiene la proporción de aceptación de la población o un estudio previo, se asumirá un valor de **P de 0,5** con el cual será posible obtener una muestra mayor y por tanto un trabajo más representativo.

Valor del E:

E representa el error permisible que se considerará para el estudio. En este caso un posible error porcentual máximo de +/- 6%. Se considerara aceptable hasta un 6%, con lo cual el valor de E en proporción para nuestro caso es: **0.06**.



**ANEXOS**

**B**

## DETALLE DE LA ENTREVISTA A EXPERTOS

Mi nombre es Luis Miguel Gallardo, soy estudiante de la Universidad de las Américas, la información que me pueda proporcionar me servirá para formar una parte del plan de negocio. Gracias por su tiempo.

1. ¿Cuáles son los centros recreativos para personas de la tercera edad que más se destacan?

Ubicación\_ Calidad del servicio\_ otro motivo, ¿cuál?

2. Según su criterio, ¿qué le hace falta a los centros recreativos para el adulto mayor para ser más eficientes?
3. ¿Cómo debe ser la comunicación con el adulto mayor para evitar conflictos o malos entendidos?
4. ¿Qué se recomienda hacer cuando el adulto mayor pierde el control emocional?
5. ¿Qué momento es apropiado para que una persona de la tercera edad asista a un centro recreativo?
6. ¿Cuál es el perfil de las personas de la tercera edad que necesitan ayuda de los centros recreativos?
7. ¿Con qué frecuencia el adulto mayor debe acudir al centro recreativo?  
1 vez a la semana\_ 2 veces a la semana\_ 3 veces a la semana\_

8. ¿Qué juegos son apropiados y cuáles no para los adultos?
9. ¿Con qué número de adultos mayores cuentan al momento en el centro?  
Hombres\_ Mujeres\_
10. ¿Cuál es el horario de atención del centro?
11. ¿Cómo se obtienen los permisos de funcionamiento legales para el funcionamiento del centro?
12. ¿Qué materiales o instrumentos se usa en el centro?
13. ¿La permanencia del médico es permanente u ocasional?
14. ¿Cuál es la diferencia entre asilo de ancianos y centro de recreación para personas de la tercera edad?

Anexo B2

## DETALLE DEL GRUPO FOCAL

Moderador: Autor

Secretario: Juan José Riofrío

### PARTICIPANTES:

PARTICIPANTES	EDAD	Ocupación
ADULTOS JÓVENES		
Mario Mora:	39	Asesor de proyectos sociales
Alberto Aguirre	43	Agrónomo
Juan Sosa	42	Abogado
María Armendáriz	52	Asesora de ventas
Paola Méndez		Administradora empresa Consultora
ADULTOS MAYORES		
Vladimir Carrión	74	Jubilado (Trabajó en EMAP, jefe Administrativo)
Magdalena Jiménez	76	Jubilada (Trabajó en Ministerio de Finanzas)
Patricia Molina	68	Trabaja en empresa constructora, Jefe de proyectos.

### DESARROLLO DEL FOCUS GROUP

#### Introducción de la Entrevista:

Luego de presentarse el moderador inicia de la siguiente manera:

Buenos días a todos, el objetivo del presente grupo focal es el de conocer las actividades, características y necesidades que tienen los adultos mayores en sus casas y fuera de las mismas, y las actividades recreativas adecuadas para ellos. Es importante conocer su opinión de manera abierta acerca de varios temas en relación a los adultos mayores; es decir, personas sobre los 60 años.

Por tanto les quisiera empezar preguntando: ¿cuáles son los intereses que tienen los adultos mayores que ustedes conocen?

¿Qué actividades realizan en la actualidad?

¿Requieren los adultos mayores que conocen ustedes un cuidado especial o son activos?

¿Saben qué es un centro de recreación para el adulto mayor?

¿Cuál es la diferencia que consideran ustedes entre ancianato y un centro de recreación para el adulto mayor?

Una vez entendido esto cuéntenme:

¿Les parecería interesante la creación de un centro de recreación del adulto mayor con características adecuadas?

¿Qué le ve de malo? ¿Qué ve de bueno?

¿Qué actividades consideran ustedes que podrían tener los adultos mayores en este sitio?

¿Cree que le interesaría al adulto mayor asistir a este centro?

¿Qué características consideran debería tener el centro?

Agradeciendo a todos su valiosa participación, cerramos la presente entrevista y por favor a todos pasen a tomar el obsequio que se ha preparado para ustedes.

