

**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO – ECUADOR**  
**Colegio de Postgrados**

**PROYECTO: CENTRO VIDA ACTIVA**

**Dora Noemí Rivera Cadena**

Tesis de grado presentada como requisito para la obtención  
del título de Magíster en Administración,  
con mención en Negocios Internacionales

Quito, Octubre, 2007

**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO**

**Colegio de Postgrados**

**HOJA DE APROBACIÓN DE TESIS**

**Proyecto: “CENTRO VIDA ACTIVA”**

**Dora Noemí Rivera Cadena**

Patricio Durán, MBA

Director de Tesis .....

Fabricio Noboa, Ph.D.

Miembro del Comité de Tesis .....

José Córdova, Ph.D.

Director de la Maestría en Administración.....

Victor Viteri, Ph.D.

Decano del Colegio de Postgrados .....

Quito, Octubre, 2007

© Derechos de autor  
Dora Noemí Rivera Cadena  
2007

## RESUMEN EJECUTIVO

La globalización con sus conceptos de alta competencia, necesidad de creatividad para lograr posicionamiento y una participación en el sector productivo, hace que las personas en edad productiva vivan en situaciones que les obliga a largas horas de trabajo y tensión, lo cual no es ajeno al Ecuador.

Este hecho deviene en dos resultados: que las personas al término de su edad productiva (sobre los 65 años de edad en el Ecuador) deban entrar en procesos de recuperación en programas técnicamente estructurados y en segundo lugar, que sus hijos y demás familiares se hallen tan ocupados que no dispongan del tiempo necesario para la atención que los primeros requieren.

Bajo esta premisa, se ha pensado en desarrollar la presente tesis que contempla la creación de una empresa, a la que se ha denominado “Centro de Vida Activa”, la que tendrá como finalidad beneficiar la calidad de vida de las personas de la denominada “Edad dorada” brindando tres servicios básicos:

1. Participación en actividades de media jornada, con servicio de transporte al Centro.
2. Formar un “grupo de consultoría de la empresa”, con personas ya jubiladas para reinsertarles al sector productivo y así ejercer consultoría en áreas de su formación profesional, percibiendo honorarios.
3. Desarrollar actividades de capacitación orientadas a mantener una vida activa y saludable para personas de la tercera edad.

Como se puede observar, el concepto básico de diferenciación frente a los clásicos “Asilos de ancianos” está en el hecho de que se trata de un lugar donde

estas personas tendrán un lugar donde disfrutar de una vida activa, sin situaciones estresantes, que además de recibir y participar en programas de información sobre cuidados de salud, alimentación, recreación, se sientan útiles a la sociedad dentro de un ambiente relajado, con personas afines y puedan aportar valor con sus experiencias y conocimientos técnicos.

El concepto que aquí se define tendrá la estructura de una empresa privada que con los servicios a ofrecer buscará rentabilidad para los inversionistas, satisfacción para sus administradores y empleados con un buen ambiente de trabajo y enfocados a la consecución de altos objetivos con una visión orientadora y una misión compartida por todos.

El proyecto contempla además del análisis previo de la oportunidad, la investigación y estudios de mercado que nos dan como resultado una necesidad no satisfecha y por lo tanto un interesante nicho de mercado como es haber identificado 15,000 clientes potenciales solamente en la ciudad de Quito para iniciar una aventura de este género. Posteriormente se detallan estrategias de marketing, operacionales y financieras para buscar el éxito deseado.

No se ha descuidado el análisis de las disposiciones legales, organización estructural, conformación de equipos de trabajo, asignación de tareas, perfiles que deben reunir las personas que van a trabajar en el Centro, procesos operativos y obviamente se contempla la capacitación permanente de todos quienes vamos a conformar el equipo de trabajo para alcanzar la máxima satisfacción de nuestros clientes, en la entrega de un producto que siendo intangible va a llenarles de inmensa satisfacción.

Como se puede observar en los escenarios de flujos de caja, con una política de precios acorde a lo que pueden pagar los potenciales clientes y con un estricto control de costos que con una tasa de descuento del 14% nos da una tasa interna de retorno superior al 40% dentro de un escenario conservador.

## INDICE DE CONTENIDOS

	Página
<b>CAPÍTULO 1</b>	1
ASPECTOS GENERALES	1
1.1- INTRODUCCIÓN	1
1.2- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.3- OBJETIVOS	3
1.3.1- OBJETIVO GENERAL DEL CENTRO VIDA ACTIVA.	3
1.3.2- OBJETIVOS ESPECÍFICOS	3
1.4- RELEVANCIA DEL TEMA	4
1.4.1- DERECHOS DE LA TERCERA EDAD	4
1.5- MARCO DE REFERENCIA	5
1.5.1- MARCO TEÓRICO	7
1.5.2- MARCO CONCEPTUAL	8
1.6- FORMULACIÓN DE LAS HIPÓTESIS	9
<b>CAPÍTULO 2</b>	11
METODOLOGÍA	11
2.1- MÉTODO INDUCTIVO – DEDUCTIVO.	11
2.2 - MÉTODO HISTÓRICO - LÓGICO	11
2.3- MÉTODO ANALÍTICO – SINTÉTICO	11
2.4- MÉTODO DIALÉCTICO	12
2.5- METODOS ESTADÍSTICOS	12
2.6- LA INVESTIGACIÓN TEÓRICA	12
<b>CAPÍTULO 3</b>	13
REFERENCIAL TEÓRICO	13
3.1- SISTEMA DE PLANIFICACIÓN	13
3.2- DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA DEL SECTOR	15
3.3- ESTRUCTURA ORGANIZATIVA BÁSICA DE LA INDUSTRIA QUE ENMARCA EL PROYECTO	22

	Página
3.4- ESTRUCTURA DEL MERCADO EN EL CUAL VA A OPERAR EL PROYECTO	23
3.5- LA INTERVENCIÓN DEL ESTADO QUE AFECTA AL ÁREA DEL PROYECTO	24
3.5.1- REQUISITOS PARA OTORGAR EL PERMISO DE FUNCIONAMIENTO DE LOS CENTROS GERONTOLÓGICO DE ATENCIÓN AL ADULTO MAYOR EN EL ECUADOR	24
<b>CAPÍTULO 4:</b>	<b>27</b>
PROPUESTA ESPECÍFICA	27
4.1- DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	27
4.1.1 PRODUCTO	27
4.1.2 RAZONES PARA LA CREACIÓN DEL CENTRO	28
4.1.3- DESCRIPCIÓN DE SERVICIOS PRINCIPALES	28
4.1.3.1- EL CENTRO RECREACIONAL	29
4.1.3.2- CONSULTORÍAS Y DESARROLLO PROFESIONAL	30
4.1.3.3- SEMINARIOS – TALLER	30
4.2- LAS ESTRATEGIAS DE ENTRADA Y CRECIMIENTO	33
4.3- LOS CONCEPTOS DE DIFERENCIACIÓN	34
<b>CAPÍTULO 5</b>	<b>35</b>
ANÁLISIS E INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	35
5.1 CONSUMIDORES (CARACTERÍSTICAS Y SEGMENTO)	35
5.1.1- POBLACIÓN DE LA TERCERA EDAD EN EL ECUADOR Y LA PROVINCIA DE PICHINCHA	36
5.2- EL TAMAÑO DEL MERCADO Y SU TENDENCIA	40
5.2.1- INVESTIGACIÓN	40
5.2.2- ENCUESTA	41
5.2.3- TAMAÑO DE LA POBLACIÓN.	41
5.2.4- RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	43

5.3- CONCLUSIONES GENERALES DE LA ENCUESTA	66
5.4- DETERMINACIÓN DE LA DEMANDA	66
	Página
5.5- LA COMPETENCIA Y LOS LÍMITES COMPETITIVOS	67
5.6- DEMANDA INSATISFECHA ,	67
5.7- EVALUACIÓN GENERAL DEL MERCADO EN DESARROLLO	68
<b>CAPÍTULO 6</b>	69
EL PLAN DE MARKETING	69
6.1 - ESTRATEGIAS GENERALES DEL PLAN	69
6.2- PRECIO	71
6.3- PLAZA	72
6.4- PROMOCIÓN	72
6.4.1- VENTAS	72
6.4.2- PUBLICIDAD	73
6.5- POLÍTICAS DE SERVICIO Y GARANTÍA	74
<b>CAPÍTULO 7</b>	75
LOS ASPECTOS TÉCNICOS	75
7.1- EL SISTEMA DE TRABAJO	75
7.2- UBICACIÓN Y GEOGRAFÍA	77
<b>CAPÍTULO 8</b>	79
EL EQUIPO DE ADMINISTRACIÓN	79
8.1- ORGANIZACIÓN	79
8.2- PERSONAL CLAVE DE LA ADMINISTRACIÓN	79
8.2.1 PERFIL BÁSICO DE CARGOS	80
8.2.2- ORGANIGRAMA OPERATIVO	83
8.3- COMPENSACIÓN ADMINISTRATIVA Y POSESIÓN	84
8.4- EMPLEO, ACUERDOS Y PLANES DE BONIFICACIÓN	84
8.5- MESA DIRECTIVA	85
8.6- ASESORAMIENTO PROFESIONAL Y SERVICIOS.	85
<b>CAPÍTULO 9</b>	86
ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO	86



9.1 INVERSIONES	86
9.2- PRESUPUESTO DE INGRESOS	90
	Página
9.3 PRESUPUESTO DE COSTOS Y GASTOS	92
9.4- ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS	96
9.5- ESTRUCTURA DEL FINANCIAMIENTO	99
9.6- FLUJO DE CAJA	100
9.7- EVALUACIÓN FINANCIERA	102
9.7.1- CÁLCULO DEL VAN	102
9.7.2- CÁLCULO DE LA TIR	104
9.7.3- RECUPERACIÓN DEL CAPITAL	104
9.7.4- CÁLCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO	105
9.8- ANALIS DE SENSIBILIDAD Y RIESGO	107
<b>CAPÍTULO 10</b>	114
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	114
10. COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS	114
10.1 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	115
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	117
<b>ANEXOS</b>	119

### **Listado de Tablas**

Tabla 1.1. Centros Gerontológico que maneja el MBS

Tabla 1.2. Programas Gerontológico Año 2003

Tabla 1.3. Ejecución Presupuestaria Dic-2003

Tabla 1.4. Población del Ecuador y Pichincha

Tabla 1.5. Datos Población Tercera Edad

Tabla 1.6 Datos estadísticos de población

Tabla 5.1. Encuestas 1- Sexo

Tabla 5.2. Encuestas 1- Edad

Tabla 5.3. Encuestas 1- Estado civil

Tabla 5.4. Encuestas 1- Padres que viven

Tabla 5.5. Encuestas 1- número de hijos

Tabla 5.6. Encuestas 1- Nivel educativo

Tabla 5.7. Encuestas 1- lugar donde vive

Tabla 5.8. Encuesta 1- Pregunta 1

Tabla 5.9. Encuesta 1- Pregunta 2

Tabla 5.10. Encuesta 1- Pregunta 3

Tabla 5.11. Encuesta 1- Pregunta 4

Tabla 5.12. Encuesta 1- Pregunta 5

Tabla 5.13. Encuesta 2- Sexo

Tabla 5.14. Encuesta 2- Edad

Tabla 5.15. Encuesta 2- Estado civil

Tabla 5.16. Encuesta 2- número de hijos

Tabla 5.17. Encuesta 2- nivel educativo

Tabla 5.18. Encuesta 2- Lugar donde vive

Tabla 5.19. Encuesta 2- Pregunta 1

Tabla 5.20. Encuesta 2- Pregunta 2

Tabla 5.21. Encuesta 2- Pregunta 3

Tabla 5.22. Encuesta 2- Pregunta 4

Tabla 5.23. Encuesta 2- Pregunta 5

Tabla 5.24. Encuesta 2- Pregunta 6

Tabla 5.25. Encuesta 2- Pregunta 7

Tabla 5.26. Encuesta 2- Pregunta 8

Tabla 5.27. Encuesta 2- Pregunta 9

Tabla 9.1. Presupuesto de inversión Inicial

Tabla 9.2. Depreciación

Tabla 9.3. Depreciación Proyectada

Tabla 9.4. Ingreso por asistencia al centro

Tabla 9.5 Ingreso por consultorías

Tabla 9.6 Ingreso por seminarios

Tabla 9.7. Gastos pos asistencia

Tabla 9.8 Consultoría

Tabla 9.9 Gastos Seminarios

Tabla 9.10 Gastos de Personal

Tabla 9.11 Contratistas

Tabla 9.12 Otros Gastos

Tabla 9.13 Asignación Gastos Generales

Tabla 9.14 Resumen de Ingresos y Gastos

Tabla 9.15 Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectado Total

Tabla 9.16 Estado de Pérdidas y Ganancias por Producto

Tabla 9.17 Estructura del Financiamiento

Tabla 9.18 Amortización del préstamos

Tabla 9.19 Flujo de Caja

Tabla 9.20 VAN

Tabla 9.21 Recuperación del Capital

Tabla 9.22 Punto de Equilibrio

Tabla 9.23 Flujo de Caja con distintos # de miembros y precios

Tabla 9.24 VAN con distintos # de miembros y precios

Tabla 9.5 Punto de equilibrio con diferentes precios

Tabla 9.26 TIR con variables

Tabla 9.27 Desviación Estándar

Tabla 9.28 VAN con distintos escenarios de riesgo

### Listado de Gráficos

Gráfico 1.1 Población por grandes grupos de edad Censo 2001

Gráfico 1.2 Población y tasa de crecimiento

Gráfico 1.3 Población por grandes grupos de edad 2001

Gráfico 3.1 Desarrollo del Proyecto Vida Activa

Gráfico 5.1 Encuesta 1- sexo

Gráfico 5.2 Encuesta 1- Edad

Gráfico 5.3 Encuesta 1- Estado civil

Gráfico 5.4 Encuesta 1- Número de hijos

Gráfico 5.5 Encuesta 1- Nivel educativo

Gráfico 5.6 Encuesta 1- Lugar donde vive

Gráfico 5.7 Encuesta 1- Pregunta 1

Gráfico 5.8 Encuesta 1- Pregunta 2

Gráfico 5.9 Encuesta 1- Pregunta 3

Gráfico 5.10 Encuesta 1- Pregunta 4

Gráfico 5.11 Encuesta 1- Pregunta 5

Gráfico 5.12 Encuesta 2- Sexo

Gráfico 5.13 Encuesta 2- Edad

Gráfico 5.14 Encuesta 2- Estado civil

Gráfico 5.15 Encuesta 2- Número de hijos

Gráfico 5.16 Encuesta 2- Nivel educativo

Gráfico 5.17 Encuesta 2- Lugar donde vive

Gráfico 5.18 Encuesta 2- Pregunta 1

Gráfico 5.19 Encuesta 2- Pregunta 2

Gráfico 5.20 Encuesta 2- Pregunta 3

Gráfico 5.21 Encuesta 2- Pregunta 4

Gráfico 5.22 Encuesta 2- Pregunta 5

Gráfico 5.23 Encuesta 2- Pregunta 6

Gráfico 5.24 Encuesta 2- Pregunta 7

Gráfico 5.25 Encuesta 2- Pregunta 8

Gráfico 5.26 Encuesta 2- Pregunta 9

Gráfico 9.1 Estado de Pérdidas y Ganancias por Actividades

Gráfico 9.2 Ingresos vs Costos y gastos por actividad

Gráfico 9.3 Flujo de Caja

Gráfico 9.4 Ingresos VAN 10 años

Gráfico 9.5 Costos y Gastos VAN 10 años

Gráfico 9.6 Punto de equilibrio

Gráfico 9.7 Punto de equilibrio con distintas cuotas mensuales

Gráfico 9.8 VAN dependiendo del # de miembros y cuotas mensuales

Gráfico 9.9 Riesgos y sensibilidades

Listado de figuras

Figura 1.1 IESS Adulto mayor

Figura Organigrama Operativo

### Listado de anexos

- ANEXO A. PRINCIPALES DATOS DEL FIAPAM
- ANEXO B. DETALLE DE ACTIVOS FIJOS
- ANEXO C. TABLA DE AMORTIZACIÓN DEL FINANCIAMIENTO
- ANEXO D. FORMATO DE ENCUESTA PARA HIJOS DE PERSONAS DE LA TERCERA EDAD.
- ANEXO E. FORMATO DE ENCUESTA PARA PERSONAS DE LA TERCERA EDAD.
- ANEXO F ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD Y RIESGO: OPTIMISTA, PESIMISTA Y ESPERADO CON CUOTA DE \$ 220 MENSUALES QUE INCLUYE EL PROYECTO, CON DISTINTOS ESCENARIOS DE DIFERENTES INGRESOS.
- ANEXO G ANÁLISIS DEL PROYECTO CON 60 MIEMBROS Y CUOTA DE \$ 220 MENSUALES.
- ANEXO H: ANÁLISIS GLOBAL POR DIFERENTES TIPOS DE MEMBRESÍA Y CUOTA MENSUAL
- ANEXO I. ANÁLISIS DEL PROYECTO CONSIDERANDO 40 MIEMBROS
- ANEXO J. ANÁLISIS DEL PROYECTO CONSIDERANDO 50 MIEMBROS
- ANEXO K. ANÁLISIS DEL PROYECTO CONSIDERANDO 70 MIEMBROS

## **PROYECTO: CENTRO VIDA ACTIVA**

### **CAPÍTULO 1 ASPECTOS GENERALES**

#### **1.1- INTRODUCCIÓN**

A nivel global, el índice de crecimiento de personas mayores de 65 años, conocidas como de la tercera edad es representativo, tal es el caso por ejemplo de Europa donde dicho índice es del 25%, mientras que en Ecuador es del 7%. En los países desarrollados ya existen grandes centros de atención de alta calidad para este segmento; sin embargo en nuestro país aún no estamos preparados para dar una atención seria y profesional. En la actualidad solo existen centros que son administrados por el Ministerio de Bienestar Social y el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, quienes han dedicado su atención a gente de estratos medios bajos. Las personas de la tercera edad de estratos medios altos que se encuentran jubiladas y están sin ocupación alguna, no tienen un lugar decente donde puedan hallarse a gusto y puedan ser útiles, por lo que se sienten solas y angustiadas.

En Ecuador existe un gran potencial mercado al cual se le puede brindar un servicio personalizado. Es importante resaltar que la experiencia de gente profesional de la tercera edad debe ser aprovechada promoviendo su



participación activa ante la sociedad, esto redundará en el proceso de mantener su vida útil. Existe necesidad de abrir camino para la atención privada de personas activas de la tercera edad para estratos medios y altos que contribuyan al desarrollo de nuestro país. Ecuador necesita estar preparado para el incremento cada vez mayor de la población gerontológica y no ser conformistas con lo que actualmente existe, los conocidos “asilos” cuya palabra por sí mismo asusta a todos.

## **1.2- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El grupo gerontológico en Ecuador se encuentra desatendido. Existen muy pocos centros o asilos de ancianos, muchos de los cuales en forma muy pobre y vergonzosa atienden a un pequeño grupo de la tercera edad. En nuestro país como en otras partes del mundo, la población geriátrica crece en forma importante; en Europa, como habíamos indicado, el crecimiento de esta población es del 25% anual y en varios países ya existen centros privados y estatales muy adecuados para que las personas de la tercera edad se sientan “felices” de acudir o vivir en dichos centros, esto ya es una forma de vida “normal” en esos países. Lamentablemente en nuestro país este sector, como ya se dijo, está desatendido y es así que las personas de la tercera edad del nivel medio-alto no tienen un lugar cómodo y agradable donde llegar. Muchas veces estos individuos viven solos o con algún familiar y se sienten aburridos, estresados y preocupados de ser una “carga”. El presente proyecto, tiene la intención de formar un centro para personas que van o están en la tercera edad y que se encuentran en condiciones saludables, que están jubiladas y/o se hallan solas.

Los llamados “Asilos de ancianos” o “lugares de descanso”, asustan y ahuyentan a esta clase social y prácticamente acuden allí quienes realmente están totalmente abandonados. En los grupos compuestos por gente de clase social alta y media alta se encuentran muchos técnicos y profesionales que poseen un cúmulo de experiencias. Su mente y vitalidad aún vibran y pueden

compartirlo con la sociedad. Este “don” se lo debe aprovechar como aporte a la sociedad y como gota de vida que alimente su existencia.

De esta forma, a manera de proyecto, se presenta la creación de un Centro de atención al “adulto mayor” para acoger a personas que se han jubilado o superan los 65 años de edad, se encuentran sin actividad y que voluntariamente desean participar de una “Vida Activa”.

### **1.3- OBJETIVOS**

#### **1.3.1- OBJETIVO GENERAL DEL CENTRO VIDA ACTIVA.**

Atender a personas de la tercera edad que deseen vivir saludables, e invitar a compartir sus experiencias entre sus pares y la sociedad, para lo cual participarán en actividades de esparcimiento, charlas y voluntariamente su aporte productivo para su propio beneficio.

Preparar a personas adultas a enfrentar la etapa de la tercera edad en forma saludable mediante seminarios profesionales.

#### **1.3.2- OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Dar alegría y esparcimiento a personas que superen los 65 años que estén sin ocupación y desean mantenerse activas.
- Compartir experiencias vívidas con nuevos amigos.

- Aprovechar los conocimientos de profesionales que podría dar eventual consultoría en los distintos sectores productivos y sociales.
- Fomentar el cuidado de la salud y mantenimiento de la memoria.
- Dar nueva vida, y razón de vivir en un ambiente agradable de esparcimiento y amistad.
- Sentir lo hermoso de la naturaleza, re-encontrarla y amarla cada día más.
- Compartir momentos de alegría y aprovechar cada minuto de la vida.
- Dar seguridad y amor a este segmento que ha aprendido mucho de la vida.
- Dar tranquilidad a familiares de que sus “viejos” están divirtiéndose, en lugar de estar solos y deprimidos en sus casas.
- Colaborar con la sociedad dando felicidad a sus seres queridos.

#### **1.4- RELEVANCIA DEL TEMA**

La atención gerontológica en nuestro país es muy escasa. Las pocas entidades gubernamentales que existen, brindan un servicio pobre y no satisfacen las necesidades de este sector. En el Ecuador ni siquiera existe una actualizada información sobre los centros dedicados a la atención de la tercera edad. La población gerontológica aumenta fácilmente debido a los avances científicos de la medicina y no estamos preparados para atender a este segmento. Es hora ya de empezar a brindar un servicio profesional y de calidad para que esta población rica en cultura y conocimientos tenga una organización que les brinde una base para su desarrollo saludable, de bienestar propio y pueda brindar a su vez apoyo al aparato productivo en la sociedad.

Según Decreto No. 1527 del 18 de Junio de 1998<sup>1</sup>, el presidente de la República Fabián Alarcón emitió el Plan Nacional de Derechos Humanos del Ecuador, en el cual se contemplaba los derechos de la Tercera Edad que dice:

#### **1.4.1- DERECHOS DE LA TERCERA EDAD**

**Artículo 24.-** Establecer políticas y acciones concretas para:

1. Difundir y hacer respetar la Ley del Anciano, incluyendo sanciones por su incumplimiento.
2. Desarrollar políticas especiales para conceder tratamiento prioritario y asistencia a las personas de la tercera edad en todas las dependencias públicas y privadas que comprendan facilitar su desplazamiento, permitir su acceso a espectáculos públicos.
3. Crear y reforzar consejos y organizaciones que representen a los ancianos para estimular su participación en programas y proyectos gubernamentales.
4. Propender a que el Sistema Ecuatoriano de Seguridad Social preste sus servicios de cobertura a todos los ciudadanos de la tercera edad y garantizar la presencia de cuerpos médicos profesionales especializados en gerontología y geriatría, en los organismos públicos y privados de salud, en beneficio de las personas de la tercera edad.
5. Crear y reforzar programas especiales, con apoyo de organizaciones de la sociedad civil, para contribuir a la integración de los ancianos en la sociedad.”

En Ecuador las únicas instituciones que brindan un servicio adecuado son: el de las Fuerzas Armadas, a través del Hogar Buena Esperanza ubicado en Sangolquí y en Guayaquil. Allí atienden al personal militar retirado. Así mismo el

---

<sup>1</sup> <http://www.planacionalderechoshumanos.gov.ec>

Seguro Social que brinda atención a los jubilados; sin embargo esta atención es muy limitada.

El IESS<sup>2</sup> mantiene en las principales ciudades del país programas recreativos y socio- ocupacionales dirigidos a los jubilados y beneficiarios de montepío de todo el país, ofreciendo cursos de artesanía, manualidades, arte popular, gimnasia, yoga, baile, relajación, mantenimiento de la memoria, reuniones sociales y demostraciones prácticas a través de casas abiertas, exposiciones, ferias de comida, etc.

Esta labor la cumple a través de los programas de la Tercera Edad o de las unidades existentes en las provincias.

22.03.2006

El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social inició como plan piloto el funcionamiento de "Centros de Mejoramiento de la Calidad de Vida del Adulto Mayor", en las ciudades de Quito, Guayaquil y Cuenca. El primero que se construye es el Centro de Atención Ambulatoria Sur Occidental, ubicado al sur de Quito, en la Avenida Antonio José de Sucre; el actual director del Seguro General de Salud Individual y Familiar, doctor Nicolás Vivar, indicó que la apertura de estos centros permitirá la formación de médicos en la especialidad de gerontología, para lo cual se mantiene actualmente conversaciones con las autoridades de la Universidad Central del Ecuador.



---

<sup>2</sup> <http://www.iess.gov.ec/b>

Fig. 1.1. IESS. Centros Adulto mayor

## **1.5- MARCO DE REFERENCIA**

### **1.5.1- MARCO TEÓRICO**

El presente trabajo está basado en una gran teoría adquirida no solamente a lo largo del MBA actual, sino a lo largo de toda la carrera universitaria y la experiencia en el trabajo profesional desempeñado. Los aspectos técnicos han sido desarrollados una parte a través de los conocimientos MBA, otra de la investigación de diferentes textos, de la consulta y asesoría por parte de profesionales especialistas en distintos campos, del conocimiento personal adquirido en los estudios universitarios y en el campo mismo de trabajo, el análisis de todo el material recopilado y, claro está, en la creatividad que requiere un proyecto como el presente.

De esta manera se pueden detallar algunos de los campos que se han utilizado como base para el desarrollo del proyecto tanto a través de bibliografía como de conocimientos adquiridos:

- Investigación de mercados
- Marketing
- Marketing de servicios
- Finanzas
- Economía
- Diseño y evaluación de proyectos
- Estadística
- Matemáticas
- Contabilidad y Costos
- Análisis Presupuestario
- Administración de empresas
- Planificación estratégica
- Investigación científica
- Recursos Humanos
- Análisis legal y otros temas y conocimientos; es por ello que se ha tomado la información, los procedimientos, técnicas y análisis de esta importante teoría, que ha sido respaldado, para el desempeño exitoso en el trabajo.

### **1.5.2- MARCO CONCEPTUAL**

Aunque existen muchos conceptos importantes alrededor del tema que se va a analizar, se detallarán algunos conceptos que servirán de base a lo largo del estudio como soporte para el mismo:

**Análisis de la cuota de mercado:** Forma de medición de la participación de la empresa en el mercado.

**Clientes:** Persona física o jurídica que tiene una necesidad insatisfecha y a la que la empresa vende sus productos o servicios con la finalidad de satisfacerla.

**Competidores:** Empresas o individuos que tratan de cubrir la misma necesidad de un público objetivo, ofertando productos similares o diferentes.

**Competidor potencial:** Es una de las cinco fuerzas que forma el entorno competitivo. Está formado por aquellas empresas que pueden competir en el mismo sector donde opera una compañía.

**Estrategia:** Técnica y conjunto de actividades destinadas a conseguir un objetivo

**Mercado:** Todos los consumidores actuales y potenciales que comparten una determinada necesidad o deseo y que pueden estar inclinados a ser capaces de participar en un intercambio, en orden a satisfacer esa necesidad o deseo.

**Mercado meta:** Parte del mercado disponible cualificado al que la empresa decide aspirar.

**Misión:** Es el origen, la razón de ser de una corporación.

**Normalización:** Tipificación

**Objetivos:** Son los logros que una compañía pretende alcanzar. Generalmente son múltiples e implica varios departamentos de la empresa y sirven para guiar la marcha de la compañía.

**Plan de Marketing:** Es un documento de trabajo escrito ordenado y estructurado, anual y periódico que combina con precisión los elementos del marketing mix para una determinada línea de productos, un producto, marca o mercados principales y permite saber cuando y como se han alcanzado los objetivos prefijados en el plan estratégico, estableciendo responsabilidades y poniendo a disposición de la empresa controles flexibles y adaptables a los cambios del mercado.

**Población:** Universo que puede ser estudiado para tratar de encontrar alguna característica buscada o deseada.

**Política:** Criterio o directriz de acción elegida como guía en el proceso de toma de decisiones al poner en práctica o ejecutar las estrategias, programas y proyectos específicos del nivel institucional.



**Producto:** Es cualquier objeto, servicio o idea que es percibido como capaz de satisfacer una necesidad y que representa la oferta de la empresa.

**Productos Sustitutos:** Productos similares pero no iguales que pueden llegar a cumplir el mismo fin.

**Valores:** Calidad, virtud o utilidad que hace que algo o alguien sean apreciadas.

**Ventaja competitiva:** Proviene de la fuente de la habilidad distintiva de una empresa a fin de evaluar las exigencias para el logro del éxito continuado en cada mercado.

**Visión:** Posibilidad de percibir con el sentido de la vista, vislumbrar el futuro.

## 1.6- FORMULACIÓN DE LAS HIPÓTESIS

- Con la implementación de la empresa Centro Vida Activa se tendrá una empresa que ofrezca utilidad a los socios, ingresos a los empleados y participantes.
- El centro de apoyo al adulto mayor “Centro Vida Activa” se constituirá en una empresa positiva, que favorecerá a la sociedad a los adultos mayores para el mejoramiento de su calidad de vida.
- Las personas de la tercera edad rechazan la idea de ingresar voluntariamente a un asilo de ancianos y consideran como ofensivo que les propongan la posibilidad de ingresar a estos lugares de atención al anciano; por lo tanto la creación de un centro privado con las características que se propone, va a favorecer la opinión de asistir voluntariamente a un centro especializado dedicado a la tercera edad.

- Las personas que tienen un nivel de estudios universitarios aceptan que les gustaría que sus padres o ellos pudieran acudir voluntariamente a un centro activo para adultos mayores, que tenga alta calidad profesional que ayude a sobrellevar una vida saludable, activa y de felicidad.

## **CAPÍTULO 2**

### **METODOLOGÍA**

El desarrollo del proyecto seleccionado requiere varios métodos de investigación, que servirán para analizar, recopilar información, presentar datos y lograr finalmente el objetivo planteado, de esta manera a continuación se define la metodología utilizada:

#### **2.1- MÉTODO INDUCTIVO – DEDUCTIVO.**

Este método permite analizar aspectos y variables en forma particular para luego inferir los resultados, en el caso del proyecto Vida Activa, se utilizará el estudio de mercado como parte representativa de este método de estudio.

#### **2.2 - MÉTODO HISTÓRICO - LÓGICO**

Cuando existen datos lógicos repetitivos, se crean patrones o datos históricos que presentan una gran posibilidad de lo que puede suceder en el futuro, es por ello que basados en este método se generan muchos métodos de predicción, de esta manera en el presente estudio, los valores estadísticos sobre consumo y otros parámetros permitirán desarrollar la investigación y realizar las distintas proyecciones.

#### **2.3- MÉTODO ANALÍTICO – SINTÉTICO**

Es un método que permite mediante procesos mentales llegar al conocimiento del objeto. El análisis descompone el todo en sus partes y relaciona. La síntesis, logra la integración a nivel mental de las partes constitutivas, método que se utilizará a lo largo del trabajo como base para dar forma y resultado al estudio.

## **2.4- MÉTODO DIALÉCTICO**

Es el método general de todas las ciencias que permite comprender la estructura y dinámica del objeto, pero además plantea la contradicción que es fuente del automovimiento y desarrollo, método que de igual manera se requerirá como soporte del proyecto.

## **2.5- MÉTODOS ESTADÍSTICOS**

Constituyen una herramienta fundamental tanto para descubrir relaciones y propiedades sobre la base de la organización de la información cuantitativa e inclusive cualitativa, permitiendo realizar el análisis de los datos para transformarlos en información y de allí extraer resultados como conclusiones y recomendaciones, herramientas que utilizarán y servirán a lo largo de todo el estudio.

## **2.6- LA INVESTIGACIÓN TEÓRICA**

Una parte importante del estudio utilizará la investigación teórica, pues estará basada en documentación de estadísticas del Ministerio de Bienestar Social y en experiencias de otros centros existentes en Europa, donde existen variedad de centros de atención para la tercera edad, y que no sólo lo dedican a personas abandonadas, sino a todo tipo y clase social de este segmento, recopilando de esta manera teorías, además de datos de distintas fuentes como del Gobierno y la información disponible en Internet de varios centros asistenciales de Europa. La planificación se basa en experiencias locales e internacionales, combinadas con resultados de encuestas de mercado que se prepararán para la investigación.

## **CAPÍTULO 3**

### **REFERENCIAL TEÓRICO**

#### **3.1- SISTEMA DE PLANIFICACIÓN**

Cualquier proyecto inicia siempre con una idea, en la mayor parte de casos tomada de una realidad existente; en este caso el Centro Vida Activa se inicia analizando la falencia existente en el mercado y la necesidad de atender este grupo seleccionado basándose en la experiencia y aplicación de este tipo de empresa en Europa principalmente, que es donde se genera esta importante idea. Posteriormente se trabaja en la elaboración del proyecto, que es el primer paso que se está realizando. La creación de la empresa en el papel, los detalles, el análisis, la observación de los limitantes y el estudio que demuestre la factibilidad, importancia y organización principal. Una vez analizada la factibilidad y sus requerimientos principales se profundizará en ciertos estudios adicionales que permitan no solamente la verificación de la implantación de la empresa, sino que permitan garantizar el éxito de la misma en el mercado. Luego se buscará la consecución de recursos, la definición de la organización, el personal, el plan financiero y todas las actividades mismas que impliquen el desarrollo del proyecto, de esta manera, como esquema, se presenta el siguiente gráfico donde se determinan las actividades macro del desarrollo del proyecto:

### Gráfico de Gant del desarrollo del proyecto Vida Activa

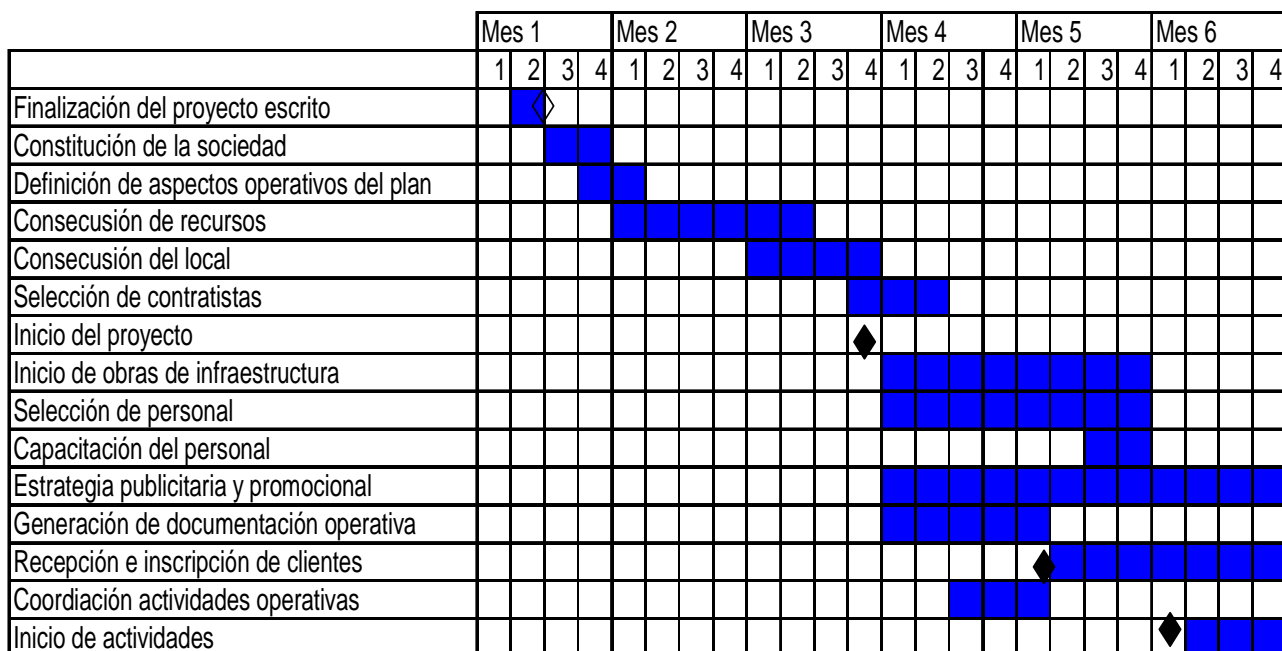


Gráfico 3.1. Desarrollo del proyecto Vida Activa

Se ha seleccionado los principales hitos ( ◆ es decir actividades que no toman tiempo pero que representan el inicio o finalización de una etapa en el proyecto y son guías de avance importante del desarrollo y finalización del proyecto.

