



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN CENTRO DEPORTIVO  
INTEGRAL Y RECREACIONAL PARA ADULTOS MAYORES EN LA CIUDAD DE  
LATACUNGA

“Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos para  
optar por el título de Ingeniero en Negocios y Marketing Deportivo “

Profesor Guía  
Paúl Andrés Román Reyes

Autor  
Diego Andrés Muñoz Bourgeat

Año  
2016

### **DECLARACIÓN DEL 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 escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.”

---

Paúl Andrés Román Reyes  
MBA en Dirección de Entidades Deportivas  
C.C. 1712623139

### **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”.

---

Diego Andrés Muñoz Bourgeat

C.C 0502551260

## **AGRADECIMIENTO**

A mis padres que han sido quienes me han apoyado para culminar una etapa más en vida.

A mis compañeros, profesores y a mi tutor Paúl Román, que me han apoyado durante todo este proceso en mi vida universitaria.

## **DEDICATORIA**

A mis padres que gracias al sacrificio que han hecho para apoyarme en todo lo que he necesitado, brindándome su amor y comprensión en cada etapa de mi vida.

A mi hermano y abuelitos por estar pendientes en cada momento de mi vida.

A Vivi que me ayudó, apoyó y me brindó su amor durante mi permanencia en esta ciudad.

## RESUMEN

En los últimos años el Gobierno Ecuatoriano ha impulsado varias actividades deportivas y de integración para adultos mayores, a lo cual se han unido Federaciones, Ligas Barriales y empresas privadas que fomentan la participación en actividades diarias a los adultos mayores. La industria deportiva en Ecuador se ha ido incrementando día a día debido a que la población desea alcanzar un estilo de vida más saludable. En la ciudad de Latacunga actualmente no se cuenta con alternativas para que los adultos mayores puedan realizar actividades de recreación deportiva en un centro específico; viéndose así la necesidad de implementar un centro especializado que cuente con las instalaciones apropiadas para cumplir las expectativas del consumidor. Para poder conocer y alcanzar posteriormente las expectativas del consumidor fue necesario realizar un estudio de mercado mediante la aplicación de métodos cualitativos y cuantitativos como; entrevistas, grupo de enfoque y encuestas a un número representativo de adultos mayores de la ciudad. De los cuales se pudo obtener información importante para justificar la oportunidad de negocio que se propone con la creación e implementación de un Centro Deportivo Integral y Recreacional para adultos mayores en la ciudad de Latacunga.

El Centro Deportivo Integral y Recreacional “San Cayetano” será implantado para beneficiar a los adultos mayores de la ciudad de Latacunga, ofertando actividades sociales y recreativas que van a mejorar el estado emocional, ligado con un servicio especializado en fisioterapia y masajes de relajación; todas estas actividades irán acompañadas de la práctica deportiva que les permita tener un estilo de vida saludable, todos estos servicios estarán enmarcado en una instalación totalmente adecuada para la confortabilidad de los asistentes.

Por medio de herramientas de marketing el centro ha establecido el precio basado en la estrategia de margen, la publicidad será generada por medio de varias técnicas que se identificaron en la investigación cuantitativa; los encuestados supieron manifestar los diferentes medio de comunicación para ser informados. El centro realizará varias actividades de promoción que le permitirán su posicionamiento dentro de la ciudad de Latacunga. Es importante mencionar que se contará con dos rubros diferentes para el acceso de las personas al centro: el pago de la inscripción y el pago de la mensualidad.

El centro será creado bajo la razón social de compañía limitada tendrá tres socios con un aporte igualitario, llevará una estructura vertical que permita el control constante que realicen los colaboradores del centro. La inversión inicial que el Centro Deportivo Integral y Recreacional “San Cayetano” requiere es de 40.608 dólares, los cuales serán financiados en un 60 % aporte de los socios y el 40% de un préstamo a tres años plazo. El centro, durante el primer año de funcionamiento arroja resultados negativos, sin embargo, paulatinamente durante los siguientes 5 años se ven reflejadas las ganancias. El VAN proyectado a 5 años para los accionistas presenta un valor positivo de 27.041 dólares con un TIR de 39.41% y para el proyecto en general presenta un VAN de 38.341 dólares y un TIR de 34.57%.

## ABSTRAC

In the last years, the Ecuadorian Government has promoted various sporting activities and integrations for elderly people which have joined sport federations, neighborhood leagues and private companies that encourage older people to participate in daily activities. The sport industry in Ecuador is increasing day by day because it has a tendency to look a healthy lifestyle for every person. In the city of Latacunga there are not many options for elderly people to attend a sport center, as shown in the qualitative market research conducted in this city. Due to the need that people feel to be involved in the society, an Integral and Recreation Sport Center for elderly people will be created in the city of Latacunga.

The center "San Cayetano" seeks to help elderly people in the city of Latacunga by generating activities which are appropriate for the needs of the people. Social and recreational activities will provide a better emotional state; related with a specialized service, physiotherapy and massage will be offered, which in turn, it will give relaxation that incorporated into all these sport activities will promote a healthy lifestyle. All these services will be framed in totally appropriate facilities for the comfort of the clients.

Through marketing tools, the center has established a strategy based on price margin; advertising will be generated through various techniques that were identified in quantitative research based on what the respondents expressed. The center will conduct various promotional activities which allow positioning within the city of Latacunga. It is important to mention that there will be two different prices so that elderly people can attend this center; the first payment is the registration and the second is the monthly payment.

The center will be created under the name of limited company will have three partners with equal contribution. It will take a vertical hierarchical structure as it allows a constant control of the center. The initial investment to run out the center will be \$ 40,608 divided by 40% contribution of the partners and 60% of a loan in three years accrues. The center in the first year of operation will yield negative results but gradually, over the next years, profits will increase. The NPV of the center for shareholder has a positive value of \$ 27,041 with an IRR of 39.41% and for the overall project presents a NPV of \$ 38,341 and an IRR of 34.57%.

# ÍNDICE

ÍNDICE .....	1
1 INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Justificación.....	1
1.2 Objetivos del Trabajo.....	1
1.2.1 Objetivo General del Trabajo .....	1
1.2.2 Objetivos Específicos del Trabajo .....	1
2 ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	2
2.1 Análisis PEST .....	2
2.1.1 Análisis Política.....	2
2.1.2 Análisis Económico.....	2
2.1.3 Análisis Social.....	3
2.1.4 Análisis Tecnológico .....	4
2.2 ANALISIS PORTER .....	4
2.2.1 Amenaza de nuevos competidores .....	4
2.2.2 Poder de negociación con proveedores .....	4
2.2.3 Rivalidad entre los competidores existentes. ....	5
2.2.4 Poder negociación con los clientes .....	5
2.2.5 Amenaza de productos y servicios sustitutos .....	5
2.3 Análisis interno.....	6
2.3.1 FODA.....	6
2.3.2 Matriz EFE .....	6
3 ANÁLISIS DEL CLIENTE .....	7
3.1 Investigación cualitativa. ....	7
3.2 Investigación Cuantitativa .....	8
4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO .....	11
4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente .....	11
5. PLAN DE MARKETING .....	12
5.1 Estrategia general de marketing .....	12
5.1.1 Mercado objetivo.....	12
5.1.2 Propuesta de Valor .....	12
5.2 Mezcla de Marketing .....	13
5.2.1 Producto .....	13
5.2.2 Servicios .....	13
5.2.3 Diseño de la Instalación .....	14
5.2.4 Branding .....	16
5.2.5 Precio .....	16
5.2.5.1 Estrategia de fijación de precio basado por margen.....	16
5.2.5.2 Estrategia de fijación de precio basada en la competencia .....	17
5.2.6 Plaza.....	17
5.2.6.1 Estrategia de distribución .....	17
5.2.7.2 Mezcla Promocional.....	18
6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	20
6.1 Misión, visión y objetivos de la organización .....	20
6.1.1 Misión .....	20
6.1.2 Visión.....	20
6.1.3 Objetivos.....	20
6.2 Plan de Operaciones .....	20

6.3 Estructura Organizacional.....	21
6.3.1 Estructura legal.....	21
6.3.2 Tipo de Estructura.....	22
6.3.3 Organigrama.....	22
<b>7. EVALUACIÓN FINANCIERA.....</b>	<b>24</b>
7.1 Proyección de estados de resultados, situación financiera, estados de flujo de efectivo y flujo de caja. ....	24
7.1.1 Proyección de estados de resultados.....	24
7.1.2 Situación Financiera .....	24
7.1.3 Estados de Flujo de Efectivo y Flujo de Caja .....	24
7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital .....	24
7.3 Estado y evaluación financiera del proyecto.....	25
7.4 Índices financieros.....	25
<b>8. CONCLUSIONES GENERALES.....</b>	<b>26</b>
<b>REFERENCIA .....</b>	<b>27</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>29</b>

## ÍNDICE FIGURAS

Figura 1. Diseño de la instalación deportiva.....	15
Figura 2. Logo “San Cayetano” .....	16
Figura 3. Canal directo del centro .....	17
Figura 4. Ubicación del centro .....	18
Figura 5. Proceso operaciones del centro.....	21
Figura 6. Organigrama del centro .....	22

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Población Latacunga adulto mayor .....	12
Tabla 2. Remodelación del centro “San Cayetano” .....	15
Tabla 3. Precio de mensualidad.....	17
Tabla 4. Precio de Inscripción.....	17
Tabla 5. Presupuesto relaciones públicas.....	19
Tabla 6. Presupuesto anual e inversión inicial .....	19
Tabla 7. Funciones de los colaboradores del centro “San Cayetano” .....	23
Tabla 8. Rol de pagos.....	23
Tabla 9. Inversión inicial .....	25

## 1 INTRODUCCIÓN

### 1.1 Justificación

En la actualidad se ve necesaria la participación e inclusión en actividades socio-recreativas, deportivas y de integración para los adultos mayores como lo han implantado en los últimos años el Gobierno Ecuatoriano y lo refieren en varios artículos de la Constitución.

En la segunda mitad del siglo pasado, la población ecuatoriana mejoró su esperanza de vida, ya que pasó de 48,3 años en 1950-55 a 75,6 años en 2010-15. (Ministerio de Inclusion Económica y Social, s.f.). Con la implementación de proyectos de esta índole se quiere mantener o incrementar estos resultados.

La proyección para el Ecuador en el 2014 determina que actualmente las personas de 65 años de vida o más son 1'077.587, lo cual representa el 6.7 por ciento de la población total. (Consejo Nacional para la Igualdad Intergeneracional, s.f.).

Haciendo referencia a la tabla de etapas bio-psico sociales del desarrollo humano, nos enfocaremos en las etapas del Adulto Mayor y Dorada que comprenden las edades entre 51 a 74 años de edad. Según los datos estadísticos publicado por el INEC se estima una proyección 8.662 adultos mayores para el año 2014 en la ciudad de Latacunga, zona urbana y que tengan un nivel socioeconómico C+, B y A. (Ecuador en cifras, s.f.)

Según Árraga y Sánchez, citan a Murillo (2007):

“el que los adultos mayores puedan ejercitar toda una gama de actividades recreativas acordes con su realidad individual y grupal, posibilita mejorar su calidad de vida y ampliar sus oportunidades para crecer como personas; ya que participar de las diversas actividades libera de la rutina, inactividad y sedentarismo, de tensiones como el estrés, la ansiedad, el aburrimiento y en algunos casos, inclusive, de la depresión.”

Luego de analizar los diferentes datos se ha determinado la necesidad de crear un Centro Deportivo Integral y Recreacional para adultos mayores en la ciudad Latacunga con diferentes actividades creativas e innovadoras que servirán para mejorar la aptitud y el estilo de vida de las personas mayores en esta ciudad.

### 1.2 Objetivos del Trabajo

#### 1.2.1 Objetivo General del Trabajo

- Determinar si el Centro Deportivo Integral y Recreacional “San Cayetano” para adultos mayores tiene un mercado potencial que permita la viabilidad del proyecto en la ciudad de Latacunga.

#### 1.2.2 Objetivos Específicos del Trabajo

- Elaborar un análisis con las variables PEST y PORTER para determinar cómo se encuentra la industria deportiva a nivel nacional.
- Determinar y hallar información relevante basada en la investigación de mercado con las técnicas tanto cualitativas como cuantitativas.
- Determinar con la ayuda de los métodos financieros la viabilidad y rentabilidad elaborando estados de resultados seguido de un análisis VAN y TIR.
- Desarrollar estrategias de marketing que nos permitan implementar nuevas ideas al mercado deportivo y así llegar a tener un gran posicionamiento de mercado a nivel nacional.

## **2 ANÁLISIS DEL ENTORNO**

Para realizar el análisis del entorno es necesario determinar en qué industria se encuentra el negocio para continuar con los siguientes elementos que permitan analizar la viabilidad del proyecto.

### **CIIU: R ARTES, ENTRETENIMIENTO Y RECREACIÓN.**

**R9311.02** Explotación de instalaciones para actividades deportivas bajo techo o al aire libre (abiertas, cerradas o techadas, con asientos o sin ellos para espectadores): pabellones de boxeo y gimnasios.

#### **2.1 Análisis PEST**

##### **2.1.1 Análisis Política**

###### **Gobierno y Clima Político**

El Ecuador en los últimos 9 años ha estado gobernado por Rafael Correa y su partido político Alianza País, el cual ha tenido gran aceptación con muchos simpatizantes y seguidores de los ideales de este mandato, razones por las cuales el gobierno ha permanecido por varios años en el poder demostrando estabilidad política que el país no había tenido por mucho tiempo, por otro lado también han implantado leyes que de una u otra forma afectan y benefician a ciertas industrias en el país. Por tal motivo se puede inferir que el clima político en el país es una oportunidad para la ejecución de proyectos que ayuden al desarrollo de las diferentes industrias en el país. (Muñoz, 2009)

###### **Políticas Gubernamentales o Públicas**

El Gobierno Ecuatoriano durante su proceso administrativo ha implementado varias políticas y leyes que han beneficiado a muchas industrias en el país tales como la deportiva, textil, de recreación entre otras; que con programas tales como los que motivan a dejar el sedentarismo de lado, y pretenden fomentar la inclusión deportiva en personas de todas las edades, clases sociales y razas. Un ejemplo de estos son las campañas Actívate Ecuador, Apoyo IESS Adulto Mayor o 60 y piquito.

En cuanto a los adultos mayores en la ley del anciano en el "Art. 2.- El objetivo fundamental de esta Ley es garantizar el derecho a un nivel de vida que asegure la salud corporal y psicológica, la alimentación, el vestido, la vivienda, la asistencia médica, la atención geriátrica y gerontológica integral y los servicios sociales necesarios para una existencia útil y decorosa.". Por consiguiente se deduce que las leyes benefician y ayudan a la creación de negocios que permitan la integración a la sociedad de los adultos mayores. (Juridicaoni, s.f.)

###### **Acuerdos y Compromisos Internacionales**

"En el ámbito internacional, los derechos de las personas adultas mayores se encuentran contemplados en la Declaración Universal de los Derechos Humanos de 1948, donde se proclama "el derecho de toda persona a un nivel de vida digna y la garantía de seguridad para la vejez". (Ministerio de Inclusion Economica y Social, s.f.)

Siendo esta una razón más para que los países adopten medidas de inclusión mediante acuerdos, ordenanzas, programas, subvenciones y leyes que permitan el desarrollo de actividades en benéfico de los adultos mayores. Esto a nivel nacional como internacional es de gran sustento para promover proyectos de esta índole.

##### **2.1.2 Análisis Económico**

###### **PIB**

El Producto Interno Bruto (PIB) es el valor de los bienes y servicios de uso final generados por los agentes económicos durante un período. (BCE, s.f.)

