



MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS

TITULO DE LA TESIS:

“DESARROLLO DE UN CENTRO GERONTOLÓGICO PARA EL NIVEL SOCIO-ECONÓMICO MEDIO ALTO EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”

Previa A La Obtención Del Grado De Magíster En Dirección De Empresas

Elaborador Por:

Santiago Andrés Carrasco Chacón

Guayaquil, a los **31** días del mes de **Octubre** del año **2013**



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

CERTIFICACIÓN

[REDACTED] que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por el **Ingeniero**
Andrés Carrasco Chacón, como requerimiento parcial para la obtención
de **Académico** de Magíster en Dirección de Empresas

DIRECTOR DE TESIS

Alberto S. Rosado

REVISORES:

DIRECTOR DEL PROGRAMA

Patricio Vergara

Guayaquil, a los **31** días del mes de **octubre** del año **2013**



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

YO, SANTIAGO ANDRES CARRASCO CHACON

DECLARO QUE:

La tesis "Desarrollo de un Centro gerontológico para el nivel socio-económico de alto en la ciudad de Guayaquil" previa a la obtención del Grado Académico en Gerontología, ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando los derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente el trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance de la tesis del Grado Académico en mención.

Guayaquil, a los 31 días del mes de octubre del año 2013

El autor:

Santiago Andrés Carrasco Chacón



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

AUTORIZACIÓN

YO, SANTIAGO ANDRES CARRASCO CHACON

Yo autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la institución de la Tesis de Maestría titulada: "**Desarrollo de un Centro Sociológico para el nivel socio-económico medio alto en la ciudad de Guayaquil**", cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y plena autoría.

Guayaquil, a los **31** días del mes de **octubre** del año **2013**

El autor:

Santiago Andrés Carrasco Chacón

AGRADECIMIENTO

A mi padre, Ronald, quien ha confiado en mis capacidades desde el primer día de primaria y me guió para ser el profesional que soy ahora.

A mi madre, Elita, de quien surgió la idea de este proyecto y quien fue el principal empuje para el arranque del mismo.

A mis abuelos, Lucho y Ela, quienes fueron y son mi inspiración de éxito en la vida.

A mi novia, Daniela, quien me acompañó y empujó en la trayectoria final de este camino y quien me inyectó fuerzas para concluirlo.

A mis amigos Martha, Juan Pablo e Israel con quienes durante los 2 años de maestría compartimos absolutamente todos los grupos de estudio y trabajo en las diferentes materias.

A mi jefe, René, quien me brindó total apertura para combinar mi trabajo con la maestría y ha sido mi mentor laboral y personal.

RESUMEN EJECUTIVO

El segmento de los Adultos Mayores es un grupo demográfico con un crecimiento sostenido debido al aumento de la expectativa de vida (7,4% de la PEA en 1990 a 10,6% en 2010).

A pesar de esto, en los segmentos de nivel socio-económico “A” y “B” se identifican pocos competidores entre los cuales existe un nivel de competencia sumamente bajo. El potencial de mercado es de 11.141, del cual más del 90% está desatendido.

Mediante la investigación de mercado se pudo determinar que la propuesta de valor ofrecida tendría una aceptación de más del 75% de las personas encuestadas, la mayoría de los cuales está dispuesto a inscribirse en un centro recreacional de asistencia diaria. La ubicación del mismo también es importante, por lo que se considera a Urdesa como el lugar ideal para estar cerca de nuestros clientes potenciales.

Las actividades recreacionales de mayor valor percibido, y por tanto las que ofrecerá el centro recreacional son: Pintura, Aeróbicos, Pastelería, Floristería, Música, Danza, Cerámica, Lectura, Teatro, Jardinería. Además de esto, se debe contar con servicios de medicina general, nutrición y paseos turísticos asistidos.

La marca “Samsara” busca identificarse con la parte emocional de nuestros clientes, con su aspiración de rejuvenecimiento y reinención diaria, en un ambiente de exclusividad. Para fomentar esto, las relaciones públicas serán la principal herramienta de promoción.

La compañía, que será constituida como Sociedad Anónima, contará con personal capacitado en el manejo de adultos mayores. Además, se tercerizará servicios complementarios como Contabilidad, pago de nómina, seguridad, transporte, alimentación, servicios médicos y capacitación.

Para la implementación del proyecto, se requiere un capital inicial de \$51.149, del cual se plantea financiar con deuda el 65% a 5 años plazo a través de la CFN, con una tasa de interés del 10,5%

El análisis financiero realizado evidencia que el proyecto es altamente viable y rentable, con un VAN de \$291.026 y una TIR de 121% en el escenario planteado, y un valor en activos al final del quinto año de operación de \$527.180.

Por estos motivos principalmente, se recomienda fuertemente la implementación del centro recreacional para Adultos Mayores “SAMSARA”.

ÍNDICE

OBJETIVOS	1
JUSTIFICACIÓN	2
MARCO TEÓRICO	3
HIPÓTESIS	6
1 INTRODUCCIÓN	7
2 MARCO REFERENCIAL	9
3 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA	13
3.1 Análisis del Mercado Potencial	13
3.2 Análisis de la Competencia	14
3.3 Análisis de las 5 Fuerzas de Porter	15
4 ANÁLISIS DEL MERCADO	17
4.1 Objetivos de la Investigación	17
4.2 Estudio Cuantitativo: Encuesta	18
4.2.1 Resultados de la Encuesta	20
4.2.2 Conclusiones de la Encuesta	25
4.3 Estudio Cualitativo: Grupo Focal	25
4.3.1 Objetivo del Grupo Focal	25
4.3.2 Ambiente y Logística del Grupo Focal	25
4.3.3 Variables a tratar en el Grupo Focal	26
4.3.4 Conclusiones del Grupo Focal	26
5 ESTRATEGIA DE MERCADEO	27
5.1 Resumen de la Actualidad del Marketing	27
5.2 Posicionamiento de Mercado	27
5.2.1 Justificación de Posicionamiento	27
5.2.2 Ventaja Diferencial	27
5.3 Análisis FODA	28
5.4 Marketing Mix	29
5.4.1 Estrategia de desarrollo de producto o servicio	29
5.4.1.1 Producto Básico	29
5.4.1.2 Producto Real	29
5.4.1.3 Producto Aumentado	34
5.4.1.4 Marca	37

5.4.2	Estrategia de asignación de precio	38
5.4.3	Estrategia de Canales de distribución	39
5.4.4	Estrategia de Promoción	40
5.4.4.1	Relaciones Públicas	40
5.4.4.2	Plan de Fidelidad	43
5.5	Presupuesto de Marketing	45
5.6	Plan de Ventas	45
6	PLAN DE OPERACIONES	46
6.1	Descripción de la Empresa	46
6.1.1	Tipo de Empresa	46
6.1.2	Paquete Accionario	46
6.1.3	Visión	46
6.1.4	Misión	46
6.1.5	Valores Corporativos	46
6.1.6	Estructura Legal	47
6.2	Diagrama de procesos de Prestación de Servicios	48
6.3	Horarios de Atención	49
6.4	Capacidad Instalada	49
6.5	El Local	50
6.5.1	Readecuaciones	51
6.6	Plan de Compras	55
6.6.1	Implementos, Equipos, Accesorios y Servicios a contratar	55
6.6.2	Muebles, decoración y equipos administrativos	56
6.6.3	Servicios Varios	56
7	PLAN DE RECURSOS HUMANOS	57
7.1	Política de Recursos Humanos	57
7.1.1	Políticas de Administración del personal	57
7.2	Organigrama	58
7.2.1	Descriptores de Cargo	59
7.3	Compensaciones y Salarios	60
7.4	Capacitación	60
7.4.1	Objetivos de la Capacitación	60
7.4.2	Metodología	61
7.4.3	Contenido de la Capacitación	61
8	PLAN FINANCIERO	62
8.1	Inversión Inicial	62
8.2	Financiamiento del Proyecto	63
8.3	Ingresos	64

8.3.1	Demanda y Mix	64
8.3.2	Proyección de Ingresos	64
8.4	Costos	65
8.4.1	Costos Fijos	65
8.4.2	Costos Variables	65
8.4.3	Proyección de Costos	66
8.5	Estado de Pérdidas y Ganacias	66
8.6	Flujo de Tesorería	67
8.7	Balance General Proyectado	68
8.8	Indicadores Financieros	68
8.9	Evaluación del Proyecto	69
8.9.1	Cálculo de K_e y WACC	69
8.9.2	Free Cash Flow	70
8.9.3	VAN y TIR	70
8.10	Análisis de Sensibilidad	71
9	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	72
	BIBLIOGRAFÍA	73

OBJETIVOS

Objetivos Generales

El objetivo general de este proyecto es innovar en el servicio brindado al adulto mayor de clase alta enfocado en la creación de un Centro Gerontológico en la ciudad de Guayaquil que cubra cada una de las necesidades de este segmento.