## Anexo B3

### ENCUESTA

El siguiente cuestionario fue diseñado por un estudiante de la Universidad de Las Américas de la carrera Administración de Empresas, para conocer las diferentes actividades que realizan las personas de la tercera edad en la familia, con el propósito de conocer la demanda del servicio recreativo para el adulto mayor. Se pide leer detenidamente si alguna pregunta no se entiende o no está clara favor preguntar. Marque con una X o un VISTO la respuesta correcta.

**Nota:** este cuestionario será llenado por personas que tienen por lo menos un familiar de la tercera edad, se lo llenara enfocándonos exclusivamente en el adulto mayor.

**1. ¿Qué edad tiene el adulto mayor?**

55-60  61-64  65-69  70-74  75-79  80 o mas

**2. ¿Cuál es la actividad que realiza con mayor frecuencia el adulto mayor?**  
(Puede escoger más de una opción)

Escribir  Caminar  Ver Tv  Leer  Comprar Comida  Jugar  
Con Los Nietos  Juegos De Salón  Mantenimiento del Jardín   
Tejer  Otra actividad, cual..

**3. ¿Qué deporte practica el adulto mayor?**

Fútbol  Básquet  Volley  Ninguno  Otro, cual...

**4. ¿Le gustaría asistir a eventos culturales al adulto mayor?**

Opera  Danza  Teatro   
Otro, cual...

**5. ¿Cuál de estos juegos prefiere el adulto mayor?**

Cartas  Fichas, Dados  Ajedrez  Otro, cual...

**6. Dentro del almuerzo. ¿Qué tipo de comida consume el adulto mayor con frecuencia?**

Vegetariana  Medicada  Light  Casera  A la carta

**7. ¿Cree usted que hay diferencia entre un Ancianato y un Centro de Recreación para el adulto mayor?**

Sí, Porque?...

No, Porque?...

8. **¿Ha escuchado o conoce centros de recreación para el adulto mayor?**  
 Si , cual...  
 No
9. **¿Alguna vez asistió o actualmente asiste el adulto mayor a un centro de recreación?**  
 Si , cual...  
 No
10. **¿Conoce la función que desempeñan los centros recreativos para el adulto mayor?**  
 Terapia Ocupacional  Terapia Física  Terapias de Recreación   
 Incrementar la auto-estima  Integración entre adultos mayores   
 Participación y acompañamiento en el proceso de envejecimiento activo y saludable   
 Otra, cual...
11. **¿Cuál es su opinión acerca de los centros recreacionales para el adulto mayor?**  
 Bueno  Regular  Malo  Desconoce
12. **¿En qué zona considera usted que hace falta un centro recreativo para el adulto mayor?**  
 Norte  Sur  Centro  Cumbaya  Valle de los Chillos   
 Sangolqui  Tumbaco  Tingo   
 Otra, donde...
13. **¿Qué paquete promocional por día escogería para el adulto mayor?** Escoger una respuesta.  
 1) Desayuno, almuerzo más Terapias: recreacional y física.  
 2) Terapias: recreacional, ocupacional y física mas almuerzo.  
 3) 2 mas una noche.  
 4) Paseo (Panecillo, Mitad del Mundo, Teleférico, Museos, Zoológico, Centro Histórico, Vibarium, Lugar ecológico) mas almuerzo.

**14. La estadía del adulto mayor en el centro recreativo es preferible...**

Por horas  1 día  2 días  Sábado y domingo  Lunes a viernes   
Permanente  Otro, cual...

**15. ¿Por qué razón considera usted que el adulto mayor desearía asistir a un centro recreacional?**

Personas que lo cuiden  Bailar  Para socializar con personas de la misma edad  Para realizar diferentes actividades que las del hogar   
Otra, cual...

**16. ¿Le gustaría que asista el adulto mayor a un centro recreativo?**

Sí, Porque?..  
 No, Porque?..

**17. Tomando en cuenta su respuesta en la pregunta numero 13. ¿Qué valor monetario estaría dispuesto a pagar?**

8\$ o menos  (9-11)\$  (12-14)\$  (15-17)\$  (19-21)\$   
22\$ o mas

Edad:

Género:

Sector donde vive:



Anexo B4

## LOGO Y SLOGAN DE LA EMPRESA



 Pantone  
# 006838

C : 90%      R : 0  
M : 30%      G : 104  
Y : 95%      B : 56  
K : 30%



---

Fondo Blanco

---

Fondo Negro

**ANEXOS**

**C**

Anexo C1

**ACTIVOS FIJOS**

<b>Descripción</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor</b>
Mueblería oficina	2.500	1	2.500
Implementos para el ser	2.760	1	2.760
Pading de terapias	900	1	900
Equipos computación	750	2	1.500
Mueblería comedor	2.700	1	2.700
Equipamiento gimnasio	1.800	1	1.800
Total			\$ 12.160