Por lo indicado en el gráfico, la operación del proyecto empezaría al sexto mes de la Constitución de la Sociedad.

### 3.2- DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA DEL SECTOR AL QUE ESTÁ DIRIGIDO EL PROYECTO

#### Datos referenciales

Según las estadísticas del INEC del año 2003, la población ecuatoriana llega a los 12,842,578; Pichincha tiene 2,536,195, de los cuales, como se puede observar en el siguiente cuadro, la población geriátrica, es decir mayor a 65 años de edad, representa el 6% de la población de esta provincia.

#### 03. POBLACIÓN POR GRANDES GRUPOS DE EDAD. CENSO 2001 - Pichincha

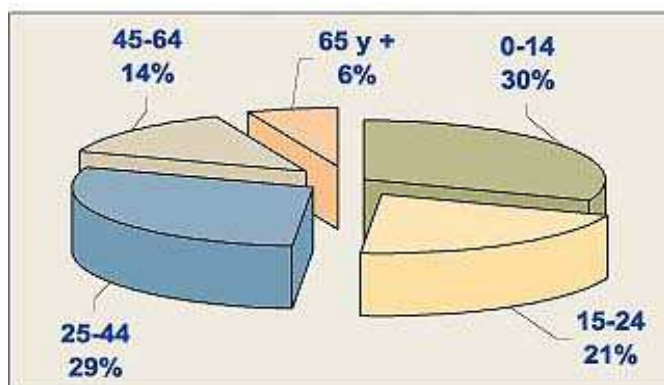


Gráfico : 1.1. Población por grandes grupos de edad Censo 2001

Fuente: INEC

Según la publicación del diario El Comercio del 20 de Agosto, 2006, la población adulta mayor del Ecuador es de 1,107,291 personas, de los cuales, 532,622 son hombres y 574,669 son mujeres; de esta población el 19% es jefe de hogar. La población adulta representa actualmente el 9.1% del total de la población del país. En la Subsecretaría de Bienestar Social no existe un registro de cuántas organizaciones trabajan a favor de las personas de la tercera edad, pese a que la población de adultos mayores constituye el 9% del total de la población, su participación es muy limitada y en los registros oficiales, por ejemplo en

Guayaquil, solo constan tres centros: María José, San José y Girasol, pero se estima que en el Guayas existen veinte organizaciones de este tipo. De esta manera, si no se sabe cuántas instituciones hay y en qué situación se encuentran; ¿cómo el gobierno puede planificar la ayuda para este sector?.

De acuerdo a las regulaciones del Ministerio de Bienestar Social, el programa para ayuda de los ancianos es responsabilidad de la Dirección General de Gerontología.

Según declaraciones de personas de la tercera edad, publicada en El Comercio, el 25 de Agosto, 2006, los jubilados pagan el uno por mil de su pensión como aporte para la Confederación Nacional de Jubilados, pero existe desconocimiento de la inversión o programas que esta confederación realiza. Esta organización tiene el carácter de privada y no ha sido controlada por el Gobierno.

La Dirección Nacional de Gerontología tiene como principal objetivo mejorar las condiciones de las personas que se encuentran en la tercera edad. En el país existen 78 hogares y 46 talleres para atender a alrededor de 6,200 ancianos. En teoría el 100% de los recursos son financiados por el Gobierno Nacional. El presupuesto para este sector representa el cinco por mil del presupuesto del Ministerio de Bienestar Social, y de este presupuesto, no se ejecuta la totalidad debido a los trámites burocráticos del sistema. Los centros asistenciales no cumplen su objetivo en forma eficiente, de ahí que la calidad de atención no es satisfactoria. A estos centros asisten personas adultas que generalmente son muy pobres y que se encuentran abandonadas de sus familiares.

La Dirección Nacional de Gerontología tiene a su control los siguientes centros asistenciales:



**MINISTERIO DE BIENESTAR SOCIAL**  
**"ATENCIÓN INTEGRAL A LAS PERSONAS DE LA TERCERA EDAD"**  
**INSTITUCIONES DE ADULTOS MAYORES SUBVENCIONADAS**

CANTÓN	INSTITUCIÓN	No ANCIANOS	MODALIDAD	INSTITUCION
CUENCA	HOGAR DE ANCIANOS MIGUEL LEÓN	44	Internado	Privada
CUENCA	HOGAR DE ANCIANOS CRISTO REY	170	Internado	Privada
GUALACEO	CENTRO DIURNO LA ESPERANZA	50	Externado	Privada
SIGSIG	CENTRO GERONTOLÓGICO JUAN PABLO II	60	Internado/Externado	Privada
PUCARÁ	CENTRO GERONTOLÓGICO VIRGEN DEL ROSARIO	15	Internado	Privada
PAUTE	CASA DE NUESTROS MAYORES ANTONIO GRANDA CENTENO	12	Internado/Externado	Privada
CHORDELEG	HOGAR DE ANCIANOS LA ESPERANZA	12	Internado	Privada
SANTA ISABEL	CENTRO GERONTOLÓGICO SANTA LUISA DE MARILLAC	42	Internado/Externado	Privada
CUENCA	HOGAR DE ANCIANOS SANTA ANA	60	Internado/Externado	Privada
CUENCA	POSADA ALBERGUE SAN FRANCISCO DE CUENCA	24	Externado	Privada
GUARANDA	HOGAR DE ANCIANOS GUARANDA	33	Internado	Privada
CHILLANES	HOGAR DE ANCIANOS ATALAYA	24	Internado/Externado	Privada
CAÑAR	HOGAR DE ANCIANOS FUNDACIÓN DE PROTECCIÓN AL ANCIANO (FUNPRA)	14	Internado	Privada
EL TAMBO	HOGAR CASA DE REPOSO "PADRE NELLO STORONI"	19	Internado/Externado	Privada
TULCÁN	HOGAR SARA ESPINDOLA BURBANO	45	Internado	Privada
LATACUNGA	HOGAR DE ANCIANOS INSTITUTO ESTUPIÑAN	55	Internado	Privada
PANGUA	CENTRO GERONTOLÓGICO DE PANGUA-COTOPAXI	250	Externado	Privada
ALAUSÍ	HOGAR DE ANCIANOS SAN PEDRO DE ALAUSÍ	40	Internado	Privada
CHUNCHI	HOGAR VIRGEN DE AGUA SANTA	30	Internado	Privada
PENIPE	HOGAR JULIA MANTILLA CORRAL	96	Internado	Privada
CHAMBO	HOGAR DE ANCIANOS DE CHAMBO			
MACHALA	HOGAR DE ANCIANOS ESTEBAN QUIROLA	60	Internado	Privada
ZARUMA	HOGAR DE ANCIANOS NUESTRA SEÑORA DEL CARMEN	30	Internado/Externado	Privada
MACHALA	ALBERGUE DIVINA MISERICORDIA	6	Internado	Privada
ATAHUALPA	HOGAR NUESTRA SEÑORA DE NAZARETH	18	Internado	Privada
ESMERALDAS	HOGAR DE ANCIANOS ESPOSOS BISHARA	27	Internado	Privada
SAN LORENZO	HOGAR SAGRADO CORAZÓN DE JESUS	38	Internado/Externado	Privada
GUAYAQUIL	HOGAR DE ANCIANOS SAN JOSÉ	170	Internado	Privada
DAULE	HOGAR DE ANCIANOS GIRASOL	74	Internado	Privada
NARANJITO	HOGAR DE ANCIANOS VIRGEN DE LA DOLORES	30	Externado	Privada
MILAGRO	HOGAR DE ANCIANOS BETANIA	28	Internado/Externado	Privada
GUAYAQUIL	HOGAR DE ANCIANOS CLEMENCIA	45	Internado	Privada
IBARRA	HOGAR SAN JOSÉ DE IBARRA	18	Internado	Privada
IBARRA	HOGAR DE ANCIANOS SANTA LUISA DE MARILLAC	19	Internado	Privada
IBARRA	HOGAR DE ANCIANOS LEÓN RUALES	44	Internado	Privada
ANTONIO ANTE	HOGAR SAN VICENTE DE PAUL	21	Internado	Privada
COTACACHI	HOGAR DE ANCIANOS CARMEN RUIZ DE ECHEVERRÍA	22	Internado	Privada
OTAVALO	HOGAR DE ANCIANOS SUSANA MANCHENO DE PINTO	38	Internado	Privada
ANTONIO ANTE	CENTRO GERONTOLÓGICO DE ANDRADE MARÍN	20	Externado	Privada
LOJA	HOGAR DE ANCIANOS ALVAREZ SÁNCHEZ	50	Internado	Privada
LOJA	HOGAR SOCIAL REINA DEL CISNE	50	Externado	Privada
CATAMAYO	HOGAR DE ANCIANOS DE CATAMAYO	33	Externado	Privada
LOJA	HOGAR DE ANCIANOS ROSA PUERTAS DE CUEVA	24	Internado/Externado	Privada
CATACOCHA	HOGAR DE ANCIANOS HUGO ÁGILA VARGAS	23	Internado	Privada
CATAMAYO	HOGAR DE ANCIANOS SAN JOSÉ DE LAS CANOAS	16	Internado	Privada
CALVAS	HOGAR DE ANCIANOS SAN JOSÉ-CARIAMANGA-LOJA	28	Internado	Privada
BABAHOYO	HOGAR DE ANCIANOS DE BABAHOYO	71	Internado	Pública
QUEVEDO	HOGAR DE ANCIANOS QUEVEDO	42	Internado	Estatal
PORTOVIEJO	HOGAR DE ANCIANOS GUILLERMINA LOOR DE MORENO	58	Internado	Pública
BOLIVAR	HOGAR DE ANCIANOS SAN AGUSTÍN	14	Internado	Privada
MANTA	HOGAR DE ANCIANOS SAN PABLO	40	Internado	Privada
SUCRE	CENTRO GERONTOLÓGICO ROQUE BUSTAMENTE	54	Externado	Privada
CHONE	HOGAR DE ANCIANOS JACINTA POLO DE ZAMBRANO	60	Externado	Privada
SUCUA	HOGAR DE ANCIANOS MARÍA TRONCATTI	20	Internado/Externado	Privada
MORONA	HOGAR DE ANCIANOS NUESTRA SEÑORA PURÍSIMA DE MACAS	40	Internado	Privada
ARCHIDONA	CASA DE REPOSO HILDE WEILBAUER	24	Internado/Externado	Privada
PUYO	HOGAR DE ANCIANOS TOMÁS ROMERO GROSS	23	Internado	Privado
QUITO	HOGAR SAN VICENTE DE PAUL-SAN ANTONIO DE PICHINCHA	41	Internado	Privada
QUITO	HOGAR DE ANCIANOS CATALINA LABOURÉ	92	Internado	Privada
QUITO	HOGAR DE ANCIANOS CORAZÓN DE MARÍA	300	Internado	Privada
CAYAMBE	HOGAR SAN PEDRO DE CAYAMBE	51	Internado	Privada
SANTO DOMINGO	HOGAR DE ANCIANOS SANTA ANA Y SAN JOAQUÍN	36	Internado	Privada
PEDRO MONCAYO	HOGAR DE ANCIANOS DE TABACUNDO	53	Internado/Externado	Privada
RUMIÑAHUI	HOGAR DE ANCIANOS SAN IGNACIO DE LOYOLA - PICH.	30	Internado	Privada
QUITO	HOGAR DE ANCIANOS OCASO FELIZ	14	Internado/Externado	Privada
QUITO	CENTRO GERONTOLÓGICO ABUELITOS Y ABUELITAS DE LA CALLE	450	Externado	Privada
YANTAZA	CASA DEL ANCIANO YANTAZA-ZAMORA	20	Internado/Externado	Privada
ZAMORA	CASA HOGAR DE ANCIANOS BETANIA	150	Internado/Externado	Privada
SAN CRISTOBAL	HOGAR DE ANCIANOS SAN FRANCISCO- AÑOS DORADOS	33	Internado/Externado	Privada
	TOTAL	3743		

Tabla 1.1. Centros Gerontológico que maneja el MBS

Los programas de atención de la tercera edad en el Ecuador para el año 2003 abarcaron al 0.53% de la población pobre mayor a 65 años que se resume en el siguiente cuadro:

PROGRAMA	GERONTOLOGIA		
	PROVINCIA	ANCIANOS 65 AÑOS Y MAS	Pobres mayores de 65 años (proyección 2003)
AZUAY	354	25.952	1,36
BOLIVAR	85	10.910	0,78
CAÑAR	92	11.524	0,80
CARCHI	40	7.135	0,56
COTOPAXI	66	20.443	0,32
CHIMBORAZO	138	22.263	0,62
EL ORO	64	18.592	0,34
ESMERALDAS	34	18.262	0,19
GUAYAS	381	120.389	0,32
IMBABURA	150	14.888	1,01
LOJA	376	23.973	1,57
LOS RIOS	108	30.481	0,35
MANABI	109	60.176	0,18
MORONA S.	46	4.058	1,13
NAPO	25	2.401	1,04
PASTAZA	24	2.058	1,17
PICHINCHA	576	50.921	1,13
TUNGURAHUA	-	22.078	-
ZAMORA	35	2.924	1,20
GALAPAGOS	-	314	-
SUCUMBIOS	-	5.020	-
ORELLANA	-	2.322	-
<b>TOTAL</b>	<b>2.703</b>	<b>477.084</b>	<b>0,57</b>
<b>POBLACION POBRE(NBI) QUINTIL 1 Y 2</b>			

Tabla 1.2. Programas Gerontológico año 2003

Fuente:

[http://www.frentesocial.gov.ec/sector/Pro\\_Cobertura\\_2003.htm#GERONTOLOGI](http://www.frentesocial.gov.ec/sector/Pro_Cobertura_2003.htm#GERONTOLOGI)

A

El presupuesto que el gobierno destinó para bienestar social para el año 2003 fue de 262 millones de dólares, de los cuales 1.439.000 dólares asignaron para atención del sector gerontológico, lo que representa apenas el 0.6% del presupuesto, y únicamente gastó el 82% del mismo.

### Ejecución presupuestaria a DICIEMBRE del 2003

SECTOR/PROGRAMA	PRESUPUESTO CODIFICADO	PRESUPUESTO DEVENGADO	PRESUPUESTO TRANSFERIDO	% DE EJECUCIÓN	% TRANSFERIDO O CODIFICADO	Rel.con Presupuesto
<b>SECTOR BIENESTAR SOCIAL</b>	<b>252.678.524</b>	<b>222.747.033</b>	<b>229.122.370</b>	<b>88,2</b>	<b>90,7</b>	<b>100,0%</b>
Beca Escolar	4.518.000	1.900.000	2.000.000	42,1	44,3	1,8%
Bono de Desarrollo Humano	160.089.752	159.862.356	160.089.752	99,9	100	63,4%
Crédito Productivo Solidario	3.249.508	1.151.849	1.151.849	35,4	35,4	1,3%
Dirección Nacional de Protección de Menores	9.190.254	6.078.390	6.078.390	66,1	66,1	3,6%
Dirección Nacional de Discapacidades DINADIS	1.317.630	1.317.630	1.317.630	100	100	0,5%
Fondo de Inversión Social de Emergencia FISE	7.517.561	4.655.896	7.206.070	61,9	95,9	3,0%
Fondo para el Desarrollo de la Juventud FONDEJU (1)	243.840	243.840	0	100	0	0,1%
Consejo Nacional de Discapitados CONADIS	770.546	593.813	708.963	77,1	92	0,3%
Alimentate Ecuador (EX PRADEC)	10.000.000	6.981.377	6.981.377	69,8	69,8	4,0%
Gerontología	1.439.512	1.222.337	1.339.512	84,9	93,1	0,6%
Nuestros Niños	16.769.000	13.845.074	15.852.260	82,6	94,5	6,6%
Operación Rescate Infantil ORI	25.367.914	14.745.396	15.424.149	58,1	60,8	10,0%
Proyecto de la Reducción de la Pobreza y Desarrollo Rural Local PROLOCAL (2)	3.789.000	2.505.581	4.080.669	66,1	107,7	1,5%
Proyecto de desarrollo de los pueblos indígenas y negros del Ecuador PRODEPINE	5.036.656	4.319.847	3.868.803	85,8	76,8	2,0%
Proyecto de Desarrollo Integral PRODEIN (3)	2.000.000	2.253.316	1.937.041	112,7	96,9	0,8%
Selección de Beneficiarios SELBEN	1.379.351	1.070.330	1.085.905	77,6	78,7	0,5%

Tabla 1.3. Ejecución Presupuestaria Dic-2003

Fuente:

[http://www.frentesocial.gov.ec/sector/etpp\\_social\\_2003.htm](http://www.frentesocial.gov.ec/sector/etpp_social_2003.htm)

Si analizamos las estadísticas que se presentan más adelante, el índice de crecimiento de la población de la tercera edad crece aceleradamente, esto es un 3% anual, mientras que el índice general de crecimiento de la población es del 2.1%.

Los adelantos de la ciencia en el campo médico provocan que la esperanza de vida se alargue más y por lo tanto la población gerontológica crezca. Si nuestro país no está preparado para atender a este sector vamos a provocar niveles de insatisfacción altos y crecerá el estrés de las familias cuando nuestros seres queridos de la tercera edad se sientan solos, sin actividad alguna y representen una carga para la sociedad.

Si preparamos a la población que entrará a esta etapa de la vida, vamos a garantizar un nivel de vida satisfactorio y que pueda participar activamente en la sociedad.

Actualmente tenemos experiencias de los países Europeos que ya enfrentan esta problemática. En este continente es conocido que el índice de población gerontológico supera el 25%, de allí que ellos han sido pioneros en la creación de centros asistenciales altamente calificados como lugares eficaces para la participación activa de gente de la tercera edad.

Podemos citar por ejemplo a la Fundación Patronato Europeo del Mayor y de la Solidaridad Intergeneracional (PEM), que es una iniciativa de la Fundación del Hombre y de la Universidad Nacional; Aulas de la Tercera Edad, que nació con el apoyo y cooperación de la FIAPA (Fédération Internationale des Associations de Personnes Agées) y con el respaldo de la ONU (Organización de Naciones Unidas), la UNESCO (Organización de Naciones Unidas para el Desarrollo, la Educación y la Cultura) y la Unión Europea.

Tenemos al FIAPAM (Federación Iberoamericana de Asociaciones de Personas Adultas Mayores), que congrega a asociaciones de adultos mayores de Latinoamérica, El Caribe, España y Portugal para emprender acciones conjuntas colaborando en el desarrollo económico, político y social de los pueblos. Movimiento asociativo, plural y democrático, sin ánimo de lucro, en defensa de las personas adultas mayores, el cual quiere ser una respuesta real, efectiva y responsable al reto del fenómeno del envejecimiento, contribuyendo a demostrar

que los mayores no son un problema sino una fuente de experiencia y riqueza social, cultural y económica y quiere ser la presencia activa de los mayores de Latinoamérica en el contexto mundial y un lazo de unión con la vieja Europa, bajo el lema “Ayúdate ayudando a los demás”.

Desde FIAPAM se organizan foros, encuentros, congresos, con el fin de promover la cooperación entre las diversas organizaciones, así como propiciar el intercambio de experiencias entre las diversas asociaciones de personas mayores de los países miembros. Es en ellos donde se escucha la voz de los mayores, sus necesidades, inquietudes y desde donde se impulsan acciones e iniciativas en pro de los adultos mayores.

Las asociaciones adheridas a la Federación conservan toda su autonomía y cada uno es libre de tener la ideología política y religiosa que desee.

La Federación, en representación de las organizaciones adheridas, establece relaciones con las instancias nacionales e internacionales de su ámbito de acción para exponer las necesidades y aspiraciones de los mayores y proponer los objetos y soluciones pertinentes. Así mismo, podrá asociarse de pleno derecho con otras Confederaciones o Federaciones de mayor ámbito territorial cuyos fines sean similares y compatibles.

De esta manera el FIAPAM es una institución internacional que ya es parte de una iniciativa de mejoramiento del nivel de vida de las personas de la tercera edad e importante entidad de análisis para el presente proyecto.

Estas experiencias que se viven en estos países son las que debemos aprovecharlas y crear en nuestro país lugares decentes en donde el adulto mayor asista voluntariamente y se sienta feliz de hacerlo, ya que se sentirá parte integral de la sociedad y no una carga para ella.

El sector identificado como segmento potencial beneficiario de los servicios del proyecto corresponde a las personas mayores de 65 años de edad que estén en

condiciones saludables para realizar actividades recreacionales, así como identificar personas que puedan brindar servicios profesionales, o recibir charlas para enfrentar la nueva etapa de vida.

Este grupo poblacional son personas que en su mayor parte se encuentran sin trabajo debido a que por su edad no lo consiguen, se han jubilado de lo que han hecho toda su vida o simplemente se encuentran solas.

Vida Activa va a acoger a las personas que aún tienen gran vitalidad de un nivel medio-alto y que por distintas situaciones ya no están trabajando, se sienten aún muy productivos y en la mayor parte de casos empiezan a aumentar el proceso de envejecimiento debido justamente por el hecho de no tener actividad física y/o mental. Queremos llegar a este grupo de edad adulta que quiere evitar la soledad y ser una carga o molestia para su familia al pasar todo el día en su casa aburrido y estresado. Este proyecto quiere cubrir esta falencia con la creación del Centro Vida Activa, como una alternativa positiva para personas de la tercera edad pertenecientes a este grupo social.

### **3.3- ESTRUCTURA ORGANIZATIVA BÁSICA DE LA INDUSTRIA QUE ENMARCA EL PROYECTO**

En el país existen muy pocas empresas de servicios que dispongan de una estructura básica organizativa, menos aún de industrias de servicios y mucho menos aún de empresas como el Centro Vida Activa, pues es un concepto innovador en el mercado ecuatoriano; sin embargo, el marco de referencia de la estructura organizativa se encuentra fuera del país, como se mencionó, en lugares como Europa donde existen centros a este nivel, y a pesar de existir la industria de este género, no existe tampoco una estructura organizativa común, pues al tratarse de un servicio y dependiendo de su alcance, existen muchas variaciones en la organización y el servicio.

El centro Vida Activa se estructura en base a varios aspectos:

La infraestructura: el área de trabajo compuesta por áreas verdes, lugares de caminatas, deportes, gimnasio, áreas recreativas, de conferencias y de trabajo profesional.

El diseño del servicio: que incluye los procedimientos completos que determinarán el marco de trabajo.

El personal y la definición de jerarquías, roles y funciones: El cual será también base fundamental del centro y servirá de apoyo a la organización tanto empresarial, como de operaciones. Entre los principales miembros de personal del proceso operativo se encuentran:

El Director, Líderes de grupo para cada 15-20 personas, psicólogo, enfermera, asistentes para actividades, consultores para los talleres programados, los cuales serán una base importante de las operaciones.

### **3.4- ESTRUCTURA DEL MERCADO EN EL CUAL VA A OPERAR EL PROYECTO**

El proyecto está dirigido a personas de nivel medio-alto que tengan capacidad de financiar el costo de atención al centro y pagar por los talleres que se dictarán con profesionales locales e internacionales.

El proyecto estará orientado principalmente a atender a personas de recursos medios-altos de la tercera edad sean hombres o mujeres que estén dispuestas a asistir al centro ubicado en el valle de Tumbaco, ya sea por propios medios o con servicio de transporte que facilitará el Centro. Pretende afiliar a profesionales adultos en las distintas áreas: finanzas, economía, ingeniería, medio ambiente, legal, etc.

Dentro de este grupo de personas existe aún la concepción de que los centros de apoyo al adulto mayor son lugares para ancianos, generalmente abandonados por su familia, lugares deprimentes donde no es agradable estar. Es por ello que el centro Vida Activa pretende ingresar al mercado con una idea innovadora de un lugar de “actividad”, y no de cuidados, por lo tanto nos corresponde hacer cambiar la mentalidad de las personas, para que encuentren la importancia de pertenecer a un lugar como el que presentamos.

### **3.5- LA INTERVENCIÓN DEL ESTADO QUE AFECTA AL ÁREA DEL PROYECTO**

Para aperturar el Centro Vida Activa que dedicará atención a la tercera edad, se requiere cumplir con la autorización del Ministerio de Bienestar Social, por parte de la Dirección Nacional de Gerontología. Los requisitos, el manual de funcionamiento y las normas técnicas de funcionamiento de los centros gerontológicos de atención públicos y privados para adultos mayores se rigen por el Acuerdo Ministerial 01002 establecidos por la Dirección Nacional de Gerontología del 21 de Junio del 2002, publicado en el Registro Oficial 654 de 3 de Septiembre del 2002. Los requisitos para el permiso de funcionamiento son los siguientes:

#### **3.5.1- REQUISITOS PARA OTORGAR EL PERMISO DE FUNCIONAMIENTO DE LOS CENTROS GERONTOLÓGICO DE ATENCIÓN AL ADULTO MAYOR EN EL ECUADOR**

- 1.- *Solicitud a la Dirección Nacional de Gerontología.*
- 2.- *Plano del local en el cual se determina la distribución del espacio físico y el área en metros cuadrados*



- 3.- *Personal con que cuenta el centro (dedicación completa o parcial) Técnico, administrativo, profesional y auxiliar de servicios generales y/o cuidadores/as*
- 4.- *Servicios con los que cuenta y brinda el centro (señalar No. de profesionales o técnicos por servicio)*
- 5.- *Capacidad del Centro: (Número de Internos, número de habitaciones individuales y número de habitaciones conjuntas por número de personas)*
- 6.- *Listado de mobiliario*
- 7.- *Reglamento Interno, que contenga:*
  - *Objetivos del servicio*
  - *Características de la personas destinatarias*
  - *Requisitos de acceso al servicio*
  - *Criterios de selección*
  - *Capacidad (número de plazas)*
  - *Derechos y deberes de las personas usuarias y del personal*
  - *Normas del funcionamiento interno*
- 8.- *Plan de trabajo de acuerdo a las características de usuarios/as del centro*
- 9.- *Permiso sanitario otorgado por la Dirección Provincial de Salud y el permiso de funcionamiento del centro otorgado por los bomberos*
- 10.- *Copia de cédula de ciudadanía del representante legal o persona natural.*
- 11.- *Copia del contrato de arrendamiento o escritura del bien inmueble en donde funcionará el centro*
- 12.- *Copia de recibo de luz, agua o teléfono*
- 13.- *Los demás contemplados en el Acuerdo Ministerial 01002.*

Los Centros gerontológicos que define el Acuerdo Ministerial 01002 dice:

*“Son las instituciones que brindan atención social y sanitaria para los adultos mayores”. Pueden ser de tres tipos:*

a) *CENTROS DE DÍA*

*Son las instalaciones que atienden con un horario limitado, es decir, desde la mañana hasta las últimas horas de la tarde y de lunes a viernes.*

b) *RESIDENCIAS Y HOGARES (ASILOS)*

*Son instalaciones que ofertan atención integral continuada de 24 horas/día; son generalmente de estancia prolongada. Estos centros o residencias pueden atender a adultos mayores en las siguientes categorías:*

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

*Dependientes: Personas que por razones ligadas a la falta o pérdida de capacidad física, psíquica o intelectual, por lo que tienen necesidad de una asistencia importante para la realización de las actividades diarias.*

c) *VIVIENDA FAMILIAR*

*Es la residencia que ofrece una casa familiar para asilar máximo a 10 adultos mayores, pero que tiene que cumplir con la mayoría de los requisitos exigidos para tal efecto.”*

Adicionalmente en forma previa se deberá cumplir con las formalidades para aperturar la empresa, en este caso, como compañía limitada con un capital de \$ 10,000, obtener el RUC, número patronal del IESS y los registros sanitarios respectivos.

## **CAPÍTULO 4: PROPUESTA ESPECÍFICA**

### **4.1- DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO**

El proyecto consta de la creación física, legal y estructural de una empresa privada encargada de apoyar a personas de la tercera edad que actualmente se encuentran desatendidas; este grupo lo constituyen principalmente profesionales de la tercera edad que se han quedado sin trabajo o se han jubilado y que actualmente no realizan actividades permanentes y van quedando como una carga para la familia y se sienten improductivos. El centro se denominará: “Centro Vida Activa”, el cual como su nombre lo indica, pretende acoger a personas en las condiciones mencionadas y proporcionarles un lugar de esparcimiento y entretenimiento, donde estén aprendiendo permanentemente a manejar los efectos de la vida adulta, participando en actividades y compartiendo parte de su vida con personas de su misma edad y condición, de esta manera lograr apoyar positivamente a este grupo desatendido.

#### **4.1.1 PRODUCTO**

Aunque no se trata de un producto sino de servicios, es posible teóricamente definir como producto a los tres diferentes servicios que abarcará la empresa, por tanto se ha definido como un producto principal a la membresía del centro, donde será posible vivir una vida activa para las personas de la tercera edad. El segundo producto definido por la empresa será el de la consultoría ofertada a las diferentes empresas, con lo cual por una parte permitirá financiar aún más a la empresa así como lograr el objetivo de permitir trabajar y tener personas activas en el centro y finalmente el tercer producto es el de ofrecer a las personas de la tercera edad charlas para que logren un mejoramiento de su nivel de vida.

#### **4.1.2 RAZONES PARA LA CREACIÓN DEL CENTRO**

Necesitamos cambiar nuestra perspectiva del envejecimiento: no es un declive inevitable, sino una nueva etapa vital de la existencia. También debemos trabajar para desechar los mitos en torno al envejecimiento. La edad avanzada con buena salud debe convertirse en un valor compartido.

Cabe destacar que una parte cada vez mayor del colectivo de mayores, dado el tiempo libre de que disponen, las experiencias personales que poseen, su interés y dedicación, sus conocimientos adquiridos a lo largo de toda la vida, constituye un grupo de población con un potencial humano considerable que es necesario valorar y aprovechar.

Tradicionalmente se ha concebido la tercera edad como una etapa de la vida en la que los mayores son más receptores de servicios que prestadores. Prueba de ello es que su participación fuera del ámbito familiar y doméstico es escasa.

De esta manera se ha evidenciado que en Ecuador existe la necesidad de prevenir la atención para la creciente población de la tercera edad, y mantener activo y saludable a este sector. Es hora de empezar a trabajar con esta población, si no se atiende a este segmento, en pocos años tendremos una carga de adultos mayores aburridos y descontentos y que se convertirán en un peso para las familias y la sociedad, en vez de aprovechar sus energías y conocimientos que conlleven a producir para bien de la comunidad.

#### **4.1.3- DESCRIPCIÓN DE SERVICIOS PRINCIPALES**

Vida Activa tendrá como producto principal la membresía mensual de los adultos mayores al centro, donde tendrán las diferentes facilidades para que realmente sea un lugar de esparcimiento, de compartir con personas de su edad sus

experiencias, realizar actividades permanentes y con ello cumplir el objetivo de Vida Activa. Alrededor de este primer producto se encuentran la oferta de seminarios orientados a este grupo para buscar el mejoramiento de la calidad de vida, y adicionalmente el centro consultor que tiene como objetivo ofertar los servicios de asesoría por parte de miembros profesionales que se inscriban y sean personas de la tercera edad. Así resumimos los 3 principales productos del centro:

- 1.- Centro Recreacional (Membresía permanente)
- 2.- Oferta de servicios de consultoría profesionales realizados por miembros de de la tercera edad afiliados al Centro.
- 3.- Seminarios

#### **4.1.3.1- EL CENTRO RECREACIONAL**

Ubicación.- En el Valle de Tumbaco

Area: 10,000 m<sup>2</sup>

Facilidades:

Casa – taller.- Ambiente familiar con aulas dedicadas a distintas actividades, tales como: arte y manualidades, aula de conferencias y charlas, área de juegos de mesa, área de ping-pong, billar y sala de baile.

Jardines y caminos para caminatas

Áreas de sembríos y árboles

Área verde para actividades de gimnasia

Piscina recreacional

#### **4.1.3.2- CONSULTORÍAS Y DESARROLLO PROFESIONAL**

El centro pretende asociar a profesionales que tengan tiempo libre y experiencia profesional en distintas áreas: finanzas, economía, contabilidad, administración, impuestos, análisis de proyectos, asuntos legales, arquitectura, ingeniería, mecánica, sistemas, etc., los cuales pueden ser miembros activos de asistencia al centro, con la finalidad de prestar servicios profesionales a través del centro, a empresas e instituciones que lo necesiten. El honorario será fijado por el centro y se encargará de la promoción e imagen del centro consultor, de lo cual se considerará el 50% de los honorarios para el consultor asociado.

#### **4.1.3.3- SEMINARIOS – TALLER**

Se contratará personal experimentado y de reconocido talento en el manejo de cuidados geriátricos. Este personal será nacional e internacional.

El Programa propone incluir cuatro tipos de talleres con actividades de carácter teórico-práctico que darán a conocer y ayudarán a tomar conciencia de los cambios asociados al proceso de envejecimiento. A su vez, aportará pautas y hábitos de conducta aplicables a la vida diaria para lograr una mejor calidad de vida y prolongar la autonomía.

El programa pretende incluir, entre otros, los siguientes talleres:

1. Taller de entrenamiento y mantenimiento de la memoria “ mantener la mente activa para tener ilusión”
2. Taller de motricidad: “actividad física adaptada para prevenir la dependencia”

3. Taller de hábitos saludables: “cuidar de nuestra salud a edades avanzadas.
4. Taller de relajación: “aprender a vivir relajadamente”

Cada taller tendría una duración de 20 horas, excepto el de motricidad, que sería de 12 horas siendo el número de participantes en cada uno de ellos de 20.