Objetivos Específicos

- Determinar la potencial demanda para un Centro Gerontológico al cuidado del adulto mayor en la Ciudad de Guayaquil.
- Conocer la demanda actual y futura.
- Focalizar en el segmento seleccionado en el cual se desarrollará este estudio de factibilidad.
- Identificar el nivel de aceptación y necesidad real de los servicios prestados por el Centro Gerontológico al cuidado del adulto mayor.
- Determinar la ubicación, características, preferencias y motivaciones de consumo de los potenciales clientes y usuarios.
- Conocer a los competidores que se encuentren en la misma ubicación
- Indagar en los servicios innovadores prestados por los competidores.
- Determinar servicios diferenciadores y valores agregados, para que los clientes, prefieran este Centro Gerontológico.
- Estipular los servicios complementarios que desearían los potenciales clientes en este Centro.
- Estimar el precio del servicio que los potenciales clientes y usuarios estarían dispuestos a pagar por el servicio en el Centro Gerontológico al cuidado de del adulto mayor.
- Que el Centro Gerontológico brinde una atención integral, eficaz y de calidad al adulto mayor de clase alta
- Generar espacios de participación, relacionamiento y recreación, así como retardar su deterioro psicofísico y prevenir la aparición de enfermedades y discapacidades.
- Favorecer el desarrollo personal y espiritual del adulto mayor que acude al Centro Gerontológico
- Promover la valoración e inclusión del adulto mayor en su espacio familiar

JUSTIFICACION

Debido a los puntos ya expuestos, para que los adultos mayores lleven una vejez balanceada es necesario no solo se cuide su estado físico, mental, nutricional y psicológico, por ello es clave contar con un lugar que les brinde estos servicios para diariamente puedan desarrollarlas.

En la ciudad de Guayaquil aun no contamos con un lugar que brinde todo este paquete de actividades para el segmento de la clase alta que está dispuesta a pagarlo.

La investigación busca recopilar cuales serían los requisitos que los adultos mayores aspiran encontrar, y nuestro adicional será brindarles un soporte psicológico y médico. Además podrán convivir con personas de su misma edad que están pasando por experiencias similares logrando sociabilizar y compartir sus experiencias haciendo su vejez más llevadera.

Es clave para poder satisfacer cada una de las necesidades que ellos puedan tener, brindar no solo un servicio de calidad sino también exclusivo. Por ende la propuesta es brindarles un lugar integral donde cuenten con el espacio y ambiente requerido además de áreas verdes para recreación.

Cada vez le damos más importancia a llevar una vida sana y los adultos mayores no son la excepción. Para ellos es fundamental ya que buscan tener una vida serena o sin complicaciones.

Adicionalmente, se busca integrar a la familia dentro de las actividades que aprenderán los adultos mayores, de esta manera, ellos podrán sentir que además de llevar una vida equilibrada dentro del Centro Gerontológico, tienen el interés de su familia en sus actividades, brindando una mayor estabilidad emocional.

MARCO TEÓRICO

El trabajo que se llevará a cabo adquiere pertinencia en un contexto en el que la pirámide poblacional está transformándose a pasos agigantados: los adultos y adultos mayores serán cada vez más en relación con los niños y adolescentes. Si a ello sumamos el constante incremento de la esperanza de vida generado por las innovaciones médicas y tecnológicas tenemos un nicho potencial por tratar.

El envejecimiento de la población supone un fenómeno global de las sociedades desarrolladas que, más que una amenaza, debe ser entendida como un logro eminentemente positivo; cada vez son más las personas que llegan a edades avanzadas y que, además, lo hacen en condiciones de salud notables.

La manera de entender la fase vital de la vejez ha evolucionado en los últimos años. El concepto de persona mayor se aleja cada vez más de un sujeto pasivo con limitaciones para desarrollar actividades de la vida diaria, dando paso cada vez más a una nueva generación de personas mayores con una experiencia significativa y con posibilidades de mantenerse socialmente activas y participativas.

El peso de la población mayor en la sociedad se ha incrementado tanto en términos cuantitativos como cualitativos, por tanto, el reconocer su contribución social es una cuestión fundamental para aquellas sociedades que pretenden favorecer un modelo de envejecimiento activo. En este sentido, cada vez son más las Administraciones Públicas que ponen en marcha acciones encaminadas a promover la participación social de este segmento de la población, como eje clave de este modelo de envejecimiento.

Al ser entonces el envejecimiento un proceso multidimensional que tiene incidencia en la persona, la familia y la comunidad, implica la puesta en marcha de acciones integrales que contribuyan a revalorizar el rol de las personas adultas mayores en la sociedad.

Tomando en cuenta todo lo anterior, es pertinente realizar un proyecto que se enfoque en atender las necesidades de este grupo, brindándoles un servicio que no solo cumpla con sus expectativas, sino que convierta al envejecimiento en una experiencia positiva para un adulto mayor sea independiente, autónomo y con una alta calidad de vida.

Para lograrlo es necesario la participación, buscar oportunidades para aprender y educarse en estos temas:

- Buena nutrición
- Actividad física sostenida
- Manejo del stress y recreación
- Control médico

Buena nutrición

Debemos recordar que muchas enfermedades se presentan por malos patrones dietéticos, por ejemplo la obesidad, la diabetes, el hígado graso, el estreñimiento crónico, la anemia carencial, entre otros, y otras dolencias que se agravan por falta de una adecuada dieta, por ejemplo la diabetes, la hipertensión arterial, la cirrosis, la enfermedad renal crónica, etc.

Es fundamental una buena alimentación variada y balanceada para el mantenimiento de la salud. Cuando la persona es adulta mayor, debe recordar lo siguiente:

- Ingerir alimentos bajos en sal. La sal no es buena para la presión arterial.
- Evitar el exceso de grasas, azúcares y harinas refinadas.
- Ingerir más frutas, verduras y fibra en la dieta. Especialmente si se sufre de estreñimiento.
- Ingerir agua en forma regular. Muchos adultos mayores no tiene sed y por ello no toman la cantidad suficiente de agua. Es muy importante tomar agua para mantener bien hidratado su organismo.
- Alimentos ricos en calcio, para prevenir y tratar la osteoporosis.

Los organismos de salud recomiendan que los adultos mayores además de llevar una buena dieta, ingieran algún compuesto multi-vitamínico que complemente su alimentación. Las vitaminas y suplementos no reemplazan una buena dieta. Esto debe quedar muy claro para todos. No se trata de gustos solamente sino de necesidades. Una orientación nutricional se impone para lograr una dieta balanceada, equilibrada, nutritiva y deliciosa al paladar.

Actividad física sostenida¹

Este punto luego de la dieta es fundamental para el mantenimiento de la salud orgánica y del funcionamiento del organismo.

Resulta difícil el empezar a realizar actividad física regular, incluso la más básica de todas que es caminar. Robert Kegan en su famoso libro “Immunity to Change”, menciona que es prácticamente imposible para la mayoría de los seres humanos cambiar este tipo de paradigmas.