**IMPLEMENTOS PARA EL SERVICIO**

<b>Descripción</b>	<b>Valor</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Total</b>
Pelotas grandes	18	10	180
Toallas	6	25	150
Steps	22	10	220
Juegos	8	45	360
Colchonetas	35	10	350
Otros	1.500	1	1.500
Total			\$ 2.760

Anexo C2

**ACTIVOS DIFERIDOS**

<b>Descripción</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor</b>
Adecuaciones del local	6.500	1	6.500
Arreglos jardines	1.200	1	1.200
Constitución de la empresa	1.200	1	1.200
Tramitación y permisos de funcionamiento	150	1	150
<b>Total</b>			<b>\$ 9.050</b>

## Anexo C3

### DEPRECIACIONES

Descripción	Valor inicial	Depreciación anual	Año 2010	Año 2011	Año 2012	Año 2013	Año 2014	Valor de recuperación
Arreglos jardines	1.200	10%	120	120	120	120	120	600
Mueblería oficina	2.500	10%	250	250	250	250	250	1.250
Implementos para el ser	2.760	10%	276	276	276	276	276	1.380
Pading de terapias	900	10,00%	90	90	90	90	90	450
Equipos computación	1.500	33,33%	500	500	500			0
Mueblería comedor	2.700	10%	270	270	270	270	270	1.350
Equipamiento gimnasio	1.800	10%	180	180	180	180	180	900
<b>Total</b>	<b>\$ 13.360</b>		<b>\$ 1.686</b>	<b>\$ 1.686</b>	<b>\$ 1.686</b>	<b>\$ 1.186</b>	<b>\$ 1.186</b>	<b>\$ 5.930</b>

### AMORTIZACIONES

Descripción	Valor inicial	Tiempo en años	Año 2010	Año 2011	Año 2012	Año 2013	Año 2014
Adecuaciones del local	6.500	5	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300
Arreglos jardines	1.200	5	240	240	240	240	240
Constitución de la empresa	1.200	5	240	240	240	240	240
Trámites y permisos de funcionamiento	150	5	30	30	30	30	30
<b>Total</b>	<b>\$ 9.050</b>		<b>\$ 1.810</b>	<b>\$ 1.810</b>	<b>\$ 1.810</b>	<b>\$ 1.810</b>	<b>\$ 1.810</b>

Anexo C4

**CAPITAL DE TRABAJO**

<b>Descripción</b>	<b>Valor</b>	<b>Tiempo en meses</b>	<b>Total</b>
Personal	4.638	2	9.276
Arriendo de instalaciones	350	2	700
Campaña publicitaria	400	2	800
Servicios básicos	150	2	300
Papelería	40	2	80
Transporte	800	2	1.600
Total			\$ 12.756

## Anexo C5

### NÓMINA

Descripción	Nominal	Aporte personal IESS	Aporte patronal IESS	13 sueldo	14 sueldo	Vacaciones	Fondos reserva	Total año 2010	Total año 2011	Total año 2012	Total año 2013	Total año 2014
Gerente general	850	79,48	94,78	18,17	70,83	35,42	70,81	1.069,19	1.140	1.140	1.140	1.140
Psicólogo monitor	650	60,78	72,48	18,17	54,17	27,08	54,15	821,89	876	876	876	876
Terapia física monitor	550	51,43	61,33	18,17	45,83	22,92	45,82	698,24	744	744	744	744
Médico	550	51,43	61,33	18,17	45,83	22,92	45,82	698,24	744	744	744	744
Contador	380	35,53	42,37	18,17	31,67	15,83	31,66	488,04	520	520	520	520
Mantenimiento	210	20,38	24,31	18,17	18,17	9,08	18,16	287,72	306	306	306	306
Asesor de marketing	450	42,08	50,18	18,17	37,50	18,75	37,49	574,59	612	612	612	612

Anexo C6

**CAMPAÑA PUBLICITARIA**

**ESCENARIO ESPERADO**

4,01%

<b>Descripción</b>	<b>Año 2010</b>	<b>Año 2011</b>	<b>Año 2012</b>	<b>Año 2013</b>	<b>Año 2014</b>
Campaña Publicitaria	4.800	4.992	5.193	5.401	5.617

**ESCENARIO OPTIMISTA**

8,04%

<b>Descripción</b>	<b>Año 2010</b>	<b>Año 2011</b>	<b>Año 2012</b>	<b>Año 2013</b>	<b>Año 2014</b>
Campaña Publicitaria	4.800	5.186	5.603	6.053	6.540