Según el BCE, la industria del entretenimiento y deportes se encuentra en la categoría de “Otros Servicios” lo cual tiene un promedio de crecimiento de 2.59% en última década. Este valor evidencia el favorable crecimiento promedio de la industria en el país. (BCE, s.f.) y (BCE, s.f.) Ver anexo 1

### **INFLACIÓN**

La inflación como indicador económico da a conocer el alza de precios que afecta a la canasta básica familiar, es decir a los productos de primera necesidad que toda familia o persona consume. Al momento que existe un aumento en el precio de estos productos de inmediato se reduce el poder adquisitivo razón por la cual esta vendría a ser una amenaza ya que no se invertiría o consumiría en actividades de ocio y recreación ya que se pasa a priorizar el consumo de productos básicos. El promedio de inflación del último año dentro del país fue del 3.11% cabe recalcar que este ha ido disminuyendo en el transcurso del año. (BCE, s.f.) Ver anexo 1

### **TASA DE INTERES**

El Banco Central del Ecuador es el ente que regula las tasas de interés tanto activa como pasiva que se cobran en las diferentes instituciones financieras. Para dar inicio a un proyecto o negocio es necesario una primera inversión de capital, razón por la cual es necesario solicitar un préstamo en una entidad financiera con la tasa de 11,82%. Las tasas de interés vienen a representar una amenaza para la empresa debido a que estas se encuentran fuera del control de la misma, y se considera que los rubros que se cobran por este concepto son altos. (BCE, s.f.) Ver anexo 2

#### **2.1.3 Análisis Social**

##### **Población Adulto Mayor**

El Ecuador se muestra como un país en plena fase de transición demográfica, este fenómeno demuestra que los adultos/as mayores al 2010 representan el 7% de la población del Ecuador y al 2050 representarán el 18% de la población. (Ministerio de Inclusion Economica y Social, s.f.)

Según el CNII la proyección para el Ecuador en el 2014 determina que actualmente las personas de 65 años de vida o más son 1'077.587, de los cuales el 82,8 % se dedican a realizar tareas manuales. (Consejo Nacional para la Igualdad Intergeneracional, s.f.) Los cuales pueden sentirse atraídos por diferentes alternativas no sedentarias.

##### **Nivel Socioeconómico y Etapas Bio-Psico-Sociales**

En el 2011 el INEC presentó la encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico la cual reflejó que los hogares del Ecuador se dividen en cinco estratos el 1,9% de los hogares se encuentra en estrato A, el 11,2% en nivel B, el 22 ,8% en nivel C+, el 49,3% en estrato C- y el 14,9% en nivel D. (Ecuador en cifras, s.f.)

Por otro lado, en base a la tabla de las etapas bio-psico-sociales del desarrollo humano nos enfocaremos en dos etapas las cual serán: adulto mayor y dorada que comprenden las edades entre 51 a 74 años. (Mansilla, 2000) Ver Anexos3

Para el presente proyecto tomaremos en cuenta a los estratos A, B y C+ siendo estos el 35.9% los cuales cuentan con poder adquisitivo, este dato segmentado a nuestro mercado objetivo de edades y localidad nos mostrarán la oportunidad de clientes.

##### **Esperanza de vida**

“La esperanza de vida en Ecuador ha incrementado durante los últimos años, pasó de 48,3 años en 1950-55 a 75,6 años en 2010-15”. (Ministerio de Inclusion Economica y Social, s.f.) Los principales motivos se deben a un mejor acceso a la salud, a los espacios públicos recreativos y constantes campañas realizadas por las autoridades

en mejor el estilo de vida de la población adulta, lo cual conlleva a la necesidad de contar con lugares para cumplir este objetivo.

#### **2.1.4 Análisis Tecnológico**

##### **Infraestructura física y tecnológica**

En Ecuador en los últimos años se ha incrementado la infraestructura deportiva con 5 centros de alto rendimiento deportivos. Sin embargo, estos centros no cuentan con la tecnología adecuada para la investigación científica deportiva. (El Telegrafo, s.f.). Si un centro deportivo que tiene una inversión de 17,5 millones de dólares no cuenta con máquinas de alta tecnología que permitan el desarrollo de los deportistas, con menores posibilidades contará una pequeña empresa que inicia con una inversión limitada

#### **2.2 ANALISIS PORTER**

Las cinco fuerzas que determinan el grado de competencia que tendrá “centro Deportivo Integral y Recreacional para adultos mayores” en la ciudad de Latacunga, implicará aspectos del servicio, equipamiento, Infraestructura, organización que se analiza a continuación.

##### **2.2.1 Amenaza de nuevos competidores**

El sector de servicios, entretenimiento y recreación para personas de la tercera edad en la ciudad de Latacunga, proyecta un crecimiento promedio de un 2,59% anual, que hace atractiva la aparición de nuevos competidores que afectarán a la rentabilidad esperada. (BCE, s.f.)

El Centro Deportivo Integral y Recreacional "San Cayetano", como participante nuevo en el sector deportivos, impondrá servicios de fisioterapia, recreativos y deportivos de calidad, pensando en el bienestar del adulto mayor.

El centro San Cayetano, sería afectado por la desventaja de que nuevos centros tengan mejor infraestructura, oferten más servicios y sus precios sean menores.

Para ingresar al sector de entretenimiento y recreación es necesario tener infraestructura adecuada, tener permisos de funcionamiento legales del centro deportivo que se requiere implementar pero a la vez podemos identificar que no es necesario de una inversión inicial alta para llevar a cabo estos negocios en el mercado ecuatoriano. Por tal motivo la amenaza de nuevos competidores es MEDIA.

##### **2.2.2 Poder de negociación con proveedores**

Los proveedores de bienes y servicios para el Centro San Cayetano podrán imponer sus precios y condiciones, reduciendo las utilidades a causa de la elevación de costos. Estos proveedores incluyen a los proveedores de insumos/accesorios médicos, recreativos, deportivos, personal especializado, etc.

En la industria deportiva y recreación de gimnasios se tiene mucha diversidad de empresas que permiten tener muchos productos o servicios que ofertan los mejores precios dentro del mercado Ecuatoriano, la cual permite establecer negociaciones abiertamente con varias empresas para la facilidad del funcionamiento de negocios en Ecuador, también es importante contar con profesionales certificados en varias especializaciones las cuales cada vez se tiene mayor afluencia de profesionales en el mercado Ecuatoriano. (Instituciones, s.f.). Por tal motivo el poder de negociación con los proveedores es ALTO.

### **2.2.3 Rivalidad entre los competidores existentes.**

Se relaciona con la más evidente competencia: la rivalidad frente a frente de empresas que prestan servicios similares al Centro Deportivo Integral y Recreacional "San Cayetano" en la ciudad de Latacunga.

En la ciudad de Latacunga, la rivalidad se dará con 3 Instituciones que prestan los servicios de práctica deportiva (Federación Deportiva de Cotopaxi), ayuda médica (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social), integración social (Asociación de Jubilados) y empresas como los gimnasios y centros de fisioterapia que están ya posicionados en el industria deportiva y recreativa para adultos. (Cotopaxinoticias, s.f.)

La política de servicio que pretenderá El centro San Cayetano será entrar en libre competencia, pero con valores agregados que le diferencien y den confiabilidad a los adultos mayores.

En esta industria se puede analizar que se compite con un factor de gran impacto como lo es la calidad, servicio, instalaciones ,personal y valor agregado la cual nos permite identificar la rivalidad existente entre los competidores mencionados Por tal motivo la rivalidad entre los competidores es MEDIA.

### **2.2.4 Poder negociación con los clientes**

La crisis económica del país incidirá en las condiciones del sector de servicios de salud y recreativos, lo que podría afectar a la realidad esperada en la utilidad del Centro San Cayetano; la misma que tendrá que tomar varias estrategia de costos y servicios. Debido a la situación económica por la que atraviesa el país, el servicio deportivo y recreativo para adultos mayores se verá afectado por los ingresos de los clientes. (Falconí, 2016)

El centro San Cayetano ofrecerá a sus clientes las mejores ventajas y servicios que la competencia, como: Infraestructura remodelada, servicios deportivos, recreativos y sociales orientados exclusivamente para personas adultas de la tercera edad, y principalmente actividades de fisioterapia adecuada para la necesidad de los clientes.

Al existir muchas empresas que ofrecen servicios de entrenamiento, recreación, entre varias actividades deportivas los potenciales clientes tienen la decisión de elegir el servicio dependiendo las características que ellos desean o necesiten a la cual hay mucha oferta de varias actividades a las cuales el cliente tiene la libertad de analizar y escoger las mejores opciones que beneficien a la actitud física y tenga un excelente estado de salud. Por tal motivo el poder de negociación con los clientes es MEDIO.

### **2.2.5 Amenaza de productos y servicios sustitutos**

La tecnología como el Internet, permite a los personas realicen entrenamientos de auto aprendizaje que son sustitutos del Centro "San Cayetano" convirtiéndose en serio rivales de empresas de servicio deportivo y recreativo, y que la vez el auto entrenarse no tiene costos y pueden hacerlo en su hogar en cualquier momento. (Ecuavisa, s.f.)

Otro sustituto para el Centro San Cayetano son los parques deportivos y gimnasios al aire libre, que ayudan a tonificar y fortalecer los músculos y permite beneficios de fortalecimiento muscular y actividad recreativa en zonas verdes en contacto con la naturaleza. (La Hora, s.f.)

También a la facilidad actual que tiene el uso de tecnología, se han implementado varias formas de practicar deporte desde el hogar con la simple necesidad de contar con un DVD o simplemente tener una conexión a Internet para reproducir videos y así se pueda generar un entrenamiento de autoaprendizaje específico desde el hogar, también tenemos la adaptación de gimnasios en espacios libres o públicos como parques en la ciudad que ha permitido que personas tenga facilidad para ejercitarse. Por tal motivo la amenaza de productos y servicios sustitutos es MEDIA.

## 2.3 Análisis interno

### 2.3.1 FODA

#### Fortalezas

- Al ser una empresa nueva y no contar con trayectoria no se puede tener fortalezas establecidas para ingresar al mercado Ecuatoriano.

#### Oportunidades

- Clima político favorable y leyes que permiten el desarrollo de proyecto de inclusión a los adultos mayores.
- Crecimiento de la industria “Otros Servicios” en un promedio de 2.59% anual
- Gran variedad de proveedores de insumos médicos calificados por el Ministerio de salud Pública.
- La esperanza de vida promedio en el país ha aumentado en el país los últimos años de 48,3 a 75,6 años
- En el Ecuador, según el Consejo Nacional para la Igualdad Intergeneracional, los adultos mayores se dedican a realizar tareas manuales en un 82,8%.
- Preocupación por parte de la sociedad en contar con una vida saludable.

#### Debilidades

- Falta de experiencia en el mercado en la creación de centros especializados.
- Falta de posicionamiento del centro para la ciudadanía.

#### Amenazas

- Apoyo por parte del Gobierno y Municipios a la realización de actividades para adultos mayores en: Federaciones Provinciales, IEES y Ligas Barriales.
- Inversión por parte de Municipios en espacios públicos, parques e instalaciones deportivas como implementación de máquinas estáticas.
- Incremento en la variación anual de la tasa activa para PYMES.
- Existencia de centros sustitutos como: religión, clubs, spa, etc.

### 2.3.2 Matriz EFE

Según Fred en su libro de administración estratégica la puntuación ponderada del total promedio es de 2.5, para la cual nuestra empresa obtuvo un porcentaje de 2.71 la cual nos permite identificar que las oportunidades son más importantes y de mayor realce que las amenazas, por lo tanto es factible la creación de un centro especializado para adultos mayores. (Fred, 2008) Ver Anexo 4.

#### Conclusiones del Análisis de Entorno

Podemos determinar que las barreras de entradas existen pero la idea de negocio está muy bien aceptada en el mercado y la industria ha crecido en la última década.

En el análisis PEST obtuvimos información que nos permiten analizar cuál es la situación actual tanto político, económica entre otros factores a los cuales nos estamos dirigiendo para la creación de un negocio en el mercado Ecuatoriano.

En base al análisis PEST podemos determinar los hallazgos encontrados que representan oportunidades y a su vez algunos factores económicos que representan una amenaza para el negocio.

Al realizar el análisis PORTER pudimos identificar las amenazas de los nuevos competidores, la rivalidad competitiva, la existencia de productos sustitutos, conocer quiénes son los principales proveedores y analizar la situación de nuestros potenciales clientes. A la cual poder referir que es un mercado atractivo para la creación de centros de entretenimiento y recreación.

Analizamos que las oportunidades son más fuertes que las amenazas que existen por medio de la matriz EFE y esto hace que las oportunidades sean favorables para la creación del centro.

### 3 Análisis del cliente

En el siguiente capítulo desarrollaremos dos métodos de investigación. En primer lugar la investigación cualitativa, donde se ha desarrollado 2 diferentes técnicas de investigación: un grupo focal y dos entrevistas a un empleado con trayectoria en la industria (experto) y a un representante de los adultos mayores. Para la aplicación del método de la investigación cuantitativa, se desarrolló una encuesta a 50 personas que asisten a centros de ayuda al adulto mayor.

#### 3.1 Investigación cualitativa.

##### Entrevista a Experto

Esta entrevista se realizó a la persona que está a cargo de un programa de adultos mayores en la ciudad de Latacunga que se efectúa en la Federación Deportiva de Cotopaxi cargo que desempeña desde el año 2011 hasta la actualidad; Edison Gustavo Medina Acosta, Licenciado en Cultura Física. Dentro de su experiencia cuenta con un negocio propio en la ciudad de Ambato, donde se dedica a la práctica deportiva funcional con experiencia de 5 años de funcionamiento, adicional ha sido docente de varias instituciones educativas dentro de la Provincia de Tungurahua.

##### Análisis:

Después de realizada la entrevista se puede concluir que el crear un servicio que busca integrar a la sociedad de la tercera edad es una oportunidad ya que este segmento de mercado va perdiendo motricidad, coordinación y se convierten como en niños, por lo que necesitan divertirse, distraerse de las actividades de rutina que tienen en sus hogares. Este tipo de centros permite fomentar el deporte en los adultos mayores y contrarrestar el sedentarismo, combatiendo las enfermedades que están propensos por su edad. Los beneficios son para la salud física y mental ya que realizan diferentes actividades entre deportivas y motricidad que generan bienestar familiar. Además, que les da la oportunidad de que renazcan ya que se sienten útiles y no como una molestia. Por esto se requiere tener el apoyo del Gobierno ya que es una necesidad para esta etapa de vida. Las preguntas realizadas al experto. Ver Anexo 5

##### Entrevista Adulto Mayor

Esta entrevista se realizó a una persona que asiste a un programa para adultos mayores en la ciudad de Latacunga. El nombre de la señora es María de las Mercedes Terán Risueño de 66 años de edad, actualmente se encuentra jubilada y ha estado asistiendo hace más de cuatro años a un programa para adultos mayores.

##### Análisis:

La entrevistada es maestra y actualmente se encuentra jubilada, ella realiza dos horas diarias de actividades deportivas a la semana y señala que se siente emocionalmente y físicamente saludable. Cree que el beneficio de asistir a un programa para adultos mayores le da la oportunidad de crear un círculo de amigos con los mismos objetivos y expectativas para así no estar en casa todo el tiempo.

Las actividades que realiza son bailo terapia, actividades culturales y gimnasia terapéutica. Le gustaría que el horario del centro sea más extenso como de 3 a 4 horas diarias para tener más tiempo de realizar actividades sociales y culturales. Como servicios complementarios le gustaría que el centro tenga un psicólogo, un médico para que les trate las enfermedades que padecen por su edad avanzada y que se ofrezca un servicio de transporte puerta a puerta.