¹ Organización Panamericana de la Salud - Libro “ProMOVER” Actividad Física para un Envejecimiento Activo (2002)

<https://www.optumhealthnewmexico.com/consumer/es/cuidandoALosAdultoMayores.jsp>

Club de la Salud – Artículos Médicos Cuidado del Adulto Mayor (2013)

http://www.maisondesante.org.pe/index.php?option=com_content&view

Las ventajas de la actividad física sostenida son múltiples: mejora el tono muscular, la fuerza de los músculos, mejora la circulación, mejora la respiración, mejora el estado anímico, da mayor sensación de bienestar, además de mejorar el metabolismo de la glucosa y del colesterol.

Manejo del stress y recreación

Las personas adultas mayores resultan muy vulnerables a la sobrecarga emocional. Muchas veces los adultos mayores no aceptan su nueva realidad y creen y sienten que la vejez es una enfermedad, una carga, casi como un destino “fatal”, porque así se les ha enseñado desde la niñez, y no encuentran otros modelos a seguir para un envejecimiento saludable.

Otros adultos mayores sufren por que los hijos se van de la casa y viven solos, y no saben cómo entretenerse porque toda la vida solo se dedicaron a trabajar. Otras personas, en especial las mujeres mayores, sufren porque cuando los hijos se van, no tienen organizadas actividades que les permitan sentirse bien, recrearse, realizar, es decir: sentirse útiles.

El resultado de todas estas situaciones mencionadas, es la sobrecarga emocional que se traduce en ansiedad, depresión, frustración, sensación de inseguridad, sensación de no ser útil, que con frecuencia se acompañan de malestar físico, tal como dificultad para concentrarse, olvidos, dolor musculares, astenia, cansancio, pérdida del apetito sexual, en fin, a veces una vaga sensación de infelicidad.

Resulta fundamental que las personas mayores adopten un rol más activo y decidido de preocuparse por su salud emocional.

Control médico

Es muy importante anualmente los adultos mayores se realicen al menos un examen clínico anual, para evaluar el estado de salud físico y emocional, el estado de memoria, el grado de capacidad física y funcional.

En las personas mayores es muy importante evaluar la función tiroidea, los niveles de vitamina B12, y hacer las pruebas necesarias orientadas a detectar alguna neoplasia frecuente en forma muy precoz. Muchas enfermedades diagnosticadas a tiempo pueden ser tratadas con éxito.

Recordar que los medicamentos no son la solución a todo tipo de problemas de salud. Los medicamentos deben ser tomados bajo indicación médica

HIPOTESIS

Los centros encargados del cuidado del adulto mayor no han gozado de buena reputación, incluso la existencia de estos centros es reducida y no existe ningún Centro Gerontológico exclusivo para los adultos mayores de clase alta

Por ello se realizará un análisis de los factores que determinarán el número de clientes potenciales para el Centro Gerontológico, para lo cual, es indispensable utilizar herramientas estadísticas, además, de una información real y concisa para visualizar de manera cualitativa y cuantitativa el mercado en el cual se implantará y se atenderá el centro al cuidado del adulto mayor de clase alta.

De manera que se estableció el nicho objetivo de mercado al cual se pretende ingresar, los precios del servicio destinados al cuidado de las personas de la tercera edad, incluso las instalaciones óptimas y localización en las que se pretende dar una atención exclusiva a los ancianos.

En base a esto, se realizará un investigación de las principales necesidades del mercado, se conocerá los servicios proporcionados por otros centros destinados al cuidado de las personas de la tercera edad, así como también; los proveedores, clientes, competidores y demás.

Se establecerán además, las estrategias diferenciadoras, con respecto a la competencia, considerando que la satisfacción del cliente es lo primordial dentro del Centro Gerontológico.

CAPÍTULO 1

INTRODUCCIÓN

En concepto, Wikipedia define el envejecimiento o senescencia como “el conjunto de modificaciones morfológicas y fisiológicas que aparecen como consecuencia de la acción del tiempo sobre los seres vivos, que supone una disminución de la capacidad de adaptación en cada uno de los órganos, aparatos y sistemas, así como de la capacidad de respuesta a los agentes lesivos (noxas) que inciden en el individuo. El envejecimiento de los organismos y particularmente el nuestro como especie humana, ha sido motivo de preocupación desde hace años”.

La Dra. Montse Queralt, Especialista en Medicina de Familia y Geriátrica lo define en Mapfre.com como “las transformaciones físicas, metabólicas, mentales y funcionales que se producen a lo largo del tiempo, que comportan una disminución de la capacidad de adaptación a los cambios del entorno, y una mayor dificultad para mantener estable el medio interno. Esto lleva a un aumento de la vulnerabilidad y de la fragilidad. Este proceso es continuo, irreversible e inevitable, de manera que al final llega la muerte”

Se estima que en el mundo existen más de 600 millones de adultos mayores, lo cual se proyecta a duplicarse a 1200 millones para 2025, de las cuales dos de cada tres vivirán en países en vías de desarrollo, como el Ecuador.

Debido a los avances de la medicina, la sanidad y la nutrición la esperanza de vida ha aumentado considerablemente de 50 a 75 años.

Los adultos mayores son capaces de contribuir de manera importante a la comunidad, aportando su experiencia en actividades voluntarias o dentro de la población económicamente activa

Esto trae consigo un importante reto para retrasar las enfermedades relacionadas con el propio envejecimiento, para poder capitalizar el valor agregado de este grupo para la sociedad.

El Envejecimiento Activo

Según la Organización Mundial de la Salud, el envejecimiento activo “es el proceso de optimizar las oportunidades de salud, participación y seguridad a fin de mejorar la calidad de vida a medida que las personas envejecen”²

² Organización Mundial de la Salud. Ciudades Globales con los Mayores: Una Guía (2005)

El ejercicio regular y la actividad física general pueden ayudar directamente a la salud de las personas, además de ser parte importante en la prevención de enfermedades cardiovasculares y musculares.

El envejecimiento activo comprende una combinación de factores sociales, familiares, económicos y conductuales, cuya interacción influye directamente en la calidad del envejecimiento.

Así mismo, la creación de entornos estimulantes permite maximizar la contribución de este grupo, además de estimular la adopción de hábitos saludables como dejar de fumar o de tomar alcohol, lo cual puede reducir hasta en 50% el riesgo de una muerte prematura.³

Gráfico No.1: Factores determinantes del envejecimiento activo



Fuente: Organización Mundial de la Salud. 10 Datos sobre el envejecimiento de la población (2012)

³ Organización Mundial de la Salud. 10 Datos sobre el envejecimiento de la población (2012)

CAPÍTULO 2

MARCO REFERENCIAL

Dentro del marco referencial se explicara todas las herramientas utilizadas como referencia para la elaboración del Centro Gerontológico para adultos mayores.

Antes que nada, debemos tener en mente que el envejecimiento es un proceso absolutamente natural e irremediable por el que atraviesa toda persona con el paso del tiempo.

En el Ecuador hay 1'229.089 adultos mayores (personas de más de 60 años), la mayoría reside en la sierra del país (596.429) seguido de la costa (589.431). En su mayoría son mujeres (53,4%) y la mayor cantidad está en el rango entre 60 y 65 años de edad, según una encuesta realizada por el Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (INEC).

En Ecuador y el mundo se está concientizando a la sociedad de la importancia de llevar una vida saludable y para ello la actividad física y una alimentación sana cumplen un rol importante, los adultos mayores no se quedan atrás y entienden que para tener un vida sin complicaciones deben de cuidarse día a día. Y como dicen saber envejecer es un arte y quienes han aprendido hacerlo son visibles a simple vista.

Envejecer con 'Calidad de vida' es un expresión lingüística cuyo significado es eminentemente subjetivo; está asociada con la personalidad de la persona, con su bienestar y la satisfacción por la vida que lleva, y cuya evidencia esta intrínsecamente relacionada a su propia experiencia, a su salud y a su grado de interacción social y ambiental y en general a múltiples factores.

'Calidad de vida del adulto mayor', según Velandia (1994) es "la resultante de la interacción entre las diferentes características de la existencia humana (vivienda, vestido, alimentación, educación y libertades humanas); cada una de las cuales contribuye de diferente manera para permitir un óptimo estado de bienestar, teniendo en cuenta el proceso evolutivo del envejecimiento, las adaptaciones del individuo a su medio biológico y psicosocial cambiante, el cual se da en forma individual y diferente; adaptación que influye en su salud física, fallas en la memoria y el temor, el abandono, la muerte, la dependencia o la invalidez".