**ESCENARIO PESIMISTA**

2,64%

<b>Descripción</b>	<b>Año 2010</b>	<b>Año 2011</b>	<b>Año 2012</b>	<b>Año 2013</b>	<b>Año 2014</b>
Campaña Publicitaria	4.800	4.927	5.057	5.190	5.327



Anexo C7

**RESUMEN DE INVERSION INICIAL**

<b>Descripción</b>	<b>Valor</b>
Activos fijos	12.160
Activos diferidos	9.050
Costo de campaña inicial	6.730
Capital de trabajo	12.756
Total inversión inicial	\$ 40.696

## Anexo C8

### PROYECCION DE VENTAS

Escenario	Año 2010	Año 2011	Año 2012	Año 2013	Año 2014
Optimista 8,04%	162.900	175.997	190.147	205.435	221.952
Esperado 4,01%	162.900	169.432	176.227	183.293	190.643
Pesimista 2,64%	162.900	167.201	171.615	176.145	180.796

## Anexo C9

El costo de ventas representa el 25% de las ventas.

### COSTO DE VENTAS

Escenario	Año 2010	Año 2011	Año 2012	Año 2013	Año 2014
Optimista x 8,04%	40.725	43.999	47.537	51.359	55.488
Esperado x 4,01%	40.725	42.358	44.057	45.823	47.661
Pesimista x 2,64%	40.725	41.800	42.904	44.036	45.199

Anexo C10

**GASTOS ADMINISTRATIVOS**

<b>Descripción</b>	<b>Mensual</b>	<b>Anual</b>
Personal	4.638	55.655
Arriendo de instalaciones	350	4.200
Campaña publicitaria	400	4.800
Servicios básicos	150	1.800
Suministros de oficina	40	480
Transporte	800	9.600
Total gastos	\$ 6.378	\$ 76.535

Anexo C11

**ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO**

<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>VALOR</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Rec. Propios	24.418	60,00%
Rec. Financiados	16.278	40,00%
Total	\$ 40.696	100%

Anexo C12

**TABLA DE AMORTIZACIÓN DEL CRÉDITO**

Monto a financiar:		16.278
Tiempo (meses)		36
Anualidad		536
Tasa bancaria		11,40%

	Meses	Monto	Tasa	Anualidad	Interés	Pago a Capital	Saldo
Año 1	1	16.278,33	0,95%	536,02	154,64	381,38	15.896,96
	2	15.896,96	0,95%	536,02	151,02	385,00	15.511,96
	3	15.511,96	0,95%	536,02	147,36	388,66	15.123,30
	4	15.123,30	0,95%	536,02	143,67	392,35	14.730,95
	5	14.730,95	0,95%	536,02	139,94	396,08	14.334,88
	6	14.334,88	0,95%	536,02	136,18	399,84	13.935,04
	7	13.935,04	0,95%	536,02	132,38	403,64	13.531,40
	8	13.531,40	0,95%	536,02	128,55	407,47	13.123,93
	9	13.123,93	0,95%	536,02	124,68	411,34	12.712,58
	10	12.712,58	0,95%	536,02	120,77	415,25	12.297,33
	11	12.297,33	0,95%	536,02	116,82	419,20	11.878,14
	12	11.878,14	0,95%	536,02	112,84	423,18	11.454,96
Año 2	13	11.454,96	0,95%	536,02	108,82	427,20	11.027,76
	14	11.027,76	0,95%	536,02	104,76	431,26	10.596,50
	15	10.596,50	0,95%	536,02	100,67	435,35	10.161,15
	16	10.161,15	0,95%	536,02	96,53	439,49	9.721,66
	17	9.721,66	0,95%	536,02	92,36	443,66	9.277,99
	18	9.277,99	0,95%	536,02	88,14	447,88	8.830,11
	19	8.830,11	0,95%	536,02	83,89	452,13	8.377,98
	20	8.377,98	0,95%	536,02	79,59	456,43	7.921,55
	21	7.921,55	0,95%	536,02	75,25	460,77	7.460,78
	22	7.460,78	0,95%	536,02	70,88	465,14	6.995,64
	23	6.995,64	0,95%	536,02	66,46	469,56	6.526,08
	24	6.526,08	0,95%	536,02	62,00	474,02	6.052,06
Año 3	25	6.052,06	0,95%	536,02	57,49	478,53	5.573,53
	26	5.573,53	0,95%	536,02	52,95	483,07	5.090,46
	27	5.090,46	0,95%	536,02	48,36	487,66	4.602,80
	28	4.602,80	0,95%	536,02	43,73	492,29	4.110,50
	29	4.110,50	0,95%	536,02	39,05	496,97	3.613,53
	30	3.613,53	0,95%	536,02	34,33	501,69	3.111,84
	31	3.111,84	0,95%	536,02	29,56	506,46	2.605,38
	32	2.605,38	0,95%	536,02	24,75	511,27	2.094,11
	33	2.094,11	0,95%	536,02	19,89	516,13	1.577,99
	34	1.577,99	0,95%	536,02	14,99	521,03	1.056,96
	35	1.056,96	0,95%	536,02	10,04	525,98	530,98
	36	530,98	0,95%	536,02	5,04	530,98	0,00

