

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

Colegio de Posgrados

Ageless – Paquetes de actividades para jubilados

Esteban Nicolás Orbe Delgado

**Santiago Calvopiña Heredia, MBA
Director de Trabajo de Titulación**

Trabajo de titulación de posgrado presentado como requisito
para la obtención del título de Maestría en Administración de Empresas

Quito, 14 de diciembre de 2024

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ
COLEGIO DE POSGRADOS

HOJA DE APROBACIÓN DE TRABAJO DE TITULACIÓN

Ageless – Paquetes de actividades para jubilados

Esteban Nicolás Orbe Delgado

Nombre del Director del Programa:	Juan José Espinosa de los Monteros
Título académico:	PhD
Director del programa de:	Maestría en Administración de Empresas

Nombre del Decano del colegio Académico:	Ana María Novillo
Título académico:	PhD
Decano del Colegio:	Escuela de Empresas

Nombre del Decano del Colegio de Posgrados:	Hugo Burgos
Título académico:	PhD

Quito, diciembre 2024

© DERECHOS DE AUTOR

Por medio del presente documento certifico que he leído todas las Políticas y Manuales de la Universidad San Francisco de Quito USFQ, incluyendo la Política de Propiedad Intelectual USFQ, y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo quedan sujetos a lo dispuesto en esas Políticas.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en la Ley Orgánica de Educación Superior del Ecuador.

Nombre del estudiante: Esteban Nicolás Orbe Delgado.

Código de estudiante: 00332960

C.I.: 1718566142

Lugar y fecha: Quito, 14 de diciembre de 2024.

ACLARACIÓN PARA PUBLICACIÓN

Nota: El presente trabajo, en su totalidad o cualquiera de sus partes, no debe ser considerado como una publicación, incluso a pesar de estar disponible sin restricciones a través de un repositorio institucional. Esta declaración se alinea con las prácticas y recomendaciones presentadas por el Committee on Publication Ethics COPE descritas por Barbour et al. (2017) Discussion document on best practice for issues around theses publishing, disponible en <http://bit.ly/COPETheses>.

UNPUBLISHED DOCUMENT

Note: The following graduation project is available through Universidad San Francisco de Quito USFQ institutional repository. Nonetheless, this project – in whole or in part – should not be considered a publication. This statement follows the recommendations presented by the Committee on Publication Ethics COPE described by Barbour et al. (2017) Discussion document on best practice for issues around theses publishing available on <http://bit.ly/COPETheses>.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por haberme permitido llegar a este punto de mi vida profesional, sin duda he visto su gracia en cada paso de mi vida. En segundo lugar, quiero agradecerme a mí, por haber sido perseverante y soñador para ingresar en el programa MBA el cual ha sembrado en mi un espíritu emprendedor y de aprendizaje constante. Gracias infinitas USFQ.

La familia es un pilar fundamental en la vida de las personas, en este sentido, de manera muy especial quiero agradecer a mi mamá y papá por haberme dado su ejemplo de trabajo fuerte e inteligente. Adicionalmente, expreso mi mas sincera gratitud a mi hermana quien a más de ser de mis mejores amigas fue mi compañera de tesis, la admiro mucho por la persona integra que es.

Las amistades que me llevo no tienen precio, agradezco a mis compañeros de clase por haber dado ese plus de calidad en el programa. Aprendí mucho de sus experiencias y soluciones innovadoras que aplican todos los días en su campo laboral.

Finalmente, agradezco a mis profesores, quienes mostraron la mejor predisposición para enseñar, su conocimiento es algo invaluable. Quiero agradecer de manera muy especial a mi tutor de tesis, quien además de dar siempre un norte a este proyecto, nos mostró la belleza de lo que es emprender.

RESUMEN

Este proyecto aborda la problemática del envejecimiento activo en Quito, enfocándose en la necesidad de proporcionar actividades recreativas, educativas y sociales a adultos recientemente jubilados. La motivación surge del cambio demográfico y del nuevo perfil del jubilado, caracterizado por mayor educación y mejores condiciones de salud, quienes buscan un estilo de vida satisfactorio y saludable en esta etapa de vida.

El enfoque metodológico incluyó herramientas como encuestas y entrevistas a la población objetivo y un análisis PESTEL, lo que permitió diseñar una propuesta de valor centrada en los seis pilares del envejecimiento saludable: físico, social, emocional, intelectual, ocupacional y espiritual. Se ofrecen tres paquetes de suscripción (Inicial, Pro y Premium) adaptables a los intereses y necesidades de los clientes, con precios competitivos y alianzas estratégicas con proveedores especializados.

Los resultados financieros confirman la viabilidad y rentabilidad del proyecto a mediano plazo, una vez se logra cubrir el déficit por costos operativos del primer año. Entonces, el proyecto se destaca no solo por ser viable financieramente, sino que también contribuye a mejorar la calidad de vida de los jubilados, promoviendo un envejecimiento activo y saludable.

Con perspectivas de expansión y escalabilidad, esta iniciativa representa un modelo innovador y sostenible para atender a un mercado emergente, generando impacto social y económico. Este trabajo invita a reflexionar sobre las oportunidades de negocio vinculadas a las necesidades de poblaciones en crecimiento y su potencial para transformar vidas.

Palabras clave: jubilación, envejecimiento saludable, salud, paquetes personalizados de actividades, pilares envejecimiento saludable, calidad de vida.

ABSTRACT

This project addresses the challenge of active aging in Quito, focusing on the need to provide recreational, educational, and social activities for recently retired adults. The motivation originates from demographic changes and the new profile of retirees, characterized by higher levels of education and better health conditions, seeking a fulfilling and healthy lifestyle at this stage of life.

The methodological approach included tools such as surveys and interviews with the target population and a PESTEL analysis, which facilitated the design of a value proposition centered on the six pillars of healthy aging: physical, social, emotional, intellectual, occupational, and spiritual. Three subscription packages (Basic, Pro, and Premium) are offered, adaptable to clients' interests and needs, with competitive pricing and strategic partnerships with specialized suppliers.

Financial results confirm the project's medium-term feasibility and profitability, once the deficit from first-year operational costs is addressed. Thus, the project stands out not only for its financial viability but also for its contribution to improving retirees' quality of life by promoting active and healthy aging.

With prospects for expansion and scalability, this initiative represents an innovative and sustainable model to serve an emerging market, generating social and economic impact. This work invites reflection on business opportunities linked to the needs of growing populations and their potential to transform lives.

Keywords: retirement, healthy aging, health, personalized activity packages, pillars of healthy aging, quality of life.

TABLA DE CONTENIDO

Agradecimientos.....	6
Resumen	7
Abstract.....	8
Tabla de contenido	9
Definición del Problema	10
Solución.....	14
Plan Estratégico.....	19
Plan Operativo.....	24
Plan de Marketing.....	26
Plan Financiero.....	28
Conclusiones	33
Referencias.....	35
ÍNDICE DE ANEXOS	37
Anexo A: ACTIVIDADES DE INTERÉS DE LOS JUBILADOS	38
Anexo B: CLASIFICACIÓN DE ACTIVIDADES	38
Anexo C: DISPOSICIÓN DE PAGO	39
Anexo D: ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	40
Anexo E: PROYECCIÓN MERCADO POTENCIAL.....	41
Anexo F: DISTRIBUCIÓN ANUAL DE MEMBRESIAS	41
ANEXO G. ESCENARIOS COSTOS PAQUETES	41
ANEXO H. PROYECCIÓN COSTOS.....	42
ANEXO I. PROYECCIÓN INGRESOS.....	42
ANEXO J. INVERSIÓN PRE LANZAMIENTO	42
ANEXO K. ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS.....	43
ANEXO L. FLUJOS ANUALES	44
ANEXO M. INDICADORES FINANCIEROS	45

DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Justificación del problema a resolver

La etapa laboral es de las más valoradas en la vida de una persona, debido al sentimiento de auto-realización que genera (Naqui & Manzanares, 2016). Por esta razón, cuando llega la jubilación, algunas personas pueden tener sentimientos de pérdida de identidad. La falta de horario, de una rutina y de responsabilidades, hace que la persona pueda llegar a sentir aburrimiento, inutilidad, aislamiento, e incluso, depresión (Campoverde, 2017). En diversos estudios realizados en Ecuador, se ha encontrado que más del 60% de los participantes de estudios afirman que la jubilación les ha generado depresión (67%) (Campoverde, 2017), baja calidad de vida (77%) y baja autoestima (76%) (García & Lara-Machado, 2022). A esto se suma, que, según datos del IESS, desde 1979, la población adulta, se ha cuadruplicado y sigue en aumento, por el incremento de la esperanza de vida, que rodea los 80 años (Campoverde, 2017). Esto ha ocasionado que la perspectiva social de la jubilación cambie, debido a que, antes, se la veía como los años finales para que la persona descansara; sin embargo, ahora, se ve como una etapa para cumplir nuevas metas e incluso plantearse nuevos retos (Campoverde, 2017).

Otro punto importante por considerar es que el perfil del jubilado ha cambiado, puesto que ahora, los jubilados tienen mayor nivel de educación, se encuentran en condiciones de salud óptimas y desean tener un estilo de vida satisfactorio y saludable. También, alineado con los datos anteriores, la UNESCO, muestra que el acceso a la educación superior pasó del 16% en el 2006 al 20% en el 2015, con una tendencia ascendente (Antón, 2020).

Entonces, considerando los factores mencionados, se evidencia que existe una oportunidad en torno a la jubilación por el incremento de este grupo etario, que, según la Sociedad Ecuatoriana de Geriatria y Gerontología, en 2054, representará el 18% del total poblacional; y en 2065, esta población será el grupo mayoritario (Revista Vive 20, 2022).