Krzejmen (2001) sostiene también que la calidad de vida del adulto mayor se da en la "medida en que él logre reconocimiento a partir de relaciones sociales significativas; esta etapa de su vida será vivida como prolongación y continuación de un proceso vital; de lo contrario, se vivirá como una fase de declinación funcional y aislamiento social del adulto mayor"

Giusti (1991) define la calidad de vida como un estado de bienestar físico, social, emocional, espiritual, intelectual y ocupacional que le permite al individuo satisfacer apropiadamente sus necesidades individuales y colectivas

De ahí que parece apropiada la propuesta que realiza la Organización Mundial de la Salud (OMS), que la ha definido de manera incluyente: “La calidad de vida es la percepción de los individuos de su posición en la vida en el contexto de su cultura y sistema de valores en la cual ellos viven y en relación a sus metas, expectativas, estándares e intereses” (Harper y Power, 1998, p. 551), definición en la que se contempla la percepción subjetiva y el papel objetivo o factores contextuales de los individuos.

La calidad de vida en general consiste en la valoración que el sujeto hace de su propia vida en relación a la satisfacción de los diversos componentes que la integran.

Las investigaciones en esta área se centran en la búsqueda e identificación de los aspectos más relevantes que contribuyen a una mejor evaluación de la calidad de vida de los individuos. Parece ser que una de las áreas más importantes de acuerdo con la literatura de investigación es la salud, ya que es el componente predominante y aglutinante de otros factores de la calidad de vida.

Es a partir de este tipo de planteamientos que los estudios sobre la calidad de vida surgen para conocer y dar mejor atención a las necesidades de la persona, en este caso los adultos mayores, ya que por los cambios físicos, psicológicos y sociales asociados al proceso del envejecimiento constituyen una población particularmente vulnerable que requiere de estrategias de atención que les garanticen una calidad de vida digna.

Tomando en cuenta lo ya mencionado sabemos que los adultos mayores de clase alta no son la excepción y planteamos que necesitan un lugar donde puedan desarrollar todas estas actividades. Dentro de esta etapa se deberán realizar varios pasos que nos ayudarán a darle rumbo y direccionamiento a nuestra nueva unidad económica, dentro de los cuales tenemos:

Nombre de la empresa.- Deberá determinar la razón social de la empresa, la misma que será la manera mediante la cual los clientes nos reconocerán y lograremos un adecuado posicionamiento del mercado, el nombre de la empresa deberá ser simple.

Descripción de la empresa.- Se detallarán el tipo de organización, si es comercial, industrial o de servicios, estableciendo las características únicas de cada tipo y las actividades que se desarrollan en cada una, además que se establecerá la ubicación y el tamaño de la organización que permitirán determinar el ambiente cercano a la organización.

Misión de la empresa.- La misión es su razón de ser, el motivo por el cual se creó la organización y por lo tanto guía las actividades de la empresa

Visión de la empresa.- La visión es lo que la organización desea llegar a ser en un futuro no lejano.

Objetivos de la empresa.- Es lo que la empresa desea alcanzar a través de la realización de las actividades establecidas en la organización; estos deben ser claros y realizables.

Ventajas competitivas.- La razón es para realizar productos o servicios encaminados a satisfacer las necesidades de los clientes y los problemas de la solución, por lo que es fundamental que los productos o servicios tengan características únicas que le den a la empresa ventajas ante sus competidores.

Análisis de la industria o sector.- Se intenta establecer las condiciones actuales del entorno en el que la organización se va a desenvolver; y los cambios a futuro que impidan el normal desarrollo de la organización.

Especificaciones del producto o servicio.- Es el diseño del producto o servicio buscando crear un bien que satisfaga las necesidades de los clientes.

Características del producto o servicio.- El producto o servicio que se va a ofertar debe contener las características básicas que son: simplicidad, confiabilidad y calidad.

Investigación de mercado.- La investigación de mercado es un procedimiento que se lleva a cabo para determinar las oportunidades de aceptación que se tendrá en el nicho de mercado en el que se desea incurrir.

Dentro de esta se determinará el tamaño del mercado estableciendo el número de clientes potenciales que se tendrá; además, se fijará la demanda insatisfecha en el mercado la misma que servirá de base para iniciar la investigación de campo y con la que trabajará a lo largo del plan de trabajo, por último se establecerá la demanda potencial, proyectando el crecimiento promedio del mercado; permitiendo de esta manera conocer a nuestros competidores y su posicionamiento en el mercado.

Estudio de mercado.- Esta etapa ayudará a recopilar, registrar y analizar los datos del mercado meta que servirán como base de datos en el trabajo investigativo.

Esta información se la obtendrá a través de la aplicación de un instrumento que debe ser cuidadosamente planeada para que la información obtenida sea de calidad, esta debe contener preguntas que estén acorde con el objetivo de la investigación; luego de su correcta aplicación se debe realizar el análisis de los datos obtenidos para transformarlos en información valioso para la organización, por último se debe emitir las conclusiones del estudio de mercado.

Promoción del producto o servicio.- Este paso es la manera de cómo dar a conocer el producto o servicio al mercado meta, es de gran importancia porque a través de ellos se puede persuadir al cliente para que consuma lo ofertado; dentro de éste es

importante la publicidad y la promoción que se le dará al producto o servicio, la marca que será la identificación del mismo, si es preciso su etiqueta y empaque y el slogan que tendrá; esto es de vital importancia para el posicionamiento del mercado.

Fijación y de precio.- Fijar el precio es muy importante ya que este influye directamente en el consumo final ya que dependiendo al tipo de mercado que se está dirigiendo los factores económicos son necesarios para el establecimiento de los precios. El precio es uno de los factores del marketing mix que es esencial en una organización.

Plan de introducción al mercado.- Son los procedimientos a seguir en los primeros pasos de desarrollo de la empresa para que garantice de una manera exitosa el ingreso de la empresa y sus productos o servicios al mercado. En esta etapa se establecerá también las acciones correctas para lograr el posicionamiento en el mercado.

Riesgos y oportunidades del mercado.- Al ser organizaciones que recién están iniciando sus actividades es importante tener muy en cuenta que al igual que se nos presentan oportunidades se nos pueden presentar riesgos que impidan el normal funcionamiento de la empresa, para lo cual es necesario establecer los posibles riesgos y tomar acciones que a futuro nos permitan contrarrestar la presencia de estos y lograr salir adelante sin incurrir en gastos exagerados, o acciones que ocasionen la liquidación de la empresa.

Sistema y plan de ventas.- El verdadero inicio de las actividades comerciales de la organización comienza cuando se realizan las ventas de los productos o servicios que se ofertarán; por lo que el plan de acción sobre las ventas es muy importante para que se las realicen de una manera que los ingresos y el margen de utilidad sean representativos y que para cada mes suban el volumen de las ventas.

Proyección de ventas.- Es un indicativo del funcionamiento de la empresa y de éxito de su comercialización; dedicando tiempo al análisis del volumen de ventas actual y tomando en cuenta los factores económicos y sociales se aplicarán los métodos de proyección de ventas sobre los cuales se determinarán los estados financieros proyectados

Capacidad instalada.- Se refiere a la capacidad máxima de producción que llegará a tener la organización, basándose en la información obtenida en el estudio de mercado y a los recursos con los que cuenta la organización especialmente a la capacidad física y a la tecnología existente.

Ubicación de la empresa.- La ubicación de la empresa es una de las mejores estrategias competitivas con las que puede contar la organización ya que de ella dependen los gastos en que se incurrirá en el transporte de los insumos y del producto terminado; la ubicación está determinada por la distancia al cliente, al proveedor, a los trabajadores y a los requerimientos legales establecidos.

CAPÍTULO 3

ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

3.1 Análisis del Mercado Potencial

En el Ecuador, el aumento de la esperanza de vida⁴ y la caída de la tasa de natalidad generan el inicio de un proceso que se conoce como envejecimiento demográfico, que consiste en el aumento porcentual de la población de adultos mayores.