Anexo C13

**COSTO DE OPORTUNIDAD**

<b>r = rendimiento esperado</b>	
$r = r_f + \beta (r_m - r_f) + r_p$ $r = 4,61\% + (1,98 * 2,68\%) + 7,49\%$	
<b>Rendimiento esperado con financiamiento</b>	<b>17,41%</b>
<b>Rendimiento esperado sin financiamiento</b>	<b>14,81%</b>

<b>r<sub>f</sub> = Tasa libre de riesgo (Bono del Tesoro EEUU a 5 años)</b>	
<b>r<sub>f</sub> =</b>	4,61%
<b>Fuente:</b> <a href="http://www.portfoliopersonal.com/Tasa_Interes/hTB_TIR.asp">http://www.portfoliopersonal.com/Tasa_Interes/hTB_TIR.asp</a> ; Noviembre 2009	

<b>β = Beta (recreation)</b>			
<b>β apalancada =</b>	1,98	<b>β desapalancada =</b>	1,01
<b>Fuente:</b> www.damodaran.com			

<b>(r<sub>m</sub> - r<sub>f</sub>) = Prima del mercado = ( Rendimiento promedio del mercado - Premio por invertir en acciones)</b>			
<b>(r<sub>m</sub> - r<sub>f</sub>) =</b>	2,68%	=	(9,39% - 6,71%)
<b>Fuente:</b> www.damodaran.com			

<b>r<sub>p</sub> = Riesgo país (promedio de oct a nov)</b>			
<b>r<sub>p</sub> =</b>	7,49%		
		666 puntos	<b>23-oct-09</b>
		832 puntos	<b>08-nov-09</b>
		749 puntos	<b>Promedio</b>
<b>Fuente:</b> Banco Central del Ecuador			

Anexo C14

**FLUJO DE CAJA**  
**ESCENARIO ESPERADO**

SIN FINANCIAMIENTO

Especificación	Años				
	2010	2011	2012	2013	2014
Ingresos operacionales	162.900	169.432	176.227	183.293	190.643
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>162.900</b>	<b>169.432</b>	<b>176.227</b>	<b>183.293</b>	<b>190.643</b>
Costos de ventas	40.725	42.358	44.057	45.823	47.661
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>122.175</b>	<b>127.074</b>	<b>132.170</b>	<b>137.470</b>	<b>142.982</b>
<b>GASTOS</b>					
Gastos nómina	55655	61680	64153	66725	69401
Gastos de arriendo	4200	4368	4544	4726	4915
Gasto de publicidad	4800	4992	5193	5401	5617
Gastos de servicios básicos	1800	1872	1947	2025	2107
Gastos de suministros de oficina	480	499	519	540	562
Gastos de transporte	9600	9985	10385	10802	11235
(-) Depreciaciones	1686	1686	1686	1186	1186
(-) Amortizaciones	1810	1810	1810	1810	1810
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>80031</b>	<b>86893</b>	<b>90237</b>	<b>93215</b>	<b>96833</b>
<b>BAI (Beneficio antes de intereses e impuestos)</b>	<b>42144</b>	<b>40181</b>	<b>41933</b>	<b>44255</b>	<b>46149</b>
Gastos financieros	0	0	0	0	0
<b>BAI (Beneficio antes de impuestos)</b>	<b>42144</b>	<b>40181</b>	<b>41933</b>	<b>44255</b>	<b>46149</b>
Participación a los trabajadores (15%)	6322	6027	6290	6638	6922
<b>BAI (Beneficio antes de impuesto a la renta)</b>	<b>35822</b>	<b>34154</b>	<b>35643</b>	<b>37616</b>	<b>39227</b>
Impuesto a la renta (25%)	8956	8539	8911	9404	9807
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>26867</b>	<b>25616</b>	<b>26732</b>	<b>28212</b>	<b>29420</b>
(+) Depreciaciones	1686	1686	1686	1186	1186
(+) Amortizaciones	1810	1810	1810	1810	1810
Inversión inicial	-27940				
(-) Inversiones					
(-) Capital de trabajo	-12756				12756
Préstamo	0	0	0	0	0
Valor de rescate					5930
<b>FLUJO DE EFECTIVO</b>	<b>-\$ 40.696</b>	<b>\$ 30.363</b>	<b>\$ 29.112</b>	<b>\$ 30.228</b>	<b>\$ 51.102</b>