El precio que estaría dispuesta a pagar por este servicio es de cincuenta dólares mensuales. Y el horario óptimo sería de 09h00 a 13h00. Las preguntas realizadas. Ver Anexo 5

### Grupo Focal

Para el método de grupo focal se tomó en cuenta la opinión de 7 personas: 4 mujeres y 3 hombres que pertenecen a las edades de 55 a 76 años de edad. Estas personas fueron consideradas por mantener el objetivo en común de ser personas activas dentro de la sociedad.

### Análisis:

Los adultos mayores creen que es una buena idea la implementación del centro especializado debido a que en la ciudad no existen centros con estas características específicas, es importante resaltar las ideas de cada persona la cual es de mucha ayuda para la creación de este centro, las personas supieron manifestar que el tiempo ideal para permanecer en el centro sería de tres horas con varias actividades en especial deportivas, recreativas, sociales y sobre todo tener un cuidado en la salud porque es algo fundamental cuando se está pasando por esta etapa de la vida. Durante el transcurso del grupo de enfoque las personas supieron manifestar que se sentirían más seguras si existe un servicio adicional de transporte para poder desplazarse desde cualquier punto de la ciudad por motivos de seguridad. En cuanto a la ubicación del centro, las personas creen que en la ciudad de Latacunga no es un problema debido a que la ciudad es muy compacta y se pueden movilizar por la ciudad sin tener mucho problemas de tráfico, adicionalmente se topó el tema de precios del centro en cuanto a las personas supieron manifestar que estarían dispuestas a pagar un precio que vaya acorde a la situación actual del país, la competencia y sobre todo por los servicios que ofrezca el centro. Para finalizar las personas supieron manifestar que les gustaría tener un servicio médico que les ayude con los problemas que puedan presentar las personas mayores y que estos servicios también puedan ser una opción para los ciudadanos en general. Las preguntas realizadas en del grupo focal. Ver Anexo 5

### Conclusiones sobre Método Cualitativo

Después de las conversaciones realizadas con el experto y adulto mayor se supo manifestar que es una gran idea la creación de un centro especializado para adultos mayores, debido a que en la ciudad no se tiene un lugar específico para realizar todas las actividades tanto deportivas, sociales y recreativas. Actualmente en la ciudad solo se puede asistir a un centro donde se realizan una sola actividad específica, es decir no son centros integrales.

En el grupo focal las personas estuvieron muy interesadas en la idea planteada a la cual supieron aportar con ideas necesarias para la ejecución del centro como: que la ubicación del centro no es un factor a tener en cuenta debido a la cercanía de la ciudad, tener una instalación totalmente remodelada y tener un servicio de transporte que ayude a la accesibilidad del centro.

Los adultos mayores quieren sentirse activos en la sociedad, a éstas personas les gustaría asistir por lo menos 3 horas diarias a un centro especializado en dos tipos de horarios por la mañana y la tarde.

Crear este centro es una oportunidad de negocio en el mercado latacungueño, a la cual se debe implementar una buena planificación con sus respectivas estrategias para tener una gran aceptación en este mercado.

## 3.2 Investigación Cuantitativa

### Muestra

$$n = \frac{N\sigma^2 Z^2}{e^2(N-1) + \sigma^2 Z^2} \quad n = \frac{8662 \cdot 0,5^2 \cdot 1,96^2}{0,05^2(8662-1) + 0,5^2 \cdot 1,96^2} \quad \text{(Ecuación 1)}$$

$$n = \frac{8662 \cdot 0,5^2 \cdot 1,96^2}{0,05^2(8662 - 1) + 0,5^2 \cdot 1,96^2} = 367$$

8.662 es "N" el número de la población al cual se aplicará el estudio. Dato obtenido del INEC que hace referencia al número de adultos mayores en la ciudad de Latacunga en el 2014. (Ecuador en cifras, s..f). Después de aplicar la fórmula para el cálculo del tamaño de muestra, se determinó que n es igual a 367, que sería el número de encuestas a aplicar para el análisis del mercado potencial. Se debe recalcar que para el plan de negocio propuesto en este trabajo de titulación se efectuará únicamente una prueba piloto de 50 encuestas en base los requisitos sugeridos por la universidad.

### Encuesta

Se realizó una encuesta que consta de 12 preguntas, la cual se aplicó a personas mayores de la ciudad de Latacunga comprendidas entre 50 a 70 años de edad. Esta encuesta se realizó en dos lugares: en las instalaciones de Federación Deportiva de Cotopaxi a los adultos mayores que asisten al programa del adulto mayor y en la sede de jubilados de esta ciudad, donde asiste un gran grupo de jubilados.

El género que dominó en la encuesta fue el femenino que conforma el 60% de los encuestados y el género masculino son el 40% de los encuestados. A la vez se puede determinar que el promedio de edad de los encuestados fue de 65 años de edad.

- **Pregunta No. 1:** ¿Realiza alguna actividad física? El 100 % de los encuestados dijeron que si realizan actividades físicas. Este dato se arrojó debido a que los encuestados son personas físicamente y deportivamente activas.
- **Pregunta No. 2:** ¿Con qué frecuencia realiza las actividades físicas? Entre las opciones propuestas, los encuestados respondieron que de tres a cuatro días a la semana, dando un 86 %.
- **Pregunta No. 3:** ¿Le gustaría asistir a un centro especializado Deportivo Integral y Recreacional para adultos mayores? El 100 % de los encuestados si están interesados en asistir a un centro para adultos mayores.
- **Pregunta No. 4:** ¿Cuáles son los motivos por lo que usted asistiría a este centro? Las tres opciones más elegidas fueron: salud con 48 %, deporte con 17%, bienestar emocional con 23%. Los resultados de las encuestas. Ver Anexo 6.
- **Pregunta No. 5:** ¿Qué actividades además de las deportivas le gustaría realizar en este centro? De las opciones propuestas las más importantes fueron: salidas turísticas con 39 %, relajación con masajes con 21% y actividades sociales con 23%.
- **Pregunta No. 6:** ¿En qué lugar de Latacunga le gustaría que funcione este centro? Donde el 60% de los encuestados dijeron que la opción más apropiada seria en el centro de la ciudad, el 22% en el sur y el 18% en el norte de la ciudad.
- **Pregunta No. 7:** ¿En qué horario le gustaría asistir? La cual se analiza dos horarios el primer horario de 09:00 am a 13:00 pm, con un 34% de aceptación y el horario de 14:00 pm a 18:00 pm, con un 56 % de aceptación de los encuestados.
- **Pregunta No. 8:** ¿Cuántas horas le gustaría permanecer en el centro especializado? Las personas encuestadas les gustaría permanecer de dos a tres horas, reflejada esta opción con el 70% de aceptación.

- **Pregunta No. 9:** ¿Cuánto dinero estaría dispuesto a pagar para asistir a este centro? La opción más escogida es de 30 a 35 dólares, expresada por el 84% de los encuestados.
- **Pregunta No. 10:** ¿Por qué medio le gustaría recibir información sobre el centro especializado? Podemos determinar que las opciones más escogidas fueron: llamadas telefónicas con un 60% (30 personas de 50), debido a que estas personas prefieren las técnicas tradicionales; pero se debe recalcar que la segunda opción con más porcentaje de aceptación fueron las Redes Sociales (Facebook, Twitter), con un 18% (9 personas de 50), los cuales cuentan con las facilidades de acceso al internet o de ayuda a su uso. Por otro lado, el 12% (6 personas de 50), les gustaría recibir información por medio de radio y prensa escrita.
- **Pregunta No. 11:** ¿Qué servicio adicional le gustaría que el centro especializado ofrezca? Donde el servicio de transporte tiene un 49% de todos los encuestados y servicios alimenticios obtuvo 26% de los encuestados.
- **Pregunta No. 12:** Basándose en su respuesta anterior. ¿Cuál es el valor extra que usted estaría dispuesto a pagar por los servicios adicionales? La cual los encuestados dijeron que 10 dólares estarían dispuestos a pagar con un porcentaje del 76% de los encuestados. Los resultados de las encuestas. Ver Anexo 6.

### **Análisis cruzado**

De la pregunta No. 4 podemos identificar que los principales motivos que los encuestados tienen para ir a este centro serían: realizar actividades deportivas, tener bienestar emocional y de salud. Haciendo relación a la pregunta No. 5 los encuestados resaltan la necesidad de contar con alternativas como: relajación con masajes, salidas turísticas y actividades sociales; actividades con las cuales contará el centro.

De la pregunta No.7, se puede inferir que los encuestados quisieran contar con dos horarios, pudiendo ser estos en la mañana y en la tarde. En concordancia con la pregunta No. 8 se puede resaltar que los encuestados quisieran permanecer en las instalaciones de 2 a 3 horas, por lo tanto sería recomendable crear dos horarios con tres horas de duración cada uno.

En base a la pregunta No. 10 y 11 se puede deducir que los encuestados están dispuestos a pagar un valor extra por servicios adicionales que ofrezca el centro para la seguridad de los asistentes.

### **Conclusiones del método Cuantitativo**

Podemos concluir que los adultos mayores están dispuestos a asistir a un centro especializado, el cual los motivará a sentirse incluidos activamente en la sociedad. Será recomendable contar con dos horarios que sean en la mañana y en la tarde para que así los asistentes puedan decidir por la opción que más se adapte a sus labores cotidianas. También es importante contar con variedad de actividades que puedan atraer a la mayor cantidad de clientes.

Por otro lado, los encuestados manifestaron cierto interés en contar con un recorrido o transporte de acceso al centro debido a sus condiciones físicas y para contar con mayor seguridad. Así mismo, los encuestados se muestran interesados en conocer lugares de interés turístico, a lo cual el centro ha visto un hallazgo favorable para que el centro pueda satisfacer sus requerimientos.

## **4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO**

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

Según el análisis del entorno externo que se obtuvo a través del uso de herramientas como PEST y las Cinco Fuerzas de PORTER, se puede concluir que es factible la implementación de un centro deportivo y recreacional para adultos mayores debido al gran nicho de mercado que las estadísticas nos muestran. Adicional al alto porcentaje de adultos mayores que asisten en sus tiempos libres a este tipo de centros, existe legislación nacional e internacional que promueve la inclusión de las personas de la tercera edad a una vida no sedentaria, que les permita mejorar su estilo de vida y salud físico mental.

En cuanto al análisis del cliente la predisposición de compra que ellos muestran por el servicio es del 100% es decir el mercado objetivo está realmente interesado en asistir a un centro que ayude a mejorar tanto su estado físico como emocional para la cual en la entrevista que se realizó a un experto se le preguntó cuántos centros de este tipo existen en la ciudad, y respondió que no se cuenta con un centro específico que tenga los servicios integrales que se pretende brindar a los clientes en el centro Deportivo Recreacional "San Cayetano". De igual manera es sumamente beneficioso el interés que se muestra en las entrevistas por asistir de 3 a 4 días a la semana, lo cual indica que los potenciales consumidores del servicio van a tener una asistencia frecuente al centro. Finalmente el precio que están dispuestos a pagar los futuros clientes, se encuentra entre los 30 y 35 dólares por mes. Lo que sirve como un precio referencial y una vez revisados los costos operacionales del centro, se establecerá el costo real de inscripción y mensualidades.

En el centro "San Cayetano", se deberá ofertar programas deportivos, recreativos, sociales y de fisioterapia; datos obtenidos de la encuesta realizada a nuestros posibles clientes. Los principales motivos por los que los encuestados asistirían a este tipo de centro serían: contar con alternativas de distracción para el tiempo libre, socializar con personas afines, realizar actividades deportivas y de recreación, mantener un estilo de vida saludable y contar con un servicio de fisioterapia que mejore su movilidad. Por otro lado, cabe recalcar la importancia de que el centro cuente con servicios adicionales, como lo vendría a ser el servicio de transporte puerta a puerta que facilitará la movilización de los inscritos en el centro y que será pagado adicionalmente a la empresa con la que se gestione el convenio.

Se puede concluir que después de los análisis tanto internos como externos, la implementación de un Centro Deportivo Integral y Recreacional para el adulto mayor en la ciudad de Latacunga, es una buena oportunidad de negocio pues se atenderá las necesidades de un nicho de mercado que no ha sido explotado y se pone a disposición un servicio especializado, personalizado nunca antes ofertado en dicha ciudad.

## 5. PLAN DE MARKETING

### 5.1 Estrategia general de marketing

La estrategia general escogida para la creación del centro especializado para adultos mayores es la de: Enfoque, “la estrategia general de enfoque se basa en que la empresa se concentra en uno o más segmentos estrechos de mercado” (Kotler, 2006, p, 56). El centro especializado para adultos mayores se enfocará en ver la necesidad de un grupo específico que tengan los mismos deseos y preferencias para sentirse incluidos en la sociedad, activos deportivamente y generar un bienestar emocional. Este enfoque que tendrá el centro será para edades de 51 a 74 años de edad.

#### 5.1.1 Mercado objetivo

“Un mercado meta consiste en un conjunto de compradores que tienen necesidades o características comunes, y a los que la compañía decide servir” (Kotler y Armstrong, 2008, p, 178) Nuestro mercado objetivo se lo realizó mediante el análisis con datos proyectados de INEC para el 2010 al 2020, tanto para determinar la población de provincias o cantones en zonas urbanas o rurales y que comprendan: clase social, género y la edad.

Tabla 1. Población Latacunga adulto mayor

Población	%	Censo 2010	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Población Latacunga	100%	170.489	194.423	197.277	200.094	202.878	205.624
Población urbana	37,45%	63.842	72.804	73.873	74.928	75.971	76.999
Edad de 51 a 74 años	13,57%	8.662	9.878	10.024	10.167	10.308	10.448
Estrato A, B y C+ Tomado de: (Ecuador en cifras, s.f.)	35,90%	3.110	3.546	3.599	3.650	3.701	3.751

Adaptado de: (Ecuador en cifras, s..f)

Como se puede observar en la tabla 2 se han tomado como referencia los datos de la población urbana de la ciudad de Latacunga la misma que comprende el 37.45 % de la población total que será 63.842 personas. Para nuestro análisis se ha segmentado el rango de edad de 51 a 74 años, debido a que el centro es especializado en adultos mayores se enfoca en estas edades, el dato obtenido es de 8.662 que representa el 13.57%. Basándonos únicamente en los datos referentes al nicho de mercado (estrato social A, B y C+), que comprende un 35.90% de la población, identificando que el mercado objetivo es de 3.110 persona. A su vez ira incrementando respecto a las proyecciones mostradas por INEC, así que podemos referir que nuestro mercado proyectado será de 3.751 personas.

#### 5.1.2 Propuesta de Valor

“El posicionamiento total de una marca es su propuesta de valor basado en la mezcla completa de beneficios con base en los cuales se posiciona” (Kotler y Armstrong, 2008, p, 188). Para determinar el valor que se entregará a nuestros clientes es necesario identificar cuál de las 6 posibles propuesta de valor es las que vamos a utilizar, nuestro centro ofrecerá: **Más por más**, debido a que se ofrecerá más productos y servicios de mayor calidad a los asistentes al centro, y que al mismo tiempo será de mayor valor debido a que la competencia en la ciudad de Latacunga con el programa para adultos mayores de Federación Deportiva de Cotopaxi es totalmente gratuito, pero a la vez hay varias empresas que se dedican a negocios como gimnasios que en igual forma están considerados como una competencia.

## 5.2 Mezcla de Marketing

“Conjunto de herramientas tácticas de marketing sobre producto, precio, plaza y promoción que la empresa combina para producir la respuesta que desea en el mercado meta.” (Kotler y Armstrong, 2013, p, 52).

El centro realizará la mezcla de marketing para desarrollar estrategias relacionadas a cada variable y que permitan determinar con mayor facilidad las actividades que se efectuarán para poner en marcha el centro “San Cayetano”.