Se considera un adulto mayor a toda persona que alcance o supere los 65 años de edad, sin importar ningún otro indicador social o demográfico

Según datos de la Encuesta Nacional de Salud, Bienestar y Envejecimiento (SABE 2009-2010) del Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES), en 1990, los adultos mayores representaban el 7,4% de la población económicamente activa, y para 2010 se incrementó al 10,6%. Se estima, además, que este grupo pasará de representar el 18% de la población para 2050.

En Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico (NSE 2011) del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, se determinó que en la ciudad de Guayaquil hay 2.563.474 habitantes, de los cuales el 7,7% (198.542) están por encima de los 65 años de edad.

Tabla No.1: Población de Guayaquil por NSE y Grupos de Edad

Ciudad	Grupos de Edad	NSE				
		D (bajo)	C- (Medio bajo)	C+ (Medio típico)	B (Medio alto)	A (alto)
Guayaquil	DE 0 A 11 AÑOS (NIÑOS)	123.366	301.041	78.958	31.173	1.926
	DE 12 A 17 AÑOS (ADOLESCENTES)	62.434	163.891	54.271	19.095	2.180
	DE 18 A 30 AÑOS (JÓVENES)	100.147	323.013	111.846	44.626	8.185
	DE 31 A 64 AÑOS (ADULTOS)	151.101	515.433	192.907	70.191	9.148
	DE 65 AÑOS Y MÁS (ADULTOS MAYORES)	40.780	112.982	33.339	9.478	1.963
	Total	477.827	1.416.359	471.322	174.563	23.402

Fuente: Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico (NSE 2011) - Instituto Nacional de Estadística y Censos

Dentro del grupo de Adultos Mayores, el 5,8% pertenecen a los niveles socioeconómicos “B” (Medio Alto) y “A” (Alto), lo cual nos da un potencial de mercado de **11.441 habitantes.**

⁴ De 48,3 años en 1950 a 75,6 años en 2010 (CIEPAL,2012)

3.2 Análisis de la Competencia

Según el MIES, hay más de 300 instituciones geriátricas en Ecuador. De éstos, 144 mantienen convenios de cooperación con el MIES y dan atención directa a 10.376 personas de la tercera edad⁵.

En la ciudad de Guayaquil se encuentran actualmente en funcionamiento tres centros gerontológicos que podrían ser considerados competidores directos por su mercado objetivo y su ubicación, estos son:

- La Casa de Los Abuelos:
Ubicación: Los Ceibos, calle 1era #104 y Av. Primera
Teléfono: 2000011
Servicios: Residencia, Guardería, Actividades Ocupacionales y Recreacionales
Costo promedio: \$285 (medio tiempo) y \$575 (tiempo completo)
- Centro Geriátrico Fernando Gomez Tama:
Ubicación: Km.22 Vía la Costa
Teléfono: 2886086
Servicios: Guardería, Actividades Recreacionales
- Centro Gerontológico Arsenio de la Torre:
Ubicación: Av. Carlos J. Arosemena, frente a la puerta 2 del CC Albán Borja
Teléfono: 2201522
Servicios: Centro del día, Actividades Recreacionales, Bienestar físico y psicológico
Costo: Gratuito

En ninguno de los casos se detecta ventajas competitivas claras o sustentables, por lo que la entrada al mercado se presenta altamente viable, más aún si incluimos en nuestra propuesta componentes de innovación en cuanto a las actividades y servicios que ofrezcamos, como pueden ser conversatorios con expertos en diferentes temáticas y convenios con compañías de seguros y médicos reconocidos de la ciudad y el país.

⁵ Envejeciendo con una sonrisa (Editorial). Revista Vistazo

3.3 Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

Para determinar la posición competitiva potencial que tuviese el negocio propuesto, se realizó el análisis de las Fuerzas de Porter, llegando a las siguientes conclusiones:

- Poder de Negociación de los proveedores (Medio): Al ser un negocio nuevo y con clientela en desarrollo, nuestro poder de negociación con los proveedores no es alto ya que nuestro tráfico de clientes no genera un volumen atractivo para empresas que venden productos relacionados. Por otro lado, podría resultar una plaza interesante para realizar actividades de imagen de marca, por lo que determinamos que el poder de negociación de los proveedores es de nivel **MEDIO**.
- Amenaza de Nuevos Competidores (Bajo): Debido a la complejidad de los factores a manejar para atender a este grupo poblacional, consideramos que el ingreso de una alta cantidad de competidores es poco factible, prueba de ello es que hasta el momento existen solo 2 potenciales competidores con niveles aún bajos de captación. Por estos motivos determinamos que esta amenaza es de nivel **BAJO**.

Gráfico No.2: Análisis de las 5 Fuerzas de Porter



Fuente y Elaboración: SC

- Poder de Negociación de los clientes (Bajo): Debido a la escasez de oferta de este tipo de servicio para el estrato medio alto, el poder de negociación de los clientes en cuanto a precios es limitado, así como lo es su capacidad de auto proveeduría. Por eso consideramos que esta amenaza es de nivel **BAJO**.
- Amenaza de Productos Sustitutos (Medio): Debido a la fuerte inversión estatal en temas sociales, existen un sin número de productos sustitutos para este grupo etario, que si bien son dirigidos al estrato socioeconómico bajo, no dejan de ser un potencial producto sustituto a nuestra propuesta. Por esto consideramos que la amenaza es de nivel **MEDIO**.
- Rivalidad entre competidores (Baja): Al ser un mercado con baja presencia de competidores, y poco desarrollo comercial, consideraríamos que la rivalidad entre competidores es prácticamente nula, por lo que catalogaríamos la amenaza como de nivel **BAJO**.

CAPÍTULO 4

ANÁLISIS DEL MERCADO

4.1 Objetivos de la Investigación

En esta etapa de desarrollo del proyecto, se plantea realizar una investigación de mercado que permita obtener información sobre las actitudes y las posibles motivaciones del grupo objetivo frente a la propuesta del centro gerontológico

Los resultados de la investigación de mercado nos permitirán identificar los elementos para diseñar una estrategia de marketing que será sustentada por el plan de negocio.

Para obtener la información necesaria que nos muestre las necesidades del mercado, se procedió a realizar un análisis cuantitativo y cualitativo a través de técnicas de recolección de datos y un grupo de discusión sobre el comportamiento de usuarios de centros gerontológicos y servicios ya establecidos. A continuación detallamos brevemente las técnicas utilizadas:

- Encuestas para cuantificar las tendencias de nuestro grupo objetivo
- Grupo focal para conocer de manera cualitativa las variables preferenciales que llevarían a los potenciales clientes a elegir nuestro servicio.

Estas técnicas de investigación serán aplicadas considerando como grupo objetivo a Hombres y Mujeres mayores a 65 años de nivel socio-económico medio alto que habiten en la ciudad de Guayaquil.

Se plantean entonces como objetivos de la investigación:

- Determinar los motivos que llevarían a un adulto mayor a asistir a un centro gerontológico.
- Conocer los factores que facilitarían utilizar este servicio (Lugar, Precio, Frecuencia de Uso, Forma de pago).
- Determinar necesidades insatisfechas respecto al servicio y soluciones a estas.
- Conocer si nuestro cliente potencial estaría dispuesto a cambiar su rutina habitual para asistir a nuestro centro.

4.2 Estudio Cuantitativo: Encuesta

Para la investigación cuantitativa se realizará una encuesta en la ciudad de Guayaquil, el tipo de muestreo a utilizarse es Aleatorio Simple, cuya muestra es de 372 personas⁶ que se obtuvo tomando como población las 11.141 personas pertenecientes a nuestro grupo objetivo.

La encuesta se realizó durante el mes de Agosto en centros comerciales del norte de la ciudad (San Marino, Policentro, Riocentro Entreríos y Riocentro Ceibos) y se empleó un cuestionario que consta de 10 preguntas.