Análisis del macro entorno

Para el Análisis de Macro entorno se emplea la herramienta PESTEL; con la que se definen los siguientes factores que pueden influenciar en este proyecto:

Factores Económicos:

El valor de inflación, en Ecuador, del último año en 2.75%, de abril 2023 a abril 2024 (INEC, 2024), el incremento del IVA del 12% al 15%, (Tapia, 2024) y el nivel de desempleo en 2023, de 3.9% según el INEC (INEC, 2023), representan factores tanto positivos, como negativos; sin embargo, no existe alguno que lleve a pensar que puede existir un tipo de restricción particular para emprender. Por lo que se infiere que los factores económicos son aptos para el desarrollo de un negocio.

Factores Sociales:

El aumento de la población de más de 60 años a 18% en 2054 y grupo mayoritario en 2065 (Revista Vive 20, 2022), el aumento del nivel de escolaridad, según datos de la UNESCO (Antón, 2020), el aumento de la esperanza de vida a 80 años (Campoverde, 2017), y el déficit del Sistema de Seguridad Social del Ecuador que puede desembocar en aplazamiento de la edad de jubilación, incrementar aportes de trabajadores y congelar o reducir las pensiones (Echeverría, 2021); son factores que demuestran que la población perteneciente a la tercera edad está en aumento, cada vez vive más, y tiene mayor nivel de escolaridad. Y también, sirven de soporte para evidenciar la validez de encontrar una oportunidad en este nicho de mercado. Además, el hecho de que el IESS pudiera aplazar la edad de jubilación podría convertirse en una restricción para este emprendimiento debido a que está enfocado en los jubilados “jóvenes”; es decir aquellos que están en buenas condiciones físicas, mentales y psíquicas y que aún tienen intenciones de mantenerse activos, aprender cosas nuevas y estar en contacto social.

Factores Legales:

El artículo 37 de la Constitución de la República, establece que el Estado garantizará a los adultos mayores (Del Pozo, 2019): atención de salud, trabajo remunerado, jubilación

universal, rebaja en los servicios de transporte y espectáculos, exenciones en el régimen tributario y vivienda digna.

De acuerdo a los factores sociales antes mencionados, se observa que el incremento de la población adulta es inminente, y que además existe un nuevo perfil con mayor nivel de estudios; por lo que existe oportunidad en atender a este grupo etario. Además, de acuerdo con los factores económicos considerados, si bien la situación del país está complicada, el nivel de inflación y tasa de desempleo permite pensar que la creación de nuevos negocios sigue siendo una posibilidad y hay oportunidad para lanzar esta iniciativa. Por otro lado, en cuanto a los factores legales, se encuentra como principal amenaza la actual situación económica del IESS, que, al momento, pone en riesgo el pago de pensiones a jubilados y los diferentes beneficios detallados en el artículo 37, que son de primera necesidad. Esto podría desembocar en que se aumenten los años de jubilación y el target de esta iniciativa disminuya, y/o que los jubilados tengan menos recursos para poder acceder a servicios de este tipo.

Definición del grupo objetivo

De acuerdo con el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), los requisitos para jubilarse en Ecuador son (IESS, 2006):

- Tener 60 años o más y 30 años o más de aportación.
- Tener 65 años o más y 15 años o más de aportación.
- Tener 70 años o más y 10 años o más de aportación.
- Tener 40 o más años de aportaciones, sin límite de edad.

Considerando esto, el rango de edad en el que se desea hacer foco es desde los 58 años, tomando en cuenta que una persona empieza su vida laboral, aproximadamente, a los 18 años y podría cumplir con sus 40 años de aporte a los 58 años. Si bien no existe límite de edad establecido, las personas tipo deben estar en buenas condiciones de salud para practicar la actividad deseada. Además, en la encuesta realizada, el 89% de los encuestados pertenece a la

ciudad de Quito, por lo tanto, el análisis se centrará en esta zona. Adicionalmente, el grupo objetivo pertenece a un estatus socio económico medio, medio-alto y alto. Estas características se han definido considerando las actividades que se desean ofrecer y que no existen en otros programas para jubilados.

Entendimiento del problema

La población mundial está envejeciendo y Ecuador, no es la excepción. La población de adultos jubilados cada vez aumenta y existen pocos programas que ofrecen actividades para este segmento. Además, estas opciones existentes se enfocan en adultos mayores que buscan acceder a un símil de “guardería”, volviéndose poco atractivas para personas recientemente jubiladas. En este sentido, la problemática radica en que no existe un programa para personas recientemente jubiladas, con buen estado de salud física y mental, y que desean emplear su tiempo en actividades de ocio y recreativas que agreguen valor en su nueva etapa. Entonces, para entender de mejor manera la problemática previamente mencionada, se realizó una encuesta, donde se tuvo 172 participantes pertenecientes a la población objetivo, los cuales en un 72% afirmaron que ven a la jubilación desde una perspectiva positiva. Además, un 82% de los encuestados piensa en su jubilación y conocen las actividades a las que les gustaría dedicar su tiempo libre, a partir de ahora (Anexo A).

Por tanto, la hipótesis que este trabajo desea evaluar es si los adultos jubilados de estrato socio-económico medio, medio-alto y alto estarían interesados en adquirir paquetes de actividades centradas en los 6 pilares del envejecimiento saludable (físico, social, emocional, intelectual, ocupacional y espiritual), mejorando su calidad de vida, con precios ajustados a sus elecciones, adaptados a sus necesidades y preferencias, y que promuevan un envejecimiento activo y saludable, reduciendo así los riesgos asociados con el sedentarismo y el aislamiento social.

SOLUCIÓN

Propuesta de valor y descripción del servicio

Esta iniciativa propone ofrecer experiencias a las personas jubiladas, a través de 3 tipos de paquetes (Inicial, Pro y Premium) con actividades mensuales y diversas, a precios asequibles, y que cubren los 6 pilares del envejecimiento saludable: físico, social, emocional, intelectual, ocupacional y espiritual (Strout, et al., 2018). Debido a los resultados obtenidos en las encuestas realizadas, se evidenció que las personas próximas a jubilarse o ya jubiladas, tienen interés en actividades variadas, de distinta índole, que van desde entretenimiento, hasta educación e incluso enseñanza. Por esta razón, la propuesta de valor de este proyecto es que las personas objetivo puedan armar paquetes de acuerdo con su interés, para disfrutar de actividades mensuales de nuestros negocios aliados, a las cuales pueden inscribirse a través de una página web, llamada o por WhatsApp; y así, mantenerse activos, saludables, aprendiendo y compartiendo con gente de intereses similares; mientras atacan los 6 pilares de envejecimiento saludable.

El paquete Inicial incluye una actividad tipo C a elección a la semana; el Pro, incluye 2 actividades tipo B y/o C a elección a la semana, con un máximo de 4 actividades tipo B; y el Premium, incluye 3 actividades tipo A, B y/o C a elección a la semana, con un máximo de 4 actividades tipo A, y 4 actividades tipo B. Las actividades tipo C son las más baratas y van en un rango de precios de \$5 a \$12; las actividades tipo B son las de precio intermedio y van desde \$13 a \$20; y las actividades tipo A son las de precio más alto con rango de precios entre \$21 y \$50 (Anexo B).

El principal diferencial frente a la competencia es que esta iniciativa les permite a las personas descubrir y probar experiencias variadas que tenían pendiente, o que nunca las habían realizado y tienen curiosidad de probar. Además, por la diversidad de actividades disponibles, se trata de un servicio fácilmente personalizable y accesible. Adicionalmente, el precio de las

actividades es preferencial, ya que al estar enfocado en personas que ya no trabajan, los horarios a los que tienen acceso a precio preferencial son de nueve de la mañana a cuatro de la tarde.

Modelo de negocio

Para presentar el modelo de negocio, se emplea el modelo Canvas:

Socios Clave:

- Proveedores de servicios: Compañías aliadas que ofrezcan servicios relacionados al modelo de bienestar mencionado previamente como: Mega Fit (gimnasio) para salud física; Open Wine (catas de vino) o Ennas Academia Culinaria (cursos de cocina) para trabajar en el pilar social; charlas de profesionales para manejo del estrés, para cubrir el pilar emocional; charlas sobre nutrición o salud financiera para el pilar intelectual; cursos de peluquería, costura o emprendimiento para el pilar ocupacional; y Tremolina Yoga para cubrir con el aspecto espiritual.

Actividades clave:

- Administración de la página web: Lanzamiento, actualización y mantenimiento del sitio web para promocionar y agendar actividades e interactuar con el cliente.
- Coordinación de proveedores: Manejar las relaciones con los proveedores/ aliados para asegurar negociaciones ganar-ganar (cooperación).
- Marketing: Publicidad y promociones orientados al público objetivo, para promover los paquetes de actividades.
- Servicio al cliente: Brindar asistencia, soporte y acompañamiento al cliente antes, durante y después de las actividades.

Recursos clave:

- Página web, Whatsapp o llamada: a través de los cuales se promocionarán las

actividades y se podrá hacer el proceso de reserva.

- Oficina: Sitio para atención de clientes que prefieran un contacto presencial.
- Acuerdos con los proveedores / aliados: Contratos y acuerdos con los proveedores.
- Servicio al cliente: Para ayudar a los clientes con el proceso de reserva y resolución de dudas o problemas con las actividades.

Propuestas de valor:

- Conveniencia: Acceso a variedad de actividades de bienestar ajustados al gusto del cliente y su presupuesto.
- Personalización: Diversidad de planes que se ajustan al estilo de vida y necesidades del adulto.
- Soporte y Cercanía: Servicio de atención y asesoría personalizada con los clientes.
- Servicio de calidad: Selección de proveedores de calidad para asegurar una experiencia satisfactoria en los clientes.