Costo de oportunidad	14,81%
<b>VAN</b>	<b>\$ 71.385</b>
<b>TIR</b>	<b>71%</b>



**FLUJO DE CAJA**  
**ESCENARIO OPTIMISTA**

SIN FINANCIAMIENTO

Especificación	Años				
	2010	2011	2012	2013	2014
Ingresos operacionales	162.900	175.997	190.147	205.435	221.952
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>162.900</b>	<b>175.997</b>	<b>190.147</b>	<b>205.435</b>	<b>221.952</b>
Costos de ventas	40.725	43.999	47.537	51.359	55.488
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>122.175</b>	<b>131.998</b>	<b>142.610</b>	<b>154.076</b>	<b>166.464</b>
<b>GASTOS</b>					
Gastos nómina	55655	64069	69221	74786	80799
Gastos de arriendo	4200	4538	4903	5297	5723
Gasto de publicidad	4800	5186	5603	6053	6540
Gastos de servicios básicos	1800	1945	2101	2270	2453
Gastos de suministros de oficina	480	519	560	605	654
Gastos de transporte	9600	10372	11206	12107	13080
(-) Depreciaciones	1686	1686	1686	1186	1186
(-) Amortizaciones	1810	1810	1810	1810	1810
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>80031</b>	<b>90124</b>	<b>97089</b>	<b>104114</b>	<b>112244</b>
<b>BAII (Beneficio antes de intereses e impuestos)</b>	<b>42144</b>	<b>41874</b>	<b>45521</b>	<b>49962</b>	<b>54220</b>
Gastos financieros	0	0	0	0	0
<b>BAI (Beneficio antes de impuestos)</b>	<b>42144</b>	<b>41874</b>	<b>45521</b>	<b>49962</b>	<b>54220</b>
Participación a los trabajadores (15%)	6322	6281	6828	7494	8133
<b>BAI (Beneficio antes de impuesto a la renta)</b>	<b>35822</b>	<b>35593</b>	<b>38693</b>	<b>42468</b>	<b>46087</b>
Impuesto a la renta (25%)	8956	8898	9673	10617	11522
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>26867</b>	<b>26695</b>	<b>29020</b>	<b>31851</b>	<b>34565</b>
(+) Depreciaciones	1686	1686	1686	1186	1186
(+) Amortizaciones	1810	1810	1810	1810	1810
Inversión inicial	-27940				
(-) Inversiones					
(-) Capital de trabajo	-12756				12756
Préstamo	0	0	0	0	0
Valor de rescate					5930
<b>FLUJO DE EFECTIVO</b>	<b>-\$ 40.696</b>	<b>\$ 30.363</b>	<b>\$ 30.190</b>	<b>\$ 32.516</b>	<b>\$ 56.247</b>

Costo de oportunidad	14,81%
<b>VAN</b>	<b>\$ 78.389</b>
<b>TIR</b>	<b>74%</b>

**FLUJO DE CAJA**  
**ESCENARIO PESIMISTA**

SIN FINANCIAMIENTO

Especificación	Años				
	2010	2011	2012	2013	2014
Ingresos operacionales	162.900	167.201	171.615	176.145	180.796
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>162.900</b>	<b>167.201</b>	<b>171.615</b>	<b>176.145</b>	<b>180.796</b>
Costos de ventas	40.725	41.800	42.904	44.036	45.199
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>122.175</b>	<b>125.400</b>	<b>128.711</b>	<b>132.109</b>	<b>135.597</b>
<b>GASTOS</b>					
Gastos nómina	55655	60867	62474	64123	65816
Gastos de arriendo	4200	4311	4425	4541	4661
Gasto de publicidad	4800	4927	5057	5190	5327
Gastos de servicios básicos	1800	1848	1896	1946	1998
Gastos de suministros de oficina	480	493	506	519	533
Gastos de transporte	9600	9853	10114	10381	10655
(-) Depreciaciones	1686	1686	1686	1186	1186
(-) Amortizaciones	1810	1810	1810	1810	1810
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>80031</b>	<b>85794</b>	<b>87967</b>	<b>89697</b>	<b>91986</b>
<b>BAI (Beneficio antes de intereses e impuestos)</b>	<b>42144</b>	<b>39606</b>	<b>40744</b>	<b>42412</b>	<b>43611</b>
Gastos financieros	0	0	0	0	0
<b>BAI (Beneficio antes de impuestos)</b>	<b>42144</b>	<b>39606</b>	<b>40744</b>	<b>42412</b>	<b>43611</b>
Participación a los trabajadores (15%)	6322	5941	6112	6362	6542
<b>BAI (Beneficio antes de impuesto a la renta)</b>	<b>35822</b>	<b>33665</b>	<b>34632</b>	<b>36050</b>	<b>37069</b>
Impuesto a la renta (25%)	8956	8416	8658	9013	9267
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>26867</b>	<b>25249</b>	<b>25974</b>	<b>27038</b>	<b>27802</b>
(+) Depreciaciones	1686	1686	1686	1186	1186
(+) Amortizaciones	1810	1810	1810	1810	1810
Inversión inicial	-27940				
(-) Inversiones					
(-) Capital de trabajo	-12756				12756
Préstamo	0	0	0	0	0
Valor de rescate					5930
<b>FLUJO DE EFECTIVO</b>	<b>-\$ 40.696</b>	<b>\$ 30.363</b>	<b>\$ 28.745</b>	<b>\$ 29.470</b>	<b>\$ 49.484</b>