Tabla No.2: Ficha Técnica Encuesta

Grupo Objetivo	Hombres y Mujeres mayores de 65 años, de nivel socioeconómico A y B
Tipo de Investigación	Cuantitativa Concluyente
Unidad Muestral	1 Persona
Población	11.141 personas
Grado de Confianza	95%
Margen de Error	5%
Tipo de Muestreo	Aleatorio Simple
Número de Entrevistados	372
Fecha de la Investigación	01/08/2013 a 31/08/2013
Diseño y Dirección	S.C.
Elaboración	S.C.
Investigador Principal	S.C.

Fuente y Elaboración: SC

⁶ Tamaño de la muestra para un estudio de proporción o descriptivo; Tamaño de muestra $n = (Z^2) * P * Q / e^2$, siendo “Z” el grado de confianza (95%); “P” la probabilidad de acierto (50%); “Q” la probabilidad de no acierto (50%); y “e” el margen de error ($\pm 5\%$). Con este cálculo se llegó a una muestra “n” de 372 casos.

Gráfico No.3: Modelo de Encuesta

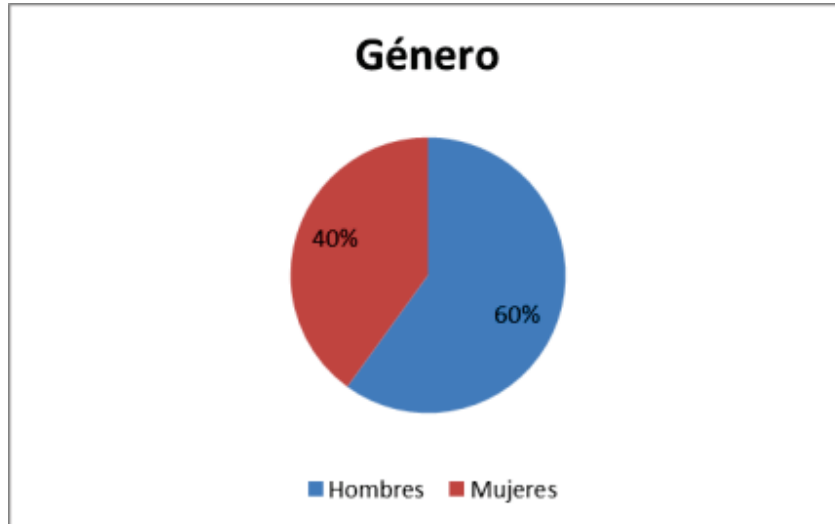
Género	Hombre	Mujer
Edad	65-74	75-80 > de 80
1. ¿Ha considerado alguna vez inscribirse en un centro recreacional para adultos mayores?		5. Si existiera un centro con todos estos servicios, ¿estaría dispuesto a inscribirse?
Si		Si
No		No
2. ¿Qué actividades recreacionales le gustaría que tuviera un centro recreacional? (Ordenar)		6. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por estos servicios?
Aeróbicos		< de \$400
Cerámica		\$401 a \$500
Danza		\$501 a \$600
Floristería		\$601 a \$700
Jardinería		> de \$700
Lectura		
Música		7. ¿Estaría dispuesto a pagar una matrícula de ingreso?
Pastelería		Si
Pintura		No
Teatro		
3. ¿Qué tiempo asistiría a este centro recreacional?		8. ¿Quién asumiría estos gastos mensuales?
Lunes a Viernes (durante el día)		Ingresos propios
Fin de Semana (durante el día)		Familia
Tiempo Completo		
4. ¿Qué servicios complementarios valoraría más? Ordenar		
Alimentación / Nutrición		
Enfermería General		
Medición Especializada		
Paseos Asistidos		
Psicología		
Transporte		

Fuente y Elaboración: SC

4.2.1 Resultados de la Encuesta

Pregunta 1. Género de los encuestados: De los 372 encuestados el 60% fueron hombres y el 40% restante fueron mujeres.

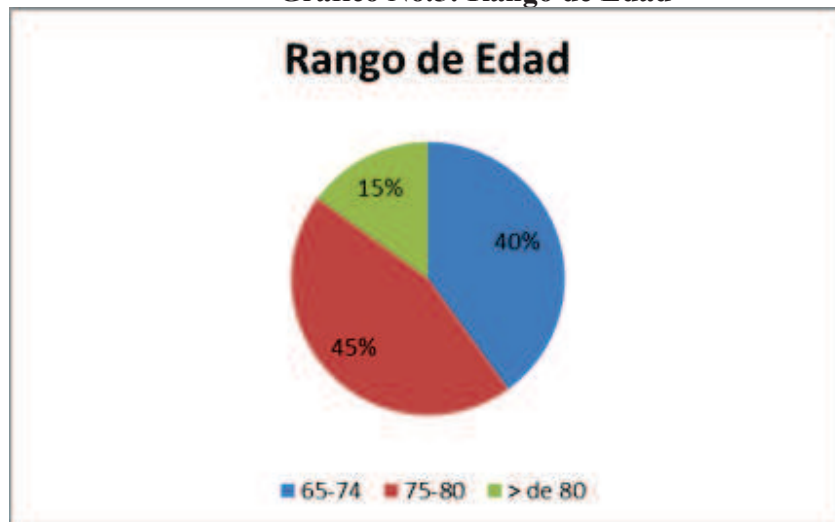
Gráfico No.4: Género



Fuente y Elaboración: Recopilación Directa - SC

Pregunta 2. Rango de Edad: El 85% de los encuestados estaba entre los 65 y 80 años.

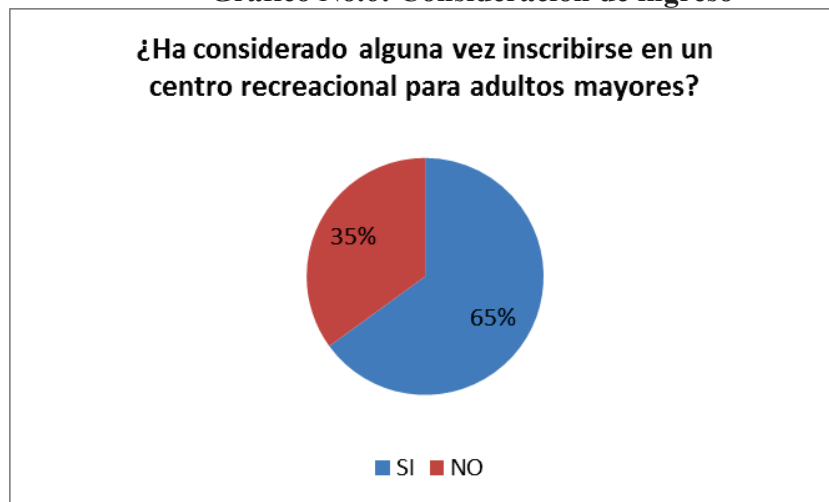
Gráfico No.5: Rango de Edad



Fuente y Elaboración: Recopilación Directa - SC

Pregunta 3. ¿Ha considerado alguna vez inscribirse en un centro recreacional para adultos mayores?: El 65% de los encuestados indicó que en algún momento ha considerado el inscribirse en un centro recreacional para adultos mayores.

Gráfico No.6: Consideración de ingreso



Fuente y Elaboración: Recopilación Directa - SC

Pregunta 4. ¿Qué actividades recreacionales le gustaría que tuviera un centro recreacional? (Ordenar): De un total de 10 actividades planteadas, las de mayor preferencia de los encuestados fueron Música, Pintura, Lectura y Aéreobicos.