Relacionamiento con el cliente:

- Servicios automatizados: Uso de la tecnología para facilitar la reserva e interacción con los usuarios.
- Asesoramiento: Soporte mediante el sitio web y oficina.
- Mejora continua: Actualización constante de actividades y apertura al feedback para mejorar la calidad del servicio.

Canales:

- Página web, Whatsapp o llamadas: Canales para información oficial, reservas y soporte.
- Redes sociales y marketing: Uso de redes sociales para promoción de los servicios y paquetes.
- Beneficios por referidos: Al referir a una nueva persona, los clientes tendrán acceso a

beneficios en actividades gratuitas a su elección.

- Oficinas: Establecimiento para promoción y atención de clientes.

Segmentos de clientes:

- Inicial: Aquellos clientes que seleccionen realizar una actividad tipo C por semana.
- Pro: Aquellos clientes que seleccionen realizar dos actividades tipo C y/o B, por semana.
- Premium: Aquellos clientes que seleccionen realizar 3 actividades tipo C, B y/o A, por semana.

Estructura de costos:

- Desarrollo y Mantenimiento de la Plataforma: Inversión tecnológica en la plataforma.
- Administración de los proveedores: Costos relacionados a la adquisición y retención de proveedores en base a acuerdos y contratos.
- Marketing y pauta: Gastos por promoción de los servicios en las diferentes redes sociales y medios tecnológicos (Instagram, Facebook, TikTok).
- Arriendo: Costos fijos de arriendo de oficina para servicio de información presencial. Este espacio se aprovechará para eventos gratuitos presenciales para los socios.
- Sueldos: salarios de colaboradores internos.
- Servicios contables: Pagos a proveedor de manejo contable.
- Servicios legales: pagos por contratos, protección de datos y consultas legales.
- Mantenimiento de equipos: gasto en mantenimiento de computadores.
- Suministros de oficina: gastos en papel, agendas, marcadores, esferos, artículos de

limpieza, etc.

- Clases: pagos de servicios de cada aliado.
- Kit de bienvenida: gasto en kits de cada tipo de paquete (inicial, pro, premium).
- Costo financiero de cobranza: pago de Payphone / Kushki
- Comisiones comerciales: 6% de la venta inicial (enganche)

Fuentes de ingresos:

- Suscripciones: Anuales o mensuales con cargo a la tarjeta y basados en el tipo de suscripción que elija el cliente (Inicial, Pro o Premium)

Validación de la solución

En la primera encuesta, con 172 respuestas, se evidenció que 88% de las personas tienen pensamientos positivos con relación a la jubilación y el 81% está interesado en pasatiempos variados. Con estos resultados, se hizo una segunda encuesta para indagar qué tipo de actividades son de interés para el grupo objetivo, obteniendo 132 respuestas. El 91% afirmó estar interesado en actividades recreativas y el 86% en actividades educativas o de enseñanza; por lo que se considera que las actividades a ofrecer deben ser variadas y cubrir ambos ámbitos. Por esta razón, se pensó en una iniciativa que les permita a las personas jubiladas tener una variedad de opciones de las cuales escoger y armar paquetes personalizados, que a la vez cubran los 6 pilares de envejecimiento saludable. Asimismo, a través de entrevistas a 3 personas del grupo objetivo, se evidenció que lo que más valoran es la variedad de opciones y la disposición al pago, al poder escoger entre 3 paquetes diferentes.

Con el hallazgo en las entrevistas, se decidió realizar una tercera encuesta, en donde se tuvo respuesta de 153 personas de la población objetivo. Aquí se evidenció que al 95% le interesa una empresa que ofrezca 3 tipos de paquetes de actividades de acuerdo con sus gustos y presupuesto, lo cual corroboró lo encontrado en las entrevistas. Al 67% le gustaría pagar una

mensualidad dependiendo del paquete de su interés (Anexo C)

PLAN ESTRATÉGICO

Estrategia genérica

Según las estrategias genéricas de Porter, se analiza que este proyecto utiliza una estrategia de enfoque diferenciado, ya que se centra en brindar un servicio específico al público detallado, y que es un nicho poco desarrollado y con poca competencia en Ecuador. Al ofrecer planes personalizados, se busca generar valor enfocado en la persona/ cliente, y permite distinguirse del resto de opciones en el mercado (University of Cambridge, n.d.).

Análisis de la competencia

En Ecuador, existen programas como 60 y PiQuito del Patronato San José, donde su enfoque está en brindar atención integral a adultos mayores, sobre todo en situación de vulnerabilidad (Patronato Municipal San José, 2022). También, está Vive Más, quienes se definen como un “wellness club” para adultos mayores, enfocados en mejorar su bienestar integral y brindarles alegría, a través de talleres cognitivos y de aprendizaje, así como de ejercicio y movimiento (Viteri, 2023). Y también, existe Mitra muy similar a Vive Más, y definiéndose como un club de bienestar para que personas mayores hagan amigos, y estén activos, felices y saludables (Mitra, 2024), y la universidad para adultos mayores de la PUCE, donde se ofrecen tres cursos sobre: envejecimiento activo, nutrición para adultos mayores e internet y redes sociales (Sempértegui, 2023). Además, como parte de la competencia, todos los negocios que ofrecen las actividades de los paquetes que plantea este proyecto.

Por un lado, la población objetivo de los primeros programas mencionados, son adultos mayores de edad avanzada, que requieren atención especializada y realizan actividades como canto, baile, pintura y ejercicios enfocados en mantener su salud mental y motriz. Por otro lado,

el grupo objetivo de los negocios especializados es variado según la actividad que ofrezcan y no necesariamente están enfocados en adultos mayores.

Los precios de la competencia son variados, desde tener opciones gratuitas hasta opciones a \$450 dólares al mes, en modalidad presencial y virtual (Anexo D). Es importante analizar a la competencia desde su filosofía también. Vive Más usa el método Hoffman, basado en un programa intensivo de desarrollo personal que busca patrones negativos de pensamiento y comportamiento originados en la infancia y que se siguen presentando en la vida adulta. Mitra usa el método ACP (Actitud, Comportamiento y Proceso), que trabaja en los pilares mencionados para impulsar a la gente a vivir más y mejor, centrándose en el desarrollo personal, el bienestar físico y emocional, y el manejo consciente de la vida. Finalmente, por el lado de 60 y Piquito y de la Universidad del adulto mayor de la PUCE, no se tiene referencias de que emplee un método en específico

Estrategia específica

- Misión: Ofrecer paquetes de actividades variadas que promuevan un envejecimiento saludable y activo para personas jubiladas, proporcionando experiencias enriquecedoras que mejoren su calidad de vida y bienestar general.
- Visión: Ser reconocidos como líderes en el mercado de actividades para personas jubiladas, destacándonos por nuestro compromiso con la salud, la diversión y el bienestar integral de nuestros clientes.
- Fortalezas:
 - Oferta de actividades variadas y precios asequibles.
 - Alianzas con red de proveedores a precios preferenciales.
 - Flexibilidad para adaptar los paquetes de actividades a diferentes intereses y

necesidades.

- Oportunidades:

- Creciente número de personas jubiladas interesadas en mantener un estilo de vida activo y saludable.
- Escasez de competidores especializados en ofrecer paquetes de actividades variadas para este segmento de mercado.
- Aumento de la conciencia sobre la importancia del envejecimiento saludable y la participación en actividades sociales y recreativas.

- Debilidades:

- Necesidad de educar al mercado sobre los beneficios específicos de mantenerse activos, atacando los 6 pilares del envejecimiento saludable.
- Dependencia en aliados para ofrecer una buena experiencia al consumidor y mantener alianzas alineadas con nuestra misión y visión.
- Incremento de precios de nuestros proveedores.
- Carecimiento de instalaciones propias para reunir a nuestros clientes.

- Amenazas

- Cambios en las preferencias y comportamientos de los consumidores jubilados.
- Competencia potencial de programas gubernamentales o comunitarios que ofrezcan actividades similares de forma gratuita o subsidiada.
- Empeoramiento de la situación económica del país, que retraiga las inversiones y el gasto.
- Retraso en la edad de jubilación por decreto.

- Objetivo Principal: Mantener la salud física y mental de nuestros clientes, mediante la participación regular en actividades recreativas, enfocadas en los 6 pilares del envejecimiento saludables (físico, social, emocional, intelectual, ocupacional y

espiritual).

- **Objetivos específicos:**
 - Ofrecer paquetes de actividades variadas que incluyan ejercicio físico, talleres educativos, actividades culturales y sociales.
 - Aumentar la participación y satisfacción de los clientes jubilados en nuestras actividades, generando recompra y referidos.
 - Establecer alianzas estratégicas con negocios que ofrezcan las actividades de interés de nuestros clientes y permitan generar rentabilidad para nosotros y para ellos.
- **Estrategias:**
 - **Desarrollo de productos:** Diseñar paquetes de actividades flexibles que puedan adaptarse a diferentes niveles de capacidad física y preferencias individuales. Además, incluir actividades innovadoras y educativas que fomenten la salud física y mental.
 - **Marketing y Ventas:** Implementar campañas de marketing digital dirigidas a personas jubiladas, destacando los beneficios específicos de este tipo de paquete de actividades a la calidad de vida del cliente; y utilizar testimonios y casos de éxito para demostrar el impacto positivo de nuestras actividades en la vida de nuestros clientes.
 - **Desarrollo organizacional:** Capacitarnos regularmente en las últimas tendencias y mejores prácticas para el envejecimiento saludable y de esta manera alimentar nuestro portafolio de actividades; y también, mejorar continuamente nuestros procesos y alianzas con proveedores para garantizar la máxima satisfacción del cliente y eficiencia operativa

Cronograma de implementación

Mes 1: Planificación y Preparación

- **Semana 1-2:** Definición de la Propuesta de Valor - Definir la misión, visión y objetivos del negocio, e Investigar y definir el perfil del cliente objetivo (personas jubiladas

activas y preocupadas por su salud). Además, clasificar las actividades por categoría A, B y C, y por pilar.