El contenido general de los talleres se detalla a continuación.

#### **4.1.3.3.1- CONTENIDO DE LOS TALLERES:**

##### **TALLER DE ENTRENAMIENTO Y MANTENIMIENTO DE LA MEMORIA**

Entre las manifestaciones más comunes del proceso de envejecimiento están las alteraciones de memoria. Su pérdida provoca una de las mayores angustias e inseguridad y es una de las quejas más frecuentes que se ponen de manifiesto. La edad es un factor importante a tener en cuenta en los fallos de memoria, pero hay otra serie de factores ambientales y personales que también contribuyen: disminución de la estimulación cognitiva, el estrés, la ansiedad, la jubilación, los nuevos estilos de vida, dificultan un funcionamiento satisfactorio de la memoria. Hoy sabemos que las personas mayores siguen alertas y capaces a medida que envejecen, si bien necesitan más tiempo para recordar las cosas. Mantener la memoria activa es la clave principal para un buen funcionamiento de la misma.

Las alteraciones y fallos de memoria interfieren directamente en la calidad de vida y el nivel de autoestima de las personas mayores, por tal motivo se pretende que a través de un profesional experto en la materia se dicte este

Taller de entrenamiento y mantenimiento de la memoria con el objeto de enseñar estrategias y técnicas metodológicas de aplicación a la vida diaria para mantener la memoria activa y funcional y mejorar el rendimiento de la misma.

Las actividades propuestas estarán diseñadas teniendo presente el grado de dificultad que pueden tener las personas que asisten, respetando sus diferencias individuales y socio-culturales. Las distintas sesiones combinan técnicas y ejercicios de memorización con breves y puntuales sesiones de relajación, motricidad, musicoterapia y risoterapia para:

1. Motivar al grupo
2. Disminuir el bloqueo mental
3. Reforzar a los individuos
4. Favorecer la dinámica de la clase

El taller tendrá un carácter eminentemente preventivo y práctico y se incluirán aquellos elementos teóricos necesarios para comprender el funcionamiento de la memoria y otros procesos vinculados a la misma. El proceso del taller pretenderá lograr la atención, la motivación, para así promover la estimulación cognitiva de los individuos.

### **TALLER DE MOTRICIDAD: “ACTIVIDAD FÍSICA ADAPTADA PARA PREVENIR LA DEPENDENCIA”**

Como su nombre lo indica, este taller pretende guiar a los partícipes en actividades físicas recomendables para la agilidad motriz, incluyendo en ello directrices para los ejercicios básicos diarios como parte del buen mantenimiento de la salud. En este taller se incluirán actividades recreacionales de convivir con la naturaleza, como caminatas cortas y apropiadas. Este taller tendría una duración de 30 horas.



## **TALLER DE HÁBITOS SALUDABLES: “CUIDAR DE NUESTRA SALUD A EDADES AVANZADAS.**

Situaciones de incapacidad o dependencia son más frecuentes con la edad. Actualmente la ciencia nos dice que es posible disminuir la frecuencia e intensidad de la dependencia y retrasar su aparición. En este contexto la prevención juega un papel fundamental. Es por ello que las políticas sociales deben estar encaminadas a fomentar, además de actividades de carácter asistencial y socio-sanitario para nuestros mayores, otras de carácter preventivo que garanticen que esta etapa se desarrolle con mejor calidad de vida, más autonomía y mayor participación social.

El taller, tendrá una metodología eminentemente activa y participarán profesionales expertos en gerontología. Bajo la forma de conferencias, sus contenidos se referirán a los distintos órganos, sistemas y aparatos que conforman el cuerpo humano, ayudando a los mayores a conocer cómo funcionan éstos, cómo evolucionan con los años, cuáles son los hábitos perniciosos que hay que evitar y qué hacer para garantizar un buen rendimiento de los mismos o, en caso de enfermedad, cómo actuar para minimizar sus efectos y mejorar la calidad de vida. El planteamiento del ciclo de conferencias responde a la idea de que no hay mejor prevención que la información, pues cualquier tipo de cuidado que realicemos sobre nuestra parte física, mental, o emocional es ya un hábito saludable.

### **4.2- LAS ESTRATEGIAS DE ENTRADA Y CRECIMIENTO**

En base a la investigación de mercado, el centro estará ubicado en el Valle de Tumbaco, en una finca con instalaciones de aulas y bellos jardines, un lugar atractivo para que el adulto mayor se sienta en el campo y goce de las comodidades para compartir con gente de un nivel similar. Agrupará a

profesionales que están desocupados o jubilados para mantenerse activos a través del Centro.

La estrategia de entrada implica la promoción y publicidad así como una estructuración que permita no solamente el ingreso de afiliados, sino su permanencia, las buenas recomendaciones y un impacto importante que permita el logro de objetivos para lograr mantenerse y crecer en el mercado. Adicionalmente la promoción requerirá hacerse conocer por varios medios que se explican en el estudio de marketing en el capítulo 6, donde se detallan las estrategias específicas de fidelización de clientes y crecimiento.

#### **4.3- LOS CONCEPTOS DE DIFERENCIACIÓN**

Actualmente existen centros asistenciales que gozan de la ayuda gubernamental y se dedican especialmente a personas de la tercera edad y que han sido abandonados. Este grupo pertenece a estratos medio-bajos. La atención en estos centros son generalmente para internados o externados y atienden a personas generalmente enfermas o que no tienen familiares.

Existe el grupo de jubilados que atiende el IESS, pero está dedicado exclusivamente a los afiliados a esta institución.

El proyecto que se presenta se diferencia sobre todos los actuales ya que contempla no solamente actividades de entretenimiento de media jornada con servicio de transporte de puerta a puerta dedicado a personas de nivel medio-alto, sino también a incluir miembros de profesiones distintas que deseen prestar sus servicios a través de consultorías y adicionalmente el centro impartiría varios seminarios – taller para todo el público que requiera conocer las prevenciones para enfrentar la etapa de la edad adulta de la tercera edad.



## **CAPÍTULO 5**

### **ANÁLISIS E INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

#### **5.1 CONSUMIDORES (CARACTERÍSTICAS Y SEGMENTO)**

Al definir el producto que se va a ofertar en el mercado, lo primero que se hizo fue determinar que existe un importante mercado insatisfecho en la sociedad; este mercado son las personas de la tercera edad que por sus años de trabajo se han jubilado y no son aceptados en otras empresas, pues es conocido que no hay interés por contratar personas mayores..

Este grupo poblacional en la mayor parte de los casos son personas que aún tienen mucha vitalidad y dinamismo, pero que van consumiendo esa vitalidad por sentirse improductivos, solos y no tener suficiente actividad física y mental que beneficie al mantenimiento de su salud. Por otra parte, y como se ha diferenciado anteriormente, el centro proporcionará una vida activa, recreación, deporte y no como en el caso de los asilos de ancianos que son orientados a ser centros de cuidados o centros de reposo.

El grupo potencial de igual manera se ha seleccionado como el grupo de clase media y alta, pues por una parte este grupo de personas no tienen un lugar a donde asistir, ya que los actuales centros de recepción de personas de la tercera edad, asilos de ancianos, o centros de descanso están orientados a personas enfermas que ya no pueden valerse por si mismas en la mayor parte de los casos y además son para personas de clase económica media baja; por tanto el centro cubre con el grupo desatendido de personas, tanto de un nivel medio alto como de personas que tienen aún una actividad física y mental aceptable.

Por tanto el segmento definido de población será:

Edad: Personas de la tercera edad  
 Nivel social: Medio Alto - Alto  
 Localización: Personas del Norte de Quito, valles de Los Chillos y Tumbaco.

### **5.1.1- POBLACIÓN DE LA TERCERA EDAD EN EL ECUADOR Y LA PROVINCIA DE PICHINCHA**

Los cuadros estadísticos del País basados en el último censo del año 2001, presentan datos donde es posible apreciar el total del censo nacional por provincias y cuánto corresponde a la población de la tercera edad:

#### **01. POBLACIÓN DEL ECUADOR Y DE LA PROVINCIA DE PICHINCHA**

**Censo 1950-2001**

<b>AÑO</b>	<b>ECUADOR</b>	<b>PICHINCHA</b>	<b>%</b>
<b>1950</b>	<b>3.202.757</b>	<b>386.520</b>	<b>12,1</b>
<b>1962</b>	<b>4.564.080</b>	<b>587.835</b>	<b>12,9</b>
<b>1974</b>	<b>6.521.710</b>	<b>988.306</b>	<b>15,2</b>
<b>1982</b>	<b>8.138.974</b>	<b>1.382.125</b>	<b>17,0</b>
<b>1990</b>	<b>9.697.979</b>	<b>1.756.228</b>	<b>18,1</b>
<b>2001</b>	<b>12.156.608</b>	<b>2.388.817</b>	<b>19,7</b>

El porcentaje (%) expresa la participación de la provincia en relación al país.

Tabla 1.4. Población del Ecuador y Provincia de Pichincha

En los últimos diez años la población de Ecuador creció un 25.4% y Pichincha el 36%, y si se toma el período 1982 al 2001 la población nacional creció de una manera acelerada llegando a ser del 49% en el período, si se toma la provincia de Pichincha fue más alto todavía, llegando al 73%.

Abajo se representa gráficamente el crecimiento desde el año base 1950 al del censo del año 2001:

### 01. POBLACION Y TASA DE CRECIMIENTO. CENSO 1950-2001 - Nacional



Gráfico 1.2. Población y Tasa de Crecimiento

Fuente: INEC

De acuerdo a la información oficial del censo del año 2001, la población de la tercera edad, es decir mayor de 65 años, en comparación a la población

nacional representaba el 6.7%. A continuación se presenta el detalle por provincias de la población nacional y por separado la población de la tercera edad mayor de 65 años según el censo del año 2001

### DATOS DE LA POBLACION DE LA TERCERA EDAD

	POBLACION CENSO 2001	POBLACION TERCERA EDAD CENSO 2001	
AZUAY	599.546	45.651	7,6%
BOLIVAR	169.370	14.879	8,8%
CAÑAR	206.981	16.433	7,9%
CARCHI	152.939	12.530	8,2%
COTOPAXI	349.540	26.029	7,4%
CHIMBORAZO	403.632	33.738	8,4%
EL ORO	525.763	34.019	6,5%
ESMERALDAS	385.223	24.420	6,3%
GALAPAGOS	18.640	826	4,4%
GUAYAS	3.309.034	217.544	6,6%
IMBABURA	344.044	26.723	7,8%
LOJA	404.835	33.513	8,3%
LOS RIOS	650.178	40.294	6,2%
MANABI	1.186.025	75.323	6,4%
MORONA SANTIAGO	115.412	5.423	4,7%
NAPO	79.139	3.064	3,9%
ORELLANA	86.493	2.666	3,1%
PASTAZA	61.779	3.041	4,9%
PICHINCHA	2.388.817	143.560	6,0%
SUCUMBIOS	128.995	5.499	4,3%
TUNGURAHUA	441.034	35.515	8,1%
ZAMORA CHINCHIPE	76.601	3.911	5,1%
<b>TOTAL</b>	<b>12.084.020</b>	<b>804.601</b>	<b>6,7%</b>

**Fuente: Dirección General de Gerontología, Ministerio de Bienestar Social**

Según la proyección del Ministerio de Bienestar Social que se presenta más adelante, indica que para el año 2005 el crecimiento de la población de la tercera edad fue del 7.3%; sin embargo, según lo publicado en el Diario El Comercio de 20 de Agosto, 2006 menciona que esta población subió al 9.1%.

La proyección oficial al año 2005, tomó como índice el 2.1% de crecimiento a nivel nacional y del 4.625% el crecimiento poblacional de personas de la tercera

edad, según estimaciones oficiales de la Dirección de Gerontología del Ministerio de Bienestar Social. En el mismo cuadro se considera también un cálculo al año 2007 del crecimiento de la población del país y de la tercera edad, utilizando los mismos índices oficiales del año 2005.

### DATOS DE LA POBLACION DE LA TERCERA EDAD

	POBLACION PROYECTADA 2005	POBLACION TERCERA EDAD PROYECTADA 2005		POBLACION PROYECTADA 2007	POBLACION TERCERA EDAD PROYECTADA 2007	
AZUAY	651.517	54.701	8,4%	679.168	59.877	8,8%
BOLIVAR	184.052	17.829	9,7%	191.863	19.516	10,2%
CAÑAR	224.923	19.691	8,8%	234.469	21.554	9,2%
CARCHI	166.196	15.014	9,0%	173.250	16.435	9,5%
COTOPAXI	379.839	31.189	8,2%	395.960	34.141	8,6%
CHIMBORAZO	438.620	40.426	9,2%	457.236	44.252	9,7%
EL ORO	571.338	40.763	7,1%	595.586	44.620	7,5%
ESMERALDAS	418.615	29.261	7,0%	436.382	32.030	7,3%
GALAPAGOS	20.256	990	4,9%	21.115	1.083	5,1%
GUAYAS	3.595.872	260.669	7,2%	3.748.484	285.338	7,6%
IMBABURA	373.867	32.020	8,6%	389.734	35.051	9,0%
LOJA	439.927	40.156	9,1%	458.598	43.957	9,6%
LOS RIOS	706.538	48.282	6,8%	736.524	52.851	7,2%
MANABI	1.288.833	90.255	7,0%	1.343.533	98.796	7,4%
MORONA SANTIAGO	125.416	6.498	5,2%	130.739	7.113	5,4%
NAPO	85.999	3.671	4,3%	89.649	4.019	4,5%
ORELLANA	93.990	3.194	3,4%	97.980	3.497	3,6%
PASTAZA	67.134	3.644	5,4%	69.983	3.989	5,7%
PICHINCHA	2.595.887	172.019	6,6%	2.706.059	188.298	7,0%
SUCUMBIOS	140.177	6.589	4,7%	146.126	7.213	4,9%
TUNGURAHUA	479.264	42.555	8,9%	499.605	46.583	9,3%
ZAMORA CHINCHIPE	83.241	4.686	5,6%	86.774	5.130	5,9%
<b>TOTAL</b>	<b>13.131.502</b>	<b>964.101</b>	<b>7,3%</b>	<b>13.688.816</b>	<b>1.055.342</b>	<b>7,7%</b>

Proyección año 2005: Fuente: Dirección General de Gerontología, Ministerio de Bienestar Social  
Proyección 2007, utiliza la misma base de crecimiento: Población 2.1% y Tercera Edad 4.625%

Tabla 1.5. Datos de la población de Tercera Edad

En lo que corresponde a la provincia de Pichincha, a continuación se presenta el detalle de la población nacional y de la tercera edad del censo del año 2001 y la proyección oficial del año 2005. Según la Dirección Nacional de Gerontología el



índice de crecimiento de la población de la tercera edad para la proyección al año 2005, consideró el 4.625% de tasa anual, por lo cual, el porcentaje de esta población representa el 6.63% de la población de la provincia de Pichincha. Utilizando los mismos índices oficiales, se ha calculado también la proyección al año 2007.

#### DATOS ESTADÍSTICOS DE POBLACIÓN DE TERCERA EDAD EN EL ECUADOR

##### PROVINCIA DE PICHINCHA

CANTON	POBLACIÓN GENERAL CENSO 2001	POBLACIÓN T.E. CENSO 2001	% T.E.	PROYECCIÓN AL 2005	PROYECCIÓN AL 2005	% T.E.	PROYECCIÓN AL 2007	PROYECCIÓN T.E. AL 2007	% T.E.	% DE POBREZA POR N.B.I. TERCERA EDAD
Cayambe	69.800	4.146	5,94	75.850	4.968	6,55	79.070	5.438	6,88%	70,00%
Mejía	62.800	4.256	6,78	68.244	5.100	7,47	71.140	5.582	7,85%	54,00%
Pedro Moncayo	25.594	1.732	6,77	27.813	2.075	7,46	28.993	2.272	7,84%	74,30%
Pedro Vicente Maldonado	9.965	468	4,70	10.829	561	5,18	11.288	614	5,44%	80,20%
Puerto Quito	17.100	808	4,73	18.582	968	5,21	19.371	1.060	5,47%	88,40%
Quito	1.839.853	112.130	6,09	1.999.337	134.358	6,72	2.084.191	147.074	7,06%	33,60%
Rumiñahui	65.882	4.434	6,73	71.593	5.313	7,42	74.631	5.816	7,79%	30,10%
San Miguel de los Bancos	10.717	511	4,77	11.646	612	5,26	12.140	670	5,52%	74,90%
Sto. Dmgo. De los Colorados	287.106	15.075	5,25	311.993	18.063	5,79	325.235	19.773	6,08%	69,50%
<b>TOTAL PICHINCHA</b>	<b>2.388.817</b>	<b>143.560</b>	<b>6,01</b>	<b>2.595.887</b>	<b>172.019</b>	<b>6,63</b>	<b>2.706.059</b>	<b>188.298</b>	<b>6,96%</b>	<b>63,9%</b>

Datos año 2001 y 2005.- Fuente: Dirección General de Gerontología, Ministerio de Bienestar Social  
Cálculo de la proyección año 2007 utilizó índices oficiales usados para el año 2005

Tabla 1.6. Datos estadísticos de población de tercera edad

## 5.2- EL TAMAÑO DEL MERCADO Y SU TENDENCIA

La población de personas de la tercera edad del cantón Quito, fue de 134.358 según el censo del año 2001, pero si consideramos la tasa anual de crecimiento oficial del 4.625% para el año 2007 serían 147.074 personas de esta condición estimada a la fecha de realización de esta tesis, población de la cual habrá que determinar el segmento específico al cual está orientando el estudio y posteriormente la aceptación dentro de ese grupo, con lo cual será posible determinar la demanda insatisfecha.

### **5.2.1- INVESTIGACIÓN**

Para lograr obtener algunos de los datos primarios más importantes del presente proyecto se ha considerado realizar una investigación que permita conocer las principales interrogantes del proyecto, entre ellas, sobre la aceptación de asistencia voluntaria al Centro que proponemos, tanto por parte de las personas de la tercera edad así como de los hijos de este grupo.

### **5.2.2- ENCUESTA**

Para la investigación, se ha desarrollado una encuesta como la herramienta más adecuada para que el estudio tenga un sustento cuantitativo; de esta manera, para que la muestra sea representativa, se ha procedido a calcular el tamaño de muestra de manera que la misma sea significativa y posteriormente se han identificado lugares específicos para que la muestra se aplique de manera aleatoria a la población objetivo.

Para lograr un estudio más profundo se ha considerado la aplicación de 2 encuestas, una dirigida directamente a las personas de tercera edad del segmento seleccionado y otra encuesta aplicada a los hijos de personas de la tercera edad que puedan aportar con información fundamental requerida para el estudio.

### **5.2.3- TAMAÑO DE LA POBLACIÓN.**

Se ha considerado como población al grupo de personas de la tercera edad de la ciudad de Quito, según el censo oficial de los cuales posteriormente se segmentará de acuerdo a lo mencionado a lo largo del estudio. Por tanto la

población de personas de la tercera edad en la ciudad de Quito son: 134.358 personas<sup>3</sup>. En el año 2007, la proyección sería 147.074.

### **FÓRMULA PARA EL CÁLCULO DE LA MUESTRA:**

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

#### **Datos**

**Población (N):** 50.000

**Desviación Estándar ( $\sigma$ ):** 0.5

**Error permitido (E):** 6%

**Nivel de Confianza:** 90%     $Z = 1,645$

#### **Desarrollo:**

$$N = \frac{50.000(0.5)^2 (1.645)^2}{(50.000-1)0.06^2+0.5^2(1.645)^2}$$

$$= 187.65$$

**n = 188 encuestas**

### **DISEÑO DE LA ENCUESTA**

Encuesta 1.

Aplicación: Hijos de personas de la tercera edad. (Detallada en el anexo D)

Encuesta 2.

---

<sup>3</sup> Dirección Nacional de Gerontología “Ministerio de Bienestar Social del Ecuador” 2005.

Aplicación: Personas de la tercera edad. (Detallada en el anexo E)

## 5.2.4- RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

### 1.- Sexo

	Frecuencia	Porcentaje
Hombre	52	52.0%
Mujer	48	48.0%
TOTAL	100	100%

Tabla 5.1. Encuesta -sexo

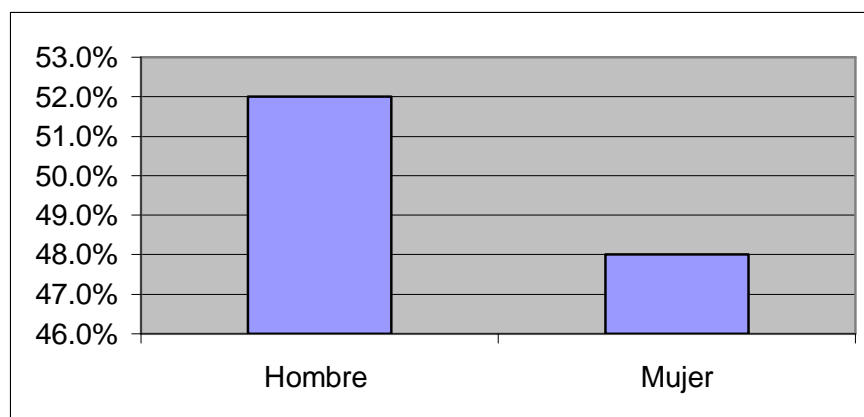


Grafico. 5.1. Encuesta – sexo

Como se puede observar, la encuesta ha tomado en cuenta un grupo similar de hombres y mujeres, de manera aleatoria, buscando una representatividad de ambos grupos.

## 2.-Edad

edad

	Frecuencia	Porcentaje
de 20 a 29	35	35,0%
de 30 a 39	45	45,0%
de 40 a 49	20	20,0%
TOTAL	100	100%

Tabla 5.2. Encuesta-

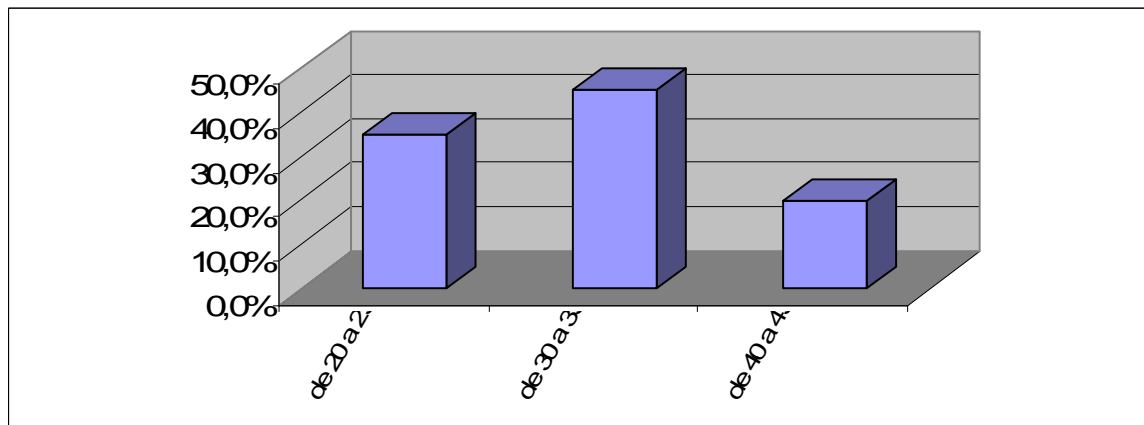


Gráfico 5.2. Encuesta- Edad

La mayor parte de personas encuestadas tenían edades entre 30 y 39 años y un menor grupo de personas de 20 a 29 años, y un menor porcentaje de 40 a 49 años, de esta manera, y como se observará en las siguientes preguntas, en su mayoría tienen padres de la tercera edad o están ya en capacidad de tener respuestas orientadas a este grupo.

## 3.-Estado Civil

	Frecuencia	Porcentaje
Soltero	42	42.0%
Casado	56	56.0%
Divorciado	2	2.0%
TOTAL	100	100%

Tabla 5.3. Encuesta- Estado civil

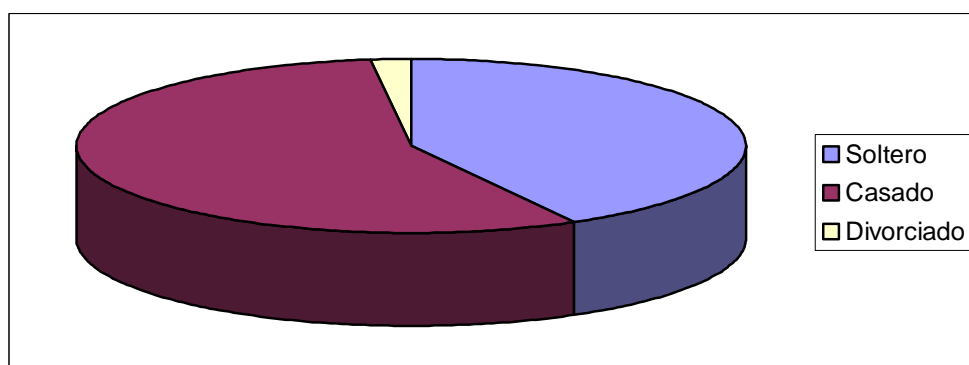


Gráfico 5.3. Encuesta – estado civil

En su mayor parte las personas son casadas, de esta manera existe un 56% de personas casadas, mientras un 42% son personas solteras, solamente encontramos un 2% de personas de estado divorciado.

#### 4.- Padres que viven

	Valor
Edad padre promedio	60.52
Edad madre promedio	56.46

Tabla 5.4. Encuesta-Padres que viven

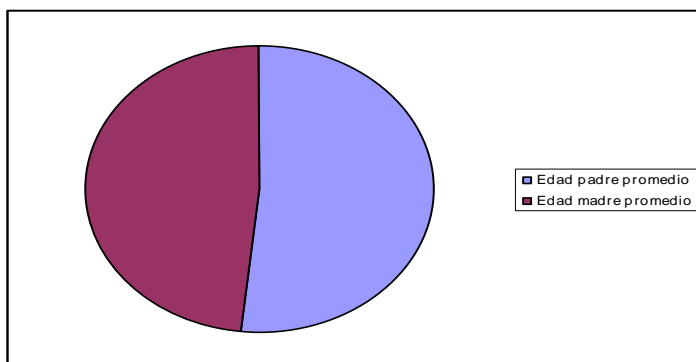


Gráfico 5.4 Encuesta - Padres que viven

La edad promedio de los padres de los encuestados es de 60 años en el padre y de 56 años en la madre, lo cual ofrece un grupo de personas encuestadas adecuada, pues son las personas que ya tienen padres mayores y están cercanos a ingresar en esta etapa de la tercera edad, de los cuales un grupo importante ya ha ingresado, por tanto es un grupo de encuestados hábil para responder los requerimientos de la encuesta.

#### 5.- Número de hijos:

Número de hijos	Frecuencia	Porcentaje
1	12	19.7%
2	27	44.3%
3	31	50.8%
4	11	18.0%
más de 4	17	27.9%
No contesta	2	3.3%
TOTAL	61	100.0%

Tabla 5.5. Encuesta- Número de hijos

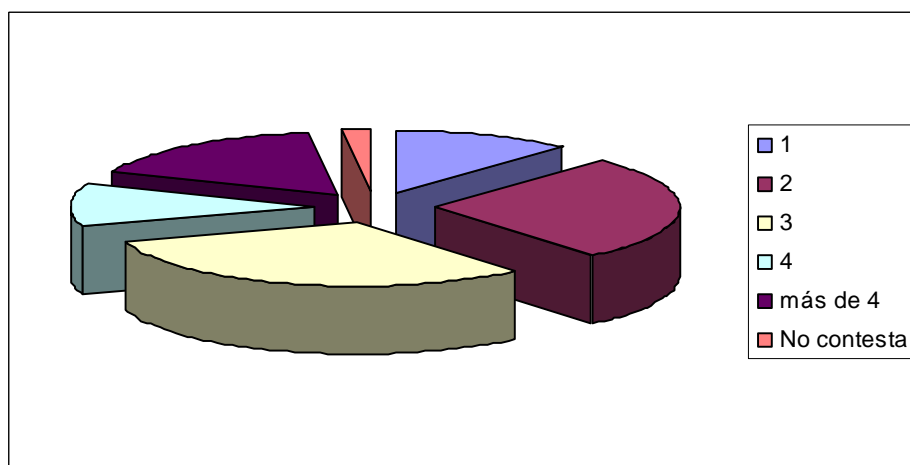


Gráfico 5.5. Encuesta – Número de hijos

Las personas encuestadas tienen en su mayoría 3 hijos, solamente un porcentaje tiene un número mayor de hijos, muy distinto a lo que se veía en épocas pasadas donde las familias eran más grandes.

#### 6.- Nivel Educativo:

	Frecuencia	Porcentaje
Primaria	5	5.1%
Secundaria	30	30.6%
Superior	63	64.3%
<b>TOTAL</b>	<b>98</b>	<b>100%</b>

Tabla 5.6. Encuesta – Nivel educativo



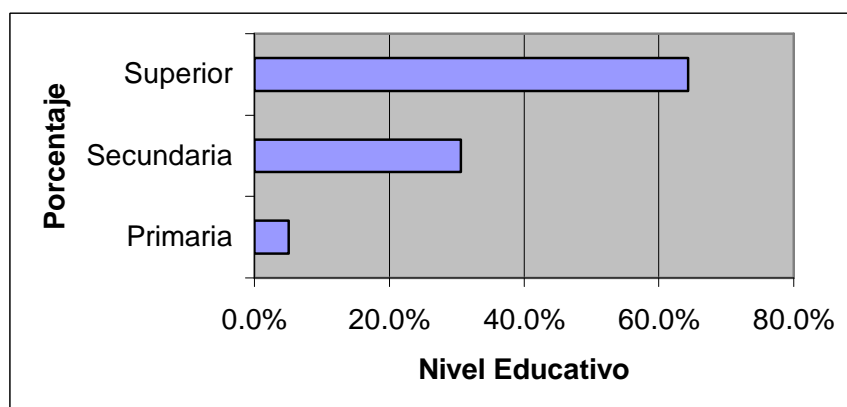


Gráfico 5.6. Encuesta – Nivel educativo

El nivel educativo de las personas encuestadas es de nivel superior (64%), solamente un 31% ha terminado estudios a nivel secundario, y un 5% tiene estudios inferiores, lo cual nuevamente menciona el nivel al cual ha estado dirigida la encuesta, lo cual se ha cumplido en su mayoría.

#### 7.- Lugar donde vive

	Frecuencia	Porcentaje
Quito	60	60,0%
Cumbayá	2	2,0%
Valle Chillos	15	15,0%
Otro	12	12,0%
No contesta	11	11,0%
TOTAL	100	100%

Tabla 5.7. Encuesta- lugar donde vive

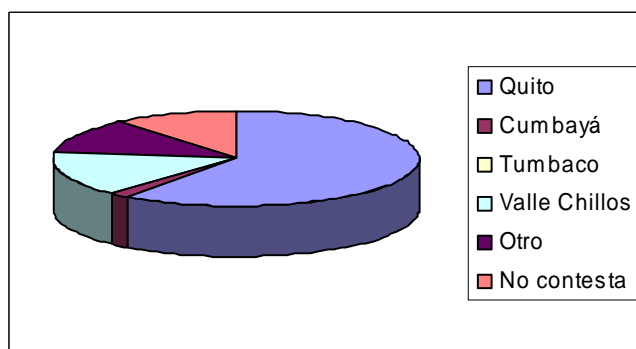


Gráfico 5.7 Encuesta – lugar donde vive

La mayor parte de personas encuestadas tienen su residencia en la ciudad de Quito, aunque encontramos un importante porcentaje de personas que viven en los valles (17%), personas de las cuales es importante también conocer su opinión.

**Pregunta 1:** ¿Conoce usted de un lugar recreativo privado para las personas de la tercera edad en Quito o cerca de Quito?

	Frecuencia	Porcentaje
SI	68	68.0%
NO	32	32.0%
TOTAL	100	100%

Tabla 5.8. Encuesta – Pregunta 1

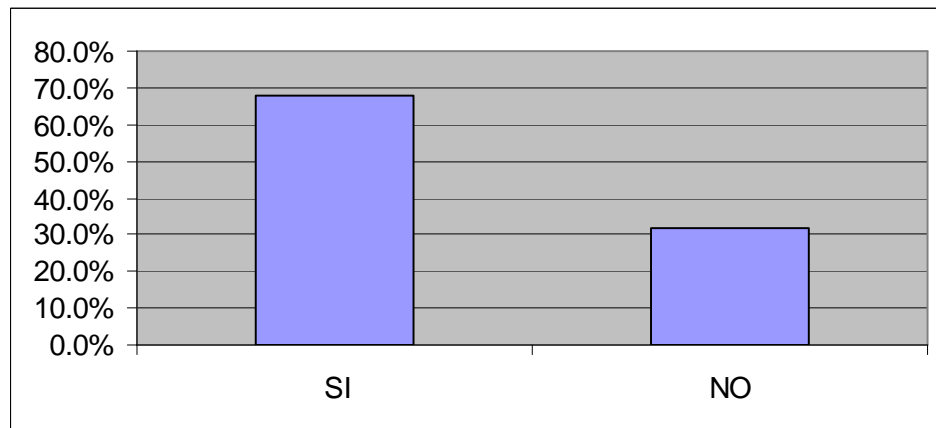


Gráfico 5.8 Encuesta- Pregunta 1

La mayor parte de personas mencionan conocer un lugar recreativo privado para las personas de la tercera edad, sin embargo en una entrevista un poco más detenida con algunos de los encuestados, estos consideran que algunos asilos de ancianos pueden ser estos lugares recreativos, aunque en realidad estos son centros de atención y cuidado de personas que no pueden ser independientes.

**Pregunta 2.-** ¿Le gustaría que sus seres queridos de la tercera edad pudieran acudir media jornada a un lugar recreativo y seguro?

	Frecuencia	Porcentaje
SI	98	98.0%
NO	2	2.0%
TOTAL	100	100%

Tabla 5.9 Encuesta- Pregunta 2

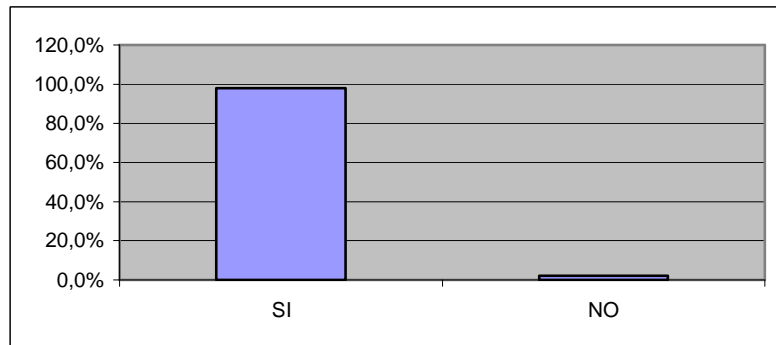


Gráfico 5.9 Encuesta- Pregunta 2

En este caso en la respuesta encontramos que existe un 98% de las personas que consideran adecuado un lugar recreativo y seguro para sus padres, solamente un 2% lo consideran inadecuado, lo cual ya ofrece un primer parámetro de evaluación de la aceptación del centro.