### 5.2.1 Producto

Para realizar esta variable tenemos que identificar que el centro especializado en adultos mayores brindará servicios para la realización de actividades tanto deportivas, saludable, sociales y de entretenimiento.

Para analizar el producto es necesario determinar los niveles de producto los cuales son Básico, Real y Aumentado la cual se desarrollara específicamente más adelante.

#### 5.2.1.1 Producto Básico

Centro Deportivo y Recreacional donde las personas pueden asistir a realizar diferentes actividades saludables, sociales y deportivas.

#### 5.2.1.2 Producto Real

Centro Deportivo y Recreacional para adulto mayores donde las personas puedan realizar varias actividades saludables, sociales y deportivas en la cual el centro estará ubicado en el centro de la ciudad que permita la fácil accesibilidad del mismo.

#### 5.2.1.3 Producto Aumentado redacción por medio

Centro Deportivo Integral y Recreacional para adultos mayores en el cual se ofrecerán actividades saludables con terapia de masajes y rehabilitación, actividades sociales y recreativas que permitirá activar las destrezas de los clientes por medio de manualidades, juegos de mesas y actividades deportivas organizadas por el centro, que serán impartidas por el personal calificado que sepa identificar las necesidades de los clientes. Todo esto será desarrollado en una instalación totalmente remodelada y adecuada para la realización de todas las actividades.

### 5.2.2 Servicios

Los servicios que se ofrecerán en el Centro Deportivo Integral y Recreacional para adultos mayores se dividirán en diferente áreas; saludables, recreativas, administrativas, servicio y deportivas que fueron las actividades más escogidas en las encuestas realizadas, además se tendrá un espacio específico como cafetería para el uso de los asistentes.

**Área Saludable:** Comprenderá con una sala de masajes y fisioterapia la cual contará con compresas químicas, pomadas calientes y frías, electroterapia, máquinas de rehabilitación y artículos de rehabilitación, esta atención será especializada con fisioterapeutas.

**Área Deportiva:** Se realizaran actividades como bailo terapia, y ejercicios específicos para adultos mayores con el control de personal calificado.

**Área Social, Recreativa y Multimedia:** Se tendrá talleres de manualidades con pintura y lanas, en esta área se implementara mesas para juegos como cartas, yengha, damas chinas, ajedrez y dominó, en la parte multimedia se adaptara una sala de video con todos los implementos necesarios (DVD, Proyector y Sonido). (Serbiluz, s.f.)

**Área de Comedor:** Se tendrá todos los equipamientos necesarios, pero no se dará servicio del mismo sólo es para el uso de las personas que asistan al centro.

**Servicio de transporte puerta a puerta:** El centro "San Cayetano" tendrá un convenio con la empresa de transporte Niágara Terrazas S.A. Esto determinado a que los encuestados manifestaron que desean tener seguridad para trasladarse. Se debe recalcar que el pago se hará directamente a la empresa de transporte por el servicio que preste a cada cliente. La empresa seguirá un control adecuado para la verificación si el servicio que se está brindando cumple con las necesidades de los clientes.

**Atención:** Se atenderá de 09: 30 de la mañana a 18: 30 de la tarde de lunes a viernes, los días sábado solo se atenderá de 10:00 de la mañana a 14:00, el día sábado se tendrán actividades extras como charlas con especialistas que no serán siempre solo cuando sea programada por la empresa. Los colaboradores trabajarán 8 horas diarias y tendrán una hora respectiva para el almuerzo, se rotaran turnos para la asistencia del día sábado.

**Horarios:** Se tendrá dos horarios para que las personas puedan asistir la cual será en la mañana de 9:30 a 12: 30 de la mañana y por la tarde 15 a 18 horas. La cual las hemos escogido debido a los resultados de la encuesta que se realizó.

**Actividades complementarias:** Basado en los resultados de la encuesta las personas desearían tener salidas turísticas a varios sitios de interés público. La cual se realizará un convenio con la empresa de transporte a cual se pagará un valor extra para las actividades complementarias. El cronograma de actividades. Ver Anexo 7.

### 5.2.3 Diseño de la Instalación

La instalación estará ubicada en el centro de la ciudad, tendrá varias áreas diseñadas para cada actividad y servicios que se va a ofertar, la capacidad del centro es de 100 personas por cada horario en 210.09m<sup>2</sup> que es total de toda la instalación deportiva. Las modificaciones que se realizaran en la instalación se detallan para obtener el resultado final de la instalación deportiva.

**Área Deportiva:** Contará con 91m<sup>2</sup> espacio de área deportiva, la cual nos permite establecer que el máximo confort para la práctica deportiva es de 1.80 m<sup>2</sup>, el aforo del área deportiva se tendrá capacidad para 50 personas. (Neufert, 2001, p. 27).

**Área Social, Recreativa y Multimedia:** Contará con 29.64 m<sup>2</sup> espacio, la cual nos permite establecer que el aforo de esta área será para 30 personas las cuales podrán realizar las diferentes actividades.

**Área Administrativa:** Contará con 10 m<sup>2</sup> se tendrá espacio disponible para la oficina y una recepción que controlara toda la instalación deportiva. Esta área tiene capacidad para 10 personas.

**Área Comedor:** Contará con 17.22 m<sup>2</sup> en la cual se tendrá dos mesas con sillas, refrigerador, cocina, microondas y varios utensilios para la preparación de alimentos. Esta área tiene capacidad para 14 personas.

**Área Masaje y Fisioterapia:** Contará con 16.45 m<sup>2</sup> en la cual se tendrá cuatro camas para la ejecución de los masajes y un espacio con artículos para la realización de ejercicios especializados con el fisioterapeuta. Esta área tiene capacidad para 6 personas.

**Área de Servicio:** Tendrá una superficie de 7.14m<sup>2</sup> la cual contará con 3 baños y 2 vestidores que servirán para el uso de todos los asistentes al centro.

**Bodega:** Se tendrá este espacio disponible para guardar los artículos deportivos o artículos que sirvan para el funcionamiento del centro, como también estarán dos máquinas importantes como es el microondas y un frigorífico que ayuda para conservar las compresas que se utilizarán en el centro.

En la figura 1 se puede observar como es el resultado final de la instalación totalmente remodelada.

En la tabla 2 se puede observar el costo total de la remodelación de la instalación deportiva. Como se mencionó al inicio la capacidad del centro para atender al mismo tiempo es de 100 personas.

Tabla 2. Remodelación del centro "San Cayetano"

Remodelación Centro DEPORTIVO INTEGRAL Y RECREACIONAL			
Remodelación	Detalle m <sup>2</sup>	Precio	Precio Final
Piso A	36,54	\$ 22,50	\$ 822,15
Piso B	44	\$ 61,50	\$ 2.706,00
Techo	93,23	\$ 16,50	\$ 1.538,30
Remodelación	Detalle	Precio	Precio Final
Baños	2	\$ 557,00	\$ 1.114,00
OBRA GRIS	1	\$ 1.610,00	\$ 1.610,00
Acabados y pintura	1	\$ 1.050,00	\$ 1.050,00
Personal	días	Precio	Precio Final
2 Trabajadores	15	\$ 22,00	\$ 660,00
Arquitecto	30	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00
Total Remodelación			<b>\$ 12.000</b>



Figura 1. Diseño de la instalación deportiva

## 5.2.4 Branding



Figura 2. Logo “San Cayetano”

Centro Deportivo Integral y Recreacional para adultos mayores en la ciudad de Latacunga ha creado este logo con el cual identificamos, dos adultos mayores entre un diseño de espigas de color oro que representa la etapa dorada y que conforman ambos géneros enlazados entre dos manos que significa el apoyo que se les brindará a estas personas y todo esto conllevado por el nombre de “San Cayetano” que es conocido por el santo de la providencia, del pan y trabajo. Enmarcado de color verde que representa la esperanza que les brindará a los clientes para sentirse activos dentro de la sociedad.

## 5.2.5 Precio

“Para fijar precios la empresa debe tener en cuenta varios factores internos y externos, incluyendo las estrategias y los precios de sus competidores, la estrategia y mezcla de marketing global, la naturaleza del mercado y la demanda.” (Kotler y Armstrong, 2013, p, 275).

Hay que recalcar que en el centro se deberá cancelar dos tipos de pagos para poder asistir, el primero será el pago de la inscripción la cual será anual y nos basaremos en la competencia debido a que en la industria de áreas de explotación de instalaciones para actividades deportivas bajo techo o al aire libre se mantiene un rango de 30 a 40 dólares americanos, la segunda la cual será el pago mensual que realizarán los clientes se ha determinado que se fijara por medio de la estrategia de fijación de precios basados en el margen.

### 5.2.5.1 Estrategia de fijación de precio basado por margen

“La fijación de precios mediante márgenes o mediante recargos o incremento agregan una cantidad adicional estándar al costo de producción.” (Kotler y Armstrong, 2013, p, 262).

El centro ha propuesto determinar el precio fundamentado en la estrategia de fijación de precio basado en el margen la cual nos permitirá establecer el precio mensual que tendrá el centro y a la cual los clientes podrán asistir utilizando los diferentes servicios que ofrecerá el mismo, el precio final del precio está compuesto por los costos operativos que tiene el centro para la realización de las actividades ofertadas en el mismo como son actividades deportivas, sociales ,recreativas y de fisioterapia la cual se necesita de los insumos para la ejecución con el personal de la empresa. El precio que se tendrá en el centro es de 50 dólares americanos los cuales permiten que se tenga un margen de ganancia del 35 por ciento por cada persona que asista al centro.

Tabla 3. Precio de mensualidad

Costos Operativos	Capacidad	Costo Unitario	Margen	Precio Final
\$ 3.684,00	100	\$ 36,84	35%	\$ 50,00

Ver el detalle de los costos operativos. Ver anexo 8

### 5.2.5.2 Estrategia de fijación de precio basada en la competencia

“La fijación de precios basada en la competencia implica la fijación de precios con base en las estrategias de los competidores, sus costos, precios y ofertas de mercado.” (Kotler y Armstrong, 2013, p, 263).

El pago de inscripción que el centro ha escogido después de analizar 4 empresas que tienen promedios de pago por inscripción anual entre 30 a 40 dólares fue de 35 dólares anuales los cuales será el primer requisito para que los clientes puedan asistir al centro especializado para adultos mayores. Esta inscripción tendrá la duración de un año, desde el momento que el cliente asista al centro.

Tabla 4. Precio de Inscripción

Empresa	Inscripción
A	\$ 35,00
B	\$ 40,00
C	\$ 30,00
D	\$ 35,00
Precio Inscripción	\$ 35,00

## 5.2.6 Plaza

### 5.2.6.1 Estrategia de distribución

El centro tendrá una estrategia de distribución selectiva “el uso de más de uno pero menos que todos los intermediarios dispuestos a tener el inventario de los productos de la compañía” (Kotler y Armstrong, 2013, p.306) si bien es cierto la definición es esta, no se hará uso de intermediarios pero se tendrá un proceso de selección de clientes.

#### Canal de distribución

El canal de marketing que el centro seleccionó es de marketing directo la cual se refiere a que no tiene niveles de intermediarios la compañía vende de manera directa a los consumidores. (Kotler y Armstrong, 2013, p, 296).

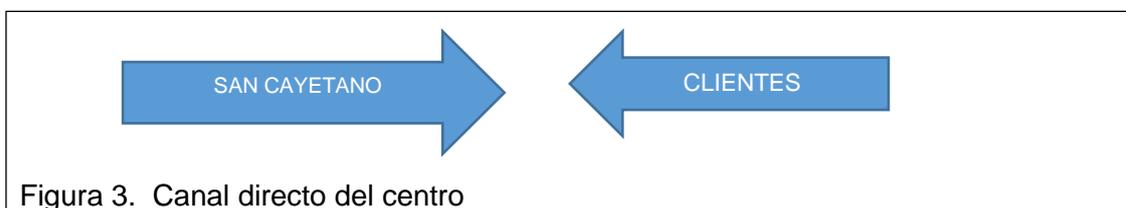


Figura 3. Canal directo del centro

El centro no tendrá intermediarios para comunicarse con los clientes, así tendrá el control directamente de la información de los posibles asistentes al centro, los servicios serán ofertados a nuestros potenciales clientes directamente por el personal del centro, se realizará varias formas las cuales serán por llamada telefónica o a la vez en nuestras instalaciones.

#### Ubicación

El Centro Deportivo Integral y Recreacional estará ubicado en el centro de la ciudad, en las calles Josefa Calixto #3-07 y Félix Valencia. Cabe recalcar que es una zona de mucha accesibilidad debido a que por la calle Napo posterior circulan todos los

servicios públicos de transporte, a una cuadra cerca a la Iglesia de San Sebastián y su plazoleta se tiene una cooperativa de taxis, este sitio es un punto de interés público en la ciudad de Latacunga, asimismo debemos recalcar que la ubicación del centro se encuentra en zona segura.



Figura 4. Ubicación del centro

**Inscripciones:** El centro receptorá las inscripciones para los clientes en el mismo lugar donde se realizarán las actividades deportivas y recreativas. El personal de recepción estará a cargo de receptor las inscripciones que se vayan llevando a cabo, la ficha de inscripción tendrá las explicaciones sobre la información personal de todos los clientes, para así llevar un control detallado de cada asistente al centro.

## 5.2.7 Promoción

### 5.2.7.1 Estrategia Promocional

El Centro Deportivo y Recreacional utilizará la estrategia de jalar o pull “la cual se refiere a que el productor dirige sus actividades de marketing (sobre todo publicidad y promoción al consumidor) hacia los consumidores finales para aducirlos a comprar el producto o en este caso el servicio”. (Kotler y Armstrong, 2013, p, 364).

Basado en la estrategia de jalar, el centro realizará varias actividades como publicidad, relaciones públicas, marketing directo basado en llamadas telefónicas, salidas turísticas, creación de la página web y un fan page en Facebook, todas estas actividades están enfocadas en la difusión y posicionamiento de la marca en el mercado latacungueño.

### 5.2.7.2 Mezcla Promocional

**Publicidad:** Hemos elegido publicidad debido a que se quiere llegar a muchas personas para que el centro comience a ser conocido en la ciudad donde se realizará varias actividades, una actividad en una pantalla publicitaria que está ubicada en un lugar de mucha afluencia de personas en de la ciudad, además realizaremos cuñas radiales en dos diferentes radios de la ciudad, tendremos publicidad en prensa escrita La Gaceta y para finalizar se realizará una activación con un stand en el centro comercial Plaza Maltaría de la ciudad de Latacunga. Este costo tendrá un total de 2.790 dólares americanos.

**Página Web:** El centro tiene que estar presente por medio de la creación de su sitio oficial debido a que así se puede generar una información más directa de los servicios y comodidades que ofrecerá el centro, también la idea de la creación de esta página web es generar base de datos mediante la explicación a profundidad de los servicios, a la vez postear información de todas las actividades que se realicen dentro y fuera de la instalación.

**Facebook:** La creación de un sitio oficial dentro de una de las redes sociales más grande del mundo es importante debido a que se puede interactuar con personas que estén interesadas en nuestros servicios, sabemos que no llegamos directamente a nuestro mercado objetivo, pero a la vez identificamos que todos los adultos mayores

piden ayuda a diferentes integrantes de la familia para estar informados sobre actividades que sean de su interés, así mismo en base a nuestra encuesta tenemos una tendencia que a los adultos mayores cada vez se adaptan más a las nuevas tecnologías y formas de información. Mediante Facebook realizaremos una campaña de publicidad donde se dará a conocer a todas las personas sobre nuestras instalaciones y servicios. Para la creación de la página web y Facebook se tiene un presupuesto de 2.330 dólares americanos.