- Semana 3-4: Análisis de Mercado y Competencia - Realizar un análisis FODA e investigar a la competencia y analizar sus propuestas para identificar oportunidades de diferenciación.

Mes 2: Desarrollo de Productos y Servicios

- Semana 1-2: Levantamiento, clasificación de Actividades - Búsqueda de actividades de los diferentes pilares en Quito.
- Semana 3-4: Definición de Proveedores y Alianzas - Contactar a proveedores de las actividades seleccionadas y establecer relaciones y acuerdos de interés mutuo.

Mes 3: Marketing y Pre-Lanzamiento

- Semana 1-2: Desarrollo de Estrategias de Marketing - Diseñar materiales de marketing (página web, pautas en redes sociales) que destaquen los beneficios de las actividades para personas jubiladas, y preparar una estrategia de lanzamiento y promoción inicial.
- Semana 3-4: Lanzamiento Piloto y Feedback - Realizar un lanzamiento piloto con un grupo reducido de clientes seleccionados, y recoger y analizar feedback para ajustar los paquetes de actividades y mejorar la experiencia del cliente.

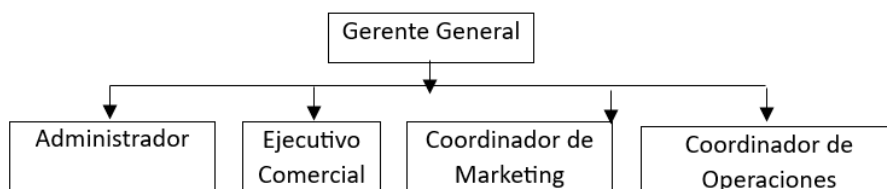
Mes 4: Implementación Completa y Expansión

- Semana 1-2: Implementación Completa de Servicios - Lanzar oficialmente los paquetes con todas las actividades disponibles según su clasificación, y monitorear de cerca la satisfacción del cliente y realizar ajustes según sea necesario

PLAN OPERATIVO

Estructura organizacional

Para el primer año, la empresa contará con la siguiente estructura organizacional:



- Gerente General: Responsable de la visión estratégica y su implementación, la toma de decisiones clave, el manejo de alianzas con proveedores de actividades y la supervisión general del negocio.
- Administrador: Responsable de la gestión financiera, presupuesto, control de costos y manejo de proveedores administrativos. Además, encargado de garantizar la satisfacción del cliente, a través del manejo de quejas y mejora continua de los servicios ofrecidos.
- Coordinador de Marketing: Responsable de desarrollar estrategias de marketing, campañas publicitarias, gestión de redes sociales y relaciones públicas.
- Ejecutivo Comercial: Encargado de la venta directa de los paquetes de actividades, atención al cliente y gestión de reservas.
- Coordinador de Operaciones: Responsable de la planificación y ejecución de las actividades, y coordinación con proveedores.

Además, se contará con los siguientes proveedores administrativos externos: Servicio Contable (Contapp), Tecnología para automatizaciones y página web y Naming y Branding (Sapiens), asesoría legal (Meythaler & Zambrano)

Proceso de prestación del servicio

Para asegurar una prestación de servicio eficiente y satisfactoria, es crucial establecer

un proceso claro y estructurado. A continuación, se presenta el proceso detallado que cubre desde la planificación inicial hasta la evaluación post - servicio:

1. Recepción de Solicitudes y Reservas

Paso 1: Recepción de Consultas: Las consultas pueden llegar por teléfono (Whatsapp o llamada), o a través de la página web. Nuestro ejecutivo comercial atiende las consultas y proporciona información detallada sobre los paquetes de actividades disponibles, fechas, precios y requisitos.

Paso 2: Reservas: Una vez que el cliente decide reservar un paquete de actividades y lo paga, se procede a registrar la reserva en el sistema. Se confirman detalles como fechas, horarios, ubicación y cualquier requisito especial.

2. Diseño y Preparación del Paquete de Actividades

Paso 3: Diseño Personalizado: Según las necesidades y preferencias del cliente, se diseña un paquete de actividades personalizado que incluya actividades de los 6 pilares: intelectual, emocional, físico, espiritual, social y ocupacional. Se coordinan los horarios disponibles para las actividades con los establecimientos aliados y se le confirma al cliente su itinerario.

3. Implementación de las Actividades

Paso 4: Ejecución del Paquete de Actividades: El día programado, el cliente recibe un recordatorio vía llamada o mensaje, según sea su preferencia, indicándole el lugar, dirección y hora.

4. Monitoreo y Soporte Durante las Actividades

Los clientes tendrán soporte de nuestro Coordinador de Operaciones durante todas sus experiencias, en caso de requerirlo.

5. Evaluación y Retroalimentación

Paso 5: Evaluación de la Experiencia: Al finalizar las actividades, se realiza una breve encuesta o llamada de seguimiento para recibir la retroalimentación de los participantes y evaluar su experiencia. Se recoge información sobre qué actividades fueron más apreciadas, sugerencias

de mejora y cualquier comentario adicional.

6. Seguimiento y Fidelización

Paso 6: Seguimiento Post-Servicio: Mantener contacto con los clientes, ofreciéndoles información sobre futuras ofertas de actividades y se fomenta la participación recurrente

PLAN DE MARKETING

5 P's

1. Descripción del Producto:

Ofrecemos paquetes de actividades diseñados específicamente para personas jubiladas que desean mantener un estilo de vida activo y saludable. Los paquetes están clasificados en Inicial, Pro y Premium, e incluyen una variedad de actividades ligadas a los 6 pilares de envejecimiento saludable: intelectual, emocional, físico, espiritual, social y ocupacional (Anexo B). Como se mencionó previamente, nuestros paquetes están diseñados de la siguiente manera:

- Inicial: incluye una actividad tipo C a elección a la semana, asegurando que no se repita dentro del mismo mes y que pertenezca a diferentes pilares.
- Pro: incluye 2 actividades por semana, con un máximo de 4 actividades tipo B a elección, y el resto de las actividades tipo C, asegurando que no se repitan dentro del mismo mes y cubran los 6 pilares del envejecimiento saludable.
- Premium: incluye 3 actividades por semana, de las cuales máximo 4 sean tipo A, máximo 4 tipo B y el resto tipo C; todas a elección. Las actividades no pueden repetirse dentro del mismo mes y deben cubrir los 6 pilares del envejecimiento saludable.

Al ser paquetes con actividades a precios preferenciales, los clientes deberán asistir en los horarios disponibles acordados con los proveedores.

2. Estrategia de Precios:

Los precios de los paquetes se estructuran de manera que sean accesibles para personas

jubiladas, de clase media alta, considerando su presupuesto, disposición de pago (encuestas), precios de la competencia y el valor percibido de las actividades ofrecidas.

- Paquete Inicial: \$75 al mes
- Paquete Pro: \$150 al mes
- Paquete premium: \$300 al mes

3. Plaza:

- Ventas Directas: A través de nuestra página web, llamada y Whatsapp, donde los clientes pueden reservar directamente.
- Alianzas Estratégicas: Colaboración con centros especializados enfocados en envejecimiento saludable, como gimnasios, centros de yoga, centros médicos, seguros médicos y de vida.

4. Estrategias de Promoción:

- Marketing Digital: Desarrollo y mantenimiento de una página web informativa y atractiva que destaque los beneficios de nuestras actividades. Además, campañas de SEO (Search Engine Optimization) y SEM (Search Engine Marketing) para mejorar la visibilidad en motores de búsqueda.
- Redes Sociales: Uso activo de plataformas como Facebook, Instagram y LinkedIn para compartir historias y testimonios de clientes y detalles sobre nuestras actividades, con publicaciones regulares de contenido que eduque, entretenga y motive a nuestra audiencia.
- Promociones y Descuentos: Ofrecer actividades adicionales gratuitas por pagos anuales y por referidos. Adicional, concursos y sorteos en redes sociales para aumentar la

visibilidad y el compromiso con la marca.

5. Persona (Perfil del Cliente):

Se detalla en la sección de Definición del grupo objetivo.

PLAN FINANCIERO

Proyecciones financieras

Para hacer el cálculo de la población objetivo, se toma el dato de adultos de 58 a 75 años, habitantes de la ciudad de Quito; esto da 305,980 personas (IndexMundi, 2019). Adicional, debido a que el enfoque de este proyecto es estrato socioeconómico alto, medio alto y medio según los datos del INEC del censo de 2011, los estratos A, B y C+, representan el 1.9%, 11.2% y 22.8%, respectivamente; lo cual aplicado al dato inicial, da 109,847 personas (INEC, 2011). De acuerdo con Our World in Data (2023), el crecimiento promedio de este rango etario en los últimos 3 años ha sido del 3.43%, el cual se usa para realizar las proyecciones de los siguientes 5 años. Adicional, se utiliza una tasa de penetración de 0,13% obtenida tomando el 2% de la población objetivo, aplicándole el 67% por disposición de compra de las personas encuestadas y afectando este valor por un 10% equivalente al ratio promedio de conversión por ventas (Churn rate) (Danao & Watts, 2024). La tasa del 0.13% se mantiene como incremental para las proyecciones hasta el año cinco. De este modo, se calcula a cuantas membresías se debe llegar anualmente con esta penetración de mercado, por ejemplo, para el año 1 se muestra en el siguiente cálculo: $((109,847 \times 2\%) \times 67\%) \times 10\% = 148$ personas el primer año. El Anexo E muestra la proyección de crecimiento del mercado potencial durante los cinco años.