**Pregunta 3.-** ¿Qué actividades recomendaría para entretenimiento de estas personas?

	Frecuencia	Porcentaje
Música	6	7.9%
Deportes	70	92.1%
TOTAL	76	100%

Tabla 5.10 Encuesta – Pregunta 3

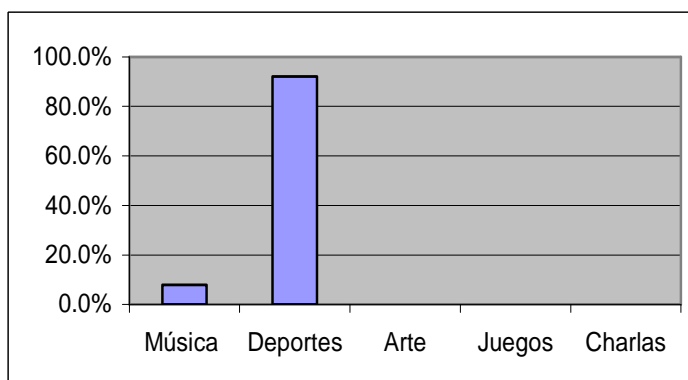


Gráfico 5.10 Encuesta – Pregunta 3

En la mayor parte de casos mencionan que sería adecuado que los adultos mayores puedan practicar deportes principalmente y un 8% mencionan la posibilidad de que aprendan música, esto nos da la idea que los hijos consideran como fundamental y ha podido observar que los padres van perdiendo su capacidad física, por tanto es una de las actividades que habrá que poner atención.

**Pregunta 4.-** Si le ofrecieran facilidades de transporte ida y vuelta, para una media jornada de entretenimiento de su ser querido, ¿utilizaría el servicio de transporte?

	Frecuencia	Porcentaje
SI	96	96.0%
NO	2	2.0%
No contesta	2	2.0%
TOTAL	100	100%

Tabla 5.11 Encuesta – Pregunta 4

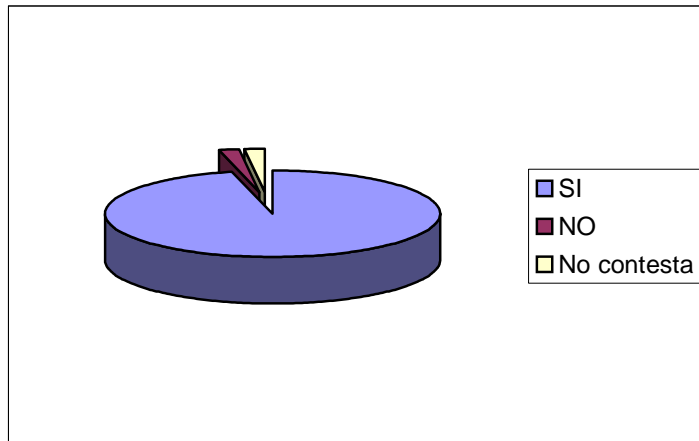


Gráfico 5.11 Encuesta – Pregunta 4

Como se observa, por distintas razones personales, los encuestados consideran en un 96% que si utilizarían el servicio de transporte en el caso de requerir el servicio.

**Pregunta 5.-** ¿Qué costo considera que podría pagar por un servicio que le ofrezca recreación, actividades prácticas?

	Frecuencia	Porcentaje
De \$150 a \$250	75	64.7%
De \$250 a \$300	12	10.3%
De \$300 a \$350	0	0.0%
De \$350 a \$400	6	5.2%

No contesta	23	19.8%
TOTAL	116	100%

Tabla 5.12 Encuesta – Pregunta 5

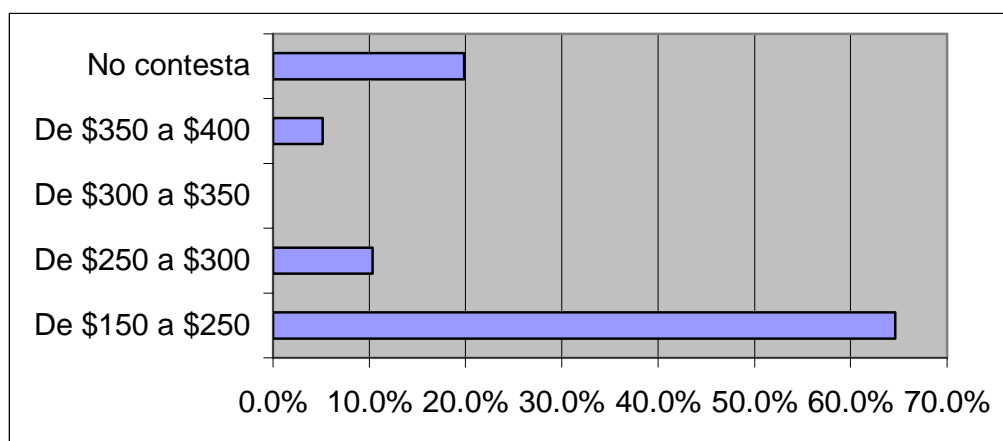


Gráfico 5.12 Encuesta- Pregunta 5

Como se observa en los resultados, el mayor porcentaje considera un valor de \$150 a \$250 como precio que podrían pagar por este servicio y encontramos aún un 16% de personas que podrían pagar sobre los \$250.

### **ENCUESTA A PERSONAS DE LA TERCERA EDAD**

De igual manera ha sido posible obtener los resultados de las encuestas para las personas de la tercera edad, donde se puede apreciar los resultados, de los cuales se detallarán los aspectos más importantes del estudio.

Sexo:

	Frecuencia	Porcentaje
Hombre	68	58.6%
Mujer	48	41.4%

TOTAL	116	100%
-------	-----	------

Tabla 5.13 Encuesta 2 - sexo

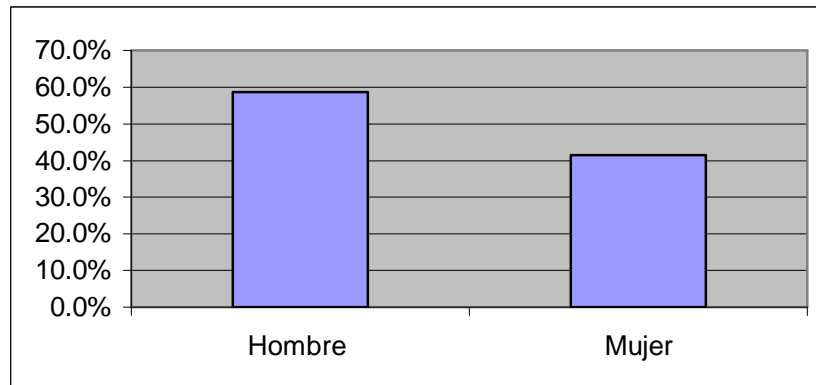


Gráfico 5.13 Encuesta 2- sexo

Edad:

	Frecuencia	Porcentaje
de 60 a 69	5	4.7%
de 70 a 79	28	26.4%
80 o mayor	73	68.9%
TOTAL	106	100%

Promedio	61.4150943
----------	------------

Tabla 5.14 Encuesta 2 - Edad



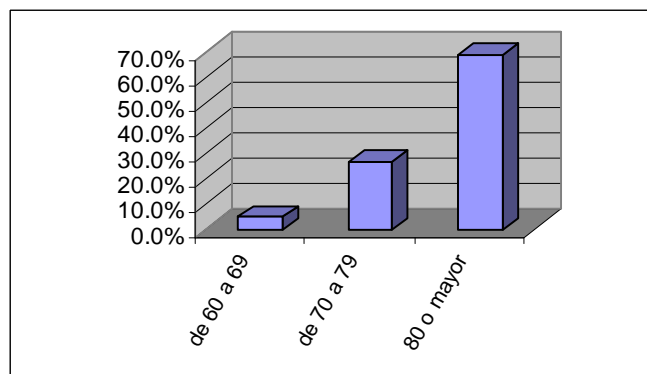


Gráfico 5.14 Encuesta 2- Edad

Se observa que la mayor cantidad de personas encuestadas tienen edades de más de 80 años (69%), un grupo menor entre 70 a 69 años (26%) y un grupo menor de personas de 60 a 69 años, lo cual confirma y centra el estudio en el grupo objetivo seleccionado.

#### Estado Civil

Estado Civil

	Frecuencia	Porcentaje
Casado	82	70.7%
Divorciado	11	9.5%
Unión libre	23	19.8%
TOTAL	116	100%

Tabla 5.15 Encuesta 2- Estado Civil

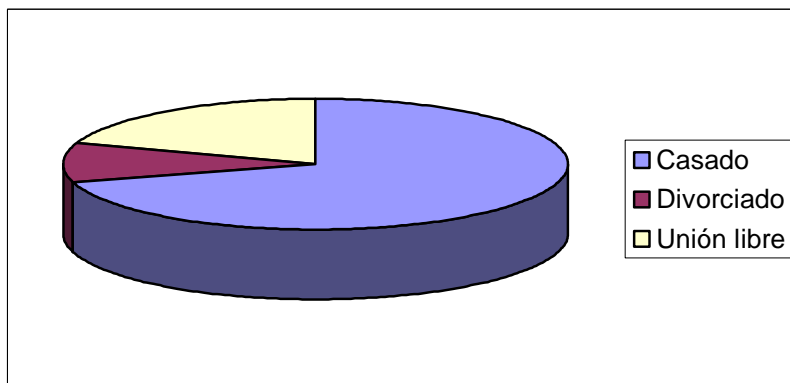


Gráfico 5.15 Encuesta 2 - Estado civil

Número de hijos:

Número de hijos	Frecuencia	Porcentaje
1	6	7.9%
2	6	7.9%
3	17	22.4%
4	24	31.6%
más de 4	35	46.1%
TOTAL	76	100.0%

Tabla 5.16 Encuesta 2 - Número de hijos

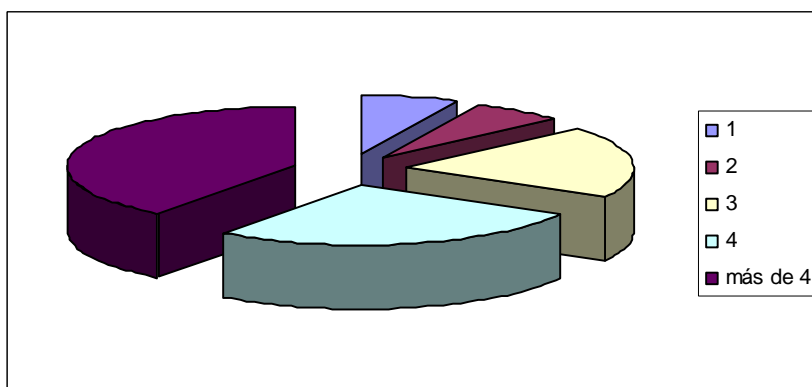


Gráfico 5.16. Encuesta 2 – Número de Hijos

Nivel Educativo:

	Frecuencia	Porcentaje
Secundaria	76	65.5%
Superior	40	34.5%
TOTAL	116	100%

Tabla 5.17 Encuesta 2 - Nivel educativo

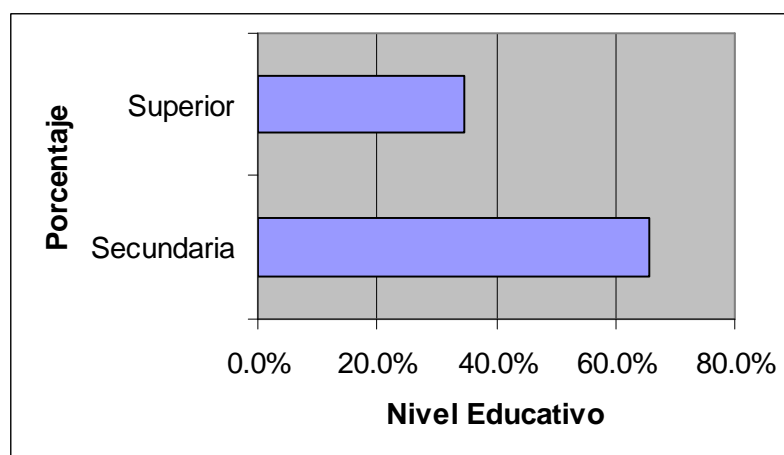


Gráfico 5.17 Encuesta 2 - Nivel educativo.

Como se observa para este grupo poblacional que se ha buscado pertenencia a la clase media alta y alta, se observa que la mayor parte de personas (65%) tienen estudios secundarios y un 35% tienen estudios superiores.

Lugar donde vive

	Frecuencia	Porcentaje
Quito	75	74.3%
Cumbayá	13	12.9%
Tumbaco	3	3.0%
Valle Chillos	10	9.9%
TOTAL	101	100%

Tabla 5.18 Encuesta 2 - Lugar donde vive.

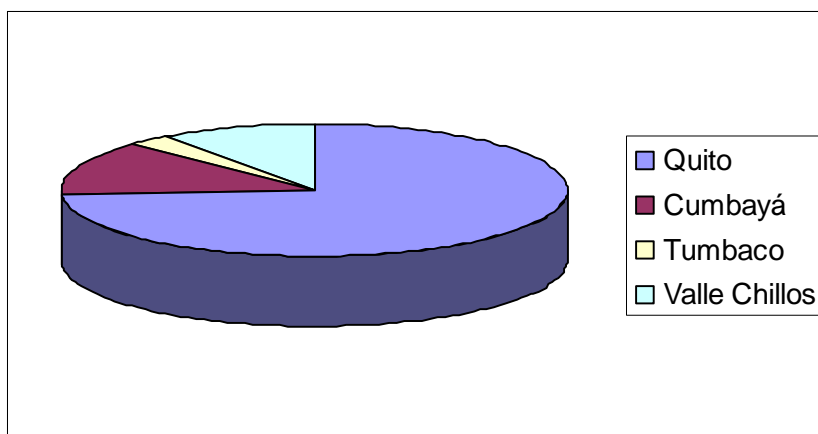


Gráfico 5.18 Encuesta 2 - Lugar donde vive

**Pregunta 1.-** ¿Conoce usted de un lugar recreativo privado para las personas de la tercera edad en Quito o cerca de Quito?

	Frecuencia	Porcentaje
SI	81	69.8%
NO	35	30.2%
TOTAL	116	100%

Tabla 5.19 Encuesta 2 – Pregunta 1

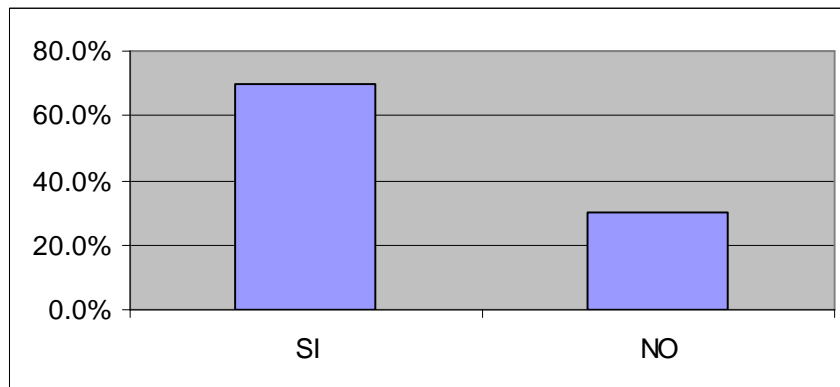


Gráfico 5.19 Encuesta 2 – Pregunta 1

**Pregunta 2.-** ¿Le gustaría asistir a un lugar recreativo y seguro con actividades para una vida activa para personas de tercera edad a medio tiempo?

	Frecuencia	Porcentaje
SI	47	40.5%
NO	23	19.8%
No contesta	46	40%
TOTAL	116	100%

Tabla 5.20 Encuesta 2 - pregunta 2

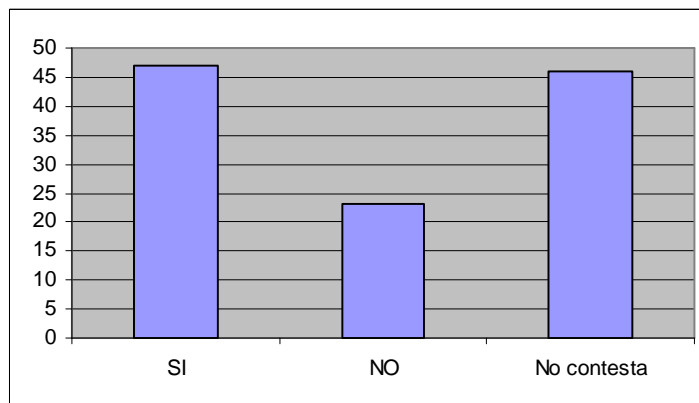


Gráfico 5.20 Encuesta 2 – Pregunta 2

Se puede observar que un 40% de las personas aceptan y consideran que asistirían al centro, lo cual corresponde a la variable de aceptación mínima de

potenciales clientes al centro. Sin embargo existe un 40% que se reserva la contestación, a manera de una duda aún de asistir a este lugar, personas que serían potenciales clientes aún del centro, a futuro.

**Pregunta 3.-** ¿Qué actividades le gustaría para entretenimiento en este centro?

	Frecuencia	Porcentaje
Música	28	25.2%
Deportes	83	74.8%
TOTAL	111	100%

Tabla 5.21. Encuesta 2 – Pregunta 3

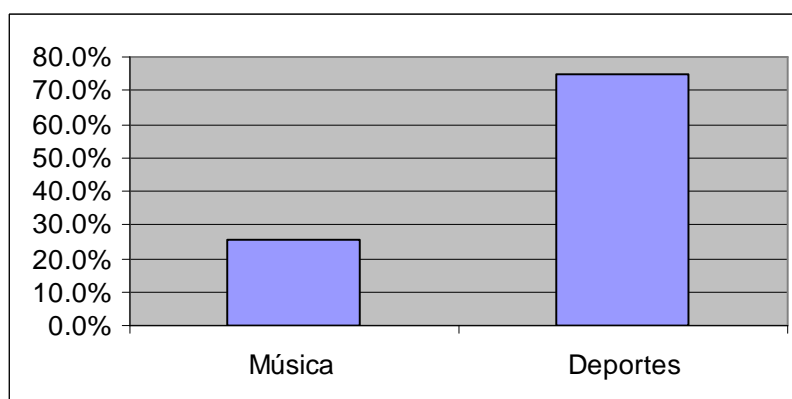


Gráfico 5.21 Encuesta 2- Pregunta 3

Se observa claramente que las actividades que más les atrae practicar son los deportes (75%) y un 25% música.

**Pregunta 4.**- Si le ofrecerían facilidades de transporte ida y vuelta, para una media jornada de entretenimiento en este centro, ¿utilizaría el servicio de transporte?

	Frecuencia	Porcentaje
SI	93	80.2%
NO	17	14.7%
No contesta	6	5.2%
TOTAL	116	100%

Tabla 5.22 Encuesta 2 – Pregunta 4

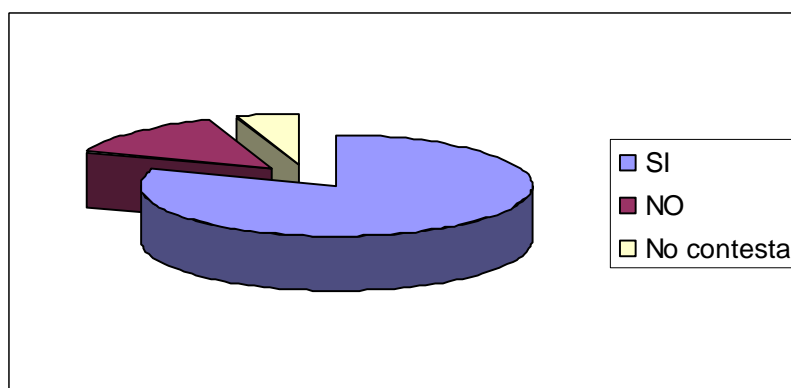


Gráfico 5.22 Encuesta 2 - Pregunta 4

Un 48% de los participantes de la encuesta consideran adecuado un servicio de transporte, mientras solamente un 9% consideran que no lo requieren

**Pregunta 5.**- ¿Qué costo podría pagar por un servicio que le ofrezca recreación, actividades prácticas, charlas, deportes?

	Frecuencia	Porcentaje
De \$150 a \$250	75	64.7%
De \$250 a \$300	12	10.3%
De \$300 a \$350	0	0.0%
De \$350 a	6	5.2%

\$400		
No contesta	23	19.8%
TOTAL	116	100%

Tabla 5.23 Encuesta 2 – Pregunta 5

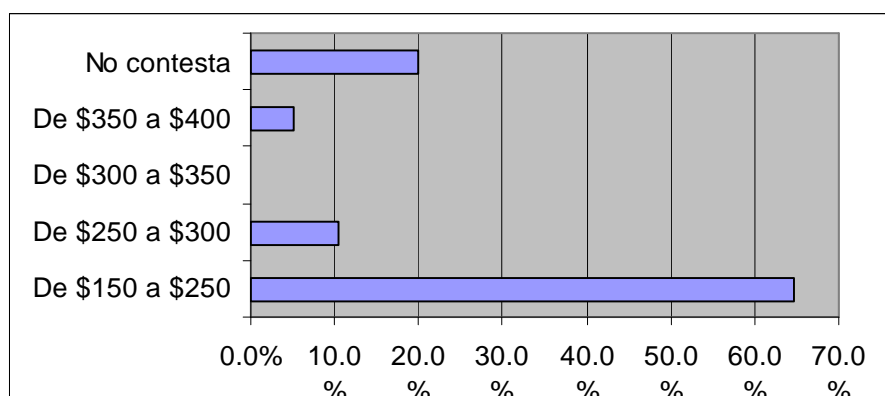


Gráfico 5.23 Encuesta 2 – Pregunta 5

Como se observa, la mayor parte de personas consideran pagar entre \$150 y \$250 por el servicio, aunque existe un importante 16% que considera podría pagar sobre los \$250.

**Pregunta 6.-** Si usted tiene o tendría más de 65 años y es profesional, ¿le gustaría afiliarse a un centro donde pueda ofrecer sus servicios profesionales o consultoría remunerada?

	Frecuencia	Porcentaje
SI	104	94.5%
NO	6	5.5%
TOTAL	110	100%

Tabla 5.24 Encuesta 2 – Pregunta 6



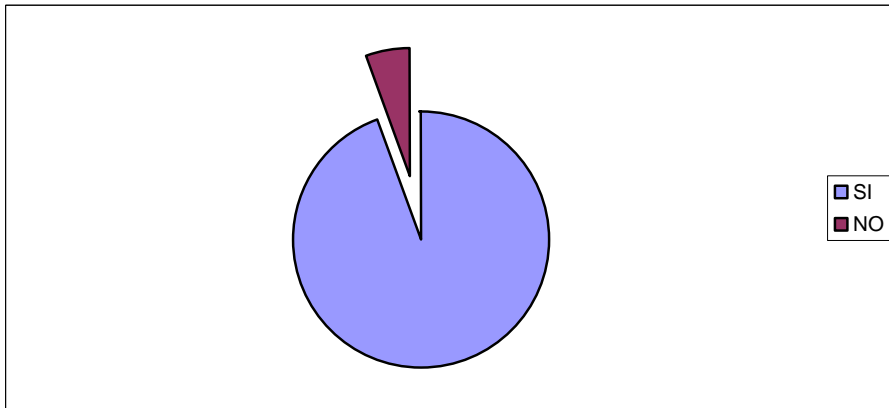


Gráfico 5.25

**Pregunta 7.-** ¿Estaría interesado en tener charlas preparativas para afrontar la edad avanzada?

	Frecuencia	Porcentaje
SI	87	75.0%
NO	29	25.0%
TOTAL	116	100%

Tabla 5.25 Encuesta 2 – Pregunta 7

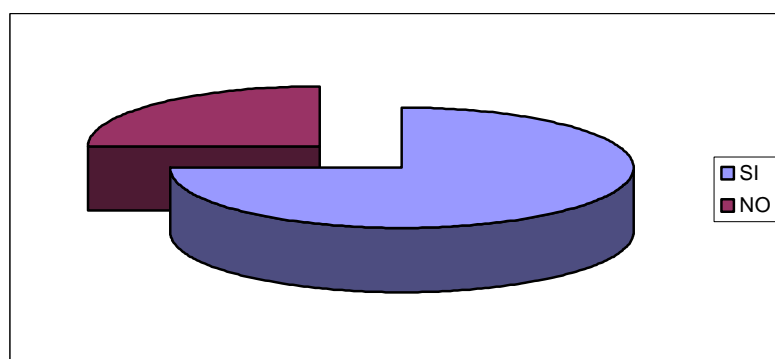


Gráfico 5.25 Encuesta 2 – Pregunta 7

**Pregunta 8.-** ¿Usted asistiría voluntariamente a un asilo de ancianos?

	Frecuencia	Porcentaje
SI	77	66.4%
NO	39	33.6%
TOTAL	116	100%

Tabla 5.26 Encuesta 2 – Pregunta 8

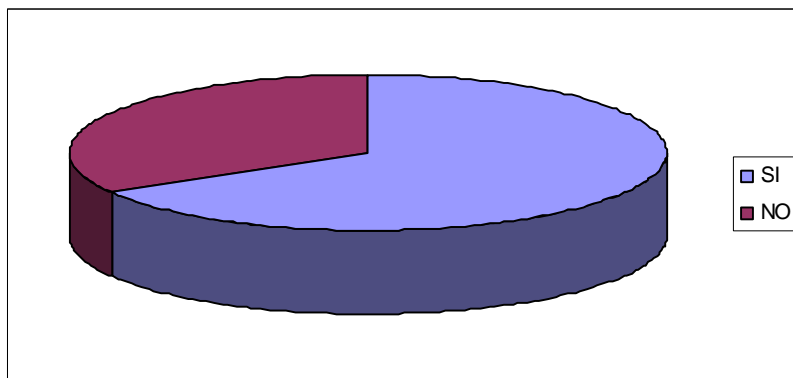


Gráfico 5.26 Encuesta 2 – Pregunta 8

En esta pregunta observamos que un 66% mencionan que si asistirían voluntariamente a un asilo de ancianos, lo cual ofrece un nuevo parámetro de aceptación inclusive para un servicio sustituto, tomando en cuenta que Vida Activa supera este tipo de servicio.

**Pregunta 9.-** ¿Consideraría usted una ofensa que le propongán asistir a un asilo de ancianos?

	Frecuencia	Porcentaje
SI	60	51.7%
NO	50	43.1%
No contesta	6	5.2%
TOTAL	116	100%

Tabla 5.27 Encuesta 2- Pregunta 9

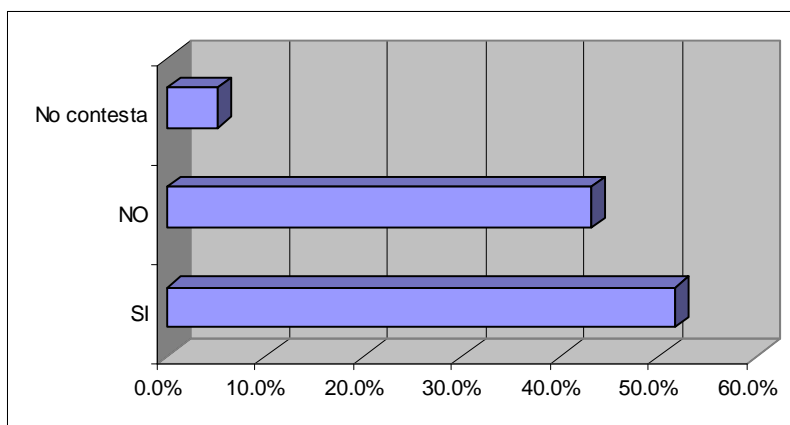


Gráfico 5.27 Encuesta 2 – Pregunta 9

Un 52% de las personas consideran una ofensa que le propongan asistir a un asilo de ancianos, a pesar de ello y como lo demuestra la Tabla 5.26, se ha observado que un 66% si consideraría asistir.

### 5.3- CONCLUSIONES GENERALES DE LA ENCUESTA

Es muy importante observar que aunque un 66% de las personas mayores de 65 años si considerarían asistir voluntariamente a un asilo de ancianos, un 52% consideran una ofensa el que les propusieran asistir a un lugar de estos. De igual manera es muy importante observar que mientras un 98% (Tabla 5.9) de los hijos consideran adecuado un lugar con las características de Vida Activa para sus padres, solamente un 40% (Tabla 5.20) aceptan directamente como adecuado la asistencia al centro, a pesar de este bajo porcentaje, representa una importante demanda que se detallará a continuación.

#### **5.4- DETERMINACIÓN DE LA DEMANDA**

Dentro de la población seleccionada se ha segmentado de acuerdo a los requerimientos del proyecto y en base a las necesidades insatisfechas del grupo poblacional a las personas de la tercera edad de clase media alta y alta. Por tanto de acuerdo a las estadísticas del INEC (Censo 2001), la población de personas de la tercera edad en la ciudad de Quito de clase media alta (28%) y la aceptación obtenida de los datos primarios calculados a través de la encuesta, la demanda potencial de clientes en la ciudad de Quito, de clase media alta y que están dispuestas a aceptar la propuesta del centro Vida Activa se tiene:

Población de la tercera edad de Quito x porcentaje de clase media alta x porcentaje de aceptación =  
147.074 x 28% x 40% = 16.472 personas

De esta manera ha sido posible encontrar que como mínimo más de dieciseis mil personas solamente de la ciudad de Quito son potenciales clientes del Centro Vida Activa.

#### **5.5- LA COMPETENCIA Y LOS LÍMITES COMPETITIVOS**

Aunque existe una importante cantidad de centros de atención al adulto mayor en la ciudad de Quito, y en sus alrededores, todos estos tienen una clara orientación de ser asilos de ancianos; es decir, centros de atención y cuidado para personas de la tercera edad, en la mayor parte de casos enfermas, o que no pueden atenderse por si mismas, los cuales definitivamente no tienen la orientación de Vida Activa, por tanto realmente en el sector seleccionado como es la ciudad de Quito no existe competencia, pues no existen centros especializados tanto en la orientación como en el segmento social seleccionado.

Aunque se indica en la encuesta que las personas sí conocen de lugares de recreación para personas de la tercera edad, al profundizar en la comunicación

directa con las personas a manera de entrevista, fue posible determinar que se refieren a centros de atención de personas mayores y que no conocen realmente un centro de recreación activa y de consultoría a nivel de personas de la tercera edad.

El Centro Vida Activa se diferencia por agrupar a personas “activas” de la tercera edad que desean socializar, mantenerse activos, con la oportunidad de brindar servicios de consultoría a terceros, aprovechando de sus conocimientos, experiencias y fortalezas, a cambio de una razonable remuneración. El Centro ofrecerá seminarios para enfrentar con serenidad la nueva etapa de la vida adulta. El Centro no es un lugar de asistencia de personas que requieren cuidados especiales de salud, sino un lugar en donde el adulto mayor venga a disfrutar momentos de relajamiento y entretenimiento.

#### **5.6- DEMANDA INSATISFECHA**

Como se ha mencionado dado que no existe una competencia directa, y dado que no existen datos clasificados específicos para personas de clase media alta atendidos, sino solamente conociendo que no existe un centro especializado en ofrecer una vida activa en todo el país, tampoco un centro de similares características y con la orientación planteada lo cual muestra un nivel de competencia prácticamente cero, lo cual indicaría que la demanda insatisfecha es igual a la demanda planteada de 16.472 personas dispuestas a asistir al centro, de las cuales se han considerado tomar solamente una parte pequeña de esta demanda debido a la capacidad de atención planteada.

#### **5.7- EVALUACIÓN GENERAL DEL MERCADO EN DESARROLLO**

El mercado observado que acepta en un inicio el programa es muy amplio, más aún analizando que no existe actualmente competencia, se espera que con la implementación de Vida Activa posiblemente ingrese competencia al mercado, a pesar de esto existen varios aspectos que crean barreras competitivas de mercado las cuales son: la inversión realizada, la estructura organizativa e infraestructura montada, el hecho de ser pioneros y tener mayor experiencia en el mercado, el tener un segmento claro y definido, e inclusive considerando que

ingrese una importante competencia al mercado, la demanda aún es muy grande y está en gran expansión; por otra parte es posible considerar nuevos mercados y nuevas regiones.

## **CAPÍTULO 6**

### **EL PLAN DE MARKETING**

#### **6.1 - ESTRATEGIAS GENERALES DEL PLAN**

Al analizar la empresa que se va a implementar es necesario entender que el beneficio que se va a ofertar es un servicio, lo cual tiene varias condiciones, entre otros la intangibilidad, como segundo aspecto, una posible no aceptación del grupo al cual se quiere llegar.

De acuerdo al análisis realizado a través del estudio de mercado, la situación actual del mercado en el país, la situación de la industria y los casos que existen en otras partes del mundo muestran la acción estratégica que se puede emprender a manera de plan de marketing.

Se han considerado dos aspectos fundamentales que soportan el marketing de la empresa:

- La estructura operacional de la empresa y,
- Las estrategias de las cuatro p's del marketing.

La estructura operacional de la empresa:

La estructura de la empresa se ha diseñado de tal manera que existan los procedimientos necesarios para garantizar la correcta operación de las personas y de esta manera se logre la confiabilidad del grupo de potenciales clientes para poder no solamente inscribirse y ser miembro de Vida Activa, sino mantenerse en el programa a lo largo del tiempo y generar una publicidad adicional con las referencias positivas de los miembros.

Es necesario considerar que tratándose de una empresa de servicios, uno de los principales problemas que este tipo de empresas afronta, es la confiabilidad que puede tener el cliente al comprar el servicio, pues como no es un producto tangible, es necesario lograr tangibilizar en lo posible al servicio, esto es posible lograrlo con la estructura organizativa de la empresa; es decir, en base a los siguientes aspectos que se han considerado a lo largo del estudio:

- El grupo de profesionales que se integran a la empresa.
- El espacio físico de recreación y actividades (áreas verdes, recreativas, clima, etc.)
- Las áreas de recreación y deportes (gimnasio, canchas, áreas de juegos)
- El programa de actividades permanentes.
- El grupo selecto de personas y su nivel cultural
- La posibilidad de integrarse como consultor, es decir en un campo profesional
- Los seminarios de mejoramiento del nivel de vida para personas de la tercera edad.
- La calidad de instalaciones y facilidades de acceso (transporte)

Con todos estos aspectos es posible tangibilizar de mejor manera el servicio, con lo cual una persona nueva que se le muestre no un servicio, sino un programa completo que permitirá mejorar el nivel de vida de las personas, con varios aspectos tangibles como las áreas físicas, el grupo de profesionales especialistas en distintas áreas y un programa diseñado para lograr importantes objetivos personales, entre los varios otros aspectos que hacen más real la posibilidad de lograr las expectativas que puedan tener cada una de las personas.

Cobertura de nuevos mercados.-



Aunque esta estrategia requiere nuevos estudios de mercado y una nueva estructura que permitan soportar los nuevos precios y nuevos requerimientos, la base filosófica del proyecto exige el crecimiento de la empresa y la cobertura de nuevos mercados que permitan no solamente tener un grupo objetivo, sino poder abarcar diversos grupos y con ello lograr mayor impacto y no solamente una rentabilidad, pero manteniendo la idea general de un centro para personas activas, no un centro de atención y cuidado, del cual si existe un grupo grande de empresas y fundaciones.