Costo de oportunidad	14,81%
<b>VAN</b>	<b>\$ 69.119</b>
<b>TIR</b>	<b>70%</b>

## Anexo C15

### FLUJO DE CAJA ESCENARIO ESPERADO

CON FINANCIAMIENTO

Especificación	Años				
	2010	2011	2012	2013	2014
Ingresos operacionales	162.900	169.432	176.227	183.293	190.643
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>162.900</b>	<b>169.432</b>	<b>176.227</b>	<b>183.293</b>	<b>190.643</b>
Costos de ventas	40.725	42.358	44.057	45.823	47.661
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>122.175</b>	<b>127.074</b>	<b>132.170</b>	<b>137.470</b>	<b>142.982</b>
<b>GASTOS</b>					
Gastos nómina	55655	61680	64153	66725	69401
Gastos de arriendo	4200	4368	4544	4726	4915
Gasto de publicidad	4800	4992	5193	5401	5617
Gastos de servicios básicos	1800	1872	1947	2025	2107
Gastos de suministros de oficina	480	499	519	540	562
Gastos de transporte	9600	9985	10385	10802	11235
(-) Depreciaciones	1686	1686	1686	1186	1186
(-) Amortizaciones	1810	1810	1810	1810	1810
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>80031</b>	<b>86893</b>	<b>90237</b>	<b>93215</b>	<b>96833</b>
<b>BAII (Beneficio antes de intereses e impuestos)</b>	<b>42144</b>	<b>40181</b>	<b>41933</b>	<b>44255</b>	<b>46149</b>
Gastos financieros	-1609	-1029	-380	0	0
<b>BAI (Beneficio antes de impuestos)</b>	<b>40535</b>	<b>39152</b>	<b>41553</b>	<b>44255</b>	<b>46149</b>
Participación a los trabajadores (15%)	6080	5873	6233	6638	6922
<b>BAI (Beneficio antes de impuesto a la renta)</b>	<b>34455</b>	<b>33279</b>	<b>35320</b>	<b>37616</b>	<b>39227</b>
Impuesto a la renta (25%)	8614	8320	8830	9404	9807
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>25841</b>	<b>24959</b>	<b>26490</b>	<b>28212</b>	<b>29420</b>
(+) Depreciaciones	1686	1686	1686	1186	1186
(+) Amortizaciones	1810	1810	1810	1810	1810
Inversión inicial	-27940				
(-) Inversiones					
(-) Capital de trabajo	-12756				12756
Préstamo	16278	-4823	-5403	-6052	0
Valor de rescate					5930
<b>FLUJO DE EFECTIVO</b>	<b>-\$ 24.418</b>	<b>\$ 24.514</b>	<b>\$ 23.052</b>	<b>\$ 23.934</b>	<b>\$ 31.208</b>