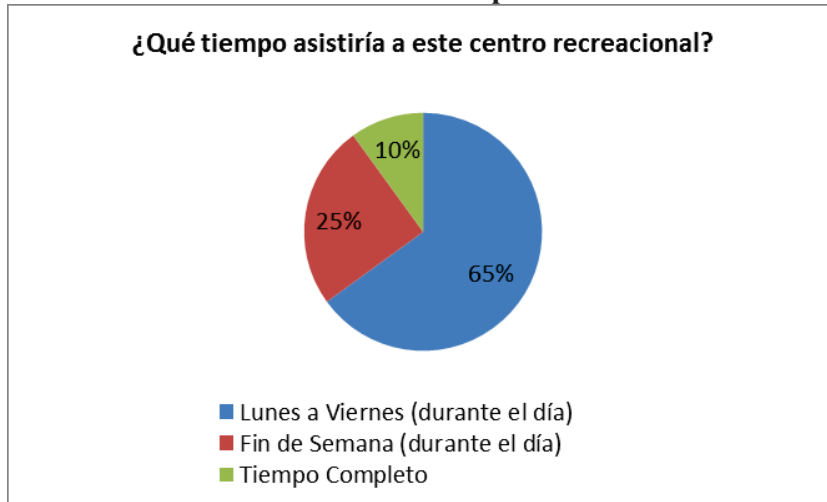
Gráfico No.7: Preferencia de Actividades Recreacionales



Fuente y Elaboración: Recopilación Directa - SC

Pregunta 5. ¿Qué tiempo asistiría a este centro recreacional?: El 90% de los encuestados indicó que su asistencia sería como centro del día

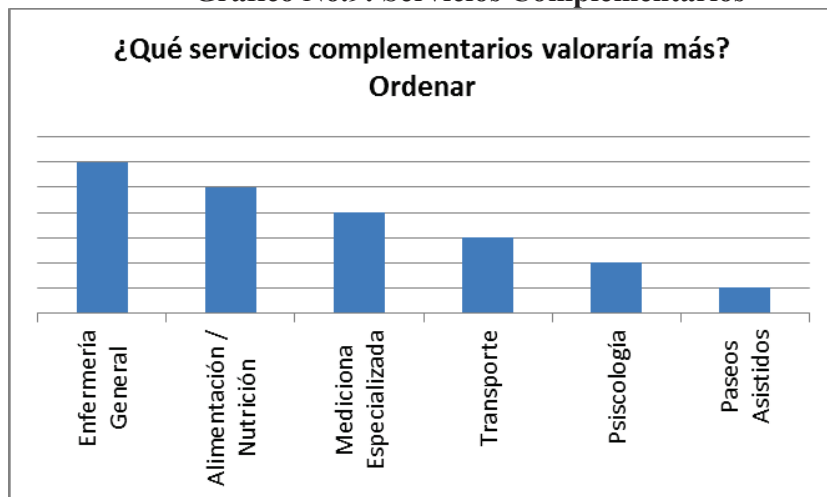
Gráfico No.8: Tiempo de Asistencia



Fuente y Elaboración: Recopilación Directa - SC

Pregunta 6. ¿Qué servicios complementarios valoraría más? Ordenar: De un total de 6 servicios complementarios consultados, los 2 de mayor aceptación fueron Enfermería general y Alimentación / Nutrición

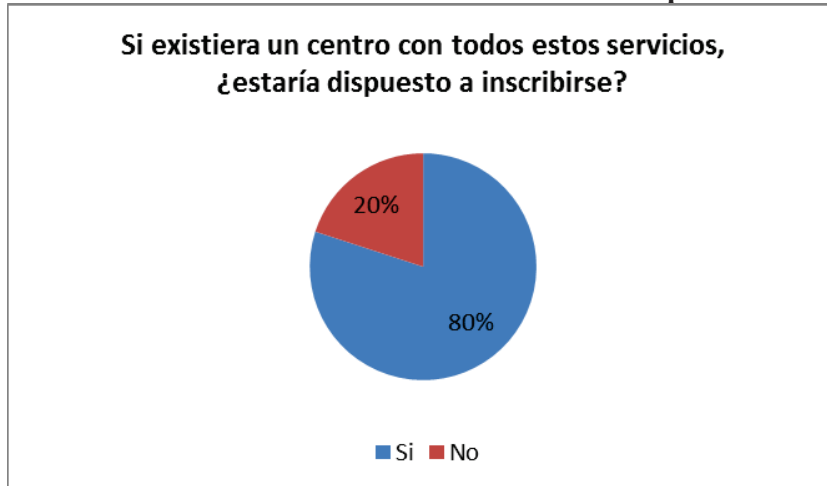
Gráfico No.9: Servicios Complementarios



Fuente y Elaboración: Recopilación Directa - SC

Pregunta 7. Si existiera un centro con todos estos servicios, ¿estaría dispuesto a inscribirse?: El 80% de los encuestados indicó que de existir un centro recreacional con los servicios antes consultados estaría dispuesto a inscribirse y asistir

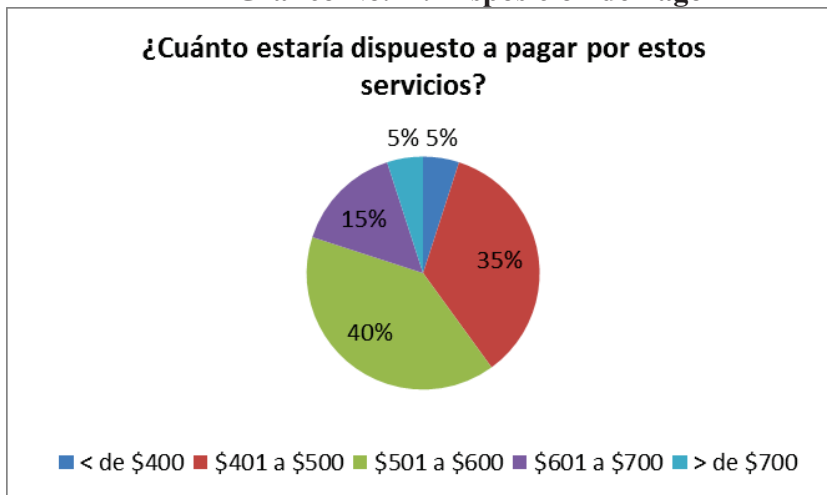
Gráfico No.10: Intención de Compra



Fuente y Elaboración: Recopilación Directa - SC

Pregunta 8. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por estos servicios?: El 75% de los encuestados estaría dispuesto a pagar entre \$400 y \$600.

Gráfico No.11: Disposición de Pago



Fuente y Elaboración: Recopilación Directa - SC

Pregunta 9. ¿Estaría dispuesto a pagar una matrícula de ingreso?: El 70% indicó que si estaría dispuesto a pagar un valor como concepto de matrícula

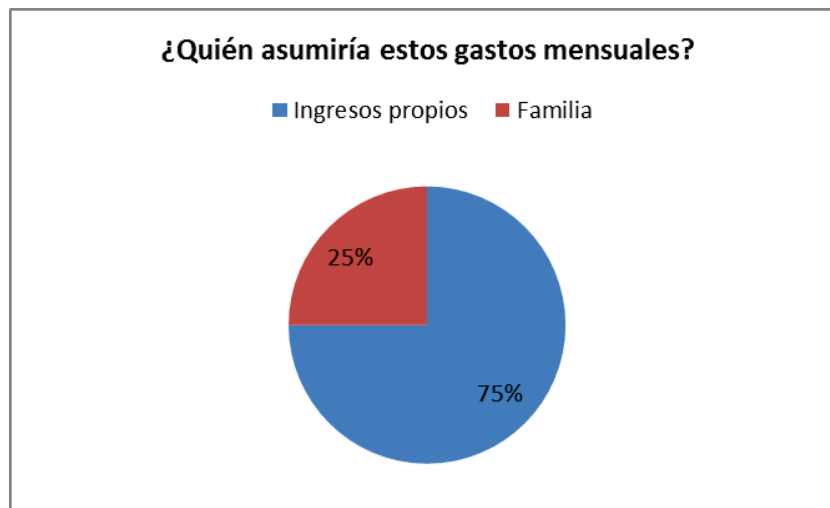
Gráfico No.12: Pago de Matrícula



Fuente y Elaboración: Recopilación Directa - SC

Pregunta 10. ¿Quién asumiría estos gastos mensuales?: El 75% de los encuestados mencionó que el pago se haría con ingresos propios.