Para realizar el análisis de cuál es la proyección de ventas por tipo de membresía, se toma en cuenta el porcentaje de preferencia por paquete, de la última encuesta, en donde se obtuvo que el 76% de las personas están interesadas en adquirir el paquete Inicial; 20%, el paquete Pro y 4%, el paquete Premium, de este modo, se encuentra que durante el primero año

116 personas deben adquirir el Paquete Inicial, 30 el paquete Pro y 6 el paquete Premium. El Anexo F muestra la distribución de membresías por tipo de paquete y el Anexo I muestra los ingresos anuales proyectados.

En cuanto a los costos, se consideran como costos fijos los valores asociados a sueldos, servicios de proveedores externos (administrativos), arriendo, pauta, caja chica, servicios básicos, etc. En cuanto a los costos variables, se consideran los costos asociados al desarrollo de los paquetes de actividades (proveedores operativos), kits de bienvenida, comisiones, etc.

Para proyectar, el incremento de costos anual, se toma un valor de 2.75% basado en la inflación acumulada en Ecuador, de abril 2023 a abril 2024 (INEC, 2024).

Para la fijación de precios, se consideran resultados de encuestas, competencia y costos. En el caso de la encuesta, los valores obtenidos para cada paquete fueron \$60 para el Inicial, \$100 para el Pro y \$200 para el Premium; sin embargo, esto hace que el negocio no sea rentable ya que no se cubren los costos y los flujos son negativos (-\$91k en promedio) durante los 5 años proyectados. La competencia tiene precios que van desde \$30 por actividad hasta \$450 por mes, dependiendo del establecimiento. Por esta razón, se consideran los costos para poder fijar los precios, llegando a establecerlos en \$80 para el paquete Inicial, \$150 para el Pro y \$300 para el Premium. Adicionalmente, debido a que las personas pueden armar sus paquetes de forma personalizada, el costo por paquete varía, por ello, para hacer la proyección se simulan 3 escenarios: pesimista, realista y optimista (Anexo G). Para el escenario pesimista, se considera que el cliente escoge las actividades de mayor precio de cada paquete (Anexo B), en el caso del escenario realista, se considera un mix de actividades al azar; y en el caso del optimista, las actividades más económicas. Esto nos da márgenes en los paquetes de aproximadamente 13-51%. Con estos valores, se obtuvo un promedio y este fue el valor usado para realizar la aproximación de los costos anuales (Anexo H).

Necesidades de inversión y financiamiento

Para llevar a cabo el proyecto, constituiremos una empresa tipo SAS (Sociedad por Acciones Simplificada). Se contará con capital propio de \$10,000.00, el cual será aportado 50% por parte de cada socio. Adicional, se solicitará un préstamo de \$20,000.00 a una entidad bancaria a una tasa referencial de 16,26% dada por el Banco Central del Ecuador, en marzo 2024, para créditos de consumo (Banco Central del Ecuador, 2024).

Este capital servirá para cubrir los rubros de constitución de la empresa, naming, branding, desarrollo de la web, equipos, arriendo, etc. (Anexo J).

Análisis de escenarios financieros

Como se menciona anteriormente, debido a que el proyecto ofrece 3 paquetes de actividades (Inicial, Pro y Premium) que pueden ser armados a elección de la persona, se plantearon 3 escenarios de posibles elecciones de actividades: pesimista, realista y optimista. Debido a que cada paquete tendrá un costo diferente, se toma el costo promedio de los tres escenarios, para cada paquete, para simular la proyección a 5 años y poder tener un valor más cercano a la realidad. En este escenario, el primer año, se tiene una pérdida de \$31,558.00 y por esta razón a pesar de alcanzar el punto de equilibrio en el año 2, por el déficit mencionado se recupera la inversión en el tercer año (utilidad neta \$31,266.00). El Estado de Pérdidas y Ganancias completo se puede ver en el Anexo K. Adicional, al analizar el flujo anual se evidencia que el primer año se tendría un déficit de \$38,192.00, que en el flujo acumulado son -\$27,042.00 por el saldo en bancos de la inversión inicial. A partir del tercer año, el flujo se vuelve positivo y se tiene \$1,736.00 a favor, manteniendo una tendencia incremental hacia adelante. El flujo anual se muestra completo en el Anexo L. Los indicadores clave que sustentan

la viabilidad, rentabilidad y atractivo de este proyecto son:

- ROI año1: -167%
- ROI año 2: 54%
- VAN: \$66,644.00
- ARR año1: 187,808.00
- TIR: 49%
- Payback: 4 años
- Punto equilibrio: 240 paquetes (176 Paquete Inicial, 51 Pro y 13 Premium)
- WACC: 10.46%

Después de analizar estos indicadores, se puede ver que un TIR negativo en el primer año, refleja una fase inicial de alta inversión y costos (78% costos operacionales). Este indicador sugiere que el proyecto no generará utilidades inmediatas y deberá soportar una curva de aprendizaje y posicionamiento en el mercado. En el segundo año, el ROI muestra una mejora significativa, evidenciando que el modelo de negocio comienza a ser rentable. Esto indica que la estrategia operativa y comercial puede alcanzar su potencial a medida que se ajusten los costos operacionales a través de negociaciones con los proveedores aliados. Además, un VAN positivo confirma que el proyecto genera valor sobre el capital invertido, considerando el costo de oportunidad representado por el WACC. También, el alto ARR demuestra que el proyecto genera ingresos brutos significativos desde el inicio, lo que puede sostener el flujo de operaciones y proyectar un crecimiento sostenido. En este mismo sentido, una TIR muy superior al WACC (10.46%) refleja que el proyecto es altamente rentable y tiene un margen significativo para superar el costo de capital y valida la inversión a largo plazo. Finalmente, un Payback de 4 años está dentro de un rango aceptable considerando que se trata de un mercado emergente y que el negocio involucra servicios personalizados y una base de clientes en crecimiento.

Una consideración especial para el cálculo del WACC es que el costo de oportunidad

que se está considerando, 7%, es el promedio que paga una póliza por invertir \$10,000.00, que es el capital propio que se aportará al negocio. El cálculo de los indicadores se muestra en el Anexo M.

CONCLUSIONES

Con la información recabada se puede evidenciar que existe una gran oportunidad de atender a la población jubilada, ya que actualmente representa el 15% y según la Sociedad Ecuatoriana de Geriatria y Gerontología, en 2054, representará el 18% del total poblacional; y en 2065, esta población será el grupo mayoritario.

Además, con la investigación realizada, se encuentra un vacío en el mercado para servicios diseñados específicamente para jubilados jóvenes, en buen estado de salud, interesados en mantener una vida activa y conectada socialmente. Este segmento está en crecimiento debido al aumento de la esperanza de vida y la mejora del nivel educativo, como muestran estudios previos, por lo tanto, este proyecto contribuye a visibilizar una nueva etapa de la jubilación como un tiempo de oportunidades, más allá del descanso, ayudando a mejorar la calidad de vida de esta población.

También, se evidencia el interés del público objetivo, ya que el 95% de los encuestados expresó interés en una empresa que ofrezca actividades personalizadas, así como un 67% indicó disposición a pagar una mensualidad dependiendo del paquete ofrecido. Este hallazgo valida la propuesta de desarrollar una oferta diversificada, asequible y alineada con las necesidades de este grupo etario, que busca experiencias enriquecedoras y activas en su jubilación.

Ageless a través de la aplicación de los 6 pilares del envejecimiento saludable (físico, social, emocional, intelectual, ocupacional y espiritual) se presenta como una opción viable para atacar los problemas asociados a la jubilación, ya que, en diversos estudios realizados en Ecuador, se ha encontrado que más del 60% de los participantes de estudios afirman que la jubilación les ha generado depresión (67%), baja calidad de vida (77%) y baja autoestima (76%).

Entre las limitaciones encontradas, se tiene la dependencia en los proveedores, ya que el modelo de negocio se basa en alianzas con terceros para ofrecer actividades, lo que puede

generar riesgos operativos si no se garantizan estándares de calidad consistentes, así como aumento en los costos que impactan en la rentabilidad del negocio. Otra restricción está relacionada con el contexto económico del país por posibles cambios en la legislación, como el aumento en la edad de jubilación, podrían reducir el tamaño del mercado objetivo.

En cuanto a la parte financiera del proyecto, este presenta una estructura sólida y un alto potencial de rentabilidad a largo plazo, como lo demuestra su VAN positivo, TIR elevada y su capacidad para recuperar la inversión en 4 años. Sin embargo, los desafíos iniciales, como el ROI negativo en el primer año y la dependencia de los paquetes Iniciales, deben abordarse para garantizar un rendimiento más temprano y sostenido.

Finalmente, como pasos futuros, se debe ampliar la muestra, incorporando participantes de las demás ciudades grandes del Ecuador como Cuenca y Guayaquil para obtener un panorama más representativo o incluso validar la posibilidad de operar en otra ciudad. Adicionalmente, se debe considerar la evaluación/medición del impacto de las actividades en la calidad de vida de los usuarios a mediano y largo plazo con el fin de comunicarlo en los planes de marketing y mejorar la atracción de clientes. Además, se debe analizar con mayor profundidad los márgenes de rentabilidad, considerando fluctuaciones económicas y costos asociados a proveedores, que permitan acortar el tiempo de recuperación de la inversión.