**Salidas Turísticas:** La empresa ofertara este servicio adicional para los clientes, este servicio no está incluido en el pago de la mensualidad la empresa será la facilitadora de organizar la parte logística de las salidas turísticas a sitios de interés o que desean los asistentes al centro, de esta forma la empresa quiere integrar a los clientes y darles alternativas de distracción y diversión. La empresa ve una oportunidad de promocionarse de esta actividad para captar más clientes, todas estas salidas serán publicadas en la página web y en la página de Facebook para cumplir con el objetivo.

Los clientes que deseen asistir a estas salidas deberán registrarse y pagar la cuota fijada para cada salida, la empresa ayudará con los trámites y se tendrá una salida cada trimestre.

### Relaciones Públicas

“Las relaciones públicas son muy creíbles, noticias, apariciones, patrocinios y eventos parecen ser más reales y creíbles” (Kotler y Armstrong, 2013, p, 363). El centro patrocinará dos eventos deportivos la cual es organizado por FEDEPROBAC que es el representante de ligas barriales en Cotopaxi la cual organiza los campeonatos de futbol MASTER, tanto el Interligas dentro de la ciudad de Latacunga y el campeonato cantonal que se efectúa con un representante de cada cantón de la provincia. Con estos patrocinios lo que el centro pretende es generar noticia dentro de la ciudad y fuera de ella para así llegar a tener un posicionamiento en la ciudad y paulatinamente en los diferentes cantones que son muy cercanos. El costo total de estos patrocinios será de 3.000 dólares americanos y el detalle está reflejado en la tabla 5.

Tabla 5. Presupuesto relaciones públicas

Relaciones Públicas				
Patrocinio FUTBOL				
Detalle	#	Duración mes	Costo	Total
Interligas	1	4	\$ 500,00	\$ 2.000,00
Cantonal	1	1	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00
TOTAL				\$ 3.000,00

### Marketing Directo

Realizaremos llamadas telefónicas para informar a los ciudadanos sobre el centro, se realizará esto debido a que en la encuesta generada a nuestro mercado objetivo le interesa saber toda la información del centro por medio de llamadas y también en base a esto se comenzara a generar una base de datos para la empresa. Este costo será de 900 dólares americanos.

El presupuesto anual y la inversión inicial de promoción se ven reflejados en la tabla 6.

Tabla 6. Presupuesto anual e inversión inicial

Ítem	Presupuesto Anual de Marketing	Inversión Inicial en Promoción
	Costo Anual	Inversión
Relaciones Publicas	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00
Marketing Digital	\$ 2.330,00	\$ 680,00
Marketing Directo	\$ 900,00	\$ 75,00
Publicidad	\$ 3.600,00	\$ 1.640,00
Total	\$ 9.830,00	\$ 5.395,00

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

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

#### **6.1.1 Misión**

El Centro Deportivo Integral y Recreacional “San Cayetano” es un lugar encargado de coordinar y desarrollar actividades deportivas, recreativas y de fisioterapia para el aprovechamiento del tiempo libre de los adultos mayores, mejorando su calidad de vida.

#### **6.1.2 Visión**

Llegar a ser el Centro Deportivo Integral y Recreacional para el adulto mayor más reconocido en el mercado, en un plazo de 5 años en la ciudad de Latacunga.

#### **6.1.3 Objetivos**

##### **Objetivo Principal**

Posicionar al centro Deportivo Integral y Recreacional “San Cayetano” para adultos mayores en un lapso de tres años como la mejor opción para la integración, recreación y realización de actividades deportivas enfocado en brindar servicios de calidad e innovación constante.

##### **Objetivos Secundarios**

- Contar con personal calificado y capacitarlos al menos una vez al año.
- Realizar mantenimiento de la infraestructura cada año y mejorar los procesos continuamente.
- Incrementar nuestra cartera de clientes anuales en relación al crecimiento de la industria deportivos y recreacional en el país.
- Implementar un horario adicional en el cuarto año de funcionamiento del centro y a la vez aumentar los colaboradores para seguir ofreciendo un servicio de calidad a los clientes.
- Realizar actividades extras para la difusión del centro como salidas turísticas. las cuales se realizarán trimestralmente.
- Cubrir los gastos de inversión durante los tres primeros años de funcionamiento.
- Llegar al punto de equilibrio en el segundo año de funcionamiento del centro.

### **6.2 Plan de Operaciones**

#### **Flujograma de Operaciones**

“Los diagramas de flujo son una forma rápida de obtener una visión general y de tratar que el sistema completo tenga sentido”. (Render, Barry y Heizer y Jay, 2014, p, 282). El centro ha realizado el flujograma de operaciones correspondientes a todos los procesos a los cual se presenta a continuación.

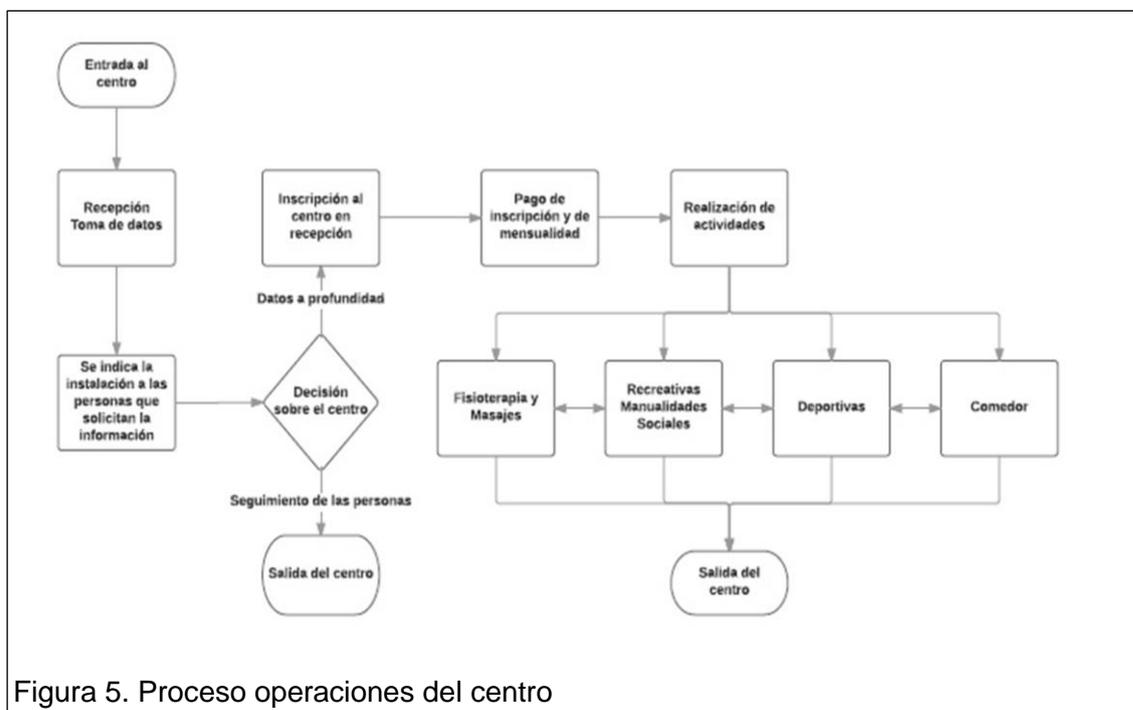


Figura 5. Proceso operaciones del centro

El proceso de operaciones del centro “San Cayetano” comienza al entrar al mismo, para así continuar hacia la recepción donde se encontrará a la persona encargada de dar la información requerida a los posibles clientes, mostrar las instalaciones del centro y tomar la decisión de los mismo en caso de que deseen inscribirse al centro o requieran mayor información (aquí se realiza un seguimiento sobre la persona que pidió la información pero no quiso seguir con el proceso). Continuando con el proceso, en caso de haber sido favorable la decisión del cliente se abrirá y llenará una ficha de inscripción con todos los datos del cliente y la forma de pago de la inscripción y mensualidades. Una vez concluido con el proceso administrativo el cliente estará listo para la poder asistir las actividades que oferta el centro: deportivas, sociales, recreativas, manualidades, masajes, fisioterapia y el servicio de comedor.

Como punto final del proceso las personas se dirigirán hacia la salidad del centro para de una siguiente ocasión, iniciar nuevamente con el proceso.

## 6.3 Estructura Organizacional

### 6.3.1 Estructura legal

El centro se conformará como figura de Compañía de Responsabilidad Limitada. Art. 92.- La compañía de responsabilidad limitada es la que se contrae entre tres o más personas, que solamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales y hacen el comercio bajo una razón social denominación objetiva, a la que se añadirá, en todo caso, las palabras "Compañía Limitada" o su correspondiente abreviatura.

Art. 94.- La compañía de responsabilidad limitada podrá tener como finalidad la realización de toda clase de actos civiles o de comercio y operaciones mercantiles permitidos por la Ley, excepción hecha de operaciones de banco, seguros, capitalización y ahorro.

Art. 95.- La compañía de responsabilidad limitada no podrá funcionar como tal si sus socios exceden del número de quince, si excediere de este máximo, deberá transformarse en otra clase de compañía o disolverse. (Superintendencia de Compañías, s.f.)

El centro se conformará con tres socios los cuales aportaran un capital de 8.122 dólares por cada socio y las acciones serán repartidas por igualdad a cada uno de los socios.

### 6.3.2 Tipo de Estructura

El centro adoptará una estructura vertical para la cual “presenta las unidades de trabajo ramificadas de arriba hacia abajo a partir del titular, en la parte superior, y desagregan los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada “(Benjamín y Finkowski, 2009, p.128). El centro estará en una estructura lineal debido a que todas las actividades que se realicen con los colaboradores estarán supervisadas de forma jerárquica y tendrán que ser controlados por los colocadores puestos al mando para de ahí informar al gerente del centro y a la vez a la junta directiva.

### 6.3.3 Organigrama

La estructura organizacional que el centro tendrá será la Junta Directa que controlará las decisiones seguido de un Gerente General, el personal con relación de dependencia que tendrá el centro serán la secretaría, instructores deportivos, una persona encargada de la limpieza la cual permanecerán a tiempo completo, dos personas en fisioterapia para a finalizar se contratará a personas sin relación de dependencia al contador y una persona de los aspectos legales del centro.

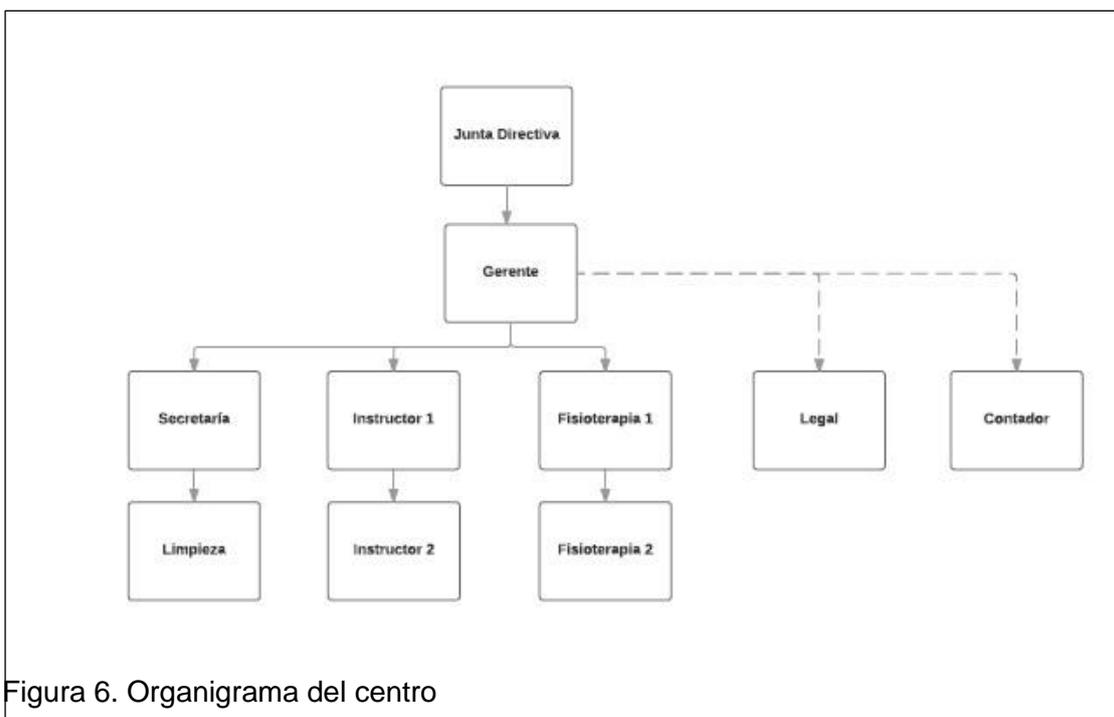


Figura 6. Organigrama del centro

Tabla 7. Funciones de los colaboradores del centro "San Cayetano"

<b>Cargo</b>	<b>Funciones a desempeñar</b>
<b>Junta Directiva</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Toma de decisiones del centro.</li> <li>➤ Análisis de situación financiera.</li> </ul>
<b>Gerente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Control operativo y financiero.</li> <li>➤ Planificar estrategias Marketing y Promoción del centro.</li> <li>➤ Selección y contratación personal para el centro.</li> <li>➤ Determinación de sueldo y control del pago de nómina.</li> </ul>
<b>Instructores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Evaluación del estado físico inicial.</li> <li>➤ Diseñar las rutinas deportivas idóneas para los adultos mayores.</li> <li>➤ Coordinar las actividades sociales y recreativas.</li> <li>➤ Evaluar la progresión individual de los clientes.</li> <li>➤ Cumplir el horario establecido en el contrato.</li> <li>➤ Control de la limpieza de las instalaciones</li> </ul>
<b>Fisioterapeutas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Evaluar la situación inicial del paciente.</li> <li>➤ Definir la mejor terapia para cada caso.</li> <li>➤ Ejecutar la terapia en los adultos mayores (Masajes relajación y fisioterapia general).</li> <li>➤ Recomendaciones para llevar un mejor control de las actividades a los pacientes.</li> <li>➤ Evaluación de la recuperación de los pacientes.</li> <li>➤ Cumplir el horario establecido en el contrato.</li> </ul>
<b>Secretaria</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Información al público en general.</li> <li>➤ Mostrar las instalaciones.</li> <li>➤ Manejo e incremento de cartera de clientes.</li> <li>➤ Recepción y archivo de documentación de clientes</li> <li>➤ Cobro de las mensualidades e inscripciones.</li> <li>➤ Control de la limpieza del área administrativa.</li> <li>➤ Cumplir el horario establecido en el contrato.</li> </ul>
<b>Limpieza</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Mantener la limpieza en las instalaciones del centro.</li> <li>➤ Cumplir el horario establecido en el contrato.</li> <li>➤ Registro de limpieza de cada área de la instalación.</li> </ul>
<b>Legal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Coordinar los asuntos jurídicos de la empresa cuando sean necesarios.</li> </ul> <p>Nota: Esta persona no trabajara bajo relación de dependencia.</p>
<b>Contador</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Manejar el estado financiero del centro.</li> <li>➤ Control y ejecución tributaria.</li> <li>➤ Pago de nómina.</li> </ul> <p>Nota: Esta persona no trabajara bajo relación de dependencia.</p>

Tabla 8. Rol de pagos

<b>REQUERIMINETO DE PERSONAL</b>		
<b>CARGO</b>	<b>SALARIO MENSUAL</b>	<b>No.</b>
<b>Administrativos</b>		
Gerente	\$ 800,00	1
Secretaria	\$ 450,00	1
<b>Operativos y Mantenimiento</b>		
Limpieza	\$ 370,00	1
Instructor	\$ 700,00	2
Fisioterapia Y Masajes	\$ 370,00	2

Rol de pago. Ver Anexo 9.