Atención al cliente.- La atención al cliente y el hecho de tener un grupo de personas casi fijo permitirá que se pueda ofrecer una atención personalizada y del más alto nivel, de manera que existan principios de atención en cada uno de los empleados de Vida Activa, con lo cual será posible mantener la fidelidad del cliente y su recomendación a nuevas personas. Bajo este esquema es posible disminuir costos de publicidad.

La atención al cliente se logrará mediante la capacitación permanente de los empleados, cuyo principio será parte de la cultura empresarial.

Selectividad de clientes.- Existirá un grupo homogéneo de clientes que estarán en condiciones saludables que les permita participar en los programas que se plantean. Las personas que requieren de cuidados de salud especializados que les impida participar en las actividades, no serán elegibles de afiliación al Centro

## **6.2- PRECIO**

El precio estará determinado por el mercado de acuerdo a la capacidad de cobertura y la posibilidad de lograr rentabilidad de acuerdo a la estimación de ventas; sin embargo, el precio deberá mantener un cierto nivel no demasiado elevado a fin de no perder el objetivo social que también es un principal del desarrollo del proyecto.

Es por ello que sin tener referentes de competencia y habiendo analizado que si existe rentabilidad de acuerdo a la demanda estimada, se ha considerado colocar el precio solicitado como promedio del mercado objetivo de acuerdo a los datos primarios observados. Hay que considerar que el precio que indican las personas en el estudio de mercado normalmente existe una cierta tendencia a indicar un valor algo menor al que se puede pagar, por lo tanto basado en la petición de los clientes y la alta demanda se colocará el precio de \$220, con la posibilidad de variar este valor a un nivel no muy superior para mantener los objetivos. Este precio considera los costos del servicio, y el margen de rentabilidad, lo cual se detallará en el análisis financiero.

### **6.3- PLAZA**

Hay que considerar, en primer lugar que no es un producto, por tanto, no existe claramente la plaza o lugares de distribución, sin embargo aún los servicios deben tener lugares adecuados donde se pueda brindar el servicio; sin embargo, parte de esta situación se ve cubierta a través del transporte que se proporcionará a las personas, pues de esta manera es posible cubrir con una mayor cantidad de gente sin necesidad de tener distintos lugares de atención. Sin embargo a futuro no se descarta la posibilidad de abrir nuevos lugares de atención que permitan atender de mejor manera a los clientes.

### **6.4- PROMOCIÓN**

#### **6.4.1- VENTAS**

Entre una de las principales estrategias de comercialización del servicio está la venta directa, pues es la forma más clara de presentar cual es el servicio que se brinda, la orientación que tiene el centro, las ventajas que presenta a los beneficiarios, el lugar, y los servicios adicionales.

Dado que no existe competencia directa, el reto está en explicar claramente a las personas de la tercera edad acerca de las actividades que se realizan en el centro, diferenciar con los asilos de ancianos, que muy posiblemente lo van a relacionar y lograr que se entienda la importancia de asistir y con ello evitar que se pierda la actividad física y mental. Esta venta estará respaldada con una posible visita al lugar, el conocer a los profesionales y dar información detallada en el sitio.

Día de visita o atención gratuito:

Mientras se esté en operación se podrá ofrecer un día de atención gratuito antes de inscribirse, lo cual permitirá palpar el servicio y tomar una decisión responsable; es por ello que nuevamente se regresa a la importancia de la estructuración operativa de la empresa que permita garantizar un buen servicio y de ello lograr la inscripción de los clientes.

#### **6.4.2- PUBLICIDAD**

La publicidad estará respaldada principalmente por los siguientes medios:

Papelería: Trípticos publicitarios generales, brochures del proceso e inscripciones para una vez aceptada la membresía, tener todos los papeles listos para la inscripción personal. Los brochures y papelerías se utilizarán a través de los vendedores para reforzar la venta y las personas que tengan el interés que se pueda entregar la información completa y aportar a hacer más tangible al servicio.

TV. Mención en programas orientados al grupo poblacional de la tercera edad con spots comerciales y recomendaciones en programas específicos, lo cual tiene un menor costo y permite llegar directamente a un posible cliente.

Radio: De igual manera mención en programas específicos.

Revistas: Se realizará la publicación en revistas de circulación en estratos medios-altos, que permita explicar el servicio claramente, la importancia y las recomendaciones necesarias.

Todas las personas interesadas mediante un anuncio de radio, TV o papelería se orientarán a poder enviar un vendedor que permita informar completamente del proceso.

#### **6.5- POLÍTICAS DE SERVICIO Y GARANTÍA**

Considerando que nuestros clientes son personas de edad avanzada, se realizará un convenio con la ambulancia del Hospital de los Valles o el Hospital Metropolitano para caso de accidentes o necesidades de atención médica, cuyo costo irá por cuenta de cada miembro del Centro; sin embargo en la ficha de membresía se liberará a la empresa de la responsabilidad de enfermedades o problemas que puedan tener por cualquier situación debido a la edad o condición personal, pues basados en los requisitos legales mencionados, la empresa no es un centro de cuidado. Por otro lado, el centro tendrá disponible los servicios de una enfermera, quien a su vez dará asistencia general en el centro.

## **CAPÍTULO 7**

### **LOS ASPECTOS TÉCNICOS**

#### **7.1- EL SISTEMA DE TRABAJO**

El sistema general de trabajo como se mencionó anteriormente toma en cuenta varios aspectos que permitirán un desempeño adecuado del programa y la operación de la empresa, los principales que deben desarrollarse son los siguientes:

- La estructura organizativa-operativa conformada de los distintos profesionales encargados de cada área, para lo cual el sistema requiere de un manual de funciones, perfil y selección del personal por área y procedimientos para cada proceso.
- El diseño del programa de membresías del Centro contará con un manual de políticas y procedimientos.
- Seminarios y programas de consultoría, que corresponden a un refuerzo de los programas anteriores y requiere para su funcionamiento la definición de los seminarios y los procedimientos del área de consultoría.
- Operación y uso de las instalaciones, que reforzarán y serán herramienta para el buen desempeño de todos los programas y requerirán reglamentos de uso, contabilización de depreciación y se mencionarán en los programas por producto.

**Programa general de actividades para miembros en el centro**

Horario de asistencia al centro:

Hora de entrada: 8:30 am  
Break: 10:30 a 11 am  
Hora de salida: 12:30 pm

Horario de actividades:

8:30 Gimnasia o natación  
9:30 Charla-Taller  
Temas: salud, ejercicio de la memoria, y compartir experiencias  
11:0 Jardinería, cultivos, escultura o artes manuales

Cada grupo estará conformado por 15 personas, dirigidos por un líder por grupo.

Descripción de las Actividades:

Los horarios de actividades están arriba descritos, y se tiene previsto que a la primera hora se harán actividades físicas para aprovechar la frescura de la mañana.

Dentro de las actividades físicas se tiene dos posibilidades: ejercicios físicos adecuados para la edad, o la natación para quienes lo prefieran, en la piscina disponible en el Centro.

La Charla-Taller.- Se prevé dar conferencias dos veces a la semana: la primera respecto a temas de salud y la segunda respecto a ejercicios de la memoria. Un

día a la semana se realizarán juegos de cartas que ayudarán a compartir tiempos con sus compañeros. Dos días de la semana se coordinarán charlas entre los participantes para compartir experiencias vividas y pasar un momento ameno entre los compañeros.

Las actividades manuales, sea de campo en el cual se incluye la jardinería, o de taller que podrán realizarse actividades artísticas de cerámica u otras, se coordinará con el grupo para dividir dichas actividades con los líderes especializados.

Dentro de las actividades de jardinería están: plantas ornamentales, o cuidado de hortalizas.

Entre las actividades manuales artísticas pueden escogerse entre cerámica o pintura. Para cualquier actividad se requerirá mínimo 15 participantes. Los materiales de manualidades serán por cuenta de cada partícipe.

Facilidad de transporte.- Servicio de puerta a puerta en una Van para servicio desde Quito y entre los Valles.

## **7.2- UBICACIÓN GEOGRÁFICA**

Se ha seleccionado el sector de Tumbaco para la implementación del Centro Vida Activa, debido a varios factores:

- El primero es que el clima del sector favorece el desempeño de programas al aire libre, existe más oxígeno y posibilidad de desempeñar mejor las actividades.

- Los espacios verdes para las caminatas y las actividades de campo, aspectos que se favorecen en las áreas grandes de Tumbaco.
- El costo de acuerdo al espacio requerido, pues en la ciudad no existen áreas verdes grandes, ni tierra adecuada para cultivos y frutales y si existiesen el costo sería muy elevado.
- Parte del segmento objetivo se encuentra en los valles alrededor de Quito, pues es parte del mercado objetivo analizado y el grupo de personas será inicialmente del lugar.

Existen dos posibilidades de lugares ideales para el centro:

- En el sector de Churuloma donde existe una hectárea de terreno con áreas de sembrío, canchas, piscina, una vivienda de 300 m<sup>2</sup> que permite la ubicación de todas las áreas requeridas, ofrecida en arrendamiento inmediatamente.
- En el sector del Arenal, el terreno tiene dos hectáreas y una casa grande de 440<sup>2</sup>, cancha de tenis, piscina, extenso jardín y césped.

Cualquiera de las dos infraestructuras tiene un valor de arriendo de \$ 3.000 mensuales el cual se hará mediante un contrato de dos años iniciales para la empresa y posteriormente podrá ser renovado por 10 años para de esta manera asegurar el proyecto en su primera etapa; posteriormente ya se podrá considerar nuevos lugares para los nuevos mercados y se habrá consolidado una imagen institucional que no requerirá solamente de un local.



## **CAPÍTULO 8**

### **EL EQUIPO DE ADMINISTRACIÓN**

#### **8.1- ORGANIZACIÓN**

El Centro se organizará bajo la denominación de una Compañía Limitada, registrada en la Superintendencia de Compañías cuyos accionistas serán 3 familiares. La representación legal se entregará al Director del Centro, quien será un socio de la organización, nombrado por los accionistas por unanimidad.

#### **8.2- PERSONAL CLAVE DE LA ADMINISTRACIÓN**

Para atender a 60 personas mínimo del proyecto se requiere el siguiente personal:

- 1 Director
  
- 4 líderes de grupo
  
- 1 psicólogo para charlas (horas)
  
- 1 músico
  
- 1 encargado de deportes
  
- 2 asistentes (1 enfermera, 1 de servicio)
  
- 2 guardias

## 8.2.1 PERFIL BÁSICO DE CARGOS

### Director

Perfil del profesional:

- Administrador de empresas, o carreras afines
- Demuestre conocimientos contables y administrativos
- Experiencia (2 años min.) en manejo de personal al menos en pequeñas empresas.
- Preferible pero no necesario que tenga experiencia en ONGs o entidades de servicio.

Funciones principales:

- Representante Legal de la Empresa
- Responsable de planificar, dirigir todas las actividades del Centro y cumplir con las resoluciones del Directorio de la organización.
- Aprobar y dirigir el programa de trabajo de las actividades del Centro.
- Aprobar las estrategias de publicidad y mercadeo para las actividades del Centro.
- Participar activamente en el manejo de clientes.
- Coordinar la contratación de las consultorías.
- Coordinar el programa de seminarios, nacionales e internacionales.
- Rendir cuentas ante el Directorio.

### Líderes de grupo

Perfil del profesional:

- Mínimo egresados en carreras de psicología, pedagogía.
- Experiencia en manejo de grupos de adultos (2 años min.)
- Experiencia en dinámicas y prácticas grupales (1 año min.)

Funciones principales:

- Proponer la agenda de programas de trabajo semestrales ante el Director.
- Coordinar la ejecución de las actividades según el programa aprobado.

- Ejecutar sus funciones en forma dinámica, activa, muy amigable y cordial con cada miembro de su grupo y de los otros grupos.
- Fomentar la amistad y confianza del grupo participante.

#### Psicólogo para charlas (horas)

Perfil del profesional:

- Psicólogo clínico
- Experiencia en terapias grupales (2 años min.)
- Experiencia en seminarios y terapias a personas de tercera edad (2 años min.).

Funciones principales:

- Realizar charlas para el manejo de la tercera edad
- Dar asesoramiento a los clientes – miembros del centro

#### Músico

Perfil del profesional:

- Músico o profesor de música con conocimientos en diferentes instrumentos musicales.
- Experiencia pedagógica a grupos.
- Carisma.

Funciones principales:

- Dar clases de guitarra, violín, flauta, etc. Por grupos en distintos horarios de la semana.

#### Encargado de deportes

Perfil del profesional:

- Deportólogo, profesor de educación física o médico especialista en deportes.
- Especialización en rehabilitación o deportes para tercera edad.

- Experiencia (3 años min.) en deportes o rehabilitación para personas de tercera edad.

Funciones principales:

- Dar clases en deportes afines al grupo participante.
- Dirigir ejercicios que propendan a rehabilitación, según necesidad del grupo participante.

### Asistentes

Perfil del profesional:

- Enfermera titulada.
- Experiencia (2 años min.) en el cuidado de personas de tercera edad.

Funciones principales:

- Atender la recepción
- Dar asistencia de primeros auxilios.

### Guardias

Servicio de seguridad tercerizado bajo una empresa que pueda ofrecer garantías y experiencia.

Todos los aspirantes requerirán referencias personales y se someterán a un proceso de selección previa que permita seleccionar los mejores perfiles y que garanticen los requisitos mínimos establecidos.

### Consultores

Los consultores Internos.- Serán profesionales con experiencia mínima de un año en manejo de grupos, de preferencia en el área gerontológica, que sean muy dinámicos y sean capaces para realizar los talleres programados.

Consultores Externos.- Serán profesionales de la tercera edad que estén desocupados y se afilien al Centro para brindar sus servicios especializados adquiridos en su trayectoria profesional.

Contador.- Podrá optarse por servicios tercerizados de una empresa o una persona profesional en la materia.

Asesor de Marketing y Ventas.- Será un titulado con nivel superior en el área de marketing que tenga experiencia de al menos un año. Debe ser muy dinámico, de mucha iniciativa ya que es la clave del negocio.

### 8.2.2- ORGANIGRAMA OPERATIVO

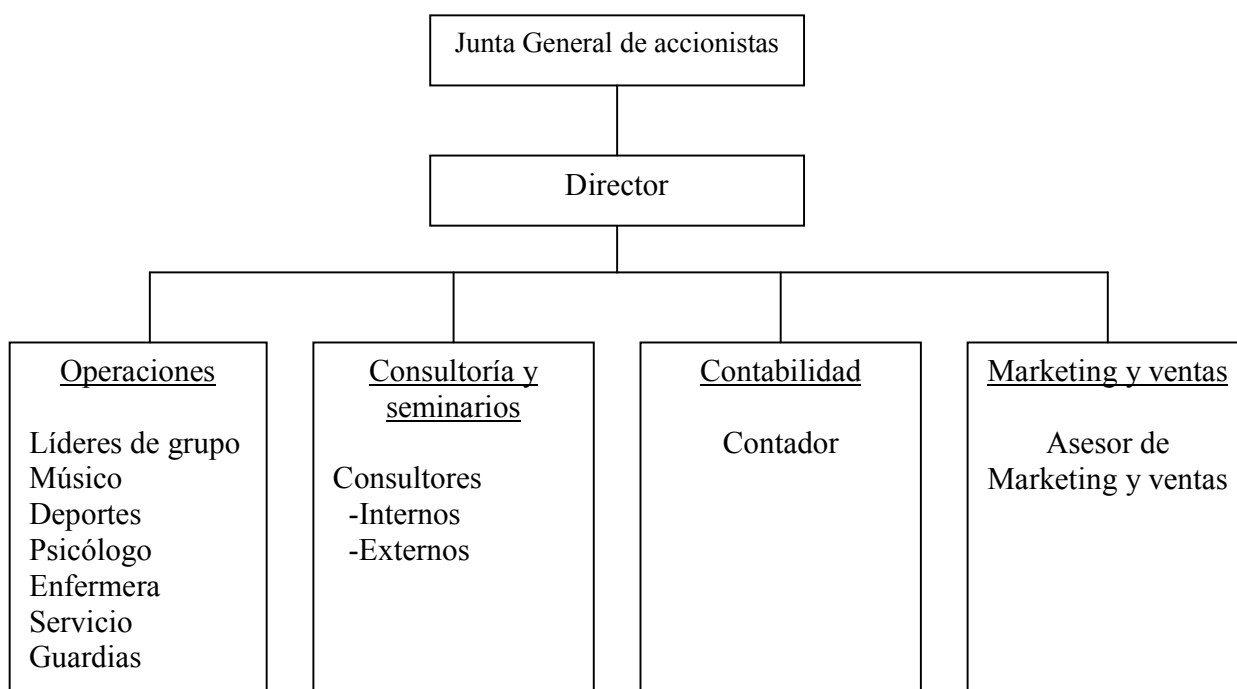


Figura 8.1. Organigrama Operativo

### **8.3- COMPENSACIÓN ADMINISTRATIVA**

El Director tendrá una compensación neta mensual fija determinada por los accionistas, más un bono por cumplimiento de objetivos del año que será determinada en el presupuesto anual. En el caso de ser accionista también tendrá derecho a sus utilidades correspondientes.

El Director será nombrado por los accionistas por el tiempo de dos años, con poder de representación legal. El Director muy posiblemente será uno de los socios de la empresa, sin embargo será evaluado de acuerdo a las capacidades.

### **8.4- EMPLEO, ACUERDOS Y PLANES DE BONIFICACIÓN**

El personal operativo (líderes de grupo, psicólogo, enfermera) será contratado bajo la modalidad de honorarios profesionales. Las remuneraciones estarán consideradas de acuerdo a los valores de mercado. Adicionalmente se ofrecerá el transporte gratuito. Posibles incrementos de honorarios serán considerados de acuerdo al crecimiento financiero de la empresa. Todo el resto del personal tendrá contrato fijo con los correspondientes beneficios de ley, salarios que de acuerdo a la legislación ecuatoriana, deberán afiliarse al IESS desde el primer día de labores y percibirán los décimos correspondientes, vacaciones pagadas y los fondos de reserva a partir del segundo año de labores; los valores se hallan consignados en el plan financiero de la tesis.

El personal asistente y de servicio será contratado de acuerdo a la modalidad por horas que permite hasta un 75% del personal bajo este tipo de modalidad y trabajará en las horas requeridas.

Todo el personal tendrá una remuneración competitiva en el mercado y se considerará un incremento anual de acuerdo a la inflación; en ningún caso se pagará una remuneración inferior a la determinada en las tablas de salarios mínimos por clase de puesto emitido por el Ministerio de Trabajo.

### **8.5- MESA DIRECTIVA**

La Junta Directiva estará conformada por los tres accionistas y se reunirá trimestralmente para conocer el avance y resultados del Centro. La Junta tendrá derechos y obligaciones que estarán definidos en los estatutos generales de la compañía y detallados en los manuales de funciones y procedimientos de la empresa.

### **8.6- ASESORAMIENTO PROFESIONAL Y SERVICIOS.**

En vista de que se prevé dictar talleres especializados para la tercera edad, se tiene previsto contratar consultores nacionales e internacionales, indicados en el detalle económico, sin embargo no se contratará asesores externos debido a que esa es la labor de los profesionales que desarrollan el presente proyecto, tendrá personal especializado como el director general y existirán asesores especializados en la junta de accionistas, adicionalmente se contará con consultores internos que apoyarán también a la planificación y requerimientos específicos.

## CAPÍTULO 9

### ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO

#### 9.1 INVERSIONES

En las inversiones se han considerado todos los requerimientos para la implementación del proyecto Vida Activa, donde se detallan los activos fijos, los activos intangibles y el capital requerido para operación durante los primeros meses.

#### PRESUPUESTO DE INVERSIÓN INICIAL

#### CENTRO VIDA ACTIVA

#### ACTIVOS FIJOS

Detalle	Valor
Adecuaciones generales	11.500
Adecuaciones áreas verdes	4.100
Implementos enfermería	1.800
Equipamiento comedor	2.520
Equipamiento cocina	3.000
Muebles para talleres	1.120
Sala de proyección	1.900
Equipo de música	1.390
Equipamiento gimnasio	2.500
Herramientas jardinería	605
Sala de juegos	750
Computadoras	4.200
<b>TOTAL INVERSION</b>	<b>35.385</b>



**ACTIVO DIFERIDO**

<b>Detalle</b>	<b>Valor</b>
Constitución legal compañía	2.000
Gastos Pre-operacionales	12.690

**FONDO OPERATIVO****CAPITAL DE TRABAJO (Fondo Operativo)**

<b>Detalle</b>	<b>Valor</b>
Costos por asistencia	5.766
Gastos operativos	6.550
Cuota de deuda	580
<b>TOTAL</b>	<b>12.896</b>

**RESUMEN INVERSIÓN INICIAL**

<b>Detalle</b>	<b>Valor</b>
EFFECTIVO (FONDO OPERATIVO)	12.896
ACTIVO FIJO	35.385
ACTIVO DIFERIDO	14.690
<b>TOTAL</b>	<b>62.971</b>

Tablas 9.1. Presupuesto de Inversión Inicial

En el análisis correspondiente al estado de pérdidas y ganancias se puede observar que se requiere de aproximadamente 2 meses para salir a favor, por tanto se consideran estos 2 meses para cubrir costos con lo cual se dispone de

liquidez que permita una operación adecuada, de acuerdo a esto está considerado el capital de trabajo.

### DEPRECIACIÓN Y VALOR DE RESCATE DEL ACTIVO

Detalle	AÑOS	%	COSTO	ALICUOTA ANUAL	V/Residual 10mo año
Adecuaciones generales	10	10%	11.500	1.150	2000
Adecuaciones áreas verdes	10	10%	4.100	410	0
Implementos enfermería	10	10%	1.800	180	180
Equipamiento comedor	10	10%	2.520	252	252
Equipamiento cocina	10	10%	3.000	300	300
Muebles para talleres	10	10%	1.120	112	112
Sala de proyección	10	10%	1.900	190	190
Equipo de música	10	10%	1.390	139	100
Equipamiento gimnasio	5	20%	2.500	500	250
Herramientas jardinería	3	33%	605	202	50
Sala de juegos	10	10%	750	75	75
Computadoras	3	33%	4.200	1.400	200
<b>TOTAL</b>			<b>35.385</b>	<b>4.910</b>	3.709
				Impuestos	-1.345
				<b>Ingreso Neto extraordinario</b>	<b>2.364</b>

Tabla 9.2a Depreciación y valor de rescate del activo

### AMORTIZACIÓN DEL ACTIVO DIFERIDO

Detalle	AÑOS	%	COSTO	ALICUOTA ANUAL
Gastos de Constitución	5	20	2.000	400
Gastos de Pre-operación	5	20	12.690	2.538
<b>TOTAL</b>			<b>14.690</b>	<b>2.938</b>

Tabla 9.2 b Depreciación y valor de rescate del active



## Depreciación y amortizaciones a lo largo de los 10 años

**DEPRECIACIÓN PROYECTADA Año 1 - 10**

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	TOTAL
Adecuaciones generales	1.150	1.150	1.150	1.150	1.150	1.150	1.150	1.150	1.150	1.150	11.500
Adecuaciones áreas verdes	410	410	410	410	410	410	410	410	410	410	4.100
Implementos enfermería	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	1.800
Equipamiento comedor	252	252	252	252	252	252	252	252	252	252	2.520
Equipamiento cocina	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3.000
Muebles para talleres	112	112	112	112	112	112	112	112	112	112	1.120
Sala de proyección	190	190	190	190	190	190	190	190	190	190	1.900
Equipo de música	139	139	139	139	139	139	139	139	139	139	1.390
Equipamiento gimnasio	500	500	500	500	500						2.500
Herramientas jardinería	202	202	202								605
Sala de juegos	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	750
Computadoras	1.400	1.400	1.400								4.200
<b>TOTAL DEPRECIACIONES</b>	<b>4.910</b>	<b>4.910</b>	<b>4.910</b>	<b>3.308</b>	<b>3.308</b>	<b>2.808</b>	<b>2.808</b>	<b>2.808</b>	<b>2.808</b>	<b>2.808</b>	<b>35.385</b>

**AMORTIZACIÓN ACTIVO DIFERIDO Año 1 - 5**

Gastos de Constitución	400	400	400	400	400						2.000
Gastos de Pre-operación	2.538	2.538	2.538	2.538	2.538						12.690
<b>Total Dep. y Amortizaciones</b>	<b>7.848</b>	<b>7.848</b>	<b>7.848</b>	<b>6.246</b>	<b>6.246</b>	<b>2.808</b>	<b>2.808</b>	<b>2.808</b>	<b>2.808</b>	<b>2.808</b>	<b>50.075</b>

Tabla 9.3 Depreciación y Amortización Proyectable

## 9.2- PRESUPUESTO DE INGRESOS

### INGRESOS POR ASISTENCIA AL CENTRO

Detalle	cantidad	Valor unitario	Total mensual
Asistentes al centro	60	220	13.200
Pago de transporte*	36	110	3.960
<b>TOTAL INGRESOS POR ASISTENCIA</b>			<b>17.600</b>

\* Solamente un 60% utilizará servicio de transporte

Tabla 9.4. Ingresos por asistencia al centro

Detalle	cantidad	Valor unitario	Total mensual
Consultorías	10	700	7.000
<b>TOTAL INGRESOS POR CONSULTORÍA</b>			<b>7.000</b>

Tabla 9.5 Ingresos por consultoría

### INGRESOS POR SEMINARIOS

Detalle	# de asistentes	Valor	Total mensual	# cursos anual	Total anual
Taller 1	25	80	2.000	3	6.000
Taller 2	25	60	1.500	3	4.500
Taller 3, 4	25	60	1.500	5	7.500
Taller Int'l	25	160	35.200	1	35.200
Ingreso por transporte					1.100
<b>TOTAL</b>					<b>54.300</b>

Tabla 9.6. Ingresos por seminarios

- Taller 1.- De entretenimiento y mantenimiento de la memoria
- Taller 2.- Taller de motricidad
- Taller 3.- Taller de hábitos saludables para edades avanzadas
- Taller 4.- Taller de relajación
- Taller Internacional.- A dictarse en Quito, Guayaquil y Cuenca

Se han considerado los ingresos y gastos desglosados considerando un mes típico de 60 personas lo cual corresponde al alcance que tiene el programa en los primeros años.

De acuerdo al estudio de mercado, el 96% indicó que si tomaría el servicio de transporte; sin embargo, se ha considerado que el 60% utilizará este servicio.

En un inicio, como se ha observado, la demanda insatisfecha es aproximadamente de 16.500 personas al 2007 para el Centro Vida Activa; sin embargo, la capacidad de la empresa no podrá abarcar este nivel de demanda, sino algo excesivamente inferior; por tanto, se toma en cuenta solamente la capacidad que dispone Vida Activa para la atención. Se ha considerado una cantidad de 60 personas mensualmente como el límite máximo de atención de acuerdo al presente diseño del proyecto, el cual tiene esta limitación debido a la capacidad de la inversión, al alcance organizativo, la capacidad de asumir riesgos, por lo cual no se descarta que exista una expansión posterior; sin embargo, esto correspondería al análisis de una ampliación futura del proyecto. Por otra parte, debido a que existe mayor demanda frente a la capacidad que se puede atender, sería posible modificar los precios; sin embargo, esta sería una práctica que quebrantaría parte de los objetivos sociales del proyecto, es por ello que originalmente se ha considerado una posición realista pero algo pesimista en cuanto a ingresos y la posibilidad de crecimiento en el mercado debido a que no se sabe el comportamiento exacto por parte de los consumidores para considerar una proyección de posibles ingresos mayores; de esta manera se asegura el proyecto con una rentabilidad adecuada, no excesiva y sin crear expectativas demasiado altas, pero si una posición posible. A pesar de estas consideraciones se ha preparado un análisis de sensibilidad para poder apreciar los distintos casos de las variaciones que puedan producirse en el mercado o en las decisiones tomadas.

De esta manera se detalla en la tabla 9.10 la cantidad de asistentes, en los meses iniciales y los que normalmente se pretende mantener a futuro, y los ingresos por consultorías, como los asistentes a los seminarios. Así el único crecimiento que se

ha considerado es en los precios de acuerdo al nivel de inflación que se considera un 2.5% anual.

### 9.3 PRESUPUESTO DE COSTOS Y GASTOS

Los siguientes costos corresponden al primer año, y para los siguientes años también se considera una inflación del 2.5% anual.

#### GASTOS POR ASISTENCIA MENSUAL

Detalle	cantidad	Costo unitario	TOTAL MES
Líderes de grupo	4	800,00	3.200
Materiales e insumos	60	8,33	500
Snacks	60	2,00	2.640
Transporte	4	600,00	2.400
<b>TOTAL GASTO MENSUAL POR ASISTENCIA</b>			<b>8.740</b>

Tabla 9.7. Gastos por asistencia

#### GASTOS POR CONSULTORÍA

Detalle	TOTAL MES
Pago a consultores	3.500
Insumos	200
Asistentes	400
Otros gastos	500
<b>TOTAL GASTOS CONSULTORÍA</b>	<b>4.600</b>

Tabla 9.8. Gastos por consultoría

El pago a los consultores corresponde al 50% del valor de cobro total por consultoría.

En los dos primeros meses de operación no se consideró ninguna consultoría.

**GASTOS POR SEMINARIO**

	Costo unitario	# seminarios	asistentes a todos los seminarios	TOTAL ANUAL
Salones y refrigerio	6	8	200	1.200
Salones, refrigerio y almuerzo	18	4	295	5.310
Material didáctico	2	12	495	990
Transporte				1.100
Costo y gasto conferencista internacional		1		5.400
Costos conferencista + 1 asistente	700	11		7.700
<b>TOTAL GASTOS POR SEMINARIOS</b>				<b>21.700</b>

Tabla 9.9. Gastos por seminario

**GASTOS GENERALES**

Salarios fijos	cantidad	costo	Total mensual
Director	1	1500	1.500
Enfermera	1	250	250
Contador	1	200	200
Asistente marketing y ventas	1	700	700
Personal limpieza	1	160	160
Subtotal			2.810
Beneficios sociales (23%)			646
<b>Total Personal</b>			<b>3.456</b>

Tabla 9.10 Gastos de Personal

Contratistas:	cantidad	costo	Total mensual
Psicólogo	1	500	500
Guardia	2	160	320
Jardinero	1	100	100
Músico	1	200	200
Asistente de deportes	1	200	200
<b>Total contratistas</b>			<b>1.320</b>

Tabla 9.11 Contratistas



Otros gastos	
PUBLICIDAD	500
ARRIENDO	3000
OTROS	300
Internet, luz, agua.	300
<b>Total otros gastos</b>	<b>4100</b>

Tabla 9.12 Otros gastos

### Asignación de Gastos Generales entre las Actividades del Centro

	\$ MES	Tipo de Asignación %		
		75%	12.5%	12.5%
Costos de personal	3.456			
Otros gastos	4.100	50%	25%	25%
Total para asignar (Los contratistas son cargos solo a membresías)	<b>7.556</b>	90%	5%	5%
<b>Costos asignables</b>		<b>Membresías</b>	<b>Consultoria</b>	<b>Seminarios</b>
Director	1.500	1.125	188	188
Contador	200	150	25	25
Asistente marketing y ventas	700	350	175	175
Subtotal	2.400	1.625	388	388
Ben. sociales	552	374	89	89
Sueldos asignables a productos	2.952	1.999	477	477
PUBLICIDAD	500	250	125	125
Arriendos y gastos oficina	3.600	3.240	180	180
	<b>7.052</b>	<b>5.489</b>	<b>782</b>	<b>782</b>
Enfermera y personal de limpieza	504	504	0	0
<b>ASIGNACION DE GASTOS</b>	<b>7.556</b>	5.993	782	782
	100%	79%	10%	10%

Tabla 9.13 Asignación de Gastos Generales

## Resumen de ingresos y gastos y Resultados del primer año

### Resumen de ingresos y gastos y Resultados del primer año

Detalle	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL
<b>INGRESOS</b>													
Ingresos por asistencia	5.720	5.720	11.440	11.440	17.160	17.160	17.160	17.160	17.160	17.160	17.160	17.160	171.600
Ingresos por consultoría	-	-	2.800	2.800	4.200	4.200	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	56.000
Ingrsos por seminarios	1.600	2.100	1.600	1.600	35.200	2.100	1.600	1.600	1.600	2.100	1.600	1.600	54.300
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>7.320</b>	<b>7.820</b>	<b>15.840</b>	<b>15.840</b>	<b>56.560</b>	<b>23.460</b>	<b>25.760</b>	<b>25.760</b>	<b>25.760</b>	<b>26.260</b>	<b>25.760</b>	<b>25.760</b>	<b>281.900</b>
<b>COSTOS DIRECTOS</b>													
Costos por asistencia	2.447	2.447	4.893	4.893	8.740	8.740	8.740	8.740	8.740	8.740	8.740	8.740	84.600
Costos por consultoría	-	-	2.100	2.100	3.200	3.200	4.600	4.600	4.600	4.600	4.600	4.600	38.200
costos por seminarios	1.000	1.300	1.000	1.000	9.800	1.300	1.000	1.000	1.000	1.300	1.000	1.000	21.700
<b>TOTAL COSTOS DIRECTOS</b>	<b>3.447</b>	<b>3.747</b>	<b>7.993</b>	<b>7.993</b>	<b>21.740</b>	<b>13.240</b>	<b>14.340</b>	<b>14.340</b>	<b>14.340</b>	<b>14.640</b>	<b>14.340</b>	<b>14.340</b>	<b>144.500</b>
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>3.873</b>	<b>4.073</b>	<b>7.847</b>	<b>7.847</b>	<b>34.820</b>	<b>10.220</b>	<b>11.420</b>	<b>11.420</b>	<b>11.420</b>	<b>11.620</b>	<b>11.420</b>	<b>11.420</b>	<b>137.400</b>
Gastos generales	7.556	7.556	7.556	7.556	7.556	7.556	7.556	7.556	7.556	7.556	7.556	7.556	90.676
Contratistas	260	260	1.320	1.320	1.320	1.320	1.320	1.320	1.320	1.320	1.320	1.320	13.720
Gastos financieros	252	249	246	243	239	236	233	230	226	223	220	216	2.812
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>8.068</b>	<b>8.065</b>	<b>9.122</b>	<b>9.119</b>	<b>9.116</b>	<b>9.112</b>	<b>9.109</b>	<b>9.106</b>	<b>9.103</b>	<b>9.099</b>	<b>9.096</b>	<b>9.093</b>	<b>107.208</b>
Depreciaciones y Amortizaciones	654	654	654	654	654	654	654	654	654	654	654	654	7.848
<b>Utilidad antes de Impuestos</b>	<b>-4.849</b>	<b>-4.646</b>	<b>-1.929</b>	<b>-1.926</b>	<b>25.050</b>	<b>454</b>	<b>1.657</b>	<b>1.660</b>	<b>1.663</b>	<b>1.867</b>	<b>1.670</b>	<b>1.674</b>	<b>22.345</b>
Participación Trabajadores	-727	-697	-289	-289	3.758	68	249	249	250	280	251	251	3.352
Impuesto a la renta	-1.030	-987	-410	-409	5.323	96	352	353	353	397	355	356	4.748
<b>UTILIDAD NETA PRIMER AÑO</b>	<b>-3.091</b>	<b>-2.962</b>	<b>-1.230</b>	<b>-1.228</b>	<b>15.970</b>	<b>289</b>	<b>1.056</b>	<b>1.058</b>	<b>1.060</b>	<b>1.190</b>	<b>1.065</b>	<b>1.067</b>	<b>14.245</b>