REFERENCIAS

- Antón, J. (2020). *UNESCO*. Obtenido de Etnicidad y Educación en Ecuador: La Población afrodescendiente e inclusión escolar en Ecuador:
<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000374764>
- Banco Central del Ecuador. (10 de 2024). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS REFERENCIALES:
<https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm>
- Campoverde, J. D. (2017). Análisis de los Efectos Psicológicos que genera el Proceso de Jubilación entre las personas de 60 y 65 años que integran el Centro de Jubilados del IESS del Azuay.
- CEDATOS. (26 de feb de 2024). Aprobación a la Gestión del Presidente Daniel Noboa registró el 81.4%. Quito, Ecuador.
- Danao, M., & Watts, R. (10 de junio de 2024). *Forbes Advisor*. Obtenido de What Is Churn Rate & How Do You Calculate It?: <https://www.forbes.com/advisor/business/churn-rate/>
- Del Pozo, H. (9 de may de 2019). *Gobierno de la República del Ecuador*. Obtenido de Ley Orgánica de las Personas Adultas Mayores:
https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2019-06/Documento_%20LEY%20ORGANICA%20DE%20LAS%20PERSONAS%20ADULTAS%20MAYORES.pdf
- Echeverría, L. (21 de jul de 2021). *Forbes*. Obtenido de El rescate de seguridad social en Ecuador : <https://www.forbes.com.ec/columnistas/el-rescate-seguridad-social-ecuador-n6741#:~:text=El%20sistema%20ecuatoriano%20de%20seguridad%20social%20no%20podr%C3%A1,crisis%2C%20sus%20causas%20y%20los%20proyectos%20de%20reforma.>
- García, H., & Lara-Machado, J. (2022). Calidad de Vida y Autoestima en Adultos Mayores de una Asociación de Jubilados Ecuatoriana. *SciELO Preprints*.
- IESS. (2006). *IESS*. Obtenido de Jubilación por vejez (Requisitos): <https://iess.gob.ec/es/web/guest/jubilacion-por-vejez2>
- IndexMundi. (31 de diciembre de 2019). *IndexMundi*. Obtenido de Distribución por edad de Ecuador:
https://www.indexmundi.com/es/ecuador/distribucion_por_edad.html#:~:text=Distribuci%C3%B3n%20por%20edad%3A%200-14%20a%C3%B1os%3A%2026%2C64%25%20%28hombres%202.242.148,m%C3%A1s%3A%207%2C67%25%20%28hombres%20599.221%20%2Fmujeres%20666.729%29%20%282018%20est
- INEC. (diciembre de 2011). *INEC*. Obtenido de Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico: https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Estratificacion_Nivel_Socioeconomico/111220_NSE_Presentacion.pdf
- INEC. (2023). *INEC*. Obtenido de Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo: <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiaNGUxZjQyMDUtMzg0Zi00MzI0LTk5NWEtY2Y2JiMwUzM2YyYjdlliwidCI6ImYxNThhMmU4LWNhZWMTNDQwNi1iMGFiLWY1ZTI1OWJkYTExMiJ9>
- INEC. (abril de 2024). *INEC*. Obtenido de Boletín Técnico No 04-2024-IPC: https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2024/Abril/Boletin_tecnico_04-2024-IPC.pdf

- Mitra. (2024). *Mitra Club*. Obtenido de Mitra Club: <https://www.clubmitra.com/familia-mitra/>
- Naqui, M., & Manzanares, N. (2016). Trayectoria hacia la Jubilación: condicionantes y consecuencias. *Quaderns de Psicologia*, 7-20.
- Orozco, M. (1 de enero de 2024). Estos son los 10 hechos económicos que marcarán el 2024. *Primicias*.
- Patronato Municipal San José. (30 de mar de 2022). *Patronato Municipal San José*. Obtenido de La salud de los adultos mayores de Quito es una prioridad para el Patronato San José: <https://www.patronato.quito.gob.ec/2022/03/30/salud-adultos-mayores-quito-prioridad/>
- Revista Vive 20. (2022). Envejecimiento Saludable un Reto para el Ecuador. *Revista Vive 20*.
- Sempértegui, B. (13 de Junio de 2023). *Conexión PUCE*. Obtenido de PUCE: <https://conexion.puce.edu.ec/universidad-del-adulto-mayor-promoviendo-una-vejez-digna-y-activa/>
- Strout, K., Ahmed, F., Sporer, K., Howard, E., Sassatelli, E., & Mcfadden, K. (2018). What are older adults wellness priorities? A qualitative analysis of priorities within multiple domains of wellness. *Healthy Aging Research*.
- Tapia, E. (14 de feb de 2024). Qué bienes y servicios pagarán más IVA desde el 1 abril de 2024. *Primicias*.
- University of Cambridge. (s.f.). *Institute for Manufacturing*. Obtenido de University of Cambridge: <https://www.ifm.eng.cam.ac.uk/research/dstools/porters-generic-competitive-strategies/>
- Viteri, M. (2023). *Vive Más*. Obtenido de Nosotros: <https://www.vivemas.com.ec/nosotros/>

ÍNDICE DE ANEXOS

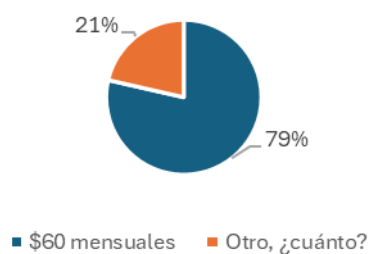
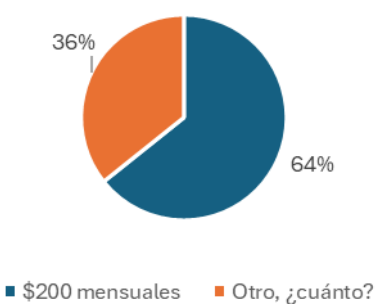
Anexo A: ACTIVIDADES DE INTERÉS DE LOS JUBILADOS	38
Anexo B: CLASIFICACIÓN DE ACTIVIDADES.....	38
Anexo C: DISPOSICIÓN DE PAGO	39
Anexo D: ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.....	40
Anexo E: PROYECCIÓN MERCADO POTENCIAL	41
Anexo F: DISTRIBUCIÓN ANUAL DE MEMBRESIAS	41
ANEXO G. ESCENARIOS COSTOS PAQUETES	41
ANEXO H. PROYECCIÓN COSTOS	42
ANEXO I. PROYECCIÓN INGRESOS	42
ANEXO J. INVERSIÓN PRE LANZAMIENTO	42
ANEXO K. ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS	43
ANEXO L. FLUJOS ANUALES	44
ANEXO M. INDICADORES FINANCIEROS.....	45

ANEXO A: ACTIVIDADES DE INTERÉS DE LOS JUBILADOS

Actividades	Frecuencia
Viajar - pasear	75%
Deportes	41%
Actividades recreativas	32%
Seguir trabajando	27%
Aprender cosas nuevas	12%
Actividad grupal	3%
Obra social	3%

ANEXO B: CLASIFICACIÓN DE ACTIVIDADES

ACTIVIDADES POR PAQUETE				
Actividad	Pilar	Precio	Proveedor	Clasificación Actividad
Lectura	Intelectual	\$ 5.00	Tres gatos cafetería	C
Baile	Físico	\$ 9.00	Bongó	C
Meditación	Espiritual	\$ 10.00	Yoga Gopal	C
Canto	Social	\$ 12.00	Academia de artes	C
Yoga	Espiritual	\$ 8.75	Tremolina Yoga	C
Peluquería	Ocupacional	\$ 10.00	Academia Ecuatoriana	C
Educación financiera	Intelectual	\$ 10.00	Contapp	C
Alfarería	Emocional	\$ 12.00	Carma manualidades	C
Natación	Físico	\$ 10.00	Lucio Rojas Natación	C
Charlas área experiencia	Intelectual	\$ -	charlas internas	C
Idiomas	Intelectual	\$ 15.00	Escuela Politécnica Nacional	B
Tenis	Físico	\$ 15.00	Asociación de Tenis de Campo de Pichincha	B
Pilates	Físico	\$ 15.00	AORA	B
Gimnasio	Físico	\$ 15.00	Gimnasio Mega Fit	B
Floristería	Ocupacional	\$ 20.00	Brisadi	B
Pintura	Emocional	\$ 15.00	Redytus	B
Excel	Intelectual	\$ 15.00	Centro de Educación Continua EPN	B
Emprendimiento	Ocupacional	\$ 20.00	Emprendimiento EC	B
Agricultura	Ocupacional	\$ 20.00	Jardín botánico	B
Cata de vinos	Social	\$ 20.00	Open Wine	B
Nutrición	Ocupacional	\$ 15.00	nutritempus	B
Cocina	Ocupacional	\$ 28.00	Ennas Academia Culinaria	A
Coaching	Emocional	\$ 35.00	Calma Coaching	A
Música	Social	\$ 25.00	GAM Escuela de Música	A
Costura	Ocupacional	\$ 40.00	La costura	A
Carpintería	Ocupacional	\$ 50.00	Artesana - Taller de carpintería	A
Montañismo / Senderismo	Físico	\$ 49.00	Mountain Tours	A
Bolsa de Valores	Intelectual	\$ 45.00	Bolsa de Valores Quito	A

ANEXO C: DISPOSICIÓN DE PAGO**Disposición al pago Paquete Inicial****Disposición al pago Paquete PRO****Disposición al pago Paquete Premium**