## **7. EVALUACIÓN FINANCIERA**

### **7.1 Proyección de estados de resultados, situación financiera, estados de flujo de efectivo y flujo de caja.**

#### **7.1.1 Proyección de estados de resultados**

Al momento que el centro esté en funcionamiento durante el primer año el mismo presentará pérdida de 9.498 dólares. No obstante, desde el segundo año de funcionamiento del centro se tiene ganancias paulatinas que se proyectan en el estado de resultados que es de 5.081 dólares como Utilidad Neta, para el año tres se tiene un incremento del 41 por ciento aproximado y para finalizar el quinto año se tiene el mayor crecimiento la cual la Utilidad Neta es de 57.001 dólares, el incremento de todos los ingresos están calculados en base a la inflación que tiene el país. Ver Anexos 10.

#### **7.1.2 Situación Financiera**

El centro tiene una situación financiera para el año 0 con un total de activos de 40.608 dólares, divididos en activos corrientes de 23.396 y los activos fijos netos de 17.212 dólares. Donde es claro que los activos corrientes son más altos que los activos fijos netos debido a que se necesita ese dinero para el funcionamiento del centro, a la vez los pasivos que tiene el centro cuentan con un préstamo realizado a tres años de un total de 16.243 dólares. El patrimonio de la empresa desde el año 0 que se tiene de 24.365 dólares y al quinto año se tiene un patrimonio de 72.342 dólares. Ver Anexos 11.

#### **7.1.3 Estados de Flujo de Efectivo y Flujo de Caja**

El centro presenta tres tipos de actividades dentro del flujo de efectivo las cuales son: operacionales, inversión y financieras que son los factores que tiene el movimiento de efectivo líquido de la empresa. En las actividades operacionales se tiene la utilidad neta conjuntamente con la depreciación y amortización, en las actividades de inversión se tiene los activos fijos en el año 0 y en el año 3 debido a la depreciación de los equipos del centro y por último tenemos las actividades financieras que comprende el aporte de los socios que es de 24.365 dólares más los dividendos pagados a todos en el periodo de 5 años y el préstamo realizado de 16.243 dólares para el funcionamiento del mismo y que será pedido a una institución bancaria a 3 años, para finalizar tenemos el flujo de caja que en el año cero se tiene el valor 24.365 dólares, en el primer año se tiene una baja a 12.142 dólares que a lo largo de un periodo de cinco años se tendrá 65.039 dólares. Ver Anexos 12

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

La inversión inicial que tiene el centro está en un valor de 40.608 dólares, la cual el 60 por ciento de la inversión será por medio de los socios y el 40 por ciento será por medio de un préstamo como se muestra en la tabla.

Hay que recalcar que no se tiene costos pre-operacionales en la tabla de Inversión Inicial debido a que ese rubro se lo colocó en el capital de trabajo que está incluido los gastos pre-operacionales de 18.595 dólares que incluyen los gastos de constitución de la empresa, inversión inicial de promoción y la adecuación del local. Se puede interpretar con mayor facilidad observando en la tabla de resultados del primer año este valor incorporado para el desarrollo de la matriz financiera. Ver Anexos 13

Tabla 9. Inversión inicial

INVERSION INICIAL	
Capital de Trabajo	\$ 23.396
Muebles y enseres	\$ 8.565
Equipos	\$ 2.970
Equipos de computación	\$ 1.150
Menaje e insumos deportivos, recreativos y de fisioterapia	\$ 4.527
TOTAL DE ACTIVOS	\$ 17.212
Pre operacionales	-
TOTAL	\$ 40.608

Préstamos	\$ 16.243	40%	Préstamo a 3 años
Accionistas	\$ 24.365	60%	Aporte de 3 socios

Inversión	\$ 40.608
-----------	-----------

### 7.3 Estado y evaluación financiera del proyecto

En el análisis VAN Y TIR, el centro presenta que el VAN en el escenario con apalancamiento genera una viabilidad para el negocio. En este escenario podemos identificar que los flujos del año 0 y 1 son negativos pero al finalizar el quinto año se tiene un valor de 90.389 dólares. Para la cual el VAN que se tiene para el proyecto es de 38.341 dólares con un TIR del 34.57% y para los accionistas el VAN es de 27.041 dólares con un TIR del 39.41% que representa cuanto vamos a ganar por cada dólar invertido. Ver Anexos 15 y 16.

### 7.4 Índices financieros

**Margen de Utilidad:** En cuanto se refiere al margen de utilidad que tendrá el centro presenta un valor negativo de -12 % en el primer año, sin embargo en el segundo año se tiene un 5% de utilidad neta sobre las ventas del centro para finalizar con un valor del 27% de margen de utilidad y que a la vez es el margen más alto del centro que va a llegar al quinto año.

**ROA:** El centro en cuanto se refiere a la rentabilidad de activos de la empresa presenta en el primer año un porcentaje negativo de -36%, sin embargo desde el segundo año en adelante muestra un claro aumento en cuanto a la rentabilidad de 54 puntos desde segundo al tercer año como el punto más alto de rentabilidad de activos y finalizando con un 79% para el quinto año.

**ROE:** La rentabilidad que van a obtener los accionistas se determina en este indicador con un porcentaje negativo de -64% en el primer año, hay que recalcar que para el segundo año en adelante se tiene un incremento la cual nos permite determinar que el proyecto es bueno para los inversionista debido a que se tiene un incremento de 47 puntos al tercer año para finalizar al quinto año con un 79 por ciento de rentabilidad para los accionistas del centro.

**ROI:** El retorno de la inversión que tendrá el centro en el primer año muestra un valor negativo -23 %, sin embargo desde el segundo año en adelante se tiene un incremento grande en cuanto al retorno dando finalizado un retorno de 140% en el quinto año de funcionamiento de la empresa.

**Índice de Endeudamiento:** Para la apertura del centro es necesario generar un préstamo del 40 por ciento de toda la inversión total, a la cual el centro tiene un índice bajo de endeudamiento debido a que en el tercer año se paga la deuda total del préstamo. Ver Anexo 17.

## 8. CONCLUSIONES GENERALES

- El desarrollo del plan de negocios para la creación de un Centro Deportivo Recreacional para adulto mayor permite determinar que las amenazas no son tan fuertes como las oportunidades que tenemos para la implementación del mismo, por medio de la elaboración de estrategias de marketing que permiten la facilidad de la ejecución del proyecto.
- Basado en el análisis del cliente y la evaluación financiera del proyecto se puede analizar que existe un mercado potencial que permite la rentabilidad del centro al implementar en la ciudad de Latacunga, la cual acertamos en los objetivos planteados en el Capítulo 1.
- Los aspectos más importantes a considerar para la creación de un centro es la calidad de los servicios que se ofertará, por medio de la investigación cuantitativa se determinó que realizar actividades deportivas es trascendental pero es muy importante tener en cuenta los servicios saludables y de motricidad que les permita sentirse activos dentro de la sociedad.
- En base a la investigación cuantitativa se puede analizar que las personas de la tercera edad tienen una preocupación para sentirse afines a la sociedad, que tener opciones para que ellos pueden realizar actividades sociales, recreativas, turísticas y deportivas les interesa mucho, por lo cual vemos una oportunidad de negocio en el mercado en esta ciudad debido a que existen centros deportivos pero que a la vez no se especializan en un enfoque de mercado.
- Tener las adecuaciones en la instalación nos permite establecer la facilidad que tendrán los colaboradores para operar dentro del centro y a la vez los asistentes tendrán mejor movilidad del mismo.
- En base a los esfuerzos de marketing en la parte promocional se han desarrollado varias actividades las cuales ayudarán a que el centro llegue a posicionarse en el mercado Latacungueño y tenga una gran afluencia de asistentes en los diferentes horarios.
- Si bien es cierto en el primer año se tiene un pérdida referencial de 9.498 dólares, hay que recalcar que para los siguientes años se tiene un incremento paulatino en las utilidades netas y a la vez la empresa tiene una política de pago de dividendos del 50% y el otro 50% es para utilidades retenidas para posibles modificaciones del centro.
- Se puede establecer que el proyecto presenta una viabilidad debido a que el VAN tiene un valor positivo de 38.341 dólares con un TIR del 34.57% la cual permite evidenciar que es un proyecto que tiene un atractivo para la inversión.

## REFERENCIA

- BCE. (s.f.). *Contenido*. Recuperado el 12 de Julio de 2016, de <https://contenido.bce.fin.ec/pregun1.php>
- BCE. (s.f.). *Inflación*. Recuperado el 17 de Julio de 2016, de [https://contenido.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=inflacion](https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion)
- BCE. (s.f.). *Producto interno bruto por industria (actual)*. Recuperado el 22 de Julio de 2016, de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/IEMensual/m1939/IEM-432.xls>
- BCE. (s.f.). *Producto interno bruto por industria (anterior)*. Recuperado el 12 de Julio de 2016, de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/IEMensual/m1961/IEM-442.xls>
- BCE. (s.f.). *Tasa de interés*. Recuperado el 12 de Julio de 2016, de <https://contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm>
- Benjamín, E y Finkowski, F. (2009). *Organización de Empresas*. (3<sup>ra</sup>. ed.). México, D.F, México: McGraw-Hill.
- Canelos Ramiro, (2016). Plan de negocios para creación de una empresa dedicada al ensamblaje y comercialización de un scooter para downhill en la ciudad de Quito. Quito. UDLA, Sede Ecuador. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. 45p.
- Consejo Nacional para la Igualdad Intergeneracional. (s.f.). *Poblacion Adulta Mayor*. Recuperado el 08 de Enero de 2016, de <http://www.igualdad.gob.ec/adulto-adulto-mayor/cuantos-son-adulto-mayor.html>
- Cotopaxinoticias. (s.f.). *Gimnasia terapeutica en la FDC, unsa invitacion al adulto mayor*. Recuperado el 19 de Julio de 2016, de <http://www..com/seccion.aspx?sid=6&nid=19119>
- Ecuador en cifras. (s.f.). *Proyecciones poblacionales*. Recuperado el 23 de Julio de 2016, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/proyecciones-poblacionales/>
- Ecuador en cifras. (s.f.). *Encuesta de estratificación de socioeconómico*. Recuperado el 10 de Julio de 2016, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/encuesta-de-estratificacion-del-nivel-socioeconomico/>
- Ecuador en cifras. (s.f.). *Encuesta de estratificación del nivel socioeconómico*. Recuperado el 12 de Julio de 2016, de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Sociales/Encuesta\\_Estratificacion\\_Nivel\\_Socioeconomico/111220\\_NSE\\_Presentacion.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Estratificacion_Nivel_Socioeconomico/111220_NSE_Presentacion.pdf)
- Ecuador en Cifras. (s.f.). *Faciculo Provincial Cotopaxi*. Recuperado el 14 de Diciembre de 2015, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manu-lateral/Resultados-provinciales/cotopaxi.pdf>
- Ecuavisa. (s.f.). *Ponte en forma en internet*. Recuperado el 22 de Julio de 2016, de <http://www.ecuavisa.com/articulo/entretenimiento/ojo-curioso/155381-ponte-forma-internet-cinco-youtuberos-espanol-hacer>
- El Comercio. (s.f.). *Ecuador niega un conflicto diplomático con EE.UU. tras exigir la salida de militares*. Recuperado el 12 de Enero de 2016, de <http://www.elcomercio.com/actualidad/politica/ecuador-niega-conflicto-diplomatico-ee.html>
- El Telegrafo. (s.f.). *El alto rendimiento y científico*. Recuperado el 08 de Julio de 2016, de <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/deportes/1/el-alto-rendimiento-un-reto-deportivo-y-cientifico>
- Falconí, J. (2016). *Acuerdos comerciales y crisis económica*. Recuperado el 21 de Julio de 2016, de <http://www.eluniverso.com/opinion/2016/04/30/nota/5551695/ecuador-2016-acuerdos-comerciales-crisis-economica>

- Fred, D. (2008). *Administración Estratégica*. Mexico: Person Educación.
- Instituciones. (s.f.). *Documentos Proveedores*. Recuperado el 19 de Julio de 2016, de [http://instituciones.msp.gob.ec/dps/cotopaxi/images/stories/documentos/proveedores\\_2008.pdf](http://instituciones.msp.gob.ec/dps/cotopaxi/images/stories/documentos/proveedores_2008.pdf)
- Juridicaoni. (s.f.). *Ley del anciano y reglamento a la Ley*. Obtenido de [http://www.juridicaoni.com/docs/Ley\\_del\\_Anciano\\_y\\_Reglamento\\_a\\_la\\_Ley.pdf](http://www.juridicaoni.com/docs/Ley_del_Anciano_y_Reglamento_a_la_Ley.pdf)
- Kotler, P. y. (2006, p, 56). *Dirección de marketing* (12(Edición) ed.). Mexico: Pearson educación.
- Kotler, P y Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de Marketing*. (8va. ed.). México, D.F, México: Pearson Educación.
- Kotler, P y Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing*. (11va. ed.). México, D.F, México: Pearson Educación.
- La Hora. (s.f.). *Parques serán gimnasios*. Recuperado el 22 de Julio de 2016, de <http://lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1101521674/#.V5Z3crjhDIU>
- Mansilla, M. (2000). *Etapas del Desarrollo Humano*. Recuperado el 09 de Enero de 2016, de [http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/investigacion\\_psicologia/v03\\_n2/pdf/a08v3n2.pdf](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/investigacion_psicologia/v03_n2/pdf/a08v3n2.pdf)
- Ministerio de Inclusion Economica y Social. (s.f.). *Agenda de Igualdad para Adultos Mayores*. Recuperado el 18 de Noviembre de 2015, de [http://www.inclusion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/09/Agendas\\_ADULTOS.pdf](http://www.inclusion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/09/Agendas_ADULTOS.pdf)
- Muñoz, F. (2009). *La conyuntura de cambio en Ecuador*. Recuperado el 08 de Julio de 2016, de <http://www.institut-gouvernance.org/fr/analyse/fiche-analyse-458.html>
- Murillo, J. C. (2003). *Talleres Recreativos para personas mayores*. Bogota-Colombia: San Pablo.
- Neufert, E. (2001). *Arte de Proyectar en Arquitectura*. (14va. ed.). Barcelona: Editorial Gustavo.
- Pachano Sofía, (2016). *Plan de negocio para la implementación de un gimnasio interactivo de exergaming*. Quito. UDLA, Sede Ecuador. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. 160p.
- Serbiluz. (s.f.). *Recreación y calidad de vida en adultos mayores que viven en instituciones geriátricas y en sus hogares*. Recuperado el 10 de Enero de 2016, de <http://200.74.222.178/index.php/espacio/article/view/1270/1272>
- Superintendencia de Compañías. (s.f.). *Ley de Compañías*. Recuperado el 12 de Enero de 2016, de <https://www.supercias.gov.ec/web/privado/marco%20legal/CODIFIC%20%20LEY%20DE%20COMPANIAS.pdf>

## **ANEXOS**

## Anexo 1. Crecimiento PIB e Inflación

Crecimiento del PIB "Otros Servicios"		
Año	Dólares	Tasa de variación
2002	\$ 3.563.964,00	2,52%
2003	\$ 3.603.655,00	1,11%
2004	\$ 3.892.015,00	8,00%
2005	\$ 3.947.505,00	1,43%
2006	\$ 3.954.635,00	0,18%
2007	\$ 4.059.454,00	2,65%
2008	\$ 4.159.057,00	2,45%
2009	\$ 4.162.166,00	0,07%
2010	\$ 4.281.007,00	2,86%
2011	\$ 4.480.089,00	4,65%
2012	\$ 4.584.908,00	2,34%
2013	\$ 4.505.844,00	3,70%
2014	\$ 4.617.437,00	2,50%
2015	\$ 4.701.470,04	1,80%
	Promedio	2,59%

## INFLACIÓN PROMEDIO

Fecha	Valor
Jun-16	1,59%
May-16	1,63%
Abr-16	1,78%
Mar-16	2,32%
Feb-16	2,60%
Ene-16	3,09%
Dic-15	3,38%
Nov-15	3,40%
Oct-15	3,48%
Sept-15	3,78%
Ago-15	4,14%
Jul-15	4,36%
Jun-15	4,87%
<b>Promedio</b>	<b>3,11%</b>

Adaptado de: (BCE, s.f.) (BCE, s.f.)