Tabla 9.14. Resumen de Ingresos y gastos y Resultados del primer año

## 9.4 ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO TOTAL

### CENTRO VIDA ACTIVA

#### Estado de Perdidas y Ganancias Presupuestado

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	TOTAL
<b>INGRESOS</b>											
Ingresos por asistencia	171.600	211.068	216.345	221.753	227.297	232.980	238.804	244.774	250.894	257.166	2.272.680
Ingresos por consultoría	56.000	86.100	88.253	90.459	92.720	95.038	97.414	99.850	102.346	104.904	913.084
Ingrsos por seminarios	54.300	55.658	57.049	58.475	59.937	61.435	62.971	64.546	66.159	67.813	608.344
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>281.900</b>	<b>352.826</b>	<b>361.646</b>	<b>370.687</b>	<b>379.954</b>	<b>389.453</b>	<b>399.190</b>	<b>409.169</b>	<b>419.399</b>	<b>429.884</b>	<b>3.794.108</b>
<b>COSTOS DIRECTOS</b>											-
Costos por asistencia	84.600	107.502	110.190	112.944	115.768	118.662	121.629	124.669	127.786	130.981	1.154.730
Costos por consultoría	38.200	56.580	57.995	59.444	60.930	62.454	64.015	65.615	67.256	68.937	601.427
costos por seminarios	21.700	22.243	22.799	23.369	23.953	24.552	25.165	25.794	26.439	27.100	243.113
<b>TOTAL COSTOS DIRECTOS</b>	<b>144.500</b>	<b>186.324</b>	<b>190.983</b>	<b>195.757</b>	<b>200.651</b>	<b>205.667</b>	<b>210.809</b>	<b>216.079</b>	<b>221.481</b>	<b>227.018</b>	<b>1.999.270</b>
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>137.400</b>	<b>166.501</b>	<b>170.664</b>	<b>174.930</b>	<b>179.303</b>	<b>183.786</b>	<b>188.381</b>	<b>193.090</b>	<b>197.917</b>	<b>202.865</b>	<b>1.794.838</b>
Gastos generales	90.676	92.942	95.266	97.648	100.089	102.591	105.156	107.785	110.479	113.241	1.015.873
Contratistas fijos del centro	13.720	16.236	16.642	17.058	17.484	17.922	18.370	18.829	19.300	19.782	175.342
Gastos financieros	2.812	2.316	1.757	1.127	417						8.430
Depreciación y Amort	7.848	7.848	7.848	6.246	6.246	2.808	2.808	2.808	2.808	2.808	50.075
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>115.055</b>	<b>119.342</b>	<b>121.513</b>	<b>122.079</b>	<b>124.237</b>	<b>123.321</b>	<b>126.333</b>	<b>129.422</b>	<b>132.587</b>	<b>135.831</b>	<b>1.249.720</b>
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>22.345</b>	<b>47.159</b>	<b>49.151</b>	<b>52.851</b>	<b>55.067</b>	<b>60.465</b>	<b>62.047</b>	<b>63.669</b>	<b>65.330</b>	<b>67.034</b>	<b>545.118</b>
Participación a trabajadores	3.352	7.074	7.373	7.928	8.260	9.070	9.307	9.550	9.800	10.055	81.768
Impuesto a la renta	4.748	10.021	10.445	11.231	11.702	12.849	13.185	13.530	13.883	14.245	115.838
<b>Utilidad neta</b>	<b>14.245</b>	<b>30.064</b>	<b>31.334</b>	<b>33.693</b>	<b>35.105</b>	<b>38.547</b>	<b>39.555</b>	<b>40.589</b>	<b>41.648</b>	<b>42.734</b>	<b>347.513</b>

Tabla 9.15. Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectado Total

## ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO POR PRODUCTO

### RESULTADO POR PRODUCTO

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	TOTAL
Resultado neto membresías	-9.920	2.812	3.696	6.260	7.310	11.515	11.873	12.240	12.616	13.002	71.405
Resultado neto consultoría	8.732	20.226	20.731	21.250	21.781	22.325	22.884	23.456	24.042	24.643	210.070
Resultado neto seminarios	23.532	24.121	24.724	25.342	25.975	26.625	27.290	27.973	28.672	29.389	263.643
Utilidad antes de impuestos	22.345	47.159	49.151	52.851	55.067	60.465	62.047	63.669	65.330	67.034	545.118
Impuestos 36.25%	-8.100	-17.095	-17.817	-19.159	-19.962	-21.919	-22.492	-23.080	-23.682	-24.300	-197.605
Utilidad neta	14.245	30.064	31.334	33.693	35.105	38.547	39.555	40.589	41.648	42.734	347.513

### RESULTADO NETO INDIVIDUAL CON IMPUESTOS

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	TOTAL
Resultado neto membresías	-6.324	1.793	2.356	3.991	4.660	7.341	7.569	7.803	8.043	8.289	45.521
Resultado neto consultoría	5.567	12.894	13.216	13.547	13.885	14.232	14.588	14.953	15.327	15.710	133.920
Resultado neto seminarios	15.002	15.377	15.761	16.155	16.559	16.973	17.398	17.833	18.278	18.735	168.072
TOTAL	14.245	30.064	31.334	33.693	35.105	38.547	39.555	40.589	41.648	42.734	347.513

Tabla 9.16 Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectado por Producto

Para fines de determinar el resultado por producto, arriba indicado a continuación se presenta el cálculo de la asignación de costos, en base a la tabla No. 9.11

Asignación gastos generales:	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	TOTAL
Membresías 80%	72.540	74.354	76.213	78.118	80.071	82.073	84.125	86.228	88.384	90.593	812.699
Consultoría 10%	9.068	9.294	9.527	9.765	10.009	10.259	10.516	10.778	11.048	11.324	101.587
Seminarios 10%	9.068	9.294	9.527	9.765	10.009	10.259	10.516	10.778	11.048	11.324	101.587

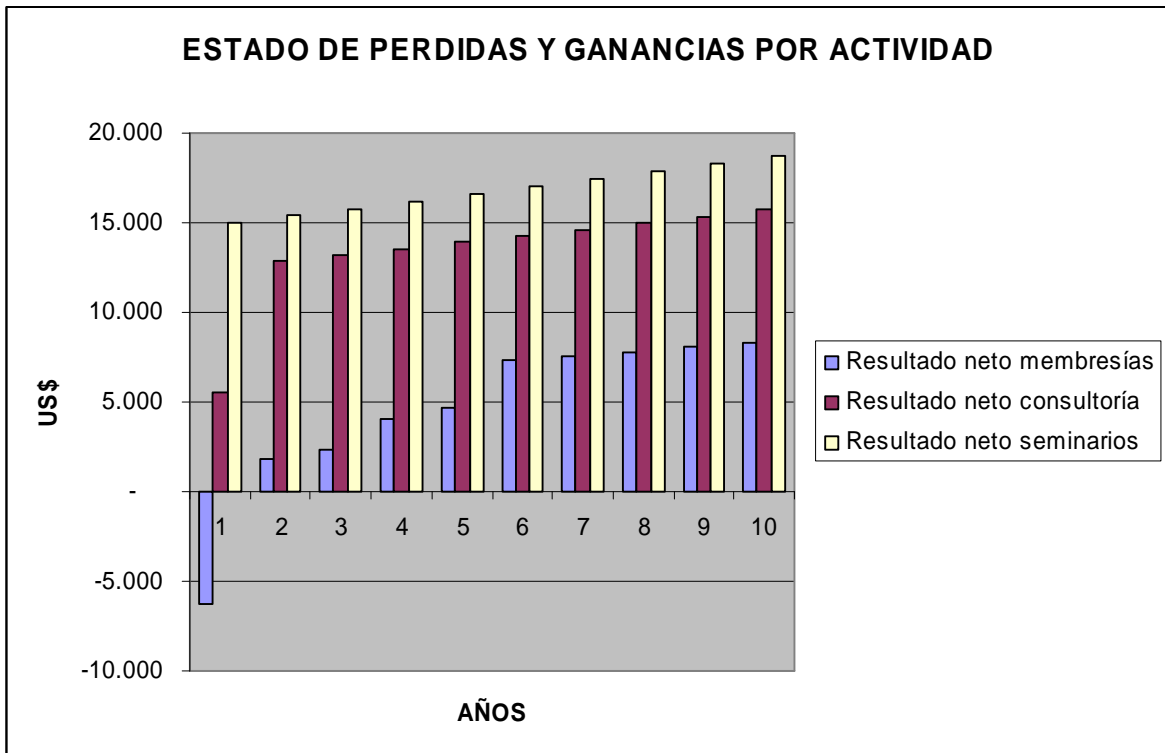


Grafico 9.1 Estado de Pérdidas y ganancias por Actividad

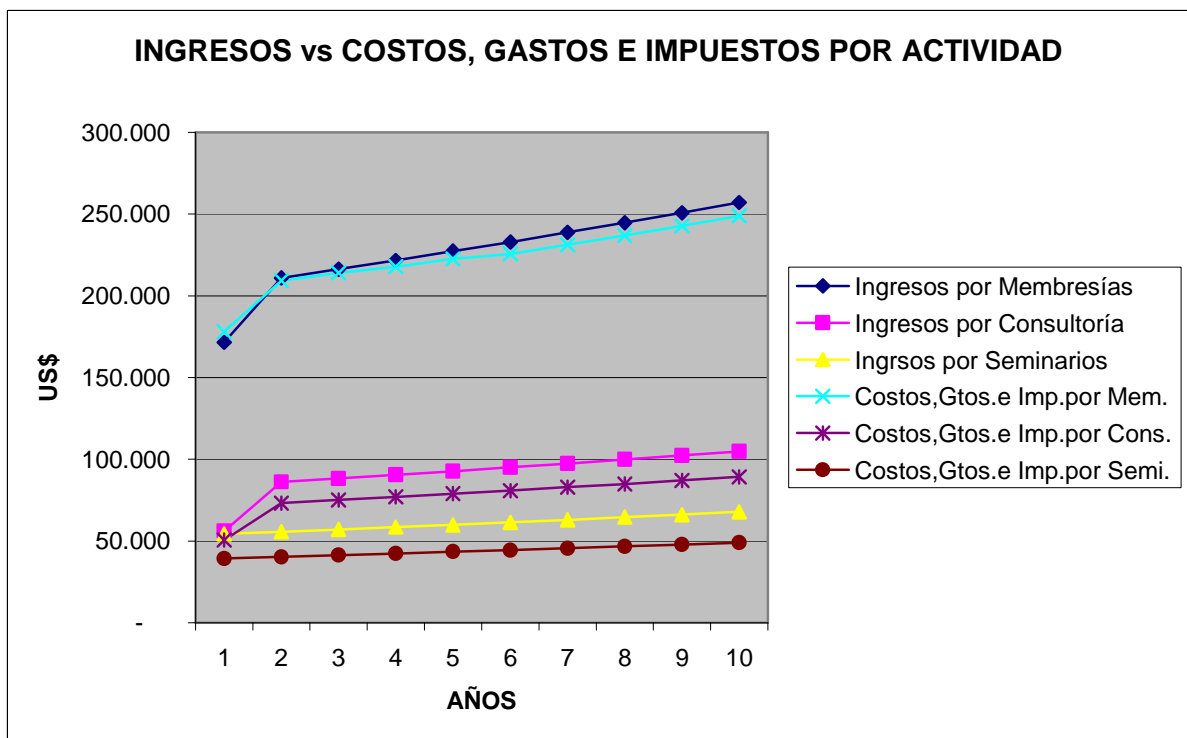


Grafico 9.2 Ingresos vs Costos, gastos e impuestos por Actividad

### 9.5- ESTRUCTURA DEL FINANCIAMIENTO

	Porcentaje	valor
Inversión total		62.971
Inversión de los socios	60%	37.783
Crédito bancario	40%	25.188

Tabla 9.17 Estructura del Financiamiento

Se ha considerado de acuerdo a la capacidad de inversión de los inversionistas, que un 60% de la inversión se la realizará a través de socios y un 40% se realizará a través de crédito bancario, de esta manera será posible financiar completamente el proyecto.

Se detalla la tabla de amortización en el anexo C.

### AMORTIZACION DEL PRESTAMO

Monto de financiamiento	25188,37
Cantidad de cuotas	60
Tasa anual	12%
Cuota mensual	560,30

Tabla 9.18 Amortización del Préstamo

## 9.6- FLUJO DE CAJA

Detalle	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	TOTAL
Inversión inicial	35.385											35.385
Capital de Trabajo Inicial	12.896											12.896
Gastos preoperacionales	14.690											14.690
<b>INVERSION INICIAL TOTAL</b>	<b>62.971</b>											<b>62.971</b>
<b>INGRESOS</b>												
Ingresos por asistencia		171.600	211.068	216.345	221.753	227.297	232.980	238.804	244.774	250.894	257.166	2.272.680
Ingresos por consultoría		56.000	86.100	88.253	90.459	92.720	95.038	97.414	99.850	102.346	104.904	913.084
Ingrsos por seminarios		54.300	55.658	57.049	58.475	59.937	61.435	62.971	64.546	66.159	67.813	608.344
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>281.900</b>	<b>352.826</b>	<b>361.646</b>	<b>370.687</b>	<b>379.954</b>	<b>389.453</b>	<b>399.190</b>	<b>409.169</b>	<b>419.399</b>	<b>429.884</b>	<b>3.794.108</b>
<b>COSTOS DIRECTOS</b>												
Costos por asistencia		84.600	107.502	110.190	112.944	115.768	118.662	121.629	124.669	127.786	130.981	1.154.730
Costos por consultoría		38.200	56.580	57.995	59.444	60.930	62.454	64.015	65.615	67.256	68.937	601.427
costos por seminarios		21.700	22.243	22.799	23.369	23.953	24.552	25.165	25.794	26.439	27.100	243.113
<b>TOTAL COSTOS DIRECTOS</b>		<b>144.500</b>	<b>186.324</b>	<b>190.983</b>	<b>195.757</b>	<b>200.651</b>	<b>205.667</b>	<b>210.809</b>	<b>216.079</b>	<b>221.481</b>	<b>227.018</b>	<b>1.999.270</b>
<b>Utilidad Bruta</b>		<b>137.400</b>	<b>166.501</b>	<b>170.664</b>	<b>174.930</b>	<b>179.303</b>	<b>183.786</b>	<b>188.381</b>	<b>193.090</b>	<b>197.917</b>	<b>202.865</b>	<b>1.794.838</b>
Gastos generales		90.676	92.942	95.266	97.648	100.089	102.591	105.156	107.785	110.479	113.241	1.015.873
Contratistas del Centro		13.720	16.236	16.642	17.058	17.484	17.922	18.370	18.829	19.300	19.782	175.342
Gastos financieros		2.812	2.316	1.757	1.127	417	-	-	-	-	-	8.430
Depreciación y Amortización		7.848	7.848	7.848	6.246	6.246	2.808	2.808	2.808	2.808	2.808	50.075
<b>TOTAL GASTOS</b>		<b>115.055</b>	<b>119.342</b>	<b>121.513</b>	<b>122.079</b>	<b>124.237</b>	<b>123.321</b>	<b>126.333</b>	<b>129.422</b>	<b>132.587</b>	<b>135.831</b>	<b>1.249.720</b>
<b>Utilidad antes de impuestos</b>		<b>22.345</b>	<b>47.159</b>	<b>49.151</b>	<b>52.851</b>	<b>55.067</b>	<b>60.465</b>	<b>62.047</b>	<b>63.669</b>	<b>65.330</b>	<b>67.034</b>	<b>545.118</b>
Participación a trabajadores		3.352	7.074	7.373	7.928	8.260	9.070	9.307	9.550	9.800	10.055	81.768
Impuesto a la renta		4.748	10.021	10.445	11.231	11.702	12.849	13.185	13.530	13.883	14.245	115.838
<b>Utilidad neta</b>		<b>14.245</b>	<b>30.064</b>	<b>31.334</b>	<b>33.693</b>	<b>35.105</b>	<b>38.547</b>	<b>39.555</b>	<b>40.589</b>	<b>41.648</b>	<b>42.734</b>	<b>347.513</b>
<b>Utilidad neta</b>		<b>14.245</b>	<b>30.064</b>	<b>31.334</b>	<b>33.693</b>	<b>35.105</b>	<b>38.547</b>	<b>39.555</b>	<b>40.589</b>	<b>41.648</b>	<b>42.734</b>	<b>347.513</b>
+ Depreciación		7.848	7.848	7.848	6.246	6.246	2.808	2.808	2.808	2.808	2.808	50.075
- Amortización de la deuda		3.912	4.408	4.967	5.596	6.306						25.188
<b>Flujo de caja operativo</b>		<b>18.181</b>	<b>33.504</b>	<b>34.215</b>	<b>34.342</b>	<b>35.045</b>	<b>41.355</b>	<b>42.363</b>	<b>43.397</b>	<b>44.456</b>	<b>45.542</b>	<b>372.399</b>
Valor Residual Neto de Activo fijo											2.364	2.364
Capital de Trabajo Final											12.000	12.000
<b>Flujo de caja total</b>	<b>-62.971</b>	<b>18.181</b>	<b>33.504</b>	<b>34.215</b>	<b>34.342</b>	<b>35.045</b>	<b>41.355</b>	<b>42.363</b>	<b>43.397</b>	<b>44.456</b>	<b>59.907</b>	<b>323.793</b>

Tabla 9.19a Flujo de Caja

**CENTRO VIDA ACTIVA**  
**FLUJO DE CAJA DESCONTADO**  
**TASA DE DESCUENTO**

14%

**PROYECTO ESPERADO**

FLUJO DE CAJA CON 60 MIEMBROS A \$ 220 MENSUALES

Detalle	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	VAN
Inversión inicial	62.971											-62.971
<b>INGRESOS</b>												
Ingresos por asistencia		171.600	211.068	216.345	221.753	227.297	232.980	238.804	244.774	250.894	257.166	1.142.215
Ingresos por consultoría		56.000	86.100	88.253	90.459	92.720	95.038	97.414	99.850	102.346	104.904	453.658
Ingrsos por seminarios		54.300	55.658	57.049	58.475	59.937	61.435	62.971	64.546	66.159	67.813	309.135
<b>TOTAL INGRESOS</b>		281.900	352.826	361.646	370.687	379.954	389.453	399.190	409.169	419.399	429.884	1.905.008
<b>COSTOS DIRECTOS</b>												
Costos por asistencia		84.600	107.502	110.190	112.944	115.768	118.662	121.629	124.669	127.786	130.981	579.301
Costos por consultoría		38.200	56.580	57.995	59.444	60.930	62.454	64.015	65.615	67.256	68.937	299.346
costos por seminarios		21.700	22.243	22.799	23.369	23.953	24.552	25.165	25.794	26.439	27.100	123.540
<b>TOTAL COSTOS DIRECTOS</b>		144.500	186.324	190.983	195.757	200.651	205.667	210.809	216.079	221.481	227.018	1.002.188
<b>Utilidad Bruta</b>		137.400	166.501	170.664	174.930	179.303	183.786	188.381	193.090	197.917	202.865	902.820
Gastos generales		90.676	92.942	95.266	97.648	100.089	102.591	105.156	107.785	110.479	113.241	516.224
Contratistas del Centro		13.720	16.236	16.642	17.058	17.484	17.922	18.370	18.829	19.300	19.782	88.319
Gastos financieros		2.812	2.316	1.757	1.127	417	-	-	-	-	-	6.319
Depreciación y Amortización		7.848	7.848	7.848	6.246	6.246	2.808	2.808	2.808	2.808	2.808	30.168
<b>TOTAL GASTOS</b>		115.055	119.342	121.513	122.079	124.237	123.321	126.333	129.422	132.587	135.831	641.030
<b>Utilidad antes de impuestos</b>		22.345	47.159	49.151	52.851	55.067	60.465	62.047	63.669	65.330	67.034	261.790
Participación a trabajadores		3.352	7.074	7.373	7.928	8.260	9.070	9.307	9.550	9.800	10.055	39.269
Impuesto a la renta		4.748	10.021	10.445	11.231	11.702	12.849	13.185	13.530	13.883	14.245	55.630
<b>Utilidad neta</b>		14.245	30.064	31.334	33.693	35.105	38.547	39.555	40.589	41.648	42.734	166.891
Utilidad neta		14.245	30.064	31.334	33.693	35.105	38.547	39.555	40.589	41.648	42.734	166.891
+ Depreciación		7.848	7.848	7.848	6.246	6.246	2.808	2.808	2.808	2.808	2.808	30.168
- Amortización de la deuda		3.912	4.408	4.967	5.596	6.306						16.764
+ Otros flujos											14.364	3.875
<b>Flujo de caja</b>	<b>-62.971</b>	<b>18.181</b>	<b>33.504</b>	<b>34.215</b>	<b>34.342</b>	<b>35.045</b>	<b>41.355</b>	<b>42.363</b>	<b>43.397</b>	<b>44.456</b>	<b>59.907</b>	<b>121.199</b>

Tabla 9.19b Flujo de Caja



## 9.7 EVALUACIÓN FINANCIERA

### 9.7.1 Cálculo del VAN

Tasa de oportunidad	14%
---------------------	-----

	Flujo	Flujo de caja descontado
Año 0	-62.971	-62.971
Año 1	18.181	15.948
Año 2	33.504	25.780
Año 3	34.215	23.094
Año 4	34.342	20.333
Año 5	35.045	18.201
Año 6	41.355	18.841
Año 7	42.363	16.930
Año 8	43.397	15.213
Año 9	44.456	13.671
Año 10	59.907	16.159
<b>VAN</b>		<b>121.199</b>

TIR ( 10 años ) =	47%
-------------------	-----

Tabla 9.20 VAN

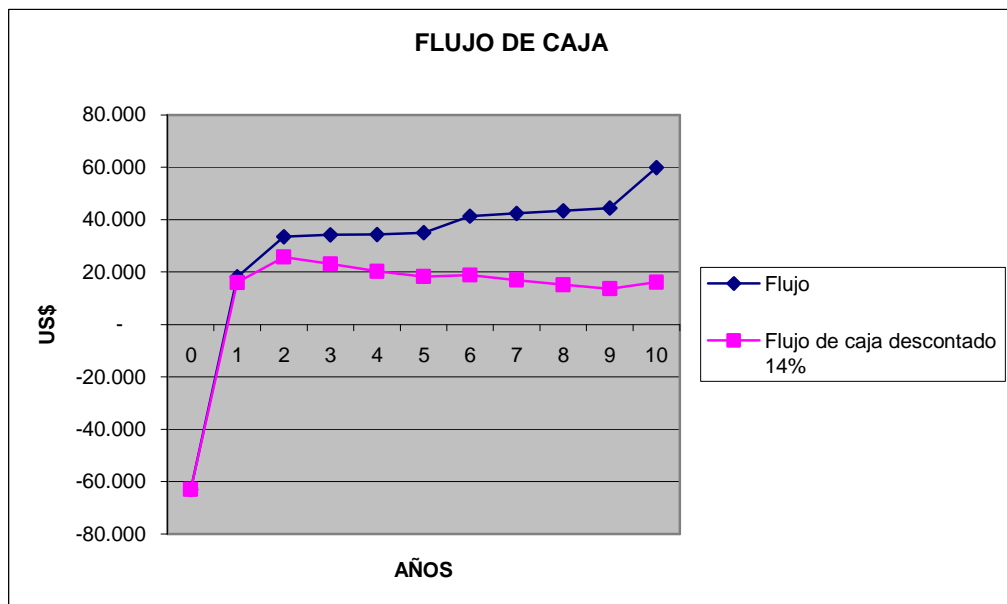


Gráfico 9.3 Flujo de Caja

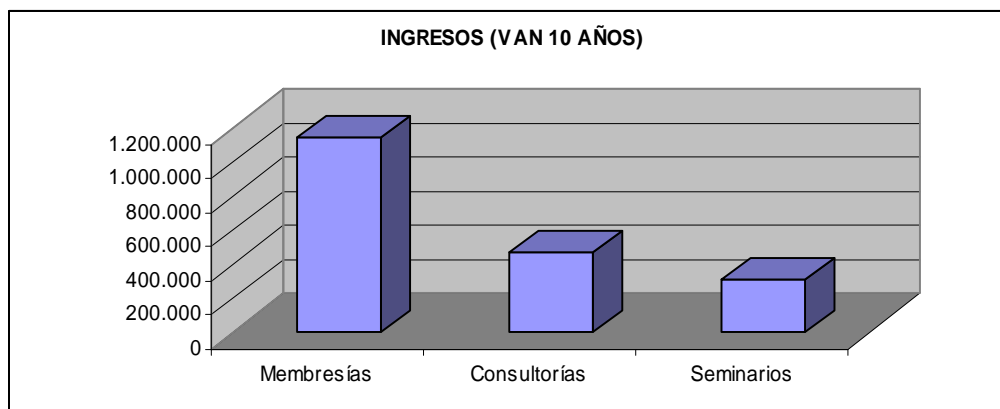


Gráfico 9.4 Ingresos (VAN 10 años)

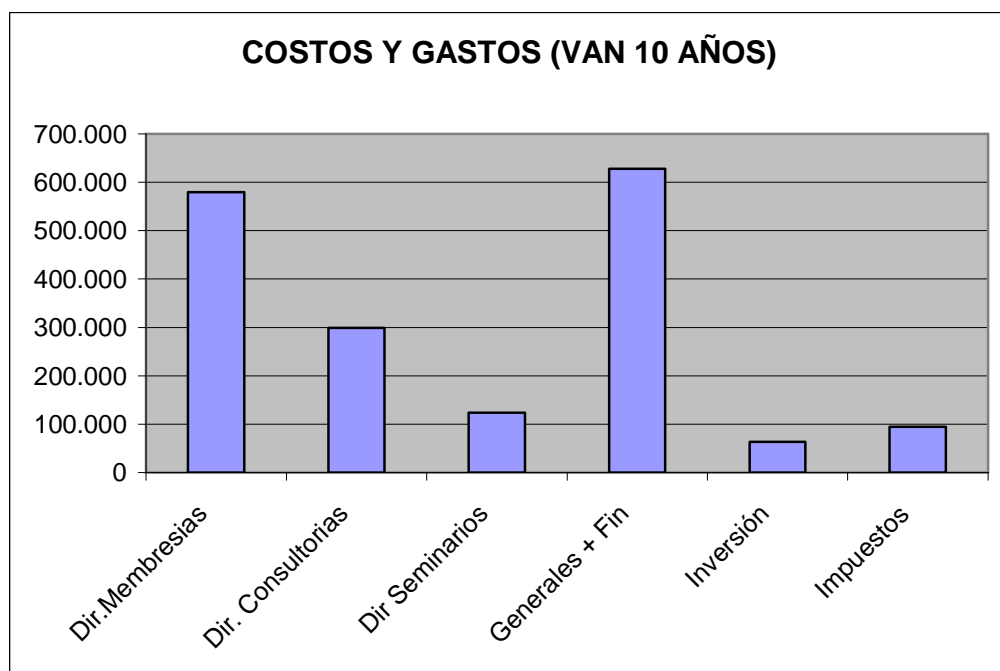


Gráfico 9.5 Costos y Gastos (VAN 10 años)

Como se observa considerando una tasa de oportunidad del 14%, porcentaje considerado por los inversionistas como tasa mínima aceptable de rendimiento

para su inversión en un proyecto de estas características y comparable este porcentaje con el rendimiento promedio de las empresas comerciales supervisadas por la Superintendencia de Compañías, observamos que el VAN es positivo, por tanto el proyecto es factible y ofrece una rentabilidad mayor al 14% que se definirá a través del cálculo de la TIR a continuación.

### 9.7.2- CÁLCULO DE LA TIR

TIR ( 10 años ) =	47%
-------------------	-----

TIR para 5 años =	36%
-------------------	-----

A través del cálculo correspondiente se obtiene una tasa de rentabilidad de 47% en una operación de diez años; por otro lado, si consideramos un período de cinco años se obtendría una rentabilidad del 36% que es atractiva. Por tanto este indicador muestra claramente un proyecto factible, rentable, atractivo y con una misión además positiva.

### 9.7.3- RECUPERACIÓN DEL CAPITAL

	Flujo	Flujo acumulado
Año 0	-62.971	-62.971
Año 1	18.181	-44.790
Año 2	33.504	-11.286
Año 3	34.215	22.928
Año 4	34.342	57.271
Año 5	35.045	92.316
Año 6	41.355	133.670
Año 7	42.363	176.033
Año 8	43.397	219.430
Año 9	44.456	263.886
Año 10	59.907	323.793

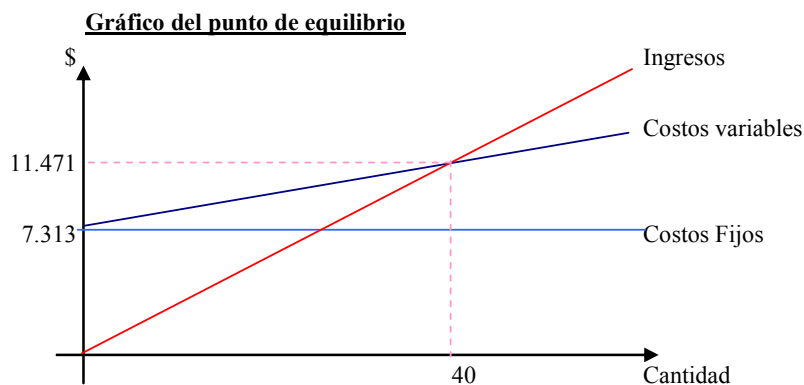
El tiempo de recuperación del capital es 2,34 años,

Tabla 9.21 Recuperación del capital

Se puede observar que el capital se podrá recuperar en 2,34 años partir de lo cual los inversionistas obtendrían rentabilidad.

#### 9.7.4- CÁLCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

Se ha considerado para el análisis de punto de equilibrio operativo el principal producto que genera el 60% de los ingresos de la empresa, que es la membresía permanente al centro, por tanto los costos variables son independientes, pero los costos fijos son de toda la empresa, por lo cual se ha considerado prorratear los gastos generales según lo indicado en la Tabla No. 9.11, más los costos fijos allí indicados.



El punto de equilibrio del Centro es de 40 miembros, o \$ 11,471 mensuales, más adicionalmente los ingresos por consultorías y seminarios

Gráfico 9.6 Punto de Equilibrio – membresías

A continuación se presentan los datos y cálculo arriba representado:

## ANÁLISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO OPERATIVO

### Datos

Precio por persona	220
Valor de transporte(60%)	66
Precio estimado por persona	286

Costos variables por persona

snacks	2,00
materiales	8,33
transporte	40,00
lideres grupo	53,33
Costo variable por persona	103,67

COSTOS FIJOS	COSTO MENSUAL	ASIGNACION COSTOS FIJOS		
		Membresias	Consultorias	Seminarios
Salarios fijos	3.456,30	2.503,05	476,63	476,63
Contratistas	1.320,00	1.320,00		
Otros gastos	4.100,00	3.490,00	305,00	305,00
TOTAL	8.876,30	7.313,05	781,63	781,63
		80%	10%	10%

Datos para el cálculo del punto de equilibrio operativo

Costos Fijos =	7.313,05
Costos Variables por unidad (V) =	103,67
Precio del servicio por persona (P) =	286,00

$$\text{PUNTO DE EQUILIBRIO (cantidad)} = \frac{\text{Costos fijos mensuales}}{\text{Margen de absorción}} = \frac{7.313,05}{(286 - 103,67)}$$

$$\text{PUNTO DE EQUILIBRIO (dólares)} = \frac{\text{Costos fijos mensuales}}{1 - P/V} = 11.471$$

Tabla 9.22 Punto de Equilibrio

Para llegar al equilibrio operativo tomando en cuenta solo el producto de miembros de Vida Activa se requieren 40 personas o US\$ 11.471 en ventas, sin embargo hay que tomar en cuenta las ventas en los demás productos para lograr el equilibrio completo en la empresa.

### **9.8. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD Y RIESGO A DIEZ AÑOS CON EL ESCENARIO COMPLETO DEL PROYECTO**

El siguiente análisis de sensibilidad está diseñado para evaluar los resultados con distintos escenarios que podrían modificar el análisis financiero presentado, de esta manera, por una parte permitirá lograr un análisis más realista del proyecto, pues considera mayor información de posibles resultados en un mercado siempre incierto; por otra parte permitirá conocer anticipadamente lo que sucede al cambiar alguna de las variables, lo cual facilitará la toma de decisiones oportunas.

El primer análisis se ha realizado un con un precio de membresía al centro de \$220 mensuales y con una demanda considerada realista sin considerar expectativas elevadas, sino un análisis mínimo posible; por tanto se ha considerado varios niveles de precios, así como tres niveles de demanda: pesimista, optimista y realista con la cual se ha trabajado en el análisis detallado.

Los análisis de cambios de precios, como los cambios en la demanda se adjuntan en el Anexo D y han considerado con la base que se presenta en las tablas detalladas del problema.

Los precios variables se incluyen considerando la demanda media original prevista en las tablas detalladas.

Para el análisis pesimista se ha considerado 50 membresías que pagarían una cuota mensual de \$ 220 en el primer año más la inflación del 2.5% anual que mantiene el proyecto.

Una demanda optimista considera 70 membresías que pagarían una cuota mensual de \$ 220 en el primer año más la inflación del 2.5% anual que mantiene el proyecto.

Sin embargo de lo indicado en los escenarios anteriores, también se han realizado cálculos considerando otros rangos de membresías con distintos tipos de cuota mensual, para evaluar la curva financiera.