ANEXO D: ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Vive Más	Mitra	60 y piquito	Universidad del adulto mayor (PUCE)
Actividades			
conversación	estimulación cognitiva	baile	Envejecimiento activo
pilates	gimnasia cerebral	música	Nutrición para adultos mayores
estimulación cognitiva	arte	manualidades	Internet y redes sociales
musicoterapia	manualidades	gastronomía	
arte y literatura	musicoterapia	salidas turísticas	
inteligencia emocional	gimnasia vital	excursiones	
fisio	yoga	trabajo digno	
yoga	zumba gold	capacitaciones	
bailo terapia	danza y movimiento terapia		
gimnasia	enfermería		
estimulación con tablets	yoga		
memoria	memoria		
cardiowall	arte		
brain kinetik	talleres		
canto			
nutrición			
Modalidad			
presencial y virtual	presencial y virtual	presencial	presencial
Método			
Método Hoffman	Modelo ACP	n/a	n/a
Edades			
De todas las edades desde 65	De todas las edades desde 61-90	Desde 60 años	Desde 60 años
Precios			
desde \$159	\$40 día	gratis	\$30 por curso / mes
	\$270 dos días		
	\$325 tres días		
	\$385 cuatro días		
	\$450 cinco días		

ANEXO E: PROYECCIÓN MERCADO POTENCIAL

CRECIMIENTO MERCADO POTENCIAL				
Año	Población Objetivo	Crecimiento Población	Penetración de Mercado	Objetivo Membresías
Mercado 2024	109,847	3.43%		
Inicio Operación				
Proyectado 2025	113,615	3.43%	0.134%	152
Proyectado 2026	117,512	3.43%	0.268%	315
Proyectado 2027	121,542	3.43%	0.402%	489
Proyectado 2028	125,711	3.43%	0.536%	674
Proyectado 2029	130,023	3.43%	0.670%	871

ANEXO F: DISTRIBUCIÓN ANUAL DE MEMBRESÍAS

OBJETIVO MEMBRESIA / TIPO (NÚMERO DE MEMBRESÍAS)					
Membresías	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Plan Inicial (4 Actividades / Mes)	116	239	371	512	662
Plan Pro (8 Actividades / Mes)	30	63	98	135	174
Plan Premium (12 Actividades / Mes)	6	13	20	27	35
Objetivo Ventas Membresías	152	315	489	674	871

ANEXO G. ESCENARIOS COSTOS PAQUETES

Membresías	Pesimista	Realista	Optimista	Promedio
Plan Inicial (4 Actividades / Mes)	\$ 44.00	\$ 40.75	\$ 32.75	\$ 39.17
Plan Pro (8 Actividades / Mes)	\$ 124.00	\$ 111.00	\$ 92.75	\$ 109.25
Plan Premium (12 Actividades / Me)	\$ 308.00	\$ 248.75	\$ 227.00	\$ 261.25

ANEXO H. PROYECCIÓN COSTOS

COSTOS FIJOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sueldos y Salarios	\$ 71,462.90	\$ 104,285.98	\$ 165,507.11	\$ 222,666.49	\$ 242,054.18
Servicios Contables	\$ 1,500.00	\$ 1,541.25	\$ 1,583.63	\$ 1,627.18	\$ 1,671.93
Servicios Legales	\$ 500.00	\$ 513.75	\$ 527.88	\$ 542.39	\$ 557.31
Arriendo Oficina	\$ 4,800.00	\$ 4,932.00	\$ 5,067.63	\$ 5,206.99	\$ 5,350.18
Servicios de Marketing	\$ 3,600.00	\$ 4,200.00	\$ 4,800.00	\$ 5,400.00	\$ 6,000.00
Pauta Pagada (Anuncios)	\$ 4,200.00	\$ 4,800.00	\$ 5,400.00	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00
Caja Chica	\$ 360.00	\$ 369.90	\$ 380.07	\$ 390.52	\$ 401.26
Mantenimiento Equipos Computación	\$ 300.00	\$ 308.25	\$ 411.74	\$ 507.68	\$ 573.81
Suministros Oficina / Papelería	\$ 480.00	\$ 493.20	\$ 506.76	\$ 520.70	\$ 535.02
Mantenimiento Sistemas / Tecnología	\$ 1,500.00	\$ 1,541.25	\$ 1,583.63	\$ 1,627.18	\$ 1,671.93
Luz	\$ 480.00	\$ 493.20	\$ 506.76	\$ 520.70	\$ 535.02
Agua	\$ 120.00	\$ 123.30	\$ 126.69	\$ 130.17	\$ 133.75
Planes celulares	\$ 540.00	\$ 924.75	\$ 1,479.60	\$ 2,034.45	\$ 2,589.30
Internet	\$ 540.00	\$ 554.85	\$ 570.11	\$ 585.79	\$ 601.90
<i>Pago Servicios (Luz, Agua, Teléfono, Internet)</i>	<i>\$ 1,680.00</i>	<i>\$ 2,096.10</i>	<i>\$ 2,683.16</i>	<i>\$ 3,271.11</i>	<i>\$ 3,859.97</i>
TOTAL COSTO FIJO	\$ 90,382.90	\$ 125,081.68	\$ 188,451.63	\$ 247,760.25	\$ 268,675.59
COSTOS VARIABLES	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo Plan Inicial (4 Actividades / Mes)	\$ 54,381.38	\$ 112,493.33	\$ 174,527.78	\$ 240,685.44	\$ 311,176.19
Costo Plan Pro (8 Actividades / Mes)	\$ 39,918.25	\$ 82,574.89	\$ 128,110.82	\$ 176,673.36	\$ 228,416.57
Costo Plan Premium (12 Actividades / Mes)	\$ 19,091.34	\$ 39,492.34	\$ 61,270.39	\$ 84,495.95	\$ 109,242.71
Kits Bienvenida	\$ 1,397.60	\$ 706.14	\$ 1,594.28	\$ 1,700.24	\$ 1,811.60
Costo Financiero Cobranzas	\$ 5,634.23	\$ 11,975.48	\$ 19,090.28	\$ 27,050.76	\$ 35,935.02
Comisiones Comerciales	\$ 6,260.25	\$ 13,306.08	\$ 21,211.43	\$ 30,056.40	\$ 39,927.80
TOTAL COSTO VARIABLE	\$ 126,683.05	\$ 260,548.27	\$ 405,804.98	\$ 560,662.16	\$ 726,509.89
TOTAL	\$ 217,065.95	\$ 385,629.95	\$ 594,256.60	\$ 808,422.42	\$ 995,185.48

ANEXO I. PROYECCIÓN INGRESOS

OBJETIVO MEMBRESIA / TIPO (INGRESOS ANUALES)					
Membresías	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Plan Inicial	\$ 111,076.87	\$ 236,092.39	\$ 376,358.39	\$ 533,296.45	\$ 708,446.51
Plan Pro	\$ 54,807.67	\$ 116,492.96	\$ 185,703.15	\$ 263,139.70	\$ 349,562.42
Plan Premium	\$ 21,923.07	\$ 46,597.18	\$ 74,281.26	\$ 105,255.88	\$ 139,824.97
Objetivo Ventas Membresías	\$ 187,807.60	\$ 399,182.53	\$ 636,342.80	\$ 901,692.03	\$ 1,197,833.89

ANEXO J. INVERSIÓN PRE LANZAMIENTO

INVERSIÓN PRE LANZAMIENTO	Año 0
Constitución Empresa SAS	\$ 300.00
Servicios Contables Inversión	\$ 200.00
Naming y Branding	\$ 1,800.00
Establecimiento de Alianzas	\$ 1,000.00
Sueldos administrativos iniciales Inversión (Cap Trabajo)	\$ 4,550.00
Desarrollo Web y automatizaciones	\$ 1,800.00
Inversión inicial en Marketing	\$ 1,800.00
Gastos Legales	\$ 800.00
Subtotal Inversión Adm, Fin, Mkt, Estratégico, Legal	\$ 12,250.00
Adquisición Equipos Computo	\$ 4,000.00
Adquisición Equipos Celulares	\$ 600.00
Equipos Fotografía y Filmación	\$ 500.00
Subtotal Inversión Maquinarias y Equipamiento	\$ 5,100.00
Garantía arriendo oficina	\$ 800.00
Gastos Varios	\$ 700.00
Subtotal Inversión Otros Gastos	\$ 1,500.00
TOTAL	\$ 18,850.00

ANEXO K. ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

Estado de Pérdidas y Ganancias (US\$ Miles)	2025	2026	2027	2028	2029
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos Membresías	\$ 187,807.60	\$399,183	\$636,343	\$901,692	\$1,197,834
Total Ingresos Operaciones	\$187,808	\$399,183	\$636,343	\$901,692	\$1,197,834
Costos Operacionales	\$146,680	\$286,910	\$433,996	\$605,894	\$765,652
Utilidad Bruta	\$41,127	\$112,272	\$202,347	\$295,798	\$432,182
Gastos Administrativos sin Depreciación	\$64,751	\$86,744	\$141,170	\$175,477	\$193,598
EBITDA	(\$23,624)	\$25,528	\$61,176	\$120,320	\$238,583
Amortizaciones Préstamo	\$6,834	\$6,834	\$6,834	\$6,834	
Depreciaciones	\$1,100	\$1,587	\$2,233	\$2,823	\$2,657
Utilidad Operativa	(\$31,558)	\$17,108	\$52,109	\$110,663	\$235,927
Otros Egresos/Ingresos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Utilidad antes de Impuestos	(\$31,558)	\$17,108	\$52,109	\$110,663	\$235,927
Participación Empleados (15%)		\$2,566	\$7,816	\$16,600	\$35,389
Impuesto a la Renta (22.5% - 25%)		\$4,277	\$13,027	\$27,666	\$58,982
UTILIDAD NETA	(\$31,558)	\$10,265	\$31,266	\$66,398	\$141,556