Adaptado de: (BCE, s.f.)

## Anexo 2. Tasa de interés

Tasas de Interés			
julio - 2016			
1. TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES			
Tasas Referenciales		Tasas Máximas	
Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento:	% anual	Tasa Activa Efectiva Máxima para el segmento:	% anual
Productivo Corporativo	9.30	Productivo Corporativo	9.33
Productivo Empresarial	10.12	Productivo Empresarial	10.21
Productivo PYMES	11.82	Productivo PYMES	11.83
Comercial Ordinario	9.43	Comercial Ordinario	11.83
Comercial Prioritario Corporativo	8.67	Comercial Prioritario Corporativo	9.33
Comercial Prioritario Empresarial	9.98	Comercial Prioritario Empresarial	10.21
Comercial Prioritario PYMES	11.16	Comercial Prioritario PYMES	11.83
Consumo Ordinario	16.44	Consumo Ordinario*	17.30
Consumo Prioritario	16.30	Consumo Prioritario **	17.30
Educativo	9.43	Educativo **	9.50
Inmobiliario	10.78	Inmobiliario	11.33
Vivienda de Interés Público	4.98	Vivienda de Interés Público	4.99
Microcrédito Minorista	24.96	Microcrédito Minorista	30.50
Microcrédito de Acumulación Simple	23.80	Microcrédito de Acumulación Simple	27.50

Tomado de: (BCE, s.f.)

### Anexo 3. Etapas del Desarrollo Humano

ETAPAS	SUB- ETAPAS
<b>I. Etapa Prenatal</b>	<b>Desde la gestación del nacimiento</b>
<b>II. Etapa Formativa 0 a 17 años</b>	<b>2.1 Niñez (0 a 11 años)</b> - Primera infancia (0 a 5 años) - Segunda Infancia (6 a 11 años) <b>Transición: Pubertad</b>  <b>2.2 Adolescencia (12 a 17 años)</b>  <b>Transición: a la vida laboral</b>
<b>III. Etapa laboral 18 a 64 años</b>	<b>3.1 Juventud (18 a 24 años)</b>  <b>3.2 Adultez (25 a 64 años)</b> - Adultos jóvenes (25 a 40 años) - Adultos intermedios (41 a 50 años) - <b>Adultos mayores (51 a 64)</b>  <b>Transición: Climaterio femenino y masculino</b>
<b>IV. Etapa jubilar 65 a + años</b>	<b>4.1 Etapa Dorada</b> - <b>Senectos primarios (65 a + 69)</b> - <b>Senectos intermedios (70 a 74)</b>  <b>4.2 Etapa Platino</b> - Ancianos (75 a 84) - Longevos (85 a 94) - Prolongevos (95 a + años)

Adaptado de: (Mansilla, 2000)

### Anexo 4. MATRIZ EFE

MATRIZ EFE				
	OPORTUNIDADES	Ponderación	Calificación	Peso Ponderado
1	Clima político favorable y leyes que permiten el desarrollo de proyecto de inclusión a los adultos mayores	10%	3	0,30
2	Crecimiento de la industria "Otros Servicios" en un promedio de 2.59% anual	10%	4	0,40
3	Gran variedad de proveedores de insumos médicos calificados por el Ministerio de salud Pública.	12%	3	0,36
4	En el Ecuador, según el Consejo Nacional para la Igualdad Intergeneracional, los adultos mayores se dedican a realizar tareas manuales en un 82,8%.	8%	2	0,16
5	La esperanza de vida promedio en el país ha aumentado en el país los últimos años de 48,3 a 75,6 años	7%	2	0,14
6	Preocupación por parte de la sociedad en contar con una vida saludable.	10%	3	0,30
<b>AMENZAS</b>				
1	Apoyo por parte del Gobierno y Municipios a la realización de actividades para adultos mayores en: Federaciones Provinciales, IEES y Ligas Barriales.	12%	3	0,36
2	Inversión por parte de Municipios en espacios públicos, parques e instalaciones deportivas como implementación de máquinas estáticas.	8%	3	0,23
3	Incremento en la variación anual de la tasa activa para PYMES.	8%	2	0,16
4	Existencia de centros sustitutos como: religión, clubs, spa, etc.	15%	2	0,30
<b>TOTAL</b>		<b>100%</b>		<b>2,71</b>
Nota: (1) Las calificaciones indican el grado de eficacia con que las estrategias de la empresa responden a cada factor, donde 4 = la respuesta es superior, 3 = la respuesta está por arriba de la media, 2 = la respuesta es la media y 1 = la respuesta es mala.				

### Anexo 5. Entrevistas a profundidad

#### Entrevista Experto

#### Preguntas

- ❖ ¿Cuál es la vinculación que tiene con el deporte?
- ❖ ¿Cuál es la función que realiza en el programa para adultos mayores?

- ❖ ¿Que ofrece este programa para beneficiar la salud de los adultos mayores?
- ❖ ¿Cuál es el objetivo que tiene este programa?
- ❖ ¿Tuvo algún inconveniente con las personas que asisten a este programa?
- ❖ ¿Cuál es el nivel de aceptación que se tiene y cuáles son las ventajas y desventajas que ha producido este programa?
- ❖ ¿Cree que existe infraestructura deportiva adecuada para la práctica de adultos mayores?
- ❖ ¿Considera que debería haber más centros especializados en actividades deportivas para adultos mayores?
- ❖ ¿Cree usted conveniente la creación de un centro deportivo especializado en la integración y recreación para adultos mayores?
- ❖ ¿Considera que el mercado latacungueño acepte este tipo de centros deportivos?
- ❖ ¿Qué recomendaría usted para mejorar los servicios deportivos como gimnasios y programas gubernamentales?

### **Entrevista Adulto Mayor**

#### **Preguntas**

- ❖ ¿Qué tipo de actividades deportivas realiza y con qué frecuencia lo practica?
- ❖ ¿Cuál es el motivo porque realiza esta actividad y que beneficios le brinda?
- ❖ ¿Por qué asiste a un centro con programa para adultos mayores en vez de ir a un parque de la ciudad o ejercitarse desde su hogar?
- ❖ ¿Cuáles son las ventajas de pertenecer a un grupo especializado para adultos mayores?

#### **Enfoque específico sobre el centro**

- ❖ ¿Qué tipos de actividades complementarias piensa que se podrían brindar en este centro especializado?
- ❖ ¿Cuál cree que sería la ubicación correcta para crear este centro?
- ❖ ¿Qué tipos de beneficios piensa que debería brindar este centro?
- ❖ ¿Cuál sería el precio que estuviera dispuesto a pagar para asistir a un centro especializado para adultos mayores?
- ❖ ¿Cuál sería su recomendación para crear un centro especializado para adultos mayores?
- ❖ ¿Qué factores cree que influirán al momento de elegir un centro especializado para adultos mayores?
- ❖ ¿En qué horario considera que este centro podría atender a los latacungueños?

### **Guía Grupo de Enfoque**

#### **Preguntas de información general**

- ❖ ¿Realiza actividades deportivas o de recreación?
- ❖ ¿Cuáles son las actividades recreativas, físicas o deportivas que realiza y el motivo por lo que realiza?
- ❖ ¿Con qué frecuencia realiza actividad física?
- ❖ ¿Dónde realiza este tipo de actividades y por qué le gusta asistir ahí?
- ❖ ¿Este tipo de actividades las realiza solo o acompañado?
- ❖ ¿Cuánto dinero invierte en la realización de este tipo de actividades?

#### **Preguntas basadas en la creación del negocio**

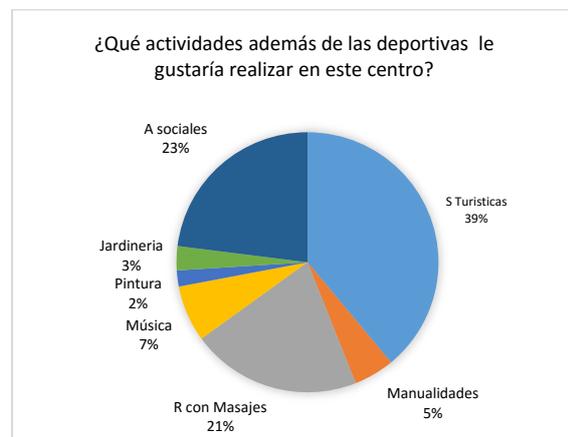
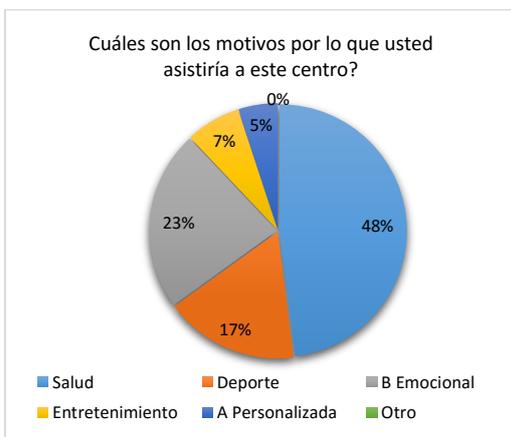
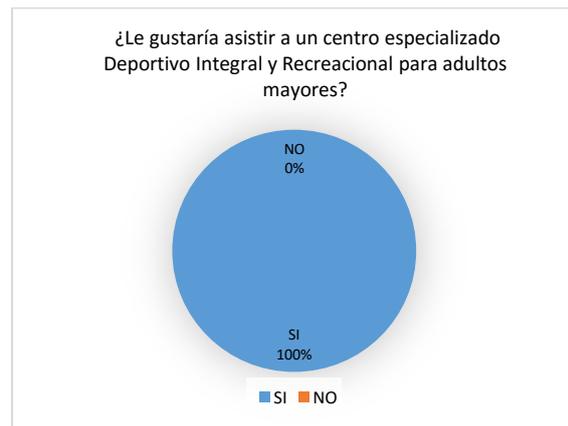
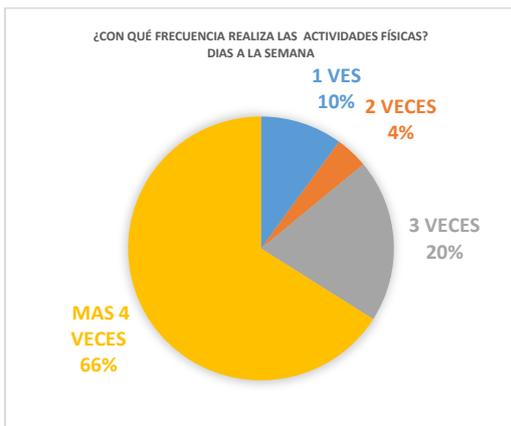
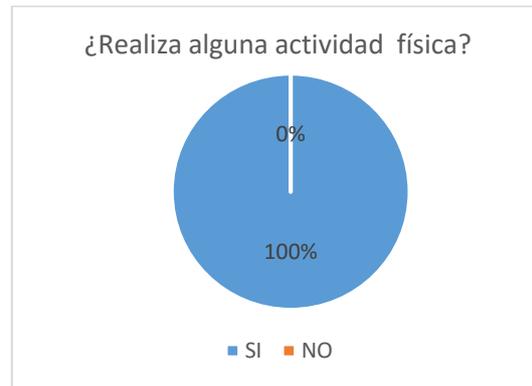
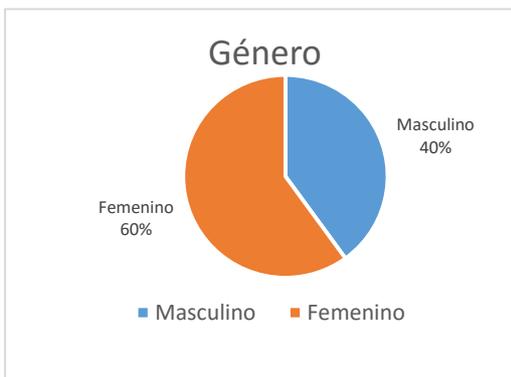
- ❖ ¿Les gustaría ser parte de un programa que contengan varias actividades tanto deportivas como recreativas enfocadas en adultos mayores?
- ❖ ¿Qué idea se les viene a la mente cuando menciono que se creará un centro especializado para adultos mayores?

#### **Explicación del plan de negocio.**

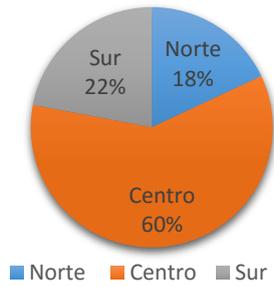
- ❖ ¿Qué tipos de actividades complementarias piensan que se podrían brindar en este centro especializado?
- ❖ ¿Cuál cree que sería la ubicación correcta para crear este centro?
- ❖ ¿Qué tipos de beneficios piensan que debería brindar este centro?

- ❖ ¿Le gustaría que el servicio para adultos mayores sea con atención personalizada?
- ❖ ¿Cuál sería el precio que estuvieran dispuesto a pagar para asistir a un centro especializado para adultos mayores?
- ❖ ¿En qué horario consideran que este centro podría atender a los latacungueños?
- ❖ ¿Cuáles serían sus recomendaciones para crear un centro especializado para adultos mayores?

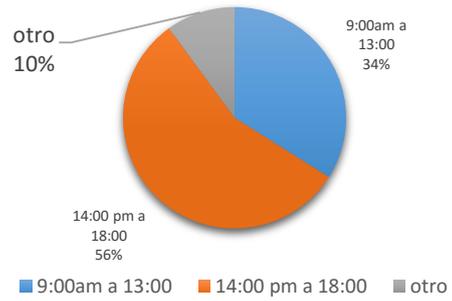
## Anexo 6. Resultados de las encuestas



¿En qué lugar de Latacunga le gustaría que funcione este centro?



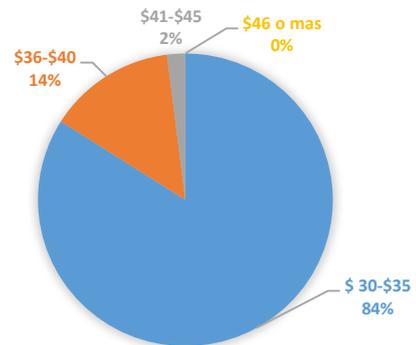
¿En qué horario le gustaría asistir?



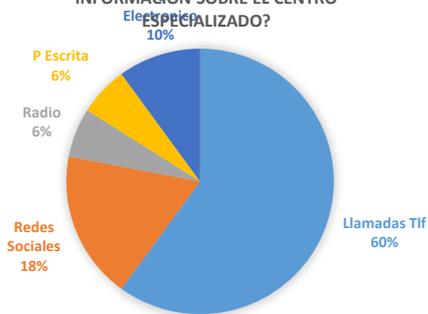
¿CUANTAS HORAS LE GUSTARÍA PERMANECER EN EL CENTRO ESPECIALIZADO?