#### FLUJO DE CAJA TOTAL DEL PROYECTO ACUMULADO EN 10 AÑOS

Con Membresías #	190	200	210	220	230	240	250
<b>70</b>	341.178	400.152	459.126	518.100	577.074	636.049	695.023
<b>60</b>	171.817	222.476	273.134	323.793	374.451	425.110	475.768
<b>50</b>	66.970	111.198	153.667	196.010	238.353	280.696	323.039
<b>40</b>	-44.541	-4.006	31.792	67.414	102.254	136.282	170.309

Tabla 9.23 Flujo de Caja Proyectado a 10 años con diferentes membresías y precios

#### FLUJO DE CAJA TOTAL DEL PROYECTO "VAN" 10 AÑOS

Descontado al 14%

# Miembros	190	200	210	220	230	240	250
<b>70</b>	128.964	158.556	188.148	217.740	247.331	276.923	306.515
<b>60</b>	44.819	70.279	95.739	121.199	146.660	172.120	197.580
<b>50</b>	-8.039	14.943	36.383	57.712	79.040	100.369	121.698
<b>40</b>	-65.740	-43.816	-25.085	-6.489	11.421	28.618	45.815

Tabla 9.24 VAN 10 años con diferentes membresías y precios





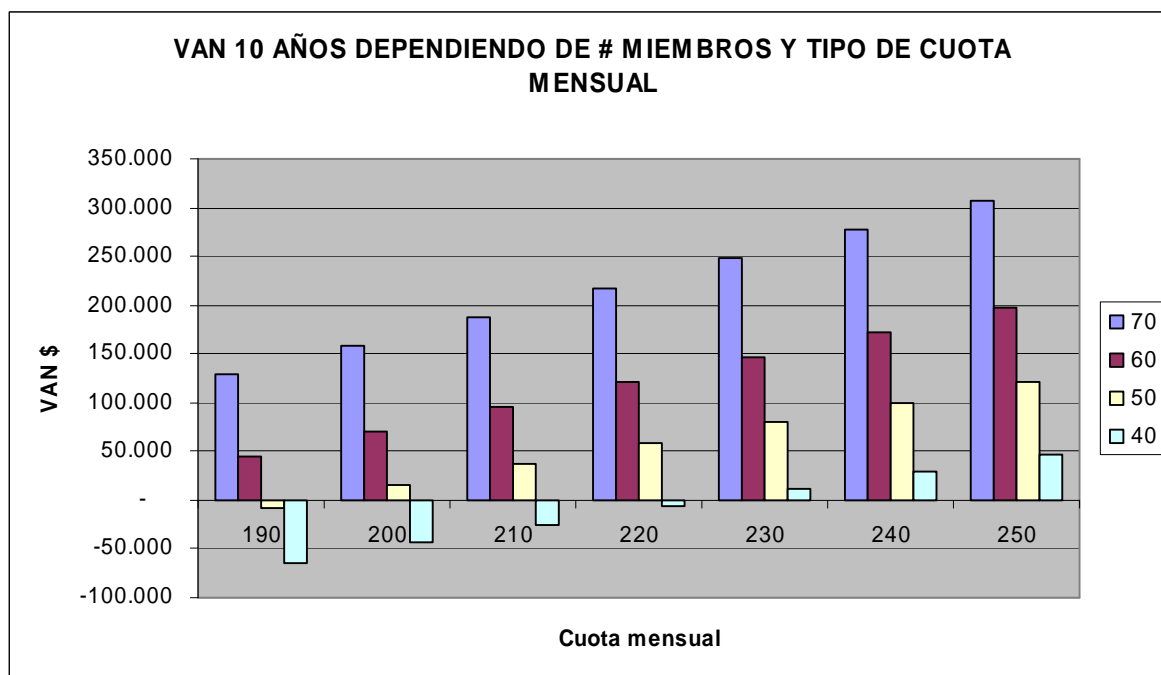


Gráfico 9.8 VAN dependiendo del # de miembros y cuota mensual

### PUNTO DE EQUILIBRIO

Punto de Equilibrio con 60 o 70M			con 40M		con 50M	
Precio cuota	# Membresías	\$	# Membresías	\$	# Membresías	\$
190	48	12.290	41	10.459	44	11.301
200	45	11.983	39	10.292	42	11.074
210	42	11.712	37	10.143	39	10.871
220	40	11.471	35	10.007	37	10.689
230	38	11.255	33	9.884	36	10.525
240	36	11.060	32	9.772	34	10.376
250	34	10.883	31	9.669	32	10.240

Tabla 9.25 Punto de Equilibrio con diferentes membresías y precios

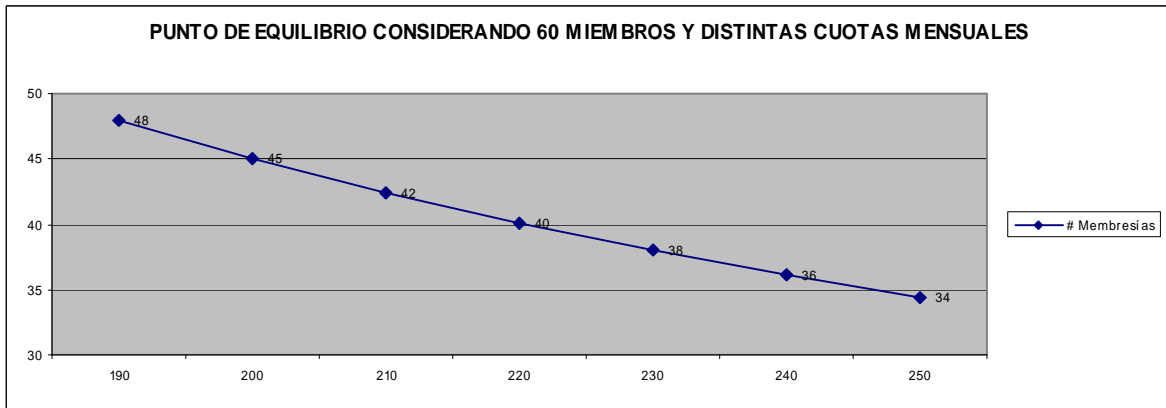


Gráfico 9.7 Punto de Equilibrio con distintas cuotas mensuales

TIR 10 AÑOS

# Membresias	190	200	210	220	230	240	250	Comentario
70	48%	55%	63%	70%	77%	84%	91%	Demanda Optimista
60	27%	34%	40%	47%	53%	60%	66%	Normal
50	12%	19%	25%	31%	36%	42%	48%	Demanda Pesimista
40	-9%	-1%	6%	12%	18%	23%	28%	

Tabla 9.26 TIR con distintas variables

### 9.8.1 ANÁLISIS DE RIESGO Y SENSIBILIDAD DEL PROYECTO A 10 AÑOS CON DISTINTOS ESCENARIOS DE DEMANDA DE SERVICIOS Y POR NÚMERO DE MIEMBROS

Los siguientes gráficos muestran los resultados de un análisis de sensibilidad en función al número de miembros, considerando una cuota inicial de \$ 220 por persona, que corresponde a la cuota prevista del proyecto.

Sin embargo, al medir la demanda insatisfecha a través del estudio de mercado y establecer la estructura y fortalezas que tiene la empresa en relación al servicio propuesto, es claramente observable que una demanda baja muy difícilmente puede suceder, a menos que se incumplan los aspectos básicos de la realización del proyecto.

Sin embargo de lo arriba indicado, para fines del análisis, en los siguientes gráficos podemos apreciar una evaluación de riesgo y sus sensibilidades si asumiríamos que la demanda de miembros, consultas y seminarios varían.

Variable modificada.	RESULTADOS	
	TIR 10 años	VAN a 10 años
Precio 190	27%	44.819
Precio 200	34%	70.279
Precio 210	40%	95.739
Precio 220	47%	121.199
Precio 230	53%	146.660
Precio 240	60%	172.120
Precio 250	66%	197.580
Demanda pesimista	31%	57.712
Demanda optimista	70%	217.740

Desviación estándar = 80.580,82

Tabla 9.27 Desviación Estándar

Fórmula de la desviación estándar muestral 
$$S = \sqrt{\frac{\sum (X - \bar{X})^2}{n - 1}}$$

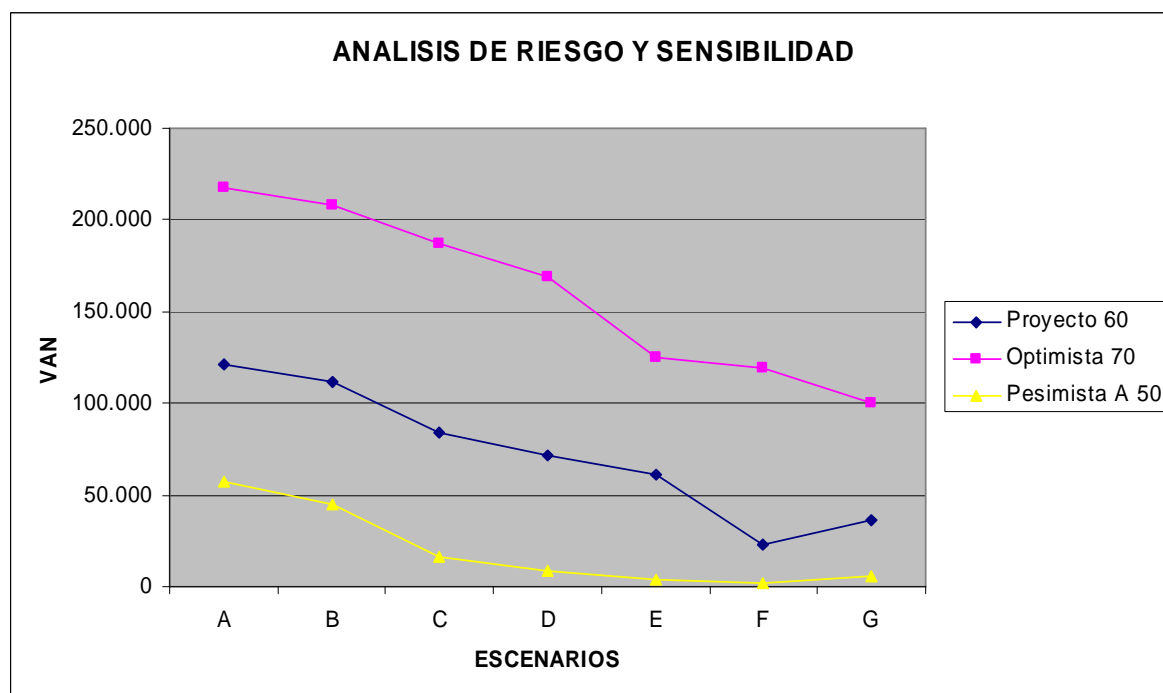
El siguiente cuadro presenta escenarios que incluyen riesgos si la demanda es variable.

**VAN CON DISTINTOS ESCENARIOS DE RIESGO**

**RESUMEN DE ESCENARIOS  
VAN DE 10 AÑOS**

Escenarios de actividades:	# miembros	Proyecto 60	Optimista 70	Pesimista A 50
Proyecto normal	A	121.199	217.740	57.712
Si no tuviera consultoría primer año	B	111.246	207.786	45.294
Si no tuviera consultoría ni seminarios primer año	C	84.094	186.578	16.697
Si la consultoría es del 50% en todo el período	D	72.013	168.553	8.525
Si la consultoría sería del 50% y habría solo seminario internacional 1 al año	E	61.116	124.746	4.198
Si no tuviera consultoría todo el período	F	22.826	119.366	2.120
Si no tuviera consultoría y solo 1 seminario int'l cada año	G	36.522	100.153	5.944
Desviación estándar por escenarios de actividades =		36.283	46.312	22.254
Desviación estándar del proyecto normal, por número de miembros =		80.581		

Tabla 9.28 VAN con distintos escenarios de riesgo



### Gráfico 9.9 Riesgo y Sensibilidad del proyecto

Nuestro proyecto pretende mantener un promedio de 60 miembros más las consultorías y seminarios mencionados en el Capítulo 4.

Dentro de los riesgos del negocio, también hay que considerar como riesgos principales tanto del mercado como el nivel de estabilidad del país tales como:

- Inestabilidad política, cambios de legislación de salud, recesión económica.
- Ingreso al mercado de muy fuerte competencia en relación a la empresa prevista.

Del análisis arriba indicado y considerando la demanda de mercado analizada, se considera que los riesgos planteados son muy poco probables, sin embargo habría que tomar las siguientes precauciones con el fin de evitar potenciales riesgos a la empresa:

- Mantenerse atentos a los cambios políticos, mantener relaciones y documentos habilitantes contra eventualidades. Mantener políticas financieras de reserva.
- Mantener los principios y estructura básica del proyecto con el fin de ser competitivos en cualquier situación. Fortalecer las barreras competitivas a través del tiempo y posicionarse como pioneros en la industria.

## **CAPÍTULO 10**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **10. COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS**

Los resultados del análisis de mercado han comprobado que el desarrollo de la empresa Centro Vida Activa es factible y los resultados financieros confirman que la empresa rendirá utilidad a los socios e ingresos a los empleados y participantes.

De acuerdo a los resultados de la encuestas aplicadas a personas de estratos medios-altos, generalmente de nivel de educación superior, se confirma que la creación de un centro privado profesional puede tener acogida favorable, por lo tanto, se confirma que el “Centro Vida Activa” es una empresa positiva y proporcionará un apoyo a los adultos mayores en relación al mejoramiento de su calidad de vida.

Según los resultados de las encuestas, también se confirma que las personas de la tercera edad rechazan la idea de ingresar voluntariamente a un asilo de ancianos y consideran como ofensivo que les propongan la posibilidad de ingresar a estos lugares; por lo tanto, la creación de un centro privado con las características que se propone, va a destruir la opinión negativa de asistir voluntariamente a un centro especializado dedicado a la tercera edad.

Al realizar las encuestas a familiares de los posibles usuarios, hemos comprobado que la mayoría tienen un nivel de estudios universitarios y este grupo acepta que les gustaría que sus padres o ellos pudieran acudir voluntariamente a un centro activo para adultos mayores, que tenga alta calidad profesional que ayude a sobrellevar una vida saludable, activa y de felicidad.

## **10.1 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES PLANTEADAS EN ARMONÍA CON LOS OBJETIVOS DEL PROYECTO Y LA SOLUCIÓN DE LOS PROBLEMAS PLANTEADOS.**

El Ecuador necesita prepararse para atender a una población creciente de la tercera edad. La creación de un centro como el que se propone, puede ser la puerta para iniciar la atención privada y personalizada digna de atender a la gente de gran experiencia, que les ayude a mantenerse sanos, activos y felices de participar y aportar con su cúmulo de conocimientos ante la sociedad, obteniendo un beneficio propio tanto en utilización sana de su tiempo como una retribución a sus servicios profesionales de consultoría con un honorario razonable y participativo con el centro.

El presente estudio ha permitido demostrar favorablemente las distintas hipótesis planteadas, pues ha sido posible determinar que Vida Activa será una empresa rentable, un proyecto factible y autosustentable.

Por otra parte en base a la teoría analizada, el grupo beneficiario encuestado, el análisis realizado y la experiencia probada en distintos países, es posible concluir que el Centro Vida Activa será una empresa positiva, favorable a la sociedad proporcionando un apoyo a los adultos mayores en relación al mejoramiento de su calidad de vida a través de un centro especializado para personas activas que deseen ocupar su tiempo disponible en actividades agradables y mantener su desempeño profesional.

Los principales objetivos del presente estudio han estado relacionados con dos aspectos fundamentales que son: lograr aportar a la sociedad con un proyecto que beneficie a un importante grupo social desatendido y que la empresa pueda ser autosustentable y rentable, de tal manera que pueda ser una entidad

beneficiosa tanto para sus socios, para los empleados y para los beneficiarios del servicio,

El estudio de mercado comprobó que actualmente existe un mercado desatendido, y que existe una mala imagen de los actuales hogares de atención de la tercera edad, conocidos como “asilos de ancianos”. Se confirma que las personas de la tercera edad consideran una ofensa la sola sugerencia de que les propongan asistir a un lugar de atención del adulto mayor actualmente existe en el País, ya que lo califican como lugares donde asisten personas que no pueden valerse por si mismas o han sido abandonadas por parte de los familiares; por otro lado, en la encuesta se confirmó que de existir un centro de las características planteadas, este segmento de personas estarían gustosas de asistir por su propia voluntad por ser un programa mucho más atractivo.

Por otra parte el estudio ha considerado los diferentes aspectos que permitirían lograr los objetivos de rentabilidad establecidos, los objetivos de impacto planteados y por tanto el beneficio de todos los interesados en el proyecto.

Se ha logrado observar, a través del estudio financiero detallado, que el proyecto es rentable a un buen nivel, obteniéndose un 47% de rentabilidad a 10 años y un 36% a 5 años, esto se ha obtenido considerando un análisis algo conservador, pues el análisis de sensibilidad muestra aún una rentabilidad mayor, mostrando de cualquier manera que el presente es un proyecto atractivo para los inversionistas, pues el 47% supera en gran manera la tasa de oportunidad exigida de un 14% como premio al riesgo por ser un proyecto nuevo; sin embargo, es factible este rendimiento esperado, ya que se trata de una empresa innovadora, probada en otros países pero nueva en el País.

El estudio de mercado ha demostrado una alta demanda para este nivel del servicio y supera ampliamente la oferta. Se ha demostrado la aceptación tanto



de los precios como del concepto, por tanto es un proyecto real, factible y beneficioso para los inversionistas, empleados y futuros clientes.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- ABASCAL ROJAS, Francisco (1994) **“Como se hace un plan estratégico (La Teoría del Marketing Estratégico)”**, Editorial ESIC, Madrid.
- BACA, Gabriel (2001) **“Evaluación de Proyectos”**, McGraw-Hill, 4ta. edición.
- BENAVIDES ESPINASA, Carla (2003) **“Teoría de Mercadeo”**, tercera edición académica, Ecuador, Quito.
- BERNAL César Augusto (2000) **“Metodología de la investigación para la Administración y Economía”**, Prentice Hall, Colombia, 2000.
- BESLEY, Sott / BRIGHAM, Eugene F. (2001) **“Fundamentos de la Administración Financiera”**, Editorial McGraw-Hill, México.
- BURBANO Ruiz Jorge E., Gomez Alberto Ortiz (1995) **“PRESUPUESTOS”**, McGrawHill, 2da. edición.
- CHIAVENATO, Idalberto (2001) **“Administración en los nuevos tiempos”**, Mc Graw Hill.

- HILL, Charles, (1996) “**Administración estratégica**”, Mc Graw Hill, 3ra. Edición, Colombia.
- KOTLER, Philip / ARMASTRONG, Gary (1998) “**Fundamentos de la Mercadotecnia**” Editorial PHH, Cuarta Edición, México.
- LAMB, Hair, Mc Daniel (2002) “**Marketing**”, Editorial Thomson, 6ta edición.
- MALHOTRA Narres K. (1997) “**Investigación de Mercados**”, Pearson Education, 2da. edición.
- MASON Robert, “**Estadística para Administración y Economía**”, Alfaomega, 10ma. edición, Colombia.
- PORTER, Michael (2002) “**Estrategia Competitiva**”, Editorial Continental, Trigésima Edición, México.
- RODRIGUEZ Rafael (2001) “**El emprendedor de éxito**”, Mc Graw Hill, 2da edición.
- ZEITHAML, Valarie & BITNER, Mary Jo, “**Marketing de Servicios**”, Editorial McGRAW-HILL, 2da. Edición.

#### Referencias de Internet:

- <http://www.iess.gov.ec/base.php?nombrePag=pen-04>
- <http://www.expreso.ec/febrero/dia20/html/guayaquil4.asp>.
- <http://www.dlh.lahora.com.ec/paginas/judicial/PAGINAS/Reg.Ley.del.Anciano.htm>

- <http://www.diariolosandes.com.ec/content/view/623/2/>
- <http://www.mmrree.gov.ec/refugiados/plan1998.pdf>
- [http://www.frentesocial.gov.ec/sector/Pro\\_Cobertura\\_2003.htm#GERONTOLOGIA](http://www.frentesocial.gov.ec/sector/Pro_Cobertura_2003.htm#GERONTOLOGIA)
- <http://www.galaxys.net/~ceic/pem/enlaces/121.htm>
- <http://www.planacionalderechoshumanos.gov.ec/contenidos.php?menu=2&submenu1=7&submenu2=24&idiom=1>

# ANEXOS

## ANEXO A

### PRINCIPALES DATOS DEL FIAPAM

El FIAPAM, es la unión de fuerzas de las asociaciones de adultos mayores de Latinoamérica, El Caribe, España y Portugal para emprender acciones conjuntas colaborando en el desarrollo económico, político y social de los pueblos.

La decisión de crear FIAPAM, así como la aprobación de sus estatutos, tuvo lugar en Asunción (Paraguay) durante el “2º Encuentro de Responsables y Presidentes de Organizaciones de Adultos Mayores”, celebrado del 20-23 de Septiembre de 2001.

La Federación Iberoamericana de Asociaciones de Personas Adultas Mayores, quedó legalmente constituida el día 20 de Febrero de 2002.

Los países firmantes del acta fundacional fueron: Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Cuba, España, Paraguay, Perú y Portugal, representando a veinte asociaciones.

El día de 9 de agosto, 2006 se celebró en Posadas- Misiones (Argentina), la Asamblea General, en la cual se eligieron los nuevos órganos de Gobierno, según los Estatutos.

Desde FIAPAM se organizan igualmente foros, encuentros, congresos, con el fin de promover la cooperación entre las diversas organizaciones, así como

propiciar el intercambio de experiencias entre las diversas asociaciones de personas mayores de los países miembro. Es en ellos donde se escucha la voz de los mayores, sus necesidades, inquietudes..., y desde donde se impulsan acciones e iniciativas en pro de los adultos mayores.

En cuanto al sistema de adhesión de nuevos socios, solamente podrán ser miembros de FIAPAM las asociaciones que así lo decida el Consejo de Administración, comprometiéndose a cumplir los Estatutos de la Federación y pagar sus cuotas de cotización, siendo éstas fijadas por el Consejo de Administración.

Las asociaciones adheridas a la Federación conservan toda su autonomía y cada uno es libre de tener la ideología política y religiosa que desee.

La Federación, en representación de las organizaciones adheridas, establece relaciones con las instancias nacionales e internacionales de su ámbito de acción para exponer las necesidades y aspiraciones de los mayores y proponer los objetos y soluciones pertinentes. Así mismo, podrá asociarse de pleno derecho con otras Confederaciones o Federaciones de mayor ámbito territorial cuyos fines sean similares y compatibles.

La organización del FIAPAM está conformada por delegaciones bajo los siguientes secretariados, quienes conforman el congreso

Secretariado Territorial CONO SUR ESTE (Argentina, Chile, Uruguay, Paraguay).

Secretariado Territorial CONO SUR OESTE (Brasil, Venezuela, Las Antillas, Guayana).

Secretariado Territorial PAÍSES ANDINOS (Colombia, Ecuador, Perú, Bolivia).

Secretariado Territorial CENTRO (Costa Rica, Guatemala, El Salvador, Nicaragua, Honduras, Panamá, Puerto Rico).

Secretariado Territorial NORTE (México, Cuba, República Dominicana, N. México).

Secretariado Territorial EUROPA (España, Portugal, Italia).

Secretariado Territorial PAÍSES ANDINOS

**Representante:** Sr. Edmundo Maradiague (Bolivia)

*Secretariados Nacionales* Sr. Edmundo Maradiague (Bolivia)

Sr. Augusto Cuéllar (Colombia)

Sr. Pedro Medina Pazmiño (Ecuador)

Sra. Sofía Alvarado Hidalgo (Perú) Territorio Norte

Sr. Flor de María Vásquez Samané (Perú)

Territorio

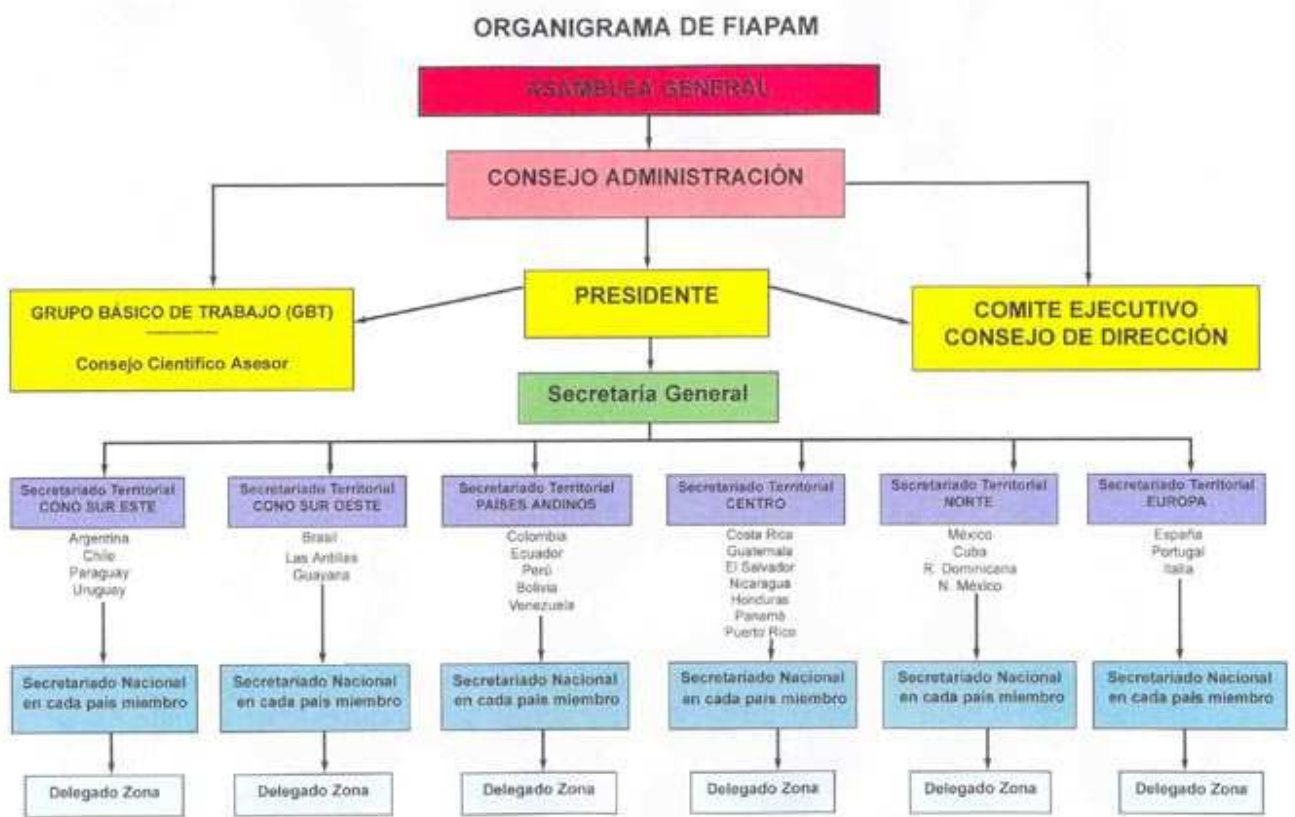
Sur

Sr. Juan José Portillo Guevara (Perú)

En cada uno de los países integrantes de cada Secretariado Territorial hay un Secretario Nacional, y a su vez, en cada país se nombrarán diversos delegados (por zonas, provincias o regiones). Estos delegados formarán parte de la Asamblea General, siendo así el vínculo que permita hacer llegar a la misma las inquietudes y necesidades de sus representados.

Esta Asamblea General es el máximo órgano de participación y representación de todos los beneficiarios. Está formada por todos los delegados elegidos por las asociaciones nacionales, territoriales, locales o sectoriales adheridas. Las asociaciones nacionales están representadas por 3 delegados, las territoriales por 2 y las locales o sectoriales por 1. El número de votos de que dispone cada delegado corresponderá al número de asociaciones miembros de su organización que represente. Junto a la Asamblea General, completan la

dirección y administración de FIAPAM el Consejo de Administración y el Comité Ejecutivo, siendo su composición y funciones las recogidas en el Capítulo 2º de los Estatutos.



**ANEXO B****ANEXO****Detalle de activos fijos**

Detalle	Cantidad	Valor unitario	Valor total
<b>ADECUACIONES GENERALES</b>			<b>11500</b>
Pintura			1500
Levantamiento paredes			3500
Mejoramiento pisos			2500
Entrada			2500
Entorno Piscina			1500
<b>ADECUACIONES AREAS VERDES</b>			<b>4100</b>
Áreas de deportes			800
Áreas de sembrío y cosecha			800
Riego			1200
Canchas			1300
<b>IMPLEMENTOS ENFERMERIA</b>			<b>1800</b>
Camillas	2	150	300
accesorios médicos			1500
<b>EQUIPAMIENTO COMEDOR</b>			<b>2520</b>
Mesas	12	50	600
Sillas	60	20	1200
manteles	24	30	720
<b>EQUIPAMIENTO COCINA</b>			<b>3000</b>
Utensillos		300	300
Equipos		450	450
Cocina	1	350	350
Vajilla		400	400
Refrigerador	1	1200	1200



Microhondas	1	300	300
<b>MUEBLES PARA TALLERES</b>			<b>1120</b>
Mesas	8	40	320
Sillas	40	20	800
<b>SALA DE PROYECCIÓN</b>			<b>1900</b>
Infocus	1	1200	1200
Mueblería	2	80	160
DVD	2	120	240
Juego de parlantes	1	300	300
<b>EQUIPO DE MÚSICA</b>			<b>1390</b>
Teclados normales	2	250	500
Teclados de alta fidelidad	1	450	450
Guitarras	4	60	240
Otros			200
<b>HERRAMIENTAS JARDINERÍA</b>			<b>605</b>
cortadora de cesped	1	150	150
Palas	10	8	80
Podadoras	15	15	225
Otras herramientas			150
<b>SALA DE JUEGOS</b>			<b>750</b>
Mesa de billar	1	500	500
Mesa de Ping Pong	1	250	250
<b>COMPUTADORAS</b>			<b>4200</b>
Gerencia	1	1200	1200
Líderes de grupo (2)	2	750	1500
Contador	1	750	750
Asistente de Marketing	1	750	750

**ANEXO C****TABLA DE AMORTIZACIÓN DEL FINANCIAMIENTO****AMORTIZACION DEL PRESTAMO**

Monto de financiamiento	25188,37
Cantidad de cuotas	60
Tasa anual	12%
Cuota mensual	560,30

Período	Capital insoluto	Interes vencido	Cuota o pago	Pago a Capital	Saldo deuda
1	25188,37	251,88	560,30	308,42	24879,96
2	24879,96	248,80	560,30	311,50	24568,45
3	24568,45	245,68	560,30	314,62	24253,84
4	24253,84	242,54	560,30	317,76	23936,07
5	23936,07	239,36	560,30	320,94	23615,13
6	23615,13	236,15	560,30	324,15	23290,98
7	23290,98	232,91	560,30	327,39	22963,59
8	22963,59	229,64	560,30	330,67	22632,93
9	22632,93	226,33	560,30	333,97	22298,95
10	22298,95	222,99	560,30	337,31	21961,64
11	21961,64	219,62	560,30	340,69	21620,96
12	21620,96	216,21	560,30	344,09	21276,86
13	21276,86	212,77	560,30	347,53	20929,33
14	20929,33	209,29	560,30	351,01	20578,32
15	20578,32	205,78	560,30	354,52	20223,81
16	20223,81	202,24	560,30	358,06	19865,74
17	19865,74	198,66	560,30	361,64	19504,10
18	19504,10	195,04	560,30	365,26	19138,84
19	19138,84	191,39	560,30	368,91	18769,92
20	18769,92	187,70	560,30	372,60	18397,32
21	18397,32	183,97	560,30	376,33	18020,99
22	18020,99	180,21	560,30	380,09	17640,90
23	17640,90	176,41	560,30	383,89	17257,01
24	17257,01	172,57	560,30	387,73	16869,28
25	16869,28	168,69	560,30	391,61	16477,67
26	16477,67	164,78	560,30	395,52	16082,15
27	16082,15	160,82	560,30	399,48	15682,67
28	15682,67	156,83	560,30	403,47	15279,19

29	15279,19	152,79	560,30	407,51	14871,68
30	14871,68	148,72	560,30	411,58	14460,10
31	14460,10	144,60	560,30	415,70	14044,40
32	14044,40	140,44	560,30	419,86	13624,54
33	13624,54	136,25	560,30	424,06	13200,48
34	13200,48	132,00	560,30	428,30	12772,19
35	12772,19	127,72	560,30	432,58	12339,61
36	12339,61	123,40	560,30	436,91	11902,70
37	11902,70	119,03	560,30	441,27	11461,43
38	11461,43	114,61	560,30	445,69	11015,74
39	11015,74	110,16	560,30	450,14	10565,59
40	10565,59	105,66	560,30	454,65	10110,95
41	10110,95	101,11	560,30	459,19	9651,76
42	9651,76	96,52	560,30	463,78	9187,97
43	9187,97	91,88	560,30	468,42	8719,55
44	8719,55	87,20	560,30	473,11	8246,45
45	8246,45	82,46	560,30	477,84	7768,61
46	7768,61	77,69	560,30	482,62	7285,99
47	7285,99	72,86	560,30	487,44	6798,55
48	6798,55	67,99	560,30	492,32	6306,24
49	6306,24	63,06	560,30	497,24	5809,00
50	5809,00	58,09	560,30	502,21	5306,79
51	5306,79	53,07	560,30	507,23	4799,55
52	4799,55	48,00	560,30	512,31	4287,25
53	4287,25	42,87	560,30	517,43	3769,82
54	3769,82	37,70	560,30	522,60	3247,21
55	3247,21	32,47	560,30	527,83	2719,38
56	2719,38	27,19	560,30	533,11	2186,28
57	2186,28	21,86	560,30	538,44	1647,84
58	1647,84	16,48	560,30	543,82	1104,02
59	1104,02	11,04	560,30	549,26	554,75
60	554,75	5,55	560,30	554,75	0,00



**ANEXO D**  
**ENCUESTA APLICADA A HIJOS DE PERSONAS DE LA TERCERA EDAD**

<b>UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO</b>	
<b>Encuesta para tesis.</b>	
<p>Esta encuesta tiene por objetivo conocer su opinión en relación a su interés acerca de un centro de recreación e inserción de trabajo para personas de la tercera edad con interés por una vida activa, se ruega marque con una "X" según sea la casilla. En caso de que sea una pregunta abierta, por favor señale de forma precisa su opinión. Gracias por su colaboración!</p>	
<b>DATOS INFORMATIVOS:</b>	
<b>Sexo</b>	Hombre <input type="checkbox"/> Mujer <input type="checkbox"/>
<b>Edad</b>	<input type="text"/> Años
<b>Estado Civil</b>	Soltero <input type="checkbox"/> Casado <input type="checkbox"/> Unión Libre <input type="checkbox"/> Viudo <input type="checkbox"/>
<b>Tiene padres que viven?</b>	Edad padre: <input type="text"/> Edad madre: <input type="text"/>
<b>Número de hijos</b>	<input type="text"/>
<b>Nivel Educativo</b>	Primaria <input type="checkbox"/> Secundaria <input type="checkbox"/> Superior <input type="checkbox"/>
<b>Lugar donde vive</b>	Quito <input type="checkbox"/> Cumbayá <input type="checkbox"/> Tumbaco <input type="checkbox"/> Valle Chillos <input type="checkbox"/> Otros <input type="checkbox"/>
<b>Profesion:</b>	_____ Estudiante <input type="checkbox"/>
<b>PREGUNTAS:</b>	
<p><b>Conoce usted de un lugar recreativo privado para las personas de la tercera edad en Quito o cerca de Quito?</b></p> <p>SI <input type="checkbox"/>      NO <input type="checkbox"/></p> <p>Si es afirmativo. Cuál es? _____</p>	
<p><b>Le gustaría que sus seres queridos de la tercera edad pudieran acudir media jornada a un lugar recreativo y seguro?</b></p> <p>SI <input type="checkbox"/>      NO <input type="checkbox"/>      y por qué? _____</p>	
<p><b>Qué actividades recomendaría para entretenimiento de estas personas?</b></p> <p>Musica <input type="checkbox"/>      Deportes <input type="checkbox"/>      Cual deporte _____</p>	
<p>Arte <input type="checkbox"/>      Juegos <input type="checkbox"/>      Charlas <input type="checkbox"/></p>	
<b>Otros que usted recomiende:</b>	
<p><b>Si le ofrecieran facilidades de transporte ida y vuelta, para una media jornada de entrenamiento de su ser querido, utilizaría el servicio de transporte?</b></p> <p>SI <input type="checkbox"/>      NO <input type="checkbox"/></p> <p><b>Qué costo considera que podría pagar por un servicio que le ofrezca recreación, actividades prácticas, charlas, deportes adecuados, de manera que pueda encontrar un buen ambiente de participación y utilizar media jornada?</b></p> <p>\$150 a 250 <input type="checkbox"/>      \$250 a 300 <input type="checkbox"/>      \$300 a 350 <input type="checkbox"/>      0 a \$400 <input type="checkbox"/>      Otro _____</p>	

**ANEXO E**  
**ENCUESTA APLICADA A PERSONAS DE LA TERCERA EDAD**  
**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO**  
**MBA**  
**ENCUESTA**

Esta encuesta tiene por objetivo conocer su opinión en relación a su interés acerca de un centro de recreación e inserción de trabajo para personas de la tercera edad con interés por una vida activa, se ruega marque con una "X" según sea la casilla. En caso de que sea una pregunta abierta, por favor señale de forma precisa su opinión.  
 Gracias por su colaboración!.