ANEXO L. FLUJOS ANUALES

PROYECCIÓN DE INGRESOS POR OPERACIÓN						
Año	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Año	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Saldo Inicial Bancos	\$ 30,000.00	\$ 11,150.00	\$ (27,042.01)	\$ (23,223.10)	\$ 1,736.34	\$ 67,328.49
INGRESOS						
Plan Inicial		\$ 111,077	\$ 236,092	\$ 376,358	\$ 533,296	\$ 708,447
Plan Pro		\$ 54,808	\$ 116,493	\$ 185,703	\$ 263,140	\$ 349,562
Plan Premium		\$ 21,923	\$ 46,597	\$ 74,281	\$ 105,256	\$ 139,825
Subtotal Ingresos	\$ -	\$ 187,808	\$ 399,183	\$ 636,343	\$ 901,692	\$ 1,197,834
TOTAL INGRESOS POR OPERACIÓN	\$ -	\$ 187,808	\$ 399,183	\$ 636,343	\$ 901,692	\$ 1,197,834
EGRESOS (COSTOS OPERATIVOS)						
Sueldos (Instructores y Personal Operativo)		\$ 26,258	\$ 39,668	\$ 49,402	\$ 75,289	\$ 79,070
Costo Variable proveedores actividades		\$ 113,391	\$ 234,561	\$ 363,909	\$ 501,855	\$ 648,835
Costo Financiero Cobranzas		\$ 5,634	\$ 11,975	\$ 19,090	\$ 27,051	\$ 35,935
Kits de Bienvenida (Onboarding)		\$ 1,398	\$ 706	\$ 1,594	\$ 1,700	\$ 1,812
Subtotal Costos Operativos		\$ 146,680	\$ 286,910	\$ 433,996	\$ 605,894	\$ 765,652
TOTAL COSTO OPERATIVO		\$ 146,680	\$ 286,910	\$ 433,996	\$ 605,894	\$ 765,652
FLUJO OPERACIONAL (INGRESOS-COSTOS)		\$ 41,127	\$ 112,272	\$ 202,347	\$ 295,798	\$ 432,182
FLUJO OPERATIVO ACUMULADO		\$ 52,277	\$ 164,550	\$ 366,896	\$ 662,694	\$ 1,094,876
GASTO ADMINISTRATIVO						
Salarios Administrativos		\$ 45,205	\$ 64,618	\$ 116,105	\$ 147,378	\$ 162,984
Comisiones Comerciales		\$ 6,260	\$ 13,306	\$ 21,211	\$ 30,056	\$ 39,928
Servicios Contables		\$ 1,500	\$ 1,541	\$ 1,584	\$ 1,627	\$ 1,672
Arriendo Oficina		\$ 4,800	\$ 4,932	\$ 5,068	\$ 5,207	\$ 5,350
Servicios Básicos		\$ 1,680	\$ 2,096	\$ 2,683	\$ 3,271	\$ 3,860
Mantenimiento Sistemas / Tecnología		\$ 1,500	\$ 1,541	\$ 1,584	\$ 1,627	\$ 1,672
Servicios Legales		\$ 500	\$ 514	\$ 528	\$ 542	\$ 557
Servicios de Marketing		\$ 3,600	\$ 4,200	\$ 4,800	\$ 5,400	\$ 6,000
Caja Chica		\$ 360	\$ 370	\$ 380	\$ 391	\$ 401
Pauta Pagada (Anuncios)		\$ 4,200	\$ 4,800	\$ 5,400	\$ 6,000	\$ 6,000
Mantenimiento Equipos Computación		\$ 300	\$ 308	\$ 412	\$ 508	\$ 574
Suministros Oficina / Papelería		\$ 480	\$ 493	\$ 507	\$ 521	\$ 535
Subtotal Otros Gastos		\$ 70,385	\$ 98,720	\$ 160,261	\$ 202,528	\$ 229,533
Impuestos						
Participación Empleados (15%)				\$ 2,566	\$ 7,816	\$ 16,600
Impuesto a la Renta (22.5% - 25%)				\$ 4,277	\$ 13,027	\$ 27,666
Subtotal Impuestos		\$ -	\$ -	\$ 6,843	\$ 20,844	\$ 44,265
TOTAL GASTO ADMINISTRATIVO		\$ 70,385	\$ 98,720	\$ 167,104	\$ 223,372	\$ 273,799
FLUJO DE FINANCIAMIENTO						
Flujo de Financiamiento						
Aporte Accionistas	\$ 10,000					
Préstamo Bancario	\$ 20,000					
Pago Capital		-\$ 3,861	-\$ 4,538	-\$ 5,333	-\$ 6,268	
Pago Interés		-\$ 2,973	-\$ 2,296	-\$ 1,500	-\$ 566	
Subtotal Costo Financiero	\$ 30,000	-\$ 6,834	-\$ 6,834	-\$ 6,834	-\$ 6,834	\$ -
FLUJO DE INVERSIÓN						
Flujo de Inversión						
Inversión Adm, Fin, Mkt, Legal, Estratégico	-\$ 12,250					
Inversión Maquinaria y Equipos	-\$ 5,100	-\$ 2,100	-\$ 2,900	-\$ 3,450	\$ -	
Inversión Otros Gastos	-\$ 1,500					
Subtotal Inversión Inicial	-\$ 18,850	-\$ 2,100	-\$ 2,900	-\$ 3,450	\$ -	\$ -
TOTAL GASTO FINANCIERO E INVERSIÓN	\$ 11,150	\$ 8,934	\$ 9,734	\$ 10,284	\$ 6,834	\$ -
TOTAL EGRESOS	-\$ 18,850	\$ 226,000	\$ 395,364	\$ 611,383	\$ 836,100	\$ 1,039,451
FLUJO (INGRESO - EGRESOS)	\$ 11,150	-\$ 38,192	\$ 3,819	\$ 24,959	\$ 65,592	\$ 158,383
FLUJO ACUMULADO	\$ 11,150	-\$ 27,042	-\$ 23,223	\$ 1,736	\$ 67,328	\$ 225,712

ANEXO M. INDICADORES FINANCIEROS

VALOR ACTUAL NETO DEL PROYECTO																	
$VP = \frac{C_1}{1+r_1} + \frac{C_2}{(1+r_2)^2} + \frac{C_3}{(1+r_3)^3} + \dots$																	
VAN =	\$	(18,850)	+	\$	(38,192)	+	\$	3,819	+	\$	24,959	+	\$	65,592	+	\$	158,383
		$\frac{(18,850)}{(1+0,1626)^1}$			$\frac{(38,192)}{(1+0,1626)^2}$			$\frac{3,819}{(1+0,1626)^3}$			$\frac{24,959}{(1+0,1626)^4}$			$\frac{65,592}{(1+0,1626)^5}$			$\frac{158,383}{(1+0,1626)^6}$
VAN =	\$	(18,850)	+	\$	(38,192)	+	\$	3,819	+	\$	24,959	+	\$	65,592	+	\$	158,383
		1.163			1.352			1.571			1.827			2.124			2.469
VAN =	\$	(16,214)	+	\$	(28,256)	+	\$	2,430	+	\$	13,662	+	\$	30,882	+	\$	64,140
VAN =		\$ 66,644															
VAN EXCEL =		\$ 66,644															

TASA INTERNA DE RETORNO DEL PROYECTO						
$FE_0 + \frac{FE_1}{(1+TIR)^1} + \frac{FE_2}{(1+TIR)^2} + \dots + \frac{FE_n}{(1+TIR)^n} = 0$ $\sum_{t=1}^n \frac{FE_t}{(1+TIR)^t} = 0$						
AÑOS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJO	\$ (18,850)	\$ (38,192)	\$ 3,819	\$ 24,959	\$ 65,592	\$ 158,383
TIR EXCEL =		49%				

ROI	
ROI =	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Inversión}} \times 100$
AÑO 2025	
ROI =	$\frac{\$ (31,558)}{\$ 18,850} \times 100$
ROI =	-167%

ROI	
ROI =	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Inversión}} \times 100$
AÑO 2026	
ROI =	$\frac{\$ 10,265}{\$ 18,850} \times 100$
ROI =	54%

PAYBACK						
AÑOS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJO	\$ (18,850)	\$ (38,192)	\$ 3,819	\$ 24,959	\$ 65,592	\$ 158,383
PAYBACK		\$ (57,042)	\$ (53,223)	\$ (28,264)	\$ 37,328	\$ 195,712
PAYBACK =		4 AÑOS				

MRR	\$	15,651	\$	33,265	\$	53,029	\$	75,141	\$	99,819
ARR	\$	187,808	\$	399,183	\$	636,343	\$	901,692	\$	1,197,834

Planes	Punto de Equilibrio
Inicial	176
Pro	51
Premium	13
Punto de Equilibrio	240

WACC			
	Cantidad	Aporte Acciones	Costo Deuda (Costo Oportunidad)
Acciones	100	\$ 10,000.00	7%

	Monto	Tasa Interés	Tasa Impuestos	Costo Deuda
Deuda	\$ 20,000	16.26%	25%	12.20%

Fuentes de Financiamiento	Montos	Costo	Ponderación	Costo Ponderado
Instituciones Bancarias	\$ 20,000	12.20%	67%	8.1%
Propios	\$ 10,000	7%	33%	2.3%
TOTAL	\$ 30,000		100%	10.46%
Costo de Capital				
Tasa de Descuento				
WACC	10.46%			