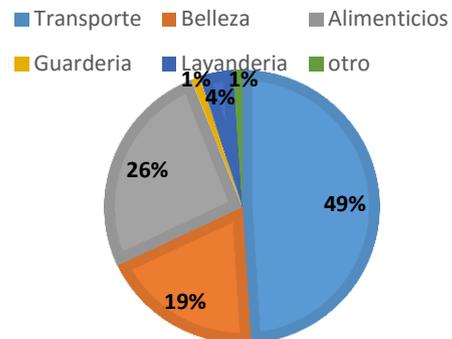
¿CUÁNTO DINERO ESTARÍA DISPUESTO A PAGAR PARA ASISTIR A ESTE CENTRO?



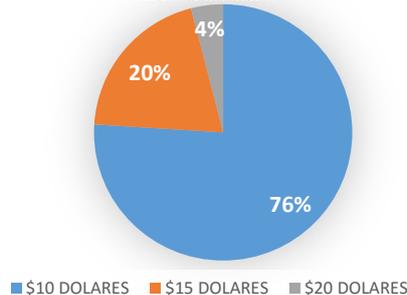
¿POR QUÉ MEDIO LE GUSTARÍA RECIBIR INFORMACIÓN SOBRE EL CENTRO ESPECIALIZADO?



¿QUÉ SERVICIO ADICIONAL LE GUSTARÍA QUE EL CENTRO ESPECIALIZADO OFREZCA? ESCOJA 2 OPCIONES



Basándose en su respuesta anterior. ¿Cuál es el valor extra que usted estaría dispuesto a pagar por los servicios adicionales?



## Anexo 7. Cronograma de actividades

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES						
HORARIO	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO
09:30AM	Deportes, Social, Recreativo y Fisioterapia	ACTIVIDADES SOCIALES, MULTIMEDIA				
10AM						
10:30AM						
11AM						
11:30	Deporte, Social, Recreativo y Fisioterapia	Deportes, Social, Recreativo y Fisioterapia	Deportes, Social, Recreativo y Fisioterapia	Deportes, Social, Recreativo y Fisioterapia	Deportes, Social, Recreativo y Fisioterapia	
12AM						
12:30AM						
13PM						
13:30PM						
14PM						
14:30PM						
15PM	Deportes, Social, Recreativo y Fisioterapia					
15:30PM						
16PM						
16:30PM						
17PM	Deportes, Social, Recreativo y Fisioterapia					
17:30PM						
18PM						
18:30PM						

## Anexo 8. Costos Operativos

Costos Operativos			
Masajes y Fisioterapia			
Ítem	#	costo	total
Insumos Médicos	2	\$ 75,25	\$ 150,50
Pomadas	60	\$ 6,00	\$ 360,00
Ice Spray	20	\$ 11,00	\$ 220,00
Linimento	100	\$ 2,50	\$ 250,00
Cremas masajes	30	\$ 8,00	\$ 240,00
Compresa C	20	\$ 15,00	\$ 300,00
Compresa F	20	\$ 4,00	\$ 80,00
Guantes	2	\$ 12,00	\$ 24,00
Masaje adores	16	\$ 10,00	\$ 160,00
Compresas Q	8	\$ 30,00	\$ 240,00
Vendas Elásticas	4	\$ 20,00	\$ 80,00
Vendas Rígidas	20	\$ 4,00	\$ 80,00
Social, Recreativo y Multimedia			
Ítem	#	costo	Total
PAPEL	20	\$ 4,00	\$ 80,00
Cerámica	20	\$ 5,25	\$ 105,00
Netflix	1	\$ 12,00	\$ 12,00
Música y Películas	10	\$ 1,25	\$ 12,50
Insumos tejido	2	\$ 100,00	\$ 200,00
Insumos pintura	2	\$ 100,00	\$ 200,00
Área Deportiva			
Pelotas des estresantes	40	\$ 0,50	\$ 20,00
Pelotas tenis	40	\$ 0,50	\$ 20,00
Bandas	55	\$ 5,00	\$ 275,00
Área Administrativa			
Dispensador de A	1	\$ 50,00	\$ 50,00
Promoción mensual			
Promoción	1	\$ 525,00	\$ 525,00
<b>TOTAL COSTOS OPERATIVOS</b>			<b>\$ 3.684,00</b>

**Anexo 9. Rol de pagos año 1**

<b>ROL AÑO 1</b>												
<b>ROL DE PAGOS</b>						<b>ROL DE PROVISIONES</b>						<b>TOTAL ANUAL</b>
<b>CARGO</b>	<b>SALARIO MENSUAL</b>	<b>PUESTOS</b>	<b>TOTAL</b>	<b>APORTE PERSONAL</b>	<b>INGRESO</b>	<b>DÉCIMO TERCER</b>	<b>DÉCIMO CUARTO</b>	<b>FONDO DE RESERVA</b>	<b>VACACIONES</b>	<b>APORTE PATRONAL</b>	<b>TOTAL PROVISIONES</b>	
<b>ADMINISTRATIVOS</b>												
Gerente	800	1	9.600	907	8.693	800	366		400	1.166	2.732	12.332
Secretaria	450	1	5.400	510	4.890	450	366		225	656	1.697	7.097
<b>OPERATIVOS Y MANTENIMIENTO</b>												
Limpieza	370	1	4.440	419	4.021	370	366		185	539	1.460	5.900
Instructor	700	2	16.800	1.587	15.213	1.400	732		700	2.041	4.873	21.673
Fisioterapia y Masajes	370	2	8.880	839	8.041	740	732		370	1.079	2.921	11.801
<b>TOTAL</b>		<b>7</b>	<b>45.120</b>	<b>4.262</b>	<b>40.858</b>	<b>3.760</b>	<b>2.562</b>	<b>-</b>	<b>1.880</b>	<b>5.482</b>	<b>13.684</b>	<b>58.804</b>

## Anexo 10. Estado de resultado

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO ESCENARIO ESPERADO					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ingresos</b>	80.200	102.961	131.028	166.862	212.543
<b>Costo de ventas</b>	42.975	46.294	47.118	65.604	67.920
Sueldos operacionales	39.375	42.630	43.389	61.808	64.057
Insumos Masajes	3.600	3.664	3.729	3.796	3.863
<b>Utilidad Bruta</b>	37.225	56.666	83.910	101.259	144.623
<b>Gastos Administrativos y ventas</b>	45.085	47.106	47.890	48.332	49.144
Sueldos administrativos	19.430	21.048	21.422	21.804	22.192
Arriendo local	8.400	8.550	8.702	8.857	9.014
Contador	2.400	2.443	2.486	2.530	2.575
Teléfono	360	366	373	380	386
Servicios básicos	600	611	622	633	644
Internet	420	427	435	443	451
Suministros de oficina	600	611	622	633	644
Marketing	9.830	10.005	10.183	10.364	10.549
Pre operacionales	-				
Depreciaciones	3.046	3.046	3.046	2.689	2.689
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>(7.860)</b>	<b>9.561</b>	<b>36.020</b>	<b>52.927</b>	<b>95.479</b>
Intereses préstamos	1.639	1.049	388		
<b>Utilidad antes de impuesto (EBT)</b>	<b>(9.498)</b>	<b>8.511</b>	<b>35.632</b>	<b>52.927</b>	<b>95.479</b>
Participación laboral	-	1.277	5.345	7.939	14.322
Impuesto a la renta	-	2.153	9.015	13.390	24.156
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>(9.498)</b>	<b>5.081</b>	<b>21.272</b>	<b>31.597</b>	<b>57.001</b>

## Anexo 11. Situación financiera

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA PROYECTADO ESCENARIO ESPERADO						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>ACTIVOS</b>						
Caja	23.396	12.142	12.338	15.361	33.849	65.039
<b>Activos Corrientes</b>	<b>23.396</b>	<b>12.142</b>	<b>12.338</b>	<b>15.361</b>	<b>33.849</b>	<b>65.039</b>
Muebles y enseres	8.565	8.565	8.565	8.565	8.565	8.565
Equipos	2.970	2.970	2.970	2.970	2.970	2.970
Equipos de computacion	1.150	1.150	1.150	1.150	1.150	1.150
Menaje e insumos	4.527	4.527	4.527	9.135	9.135	9.135
Dep. Acumulada		(3.046)	(6.092)	(9.138)	(11.827)	(14.516)
<b>Activos Fijos netos</b>	<b>17.212</b>	<b>14.166</b>	<b>11.120</b>	<b>12.682</b>	<b>9.993</b>	<b>7.303</b>
Total activos	<b>40.608</b>	<b>26.308</b>	<b>23.459</b>	<b>28.043</b>	<b>43.842</b>	<b>72.342</b>
<b>PASIVOS Y PATRIMONIO</b>						
<b>Pasivos Corrientes</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Préstamos bancarios LP	16.243	11.442	6.052	-		
Capital social	24.365	24.365	24.365	24.365	24.365	24.365
Utilidades retenidas		(9.498)	(6.958)	3.678	19.477	47.977
<b>Total patrimonio</b>	<b>24.365</b>	<b>14.866</b>	<b>17.407</b>	<b>28.043</b>	<b>43.842</b>	<b>72.342</b>
Total pasivo y patrimonio	<b>40.608</b>	<b>26.308</b>	<b>23.459</b>	<b>28.043</b>	<b>43.842</b>	<b>72.342</b>
CHECK:	-	-	-	-	-	-

## Anexo 12. Flujo de efectivo y flujo de caja

ESTADO PROFORMA DE FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO ESCENARIO ESPERADO						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>ACTIVIDADES OPERACIONALES</b>						
Utilidad neta		(9.498)	5.081	21.272	31.597	57.001
(+) depreciación y amortización		3.046	3.046	3.046	2.689	2.689
Flujo neto de caja operativo		(6.453)	8.127	24.318	34.287	59.690
<b>ACTIVIDADES DE INVERSION</b>						
Activos fijos	(17.212)			(4.608)		
Pre operacionales						
Flujo de caja neto por inversiones	(17.212)	-	-	(4.608)	-	-
<b>ACTIVIDADES FINANCIERAS</b>						
Prestamos	16.243	(4.801)	(5.390)	(6.052)		
Aportes accionistas	24.365					
Dividendos pagados a accionistas		-	(2.541)	(10.636)	(15.799)	(28.500)
Flujo neto de caja por act. Financieras	40.608	(4.801)	(7.931)	(16.688)	(15.799)	(28.500)
<b>BALANCE DE EFECTIVO</b>						
FLUJO DE CAJA NETO	23.396	(11.254)	196	3.023	18.488	31.190
Caja al inicio		23.396	12.142	12.338	15.361	33.849
Caja Final (Pasa a BG)	23.396	12.142	12.338	15.361	33.849	65.039

### Anexo 13. Estado de resultados año 1

	ESTADO DE RESULTADOS PRIMER AÑO												TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
<b>Ingresos</b>	9.520	5.795	5.916	6.035	6.161	6.285	6.416	6.545	6.681	6.816	6.957	8.396	81.525
<b>Costo de ventas</b>	3.581	3.581	3.581	3.581	3.581	3.581	3.581	3.581	3.581	3.581	3.581	3.581	42.975
Sueldos operacionales	3.281	3.281	3.281	3.281	3.281	3.281	3.281	3.281	3.281	3.281	3.281	3.281	39.375
Insumos Masajes	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3.600
<b>Utilidad Bruta</b>	5.939	2.214	2.335	2.454	2.580	2.704	2.835	2.964	3.100	3.235	3.376	4.815	38.550
<b>Gastos Administrativos y ventas</b>	22.352	3.757	3.757	3.757	3.757	3.757	3.757	3.757	3.757	3.757	3.757	3.757	63.680
Sueldos administrativos	1.619	1.619	1.619	1.619	1.619	1.619	1.619	1.619	1.619	1.619	1.619	1.619	19.430
Arriendo local	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	8.400
Contador	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2.400
Teléfono	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	360
Servicios básicos	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	600
Internet	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	420
Suministros de oficina	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	600
Marketing	819	819	819	819	819	819	819	819	819	819	819	819	9.830
Pre operacionales	18.595												18.595
Depreciaciones	254	254	254	254	254	254	254	254	254	254	254	254	3.046
<b>Utilidad Operativa</b>	(16.413)	(1.543)	(1.422)	(1.303)	(1.177)	(1.053)	(923)	(793)	(657)	(522)	(381)	1.058	(25.130)

## Anexo 14. CAPM y WACC

CAPM		Total	Costo	Costo d. de imp	CPPC
Beta	1,210				
Bono del estado	6,90%	Crédito 40,0%	11,6%	33,7%	3,1%
Riesgo País	8,91%	Aportes socios 60,0%	21,0%		12,6%
Prima de Mercado	4,30%	100,0%			
Costo de oportunidad Apalancado	<b><u>21,01%</u></b>		WAC	CPPC	<b>15,7%</b>

## Anexo 15. VAN y TIR

	INVERSIONISTA		
	Con Apalancamiento		
	Normal	Optimista	Pesimista
VAN	27.041	44.785	5.226
TIR	39,51%	49,91%	24,91%
	PROYECTO		
	Normal	Optimista	Pesimista
	VAN	38.341	59.410
TIR	34,57%	43,10%	22,45%

## Anexo 16. Escenario con Apalancamiento

Flujo de fondos en el escenario NORMAL CON APALANCAMIENTO						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
UTILIDAD NETA		(9.498)	5.081	21.272	31.597	57.001
(+) Depreciaciones y amortizaciones		3.046	3.046	3.046	2.689	2.689
INVERSIONES						
(-) Activos tangibles e intangibles	(17.212)					
(+) Valor de rescate						7.303
(-) Inversión de capital de trabajo	(23.396)					
(+) Recuperación capital de trabajo						23.396
FLUJO DE CAJA LIBRE	(40.608)	(6.453)	8.127	24.318	34.287	90.389
<u>Préstamos</u>						
(+) Crédito	16.243					
<u>Pagos</u>						
(-) Amortización del capital	-	(4.801)	(5.390)	(6.052)	-	-
(-) pago de intereses		(1.639)	(1.049)	(388)	-	-
FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	(24.365)	(12.892)	1.687	17.878	34.287	90.389

## Anexo 17. Índices Financieros

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>INDICE DE RENTABILIDAD</b>					
<b>MARGEN DE UTILIDAD</b>					
Utilidad neta/ventas	-12%	5%	16%	19%	27%
<b>ROA</b>					
Utilidad Neta / Activos Totales	-36%	22%	76%	72%	79%
<b>ROE</b>					
Utilidad Neta / Patrimonio	-64%	29%	76%	72%	79%
<b>ROI</b>					
Utilidad Neta / Inversión	-23%	13%	52%	78%	140%
<b>INDICE DE ACTIVIDAD</b>					
<b>ROTACION DE ACTIVOS FIJOS</b>					
Ventas/Activos Fijos Netos	5,66	9,26	10,33	16,70	29,10
<b>INDICE DE LIQUIDEZ</b>					
Activos Corrientes /Pasivos Corrientes					
<b>INDICE DE ENDEUDAMIENTO</b>					
Pasivos Totales/Activos Totales	43%	26%	0%	0%	0%
<b>INDICE DE VALOR DE MERCADO</b>					
Patrimonio /Capital social	0,61	0,71	1,15	1,80	2,97

## Anexo 18. Punto de Equilibrio

UNIDADES	VENTAS	COSTOS Y GASTOS	GASTOS FIJOS	COSTOS VARIABLES
-	-	46.724	46.724	-
32	20.133	57.512	46.724	10.788
63	40.266	68.300	46.724	21.576
95	60.398	79.088	46.724	32.364
126	80.531	89.876	46.724	43.152
158	100.664	100.664	46.724	53.940
189	120.797	111.452	46.724	64.728
221	140.929	122.240	46.724	75.516
252	161.062	133.028	46.724	86.304
284	181.195	143.816	46.724	97.092
315	201.328	154.604	46.724	107.880