**DATOS INFORMATIVOS:**

**Sexo** Hombre  Mujer

**Edad**  Años

**Estado Civil** Soltero  Casado  Unión Libre  Viudo

**Número de hijos**

**Nivel Educativo** Primaria  Secundaria  Superior

**Lugar donde vive** Quito  Cumbayá  Tumbaco   
 Valle Chillos  Otros

**Profesion:** \_\_\_\_\_

**PREGUNTAS:**

**Conoce usted de un lugar recreativo privado para las personas de la tercera edad en Quito o cerca de Quito?**

SI  NO

Si es afirmativo. Cuál es? \_\_\_\_\_

**Le gustaría asistir a un lugar recreativo y seguro con actividades para una vida activa para personas de tercera edad a medio tiempo?**

SI  NO  por qué? \_\_\_\_\_

**Qué actividades le gustaría para entretenimiento en este centro?**

Musica  Deportes  Cual deporte \_\_\_\_\_

Arte  Juegos  Charlas

**Otros que usted recomiende** \_\_\_\_\_

**Si le ofrecerían facilidades de transporte ida y vuelta, para una media jornada de entrenamiento en este centro, utilizaría el servicio de transporte?**

SI  NO

**Qué costo podría pagar por un servicio que le ofrezca recreación, actividades prácticas, charlas, deportes adecuados, de manera que pueda encontrar un buen ambiente de participación y utilizar media jornada?**

\$150 a 250  \$250 a 300  \$300 a 350  \$350 a 400  Otro \_\_\_\_\_

**Si usted tiene o tendría más de 65 años y es profesional le gustaría afiliarse a un centro donde pueda ofrecer sus servicios profesionales o consultoría remunerada?**

SI  NO

**Estaría interesado de tener charlas preparativas para afrontar la edad avanzada?**

SI  NO

**Usted asistiría voluntariamente a un asilo de ancianos**

SI  NO

**Por que:** \_\_\_\_\_

NOTA: el centro del cual se está realizando el estudio no se trata de un asilo, sino un centro de recreación para una vida activa para personas de 3ra edad.

**Consideraría usted una ofensa que le propongán asistir a un asilo de ancianos.**

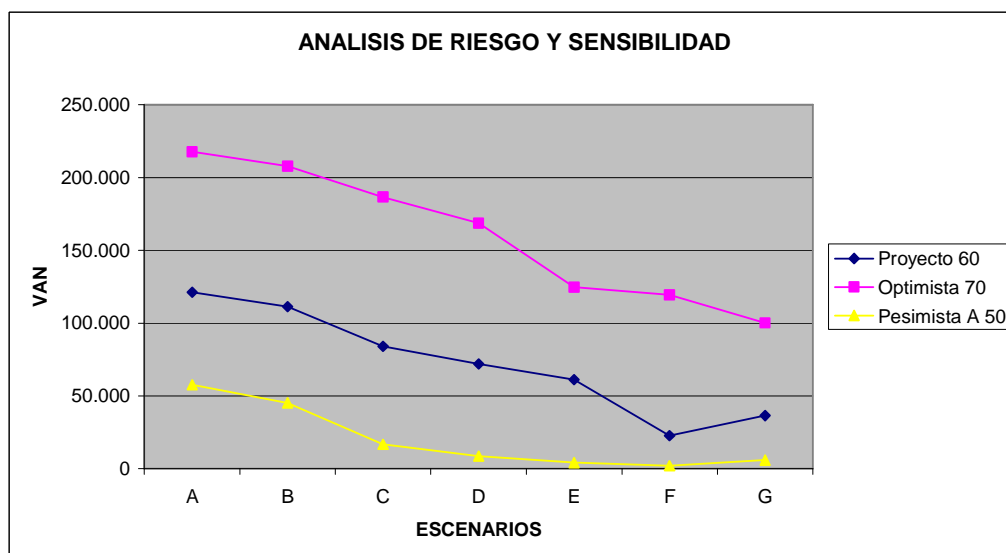
SI  NO

## ANEXO F

**ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD Y RIESGO: OPTIMISTA, PESIMISTA Y  
ESPERADO CON CUOTA DE \$ 220 MENSUALES QUE INCLUYE EL  
PROYECTO, CON DISTINTOS ESCENARIOS DE DIFERENTES INGRESOS**

**RESUMEN DE ESCENARIOS  
VAN DE 10 AÑOS**

Escenarios de actividades:	# miembros	Proyecto	Optimista	Pesimista A
		60	70	50
Proyecto normal	A	121.199	217.740	57.712
Si no tuviera consultoría primer año	B	111.246	207.786	45.294
Si no tuviera consultoría ni seminarios primer año	C	84.094	186.578	16.697
Si la consultoría es del 50% en todo el período	D	72.013	168.553	8.525
Si la consultoría sería del 50% y habría solo seminario internacional 1 al año	E	61.116	124.746	4.198
Si no tuviera consultoría todo el período	F	22.826	119.366	2.120
Si no tuviera consultoría y solo 1 seminario int'l cada año	G	36.522	100.153	5.944
Desviación estándar por escenarios de actividades =		36.283	46.312	22.254
Desviación estándar del proyecto normal, por número de miembros =		80.581		



## ANEXO G

## ANÁLISIS DEL PROYECTO CON 60 MIEMBROS Y CUOTA DE \$ 220 MENSUALES

CENTRO VIDA ACTIVA  
FLUJO DE CAJA

Detalle	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	TOTAL	
Inversión inicial	35.385											35.385	
Capital de Trabajo Inicial	12.896											12.896	
Gastos preoperacionales	14.690											14.690	
<b>INVERSIÓN INICIAL TOTAL</b>	<b>62.971</b>											<b>62.971</b>	
<b>INGRESOS</b>													
Ingresos por asistencia		171.600	211.068	216.345	221.753	227.297	232.980	238.804	244.774	250.894	257.166	2.272.680	
Ingresos por consultoría		56.000	86.100	88.253	90.459	92.720	95.038	97.414	99.850	102.346	104.904	913.084	
Ingresos por seminarios		54.300	55.658	57.049	58.475	59.937	61.435	62.971	64.546	66.159	67.813	608.344	
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>281.900</b>	<b>352.826</b>	<b>361.646</b>	<b>370.687</b>	<b>379.954</b>	<b>389.453</b>	<b>399.190</b>	<b>409.169</b>	<b>419.399</b>	<b>429.884</b>	<b>3.794.108</b>	
<b>COSTOS DIRECTOS</b>													
Costos por asistencia		84.800	107.502	110.190	112.944	115.768	118.662	121.629	124.669	127.786	130.981	1.154.730	
Costos por consultoría		38.200	56.580	57.995	59.444	60.930	62.454	64.015	65.615	67.256	68.937	601.427	
Costos por seminarios		21.700	22.243	22.799	23.369	23.953	24.552	25.165	25.794	26.439	27.100	243.113	
<b>TOTAL COSTOS DIRECTOS</b>		<b>144.500</b>	<b>186.324</b>	<b>190.983</b>	<b>195.757</b>	<b>200.651</b>	<b>205.667</b>	<b>210.809</b>	<b>216.079</b>	<b>221.481</b>	<b>227.018</b>	<b>1.999.270</b>	
<b>Utilidad Bruta</b>		<b>137.400</b>	<b>166.501</b>	<b>170.664</b>	<b>174.930</b>	<b>179.303</b>	<b>183.786</b>	<b>188.381</b>	<b>193.090</b>	<b>197.917</b>	<b>202.865</b>	<b>1.794.838</b>	
Gastos generales		90.676	92.942	95.266	97.648	100.089	102.591	105.156	107.785	110.479	113.241	1.015.873	
Contratistas del Centro		13.720	16.236	16.642	17.058	17.484	17.922	18.370	18.829	19.300	19.782	175.342	
Gastos financieros		2.812	2.316	1.757	1.127	417	-	-	-	-	-	8.430	
Depreciación y Amortización		7.848	7.848	7.848	6.246	6.246	2.808	2.808	2.808	2.808	2.808	50.075	
<b>TOTAL GASTOS</b>		<b>115.055</b>	<b>119.342</b>	<b>121.513</b>	<b>122.079</b>	<b>124.237</b>	<b>123.321</b>	<b>126.333</b>	<b>129.422</b>	<b>132.587</b>	<b>135.831</b>	<b>1.249.720</b>	
<b>Utilidad antes de impuestos</b>		<b>22.345</b>	<b>47.159</b>	<b>49.151</b>	<b>52.851</b>	<b>55.067</b>	<b>60.465</b>	<b>62.047</b>	<b>63.669</b>	<b>65.330</b>	<b>67.034</b>	<b>545.118</b>	
Participación a trabajadores		3.352	7.074	7.373	7.928	8.260	9.070	9.307	9.550	9.800	10.055	81.768	
Impuesto a la renta		4.748	10.021	10.445	11.231	11.702	12.849	13.185	13.530	13.883	14.245	115.838	
<b>Utilidad neta</b>		<b>14.245</b>	<b>30.064</b>	<b>31.334</b>	<b>33.693</b>	<b>35.105</b>	<b>38.547</b>	<b>39.555</b>	<b>40.589</b>	<b>41.648</b>	<b>42.734</b>	<b>347.513</b>	
<b>Utilidad neta</b>		<b>14.245</b>	<b>30.064</b>	<b>31.334</b>	<b>33.693</b>	<b>35.105</b>	<b>38.547</b>	<b>39.555</b>	<b>40.589</b>	<b>41.648</b>	<b>42.734</b>	<b>347.513</b>	
+ Depreciación		7.848	7.848	7.848	6.246	6.246	2.808	2.808	2.808	2.808	2.808	50.075	
- Amortización de la deuda		3.912	4.408	4.967	5.596	6.306	-	-	-	-	-	25.188	
<b>Flujo de caja operativo</b>		<b>18.181</b>	<b>33.504</b>	<b>34.215</b>	<b>34.342</b>	<b>35.045</b>	<b>41.355</b>	<b>42.363</b>	<b>43.397</b>	<b>44.456</b>	<b>45.542</b>	<b>372.399</b>	
Valor Residual Neto de Activo fijo											2.364	2.364	
Capital de Trabajo Final											12.000	12.000	
<b>Flujo de caja total</b>		<b>-62.971</b>	<b>18.181</b>	<b>33.504</b>	<b>34.215</b>	<b>34.342</b>	<b>35.045</b>	<b>41.355</b>	<b>42.363</b>	<b>43.397</b>	<b>44.456</b>	<b>59.907</b>	<b>323.793</b>

FLUJO DE CAJA CON: 60 MIEMBROS Y CUOTA DE US\$ 220 MENSUALES

MES	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	TOTAL	VAN	
<b>- INVERSIÓN</b>	63											63	63	
<b>+ INGRESOS</b>		282	353	362	371	380	389	399	409	419	430	3.794	1.905	
Membresías		172	211	216	222	227	233	239	245	251	257	2.273	1.142	
Consultorías		56	86	88	90	93	95	97	100	102	105	913	454	
Seminarios		54	56	57	58	60	61	63	65	66	68	608	309	
<b>- COSTOS</b>		144	186	191	196	201	206	211	216	221	227	1.999	1.002	
Membresías		85	108	110	113	116	119	122	125	128	131	1.155	579	
Consultorías		38	57	58	59	61	62	64	66	67	69	601	299	
Seminarios		22	22	23	23	24	25	25	26	26	27	243	124	
<b>- GASTOS</b>		107	111	114	116	118	121	124	127	130	133	1.200	611	
Gastos generales		91	93	95	98	100	103	105	108	110	113	1.016	516	
Contratistas		14	16	17	17	17	18	18	19	19	20	175	89	
Gastos financieros		3	2	2	1	0	0	0	0	0	0	8	6	
<b>- IMPUESTOS</b>		8	17	18	19	20	22	22	23	24	24	198	95	
- Amortización de deuda		4	4	5	6	6	0	0	0	0	0	25	17	
+Valor Residual del Activo											14	14	4	
<b>FLUJO DE CAJA TOTAL</b>		<b>-63</b>	<b>18</b>	<b>34</b>	<b>34</b>	<b>34</b>	<b>35</b>	<b>41</b>	<b>42</b>	<b>43</b>	<b>44</b>	<b>60</b>	<b>324</b>	<b>121</b>



## ANEXO H

## ANÁLISIS GLOBAL POR DIFERENTES TIPOS DE MEMBRESÍA Y CUOTA MENSUAL

### Rendimiento Acumulado 10 años, considerando únicamente Membresías antes de impuestos

Membresías #	190	200	210	220	230	240	250
<b>70</b>	98.675,96	191.184,37	283.692,77	376.201,18	468.709,59	561.217,99	653.726,40
<b>60</b>	-166.988,07	-87.523,72	-8.059,37	71.404,98	150.869,33	230.333,68	309.798,02
<b>50</b>	-328.299,63	-261.879,34	-195.459,05	-129.038,76	-62.618,47	3.801,82	70.222,11
<b>40</b>	-489.611,19	-436.234,96	-382.858,73	-329.482,50	-276.106,26	-222.730,03	-169.353,80

Punto de Equilibrio con 60 o 70M			con 40M		con 50M	
Precio cuota	# Membresías	\$	# Membresías	\$	# Membresías	\$
190	48	12.290	41	10.459	44	11.301
200	45	11.983	39	10.292	42	11.074
210	42	11.712	37	10.143	39	10.871
220	40	11.471	35	10.007	37	10.689
230	38	11.255	33	9.884	36	10.525
240	36	11.060	32	9.772	34	10.376
250	34	10.883	31	9.669	32	10.240

### FLUJO DE CAJA TOTAL DEL PROYECTO ACUMULADO EN 10 AÑOS

Con Membresías #	190	200	210	220	230	240	250
<b>70</b>	341.178	400.152	459.126	518.100	577.074	636.049	695.023
<b>60</b>	171.817	222.476	273.134	323.793	374.451	425.110	475.768
<b>50</b>	66.970	111.198	153.667	196.010	238.353	280.696	323.039
<b>40</b>	-44.541	-4.006	31.792	67.414	102.254	136.282	170.309

### TIR 10 AÑOS

# Membresías	190	200	210	220	230	240	250	Comentario
70	48%	55%	63%	70%	77%	84%	91%	Demanda Optimista
60	27%	34%	40%	47%	53%	60%	66%	Normal
50	12%	19%	25%	31%	36%	42%	48%	
40	-9%	-1%	6%	12%	18%	23%	28%	Demanda pesimista

### FLUJO DE CAJA TOTAL DEL PROYECTO "VAN" 10 AÑOS

Descontado al 14%

# Miembros	190	200	210	220	230	240	250
<b>70</b>	128.964	158.556	188.148	217.740	247.331	276.923	306.515
<b>60</b>	44.819	70.279	95.739	121.199	146.660	172.120	197.580
<b>50</b>	-8.039	14.943	36.383	57.712	79.040	100.369	121.698
<b>40</b>	-65.740	-43.816	-25.085	-6.489	11.421	28.618	45.815

## ANEXO I

## ANÁLISIS DEL PROYECTO CONSIDERANDO 40 MIEMBROS

CENTRO VIDA ACTIVA  
FLUJO DE CAJA

Detalle	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	TOTAL
Inversión inicial	35.385											35.385
Capital de Trabajo Inicial	12.896											12.896
Gastos preoperacionales	14.690											14.690
<b>INVERSION INICIAL TOTAL</b>	<b>62.971</b>											<b>62.971</b>
<b>INGRESOS</b>												
Ingresos por asistencia		125.840	140.712	144.230	147.836	151.531	155.320	159.203	163.183	167.262	171.444	1.526.560
Ingresos por consultoría		56.000	86.100	88.253	90.459	92.720	95.038	97.414	99.850	102.346	104.904	913.084
Ingrsos por seminarios		54.300	55.658	57.049	58.475	59.937	61.435	62.971	64.546	66.159	67.813	608.344
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>236.140</b>	<b>282.470</b>	<b>289.531</b>	<b>296.770</b>	<b>304.189</b>	<b>311.793</b>	<b>319.588</b>	<b>327.578</b>	<b>335.767</b>	<b>344.162</b>	<b>3.047.988</b>
<b>COSTOS DIRECTOS</b>												
Costos por asistencia		63.427	74.948	76.822	78.742	80.711	82.729	84.797	86.917	89.090	91.317	809.498
Costos por consultoría		38.200	56.580	57.995	59.444	60.930	62.454	64.015	65.615	67.256	68.937	601.427
costos por seminarios		21.700	22.243	22.799	23.369	23.953	24.552	25.165	25.794	26.439	27.100	243.113
<b>TOTAL COSTOS DIRECTOS</b>		<b>123.327</b>	<b>153.770</b>	<b>157.615</b>	<b>161.555</b>	<b>165.594</b>	<b>169.734</b>	<b>173.977</b>	<b>178.327</b>	<b>182.785</b>	<b>187.354</b>	<b>1.654.038</b>
<b>Utilidad Bruta</b>		<b>112.813</b>	<b>128.699</b>	<b>131.916</b>	<b>135.214</b>	<b>138.595</b>	<b>142.060</b>	<b>145.611</b>	<b>149.251</b>	<b>152.983</b>	<b>156.807</b>	<b>1.393.950</b>
Gastos generales		90.676	92.942	95.266	97.648	100.089	102.591	105.156	107.785	110.479	113.241	1.015.873
Contratistas del Centro		13.720	16.236	16.642	17.058	17.484	17.922	18.370	18.829	19.300	19.782	175.342
Gastos financieros		2.812	2.316	1.757	1.127	417	-	-	-	-	-	8.430
Depreciación y Amortización		7.848	7.848	7.848	6.246	6.246	2.808	2.808	2.808	2.808	2.808	50.075
<b>TOTAL GASTOS</b>		<b>115.055</b>	<b>119.342</b>	<b>121.513</b>	<b>122.079</b>	<b>124.237</b>	<b>123.321</b>	<b>126.333</b>	<b>129.422</b>	<b>132.587</b>	<b>135.831</b>	<b>1.249.720</b>
<b>Utilidad antes de impuestos</b>		<b>-2.242</b>	<b>9.357</b>	<b>10.404</b>	<b>13.136</b>	<b>14.358</b>	<b>18.739</b>	<b>19.278</b>	<b>19.830</b>	<b>20.396</b>	<b>20.976</b>	<b>144.230</b>
Participación a trabajadores		-	1.404	1.561	1.970	2.154	2.811	2.892	2.974	3.059	3.146	21.971
Impuesto a la renta		-	1.988	2.211	2.791	3.051	3.982	4.097	4.214	4.334	4.457	31.125
<b>Utilidad neta</b>		<b>-2.242</b>	<b>5.965</b>	<b>6.632</b>	<b>8.374</b>	<b>9.153</b>	<b>11.946</b>	<b>12.290</b>	<b>12.642</b>	<b>13.002</b>	<b>13.372</b>	<b>91.134</b>
<b>Utilidad neta</b>		<b>-2.242</b>	<b>5.965</b>	<b>6.632</b>	<b>8.374</b>	<b>9.153</b>	<b>11.946</b>	<b>12.290</b>	<b>12.642</b>	<b>13.002</b>	<b>13.372</b>	<b>91.134</b>
+ Depreciación		7.848	7.848	7.848	6.246	6.246	2.808	2.808	2.808	2.808	2.808	50.075
- Amortización de la deuda		3.912	4.408	4.967	5.596	6.306						25.188
<b>Flujo de caja operativo</b>		<b>1.694</b>	<b>9.405</b>	<b>9.514</b>	<b>9.023</b>	<b>9.093</b>	<b>14.754</b>	<b>15.098</b>	<b>15.450</b>	<b>15.810</b>	<b>16.180</b>	<b>116.021</b>
Valor Residual Neto de Activo fijo											2.364	2.364
Capital de Trabajo Final											12.000	12.000
<b>Flujo de caja total</b>	<b>-62.971</b>	<b>1.694</b>	<b>9.405</b>	<b>9.514</b>	<b>9.023</b>	<b>9.093</b>	<b>14.754</b>	<b>15.098</b>	<b>15.450</b>	<b>15.810</b>	<b>30.545</b>	<b>67.414</b>

FLUJO DE CAJA CON:	40	MIEMBROS Y CUOTA DE US\$	220	MENSUALES
--------------------	----	--------------------------	-----	-----------

## ANALISIS DEL PROYECTO TOTAL CON 40 MEMBRESIAS

TIPO DE CUOTA \$	MEMBRESÍAS							
	190	200	210	220	230	240	250	
Primer año								
Membresías	40	-49.035,57	-44.635,57	-40.235,57	-38.198,69	-31.435,57	-27.035,57	-22.635,57
Consultorías		14.832,44	14.832,44	14.832,44	14.832,44	14.832,44	14.832,44	14.832,44
Seminarios		23.532,44	23.532,44	23.532,44	23.532,44	23.532,44	23.532,44	23.532,44
<b>TOTAL RENDIMIENTO</b>		<b>-10.670,69</b>	<b>-6.270,69</b>	<b>-1.870,69</b>	<b>166,19</b>	<b>6.929,31</b>	<b>11.329,31</b>	<b>15.729,31</b>
Impuestos	0,3625	3.868,13	2.273,13	678,13	-60,24	-2.511,87	-4.106,87	-5.701,87
Utilidad o Pérdida Neta		-6.802,57	-3.997,57	-1.192,57	105,94	4.417,43	7.222,43	10.027,43

## ANEXO J

## ANÁLISIS DEL PROYECTO CON 50 MIEMBROS

CENTRO VIDA ACTIVA  
FLUJO DE CAJA

Detalle	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	TOTAL
Inversión inicial	35.385											35.385
Capital de Trabajo Inicial	12.896											12.896
Gastos preoperacionales	14.690											14.690
<b>INVERSION INICIAL TOTAL</b>	<b>62.971</b>											<b>62.971</b>
<b>INGRESOS</b>												
Ingresos por asistencia		148.720	175.890	180.287	184.794	189.414	194.150	199.003	203.978	209.078	214.305	1.899.620
Ingresos por consultoría		56.000	86.100	88.253	90.459	92.720	95.038	97.414	99.850	102.346	104.904	913.084
Ingresos por seminarios		54.300	55.658	57.049	58.475	59.937	61.435	62.971	64.546	66.159	67.813	608.344
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>259.020</b>	<b>317.648</b>	<b>325.589</b>	<b>333.728</b>	<b>342.072</b>	<b>350.623</b>	<b>359.389</b>	<b>368.374</b>	<b>377.583</b>	<b>387.023</b>	<b>3.421.048</b>
<b>COSTOS DIRECTOS</b>												
Costos por asistencia		74.013	91.225	93.506	95.843	98.239	100.695	103.213	105.793	108.438	111.149	982.114
Costos por consultoría		38.200	56.580	57.995	59.444	60.930	62.454	64.015	65.615	67.256	68.937	601.427
Costos por seminarios		21.700	22.243	22.799	23.369	23.953	24.552	25.165	25.794	26.439	27.100	243.113
<b>TOTAL COSTOS DIRECTOS</b>		<b>133.913</b>	<b>170.047</b>	<b>174.299</b>	<b>178.656</b>	<b>183.123</b>	<b>187.701</b>	<b>192.393</b>	<b>197.203</b>	<b>202.133</b>	<b>207.186</b>	<b>1.826.654</b>
<b>Utilidad Bruta</b>		<b>125.107</b>	<b>147.600</b>	<b>151.290</b>	<b>155.072</b>	<b>158.949</b>	<b>162.923</b>	<b>166.996</b>	<b>171.171</b>	<b>175.450</b>	<b>179.836</b>	<b>1.594.394</b>
Gastos generales		90.676	92.942	95.266	97.648	100.089	102.591	105.156	107.785	110.479	113.241	1.015.873
Contratistas del Centro		13.720	16.236	16.642	17.058	17.484	17.922	18.370	18.829	19.300	19.782	175.342
Gastos financieros		2.612	2.316	1.757	1.127	417	-	-	-	-	-	8.430
Depreciación y Amortización		7.848	7.848	7.848	6.246	6.246	2.808	2.808	2.808	2.808	2.808	50.075
<b>TOTAL GASTOS</b>		<b>115.055</b>	<b>119.342</b>	<b>121.513</b>	<b>122.079</b>	<b>124.237</b>	<b>123.321</b>	<b>126.333</b>	<b>129.422</b>	<b>132.587</b>	<b>135.831</b>	<b>1.249.720</b>
<b>Utilidad antes de impuestos</b>		<b>10.051</b>	<b>28.258</b>	<b>29.777</b>	<b>32.993</b>	<b>34.712</b>	<b>39.602</b>	<b>40.662</b>	<b>41.749</b>	<b>42.863</b>	<b>44.005</b>	<b>344.674</b>
Participación a trabajadores		1.508	4.239	4.467	4.949	5.207	5.940	6.099	6.262	6.429	6.601	51.701
Impuesto a la renta		2.136	6.005	6.328	7.011	7.376	8.415	8.641	8.872	9.108	9.351	73.243
<b>Utilidad neta</b>		<b>6.408</b>	<b>18.014</b>	<b>18.983</b>	<b>21.033</b>	<b>22.129</b>	<b>25.246</b>	<b>25.922</b>	<b>26.615</b>	<b>27.325</b>	<b>28.053</b>	<b>219.730</b>
<b>Utilidad neta</b>		<b>6.408</b>	<b>18.014</b>	<b>18.983</b>	<b>21.033</b>	<b>22.129</b>	<b>25.246</b>	<b>25.922</b>	<b>26.615</b>	<b>27.325</b>	<b>28.053</b>	<b>219.730</b>
+ Depreciación		7.848	7.848	7.848	6.246	6.246	2.808	2.808	2.808	2.808	2.808	50.075
- Amortización de la deuda		3.912	4.408	4.967	5.596	6.306	-	-	-	-	-	25.188
<b>Flujo de caja operativo</b>		<b>10.344</b>	<b>21.454</b>	<b>21.864</b>	<b>21.683</b>	<b>22.069</b>	<b>28.054</b>	<b>28.730</b>	<b>29.423</b>	<b>30.133</b>	<b>30.861</b>	<b>244.616</b>
Valor Residual Neto de Activo fijo												2.364
Capital de Trabajo Final												12.000
<b>Flujo de caja total</b>	<b>-62.971</b>	<b>10.344</b>	<b>21.454</b>	<b>21.864</b>	<b>21.683</b>	<b>22.069</b>	<b>28.054</b>	<b>28.730</b>	<b>29.423</b>	<b>30.133</b>	<b>45.226</b>	<b>196.010</b>

<b>FLUJO DE CAJA CON:</b>	<b>50</b>	<b>MIEMBROS Y CUOTA DE US\$</b>	<b>220</b>	<b>MENSUALES</b>
---------------------------	-----------	---------------------------------	------------	------------------

## ANÁLISIS DEL PROYECTO TOTAL

TIPO DE CUOTA \$	MEMBRESÍAS							
	190	200	210	220	230	240	250	
Primer año								
Membresías	50	-34.875,56	-29.675,56	-24.475,56	-19.275,56	-14.075,56	-8.875,56	-3.675,56
Consultorías		14.832,44	14.832,44	14.832,44	14.832,44	14.832,44	14.832,44	14.832,44
Seminarios		23.532,44	23.532,44	23.532,44	23.532,44	23.532,44	23.532,44	23.532,44
<b>TOTAL RENDIMIENTO</b>		<b>3.489,32</b>	<b>8.689,32</b>	<b>13.889,32</b>	<b>19.089,32</b>	<b>24.289,32</b>	<b>29.489,32</b>	<b>34.689,32</b>
Impuestos	0,3625	-1.264,88	-3.149,88	-5.034,88	-6.919,88	-8.804,88	-10.689,88	-12.574,88
Utilidad o Pérdida Neta		2.224,44	5.539,44	8.854,44	12.169,44	15.484,44	18.799,44	22.114,44

## ANEXO K

## ANÁLISIS DEL PROYECTO CONSIDERANDO 70 MIEMBROS

CENTRO VIDA ACTIVA  
FLUJO DE CAJA

Detalle	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	TOTAL
Inversión inicial	35.385											35.385
Capital de Trabajo Inicial	12.896											12.896
Gastos preoperacionales	14.690											14.690
<b>INVERSIÓN INICIAL TOTAL</b>	<b>62.971</b>											<b>62.971</b>
<b>INGRESOS</b>												
Ingresos por asistencia		194.480	246.246	252.402	258.712	265.180	271.810	278.605	285.570	292.709	300.027	2.645.740
Ingresos por consultoría		56.000	86.100	88.253	90.459	92.720	95.038	97.414	99.850	102.346	104.904	913.084
Ingresos por seminarios		54.300	55.658	57.049	58.475	59.937	61.435	62.971	64.546	66.159	67.813	608.344
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>304.780</b>	<b>388.004</b>	<b>397.704</b>	<b>407.646</b>	<b>417.837</b>	<b>428.283</b>	<b>438.990</b>	<b>449.965</b>	<b>461.214</b>	<b>472.745</b>	<b>4.167.168</b>
<b>COSTOS DIRECTOS</b>												
Costos por asistencia		88.787	113.939	116.787	119.707	122.700	125.767	128.911	132.134	135.438	138.824	1.222.994
Costos por consultoría		38.200	56.580	57.995	59.444	60.930	62.454	64.015	65.615	67.256	68.937	601.427
Costos por seminarios		21.700	22.243	22.799	23.369	23.953	24.552	25.165	25.794	26.439	27.100	243.113
<b>TOTAL COSTOS DIRECTOS</b>		<b>148.687</b>	<b>192.761</b>	<b>197.581</b>	<b>202.520</b>	<b>207.583</b>	<b>212.773</b>	<b>218.092</b>	<b>223.544</b>	<b>229.133</b>	<b>234.861</b>	<b>2.067.534</b>
<b>Utilidad Bruta</b>		<b>156.093</b>	<b>195.242</b>	<b>200.123</b>	<b>205.126</b>	<b>210.254</b>	<b>215.511</b>	<b>220.898</b>	<b>226.421</b>	<b>232.081</b>	<b>237.883</b>	<b>2.099.634</b>
Gastos generales		90.676	92.942	95.266	97.648	100.089	102.591	105.156	107.785	110.479	113.241	1.015.873
Contratistas del Centro		13.720	16.236	16.642	17.058	17.484	17.922	18.370	18.829	19.300	19.782	175.342
Gastos financieros		2.812	2.316	1.757	1.127	417	-	-	-	-	-	8.430
Depreciación y Amortización		7.848	7.848	7.848	6.246	6.246	2.808	2.808	2.808	2.808	2.808	50.075
<b>TOTAL GASTOS</b>		<b>115.055</b>	<b>119.342</b>	<b>121.513</b>	<b>122.079</b>	<b>124.237</b>	<b>123.321</b>	<b>126.333</b>	<b>129.422</b>	<b>132.587</b>	<b>135.831</b>	<b>1.249.720</b>
<b>Utilidad antes de impuestos</b>		<b>41.038</b>	<b>75.900</b>	<b>78.610</b>	<b>83.047</b>	<b>86.018</b>	<b>92.190</b>	<b>94.565</b>	<b>96.999</b>	<b>99.495</b>	<b>102.052</b>	<b>849.914</b>
Participación a trabajadores		6.156	11.385	11.792	12.457	12.903	13.829	14.185	14.550	14.924	15.308	127.487
Impuesto a la renta		8.721	16.129	16.705	17.648	18.279	19.590	20.095	20.612	21.143	21.686	180.607
<b>Utilidad neta</b>		<b>26.162</b>	<b>48.386</b>	<b>50.114</b>	<b>52.943</b>	<b>54.836</b>	<b>58.771</b>	<b>60.285</b>	<b>61.837</b>	<b>63.428</b>	<b>65.058</b>	<b>541.820</b>
<b>Utilidad neta</b>		<b>26.162</b>	<b>48.386</b>	<b>50.114</b>	<b>52.943</b>	<b>54.836</b>	<b>58.771</b>	<b>60.285</b>	<b>61.837</b>	<b>63.428</b>	<b>65.058</b>	<b>541.820</b>
+ Depreciación		7.848	7.848	7.848	6.246	6.246	2.808	2.808	2.808	2.808	2.808	50.075
- Amortización de la deuda		3.912	4.408	4.967	5.596	6.306	-	-	-	-	-	25.188
<b>Flujo de caja operativo</b>		<b>30.098</b>	<b>51.826</b>	<b>52.995</b>	<b>53.592</b>	<b>54.776</b>	<b>61.579</b>	<b>63.093</b>	<b>64.645</b>	<b>66.236</b>	<b>67.866</b>	<b>566.707</b>
Valor Residual Neto de Activo fijo											2.364	2.364
Capital de Trabajo Final											12.000	12.000
<b>Flujo de caja total</b>	<b>-62.971</b>	<b>30.098</b>	<b>51.826</b>	<b>52.995</b>	<b>53.592</b>	<b>54.776</b>	<b>61.579</b>	<b>63.093</b>	<b>64.645</b>	<b>66.236</b>	<b>67.866</b>	<b>518.100</b>

<b>FLUJO DE CAJA CON:</b>	<b>70</b>	<b>MIEMBROS Y CUOTA DE US\$</b>	<b>220</b>	<b>MENSUALES</b>
---------------------------	-----------	---------------------------------	------------	------------------

## ANÁLISIS DEL PROYECTO TOTAL

TIPO DE CUOTA \$	MEMBRESÍAS							
		190	200	210	220	230	240	250
Primer año								
Membresías	<b>70</b>	-12.955,57	-6.155,57	644,43	8.773,10	14.244,43	21.044,43	27.844,43
Consultorías		14.832,44	14.832,44	14.832,44	14.832,44	14.832,44	14.832,44	14.832,44
Seminarios		23.532,44	23.532,44	23.532,44	23.532,44	23.532,44	23.532,44	23.532,44
<b>TOTAL RENDIMIENTO</b>		<b>25.409,31</b>	<b>32.209,31</b>	<b>39.009,31</b>	<b>47.137,98</b>	<b>52.609,31</b>	<b>59.409,31</b>	<b>66.209,31</b>
Impuestos	0,3625	-9.210,88	-11.675,88	-14.140,88	-17.087,52	-19.070,88	-21.535,88	-24.000,88
Utilidad o Pérdida Neta		16.198,44	20.533,44	24.868,44	30.050,46	33.538,44	37.873,44	42.208,44