Costo de oportunidad	17,41%
VAN	\$ 72.309
TIR	101%

**FLUJO DE CAJA**  
**ESCENARIO OPTIMISTA**

CON FINANCIAMIENTO

Especificación	Años				
	2010	2011	2012	2013	2014
Ingresos operacionales	162.900	175.997	190.147	205.435	221.952
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>162.900</b>	<b>175.997</b>	<b>190.147</b>	<b>205.435</b>	<b>221.952</b>
Costos de ventas	40.725	43.999	47.537	51.359	55.488
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>122.175</b>	<b>131.998</b>	<b>142.610</b>	<b>154.076</b>	<b>166.464</b>
<b>GASTOS</b>					
Gastos nómina	55655	64069	69221	74786	80799
Gastos de arriendo	4200	4538	4903	5297	5723
Gasto de publicidad	4800	5186	5603	6053	6540
Gastos de servicios básicos	1800	1945	2101	2270	2453
Gastos de suministros de oficina	480	519	560	605	654
Gastos de transporte	9600	10372	11206	12107	13080
(-) Depreciaciones	1686	1686	1686	1186	1186
(-) Amortizaciones	1810	1810	1810	1810	1810
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>80031</b>	<b>90124</b>	<b>97089</b>	<b>104114</b>	<b>112244</b>
<b>BAII (Beneficio antes de intereses e impuestos)</b>	<b>42144</b>	<b>41874</b>	<b>45521</b>	<b>49962</b>	<b>54220</b>
Gastos financieros	-1609	-1029	-380	0	0
<b>BAI (Beneficio antes de impuestos)</b>	<b>40535</b>	<b>40844</b>	<b>45141</b>	<b>49962</b>	<b>54220</b>
Participación a los trabajadores (15%)	6080	6127	6771	7494	8133
<b>BAI (Beneficio antes de impuesto a la renta)</b>	<b>34455</b>	<b>34718</b>	<b>38370</b>	<b>42468</b>	<b>46087</b>
Impuesto a la renta (25%)	8614	8679	9593	10617	11522
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>25841</b>	<b>26038</b>	<b>28778</b>	<b>31851</b>	<b>34565</b>
(+) Depreciaciones	1686	1686	1686	1186	1186
(+) Amortizaciones	1810	1810	1810	1810	1810
Inversión inicial	-27940				
(-) Inversiones					
(-) Capital de trabajo	-12756				12756
Préstamo	16278	-4823	-5403	-6583	0
Valor de rescate					5930
<b>FLUJO DE EFECTIVO</b>	<b>-\$ 24.418</b>	<b>\$ 24.514</b>	<b>\$ 24.131</b>	<b>\$ 34.847</b>	<b>\$ 56.247</b>

Costo de oportunidad	17.41%
VAN	\$ 79.313
TIR	104%

**FLUJO DE CAJA  
ESCENARIO PESIMISTA**

CON FINANCIAMIENTO

Especificación	Años				
	2010	2011	2012	2013	2014
Ingresos operacionales	162.900	167.201	171.615	176.145	180.796
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>162.900</b>	<b>167.201</b>	<b>171.615</b>	<b>176.145</b>	<b>180.796</b>
Costos de ventas	40.725	41.800	42.904	44.036	45.199
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>122.175</b>	<b>125.400</b>	<b>128.711</b>	<b>132.109</b>	<b>135.597</b>
<b>GASTOS</b>					
Gastos nómina	55655	60867	62474	64123	65816
Gastos de arriendo	4200	4311	4425	4541	4661
Gasto de publicidad	4800	4927	5057	5190	5327
Gastos de servicios básicos	1800	1848	1896	1946	1998
Gastos de suministros de oficina	480	493	506	519	533
Gastos de transporte	9600	9853	10114	10381	10655
(-) Depreciaciones	1686	1686	1686	1186	1186
(-) Amortizaciones	1810	1810	1810	1810	1810
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>80031</b>	<b>85794</b>	<b>87967</b>	<b>89697</b>	<b>91986</b>
<b>BAII (Beneficio antes de intereses e impuestos)</b>	<b>42144</b>	<b>39606</b>	<b>40744</b>	<b>42412</b>	<b>43611</b>
Gastos financieros	-1609	-1029	-380	0	0
<b>BAI (Beneficio antes de impuestos)</b>	<b>40535</b>	<b>38577</b>	<b>40364</b>	<b>42412</b>	<b>43611</b>
Participación a los trabajadores (15%)	6080	5787	6055	6362	6542
<b>BAI (Beneficio antes de impuesto a la renta)</b>	<b>34455</b>	<b>32790</b>	<b>34309</b>	<b>36050</b>	<b>37069</b>
Impuesto a la renta (25%)	8614	8198	8577	9013	9267
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>25841</b>	<b>24593</b>	<b>25732</b>	<b>27038</b>	<b>27802</b>
(+) Depreciaciones	1686	1686	1686	1186	1186
(+) Amortizaciones	1810	1810	1810	1810	1810
Inversión inicial	-27940				
(-) Inversiones					
(-) Capital de trabajo	-12756				12756
Préstamo	16278	-4823	-5403	-6052	0
Valor de rescate					5930
<b>FLUJO DE EFECTIVO</b>	<b>-\$ 24.418</b>	<b>\$ 24.514</b>	<b>\$ 22.686</b>	<b>\$ 23.176</b>	<b>\$ 30.034</b>

Costo de oportunidad	17.41%
VAN	\$ 70.043
TIR	99%