Gráfico No.13: Responsable de Pago



Fuente y Elaboración: Recopilación Directa – SC

4.2.2 Conclusiones de la Encuesta

- El 75% estaría dispuesto a utilizar nuestros servicios, siempre y cuando el valor mensual se encuentre entre \$400 y \$600.
- Los servicios de medicina general y especializada tienen alta aceptación entre el público. Así mismo, las actividades recreacionales como Música y Pintura fueron las de mayor valor percibido.
- El 90% utilizaría un servicio durante el día, por lo que el transporte también fue mencionado como un servicio importante.
- El 70% estaría dispuesto a pagar una matrícula de ingreso y el 75% posee su propia fuente de ingresos para pagar el servicio.

4.3 Estudio Cualitativo: Grupo Focal

4.3.1 Objetivo del Grupo Focal

- Obtener información de los comportamientos y necesidades de los posibles usuarios
- Identificar factores relevantes en la toma de decisión
- Identificar percepciones respecto al servicio

Tabla No.3: Ficha Técnica Grupo Focal

Grupo Objetivo	Hombres y Mujeres mayores de 65 años, de nivel socioeconómico A y B
Tipo de Investigación	Cualitativa Exploratoria
Universo	Guayaquil
Unidad Muestral	1 Persona
Población	8 Personas
Fecha de la Investigación	15/09/2013
Diseño y Dirección	S.C.
Elaboración	S.C.
Investigador Principal	S.C.

Fuente y Elaboración: SC

4.3.2 Ambiente y Logística del Grupo Focal

- El grupo focal se realizará en una casa del sector de Samborondón, donde se brindará café y piqueos.
- Se invitará a 8 personas mayores de 65 años de nivel socioeconómico A y B indicando previamente el propósito de la reunión.
- Se mantendrá un ambiente acogedor, con aire acondicionado, muebles confortables, ambiente hogareño.
- Se grabará la reunión, el moderador irá obteniendo la información, pero la idea central es enfocar los rostros a todos los participantes.

- El grupo focal durará aproximadamente 45 minutos
- Los participantes pueden hacer saber al moderador, durante los descansos, las áreas en las cuales desea mayor exploración

4.3.3 Variables a tratar en el Grupo Focal

- Aceptación del servicio
- Actividades Recreacionales
- Ubicación
- Transporte
- Servicios médicos
- Jornada / Horarios
- Ambiente
- Precio
- Exclusividad
- Paseos asistidos
- Identificación con concepto de marca

4.3.4 Conclusiones del Grupo Focal

- Estarían dispuestos a asistir a un centro de estas características a realizar actividades durante el día. No ven como un valor agregado la posibilidad de pasar la noche en el mismo.
- Consideran fundamental la existencia de un dispensario con un médico general de planta. Así mismo, mencionaron que sería muy bueno recibir visitas de médicos con diferentes especializaciones.
- La ubicación del centro debe de ser en el norte de la ciudad, preferiblemente en la zona de Urdesa. La mayoría mencionó que es clave el servicio de transporte para poder asistir sin contratiempos.
- Las actividades recreacionales más mencionadas fueron Pintura, Música y Aéreobicos. Tuvieron buena aceptación también Floristería y Lectura. Indicaron que se debería contar con una malla horaria para cada módulo.
- El local debe contar con áreas verdes y piscina para poder disfrutar los tiempos libres.
- La exclusividad es importante por lo que bajo ese concepto se mencionó aceptable el pago de una matrícula o membresía.
- Los paseos asistidos fueron valorados pero para realizarse máximo de manera mensual.
- La mensualidad promedio que estarían dispuestos a pagar sería entre \$500 y \$600.
- La marca propuesta de Centro Recreacional “SAMSARA” tuvo aceptación y buenos comentarios de los invitados.

CAPÍTULO 5

ESTRATEGIA DE MERCADEO

5.1 Resumen de la Actualidad del Marketing

Una vez concluida la investigación de mercado, y luego de que los resultados nos hayan indicado la factibilidad teórica de la hipótesis planteada, se realizará un análisis estratégico del concepto base, para luego desarrollar las estrategias y tácticas de mercadeo para la introducción del negocio.

Para llegar a nuestro grupo objetivo planteado, se presentará un concepto de negocio diferente, que irá acompañado de un grupo de estrategias especialmente diseñadas para llegar a nuestro mercado meta y blindar nuestro posicionamiento ante la posible aparición de servicios similares

5.2 Posicionamiento de Mercado

De acuerdo al segmento de mercado obtenido de la investigación, nuestra declaración de posicionamiento será: “Primer centro recreacional exclusivo para adultos mayores de nivel socioeconómico A y B, que ofrece un servicio personalizado y actividades recreacionales diarias ubicado al norte de Guayaquil”

5.2.1 Justificación del Posicionamiento

Con los resultados de la investigación de mercado, pudimos observar que el segmento escogido tiene una alta identificación y aceptación de las características aplicadas en la declaración de posicionamiento, además de estar dispuestos a pagar un precio acorde a los servicios que les garanticen estos valores. La exclusividad y ubicación del local surgen la percepción del mercado meta que relaciona estos aspectos con la calidad del servicio.

5.2.2 Ventaja Diferencial

Partiendo de las necesidades detectadas, establecimos que para lograr una ventaja diferencial debemos crear un centro recreacional que convierta la totalidad de la experiencia en un momento memorable, manteniendo como concepto clave la privacidad y exclusividad.

5.3 Análisis FODA

En el siguiente cuadro se presenta la matriz FODA que muestra las fortalezas y debilidades que se perciben de nuestro modelo de negocio planteado, más las oportunidades y amenazas que posee en el mercado.

Tabla No.4: Análisis FODA

Análisis Foda	
Fortalezas	F1: Concepto de negocio poco explotado en la ciudad
	F2: Valoración de calidad / precio.
	F3: Ubicación del establecimiento cercana al grupo objetivo.
	F4: Valor agregado: exclusividad
Debilidades	D1: Inversión Inicial Elevada
	D2: Altos costos fijos
	D3: Marca nueva, sin posicionamiento previo
	D4: Nicho con bajo acceso a la tecnología
Oportunidades	O1: Guayaquil, mercado en crecimiento.
	O2: Financiar membresías antes de los 65 años
	O3: Auspicios de marcas enfocadas al mismo nicho
	O4: Expansión a otras ciudades
Amenazas	A1: Oposición al modelo de negocio debido al factor cultural.
	A2: Factores externos: crisis económica, inseguridad, etc.
	A3: Imitación del concepto de negocio.
	A4: Mortalidad de los clientes / Riesgo Legal

Fuente y Elaboración: SC

5.4 Marketing Mix

5.4.1 Estrategia de desarrollo del producto o servicio

Según las necesidades detectadas en el mercado, el servicio ofrecido por nosotros contiene las siguientes especificaciones:

5.4.1.1 Producto Básico

Nuestro negocio, busca satisfacer lo que Abraham Maslow considera la necesidad psicológica más alta del ser humano: la necesidad de autorrealización⁷. Esta necesidad es la de encontrar un sentido válido a la vida en la tercera edad mediante la realización de actividades.

5.4.1.2 Producto Real

Los servicios considerados como reales, fueron los más requeridos y aceptados por el grupo objetivo al que deseamos llegar. Estos servicios son las actividades recreacionales que ofreceremos para nuestros miembros.

Nuestro centro recreacional ofrecerá las siguientes actividades recreacionales:

- Pintura: En este curso se enseñará al adulto mayor a pintar retratos y paisajes en óleo, buscando explotar al máximo la creatividad de nuestros adultos mayores. Se realizarán casas abiertas cada 3 meses para presentar a los familiares y público en general los mejores cuadros.
Horario: Lunes y Jueves 10h30 – 11h30

Imagen No.1: Clase de Pintura



⁷ Abraham Maslow, "A Theory of human motivation"

- Música: Se formará un coro de adultos mayores en el que se ensayarán diferentes instrumentos y canciones según las diferentes temporadas del año. Se invitará a familiares a un concierto mensual.
Horario: Martes y Viernes 10h30 – 11h30

Imagen No.2: Clase de Música



- Club de Lectura: El grupo se reunirá una vez a la semana a discutir los libros asignados por el profesor. Se buscará leer al menos un libro por mes.
Horarios: Miércoles 10h30 – 11h30

Imagen No.3: Club de Lectura



- Aeróbicos: Todas las mañanas al inicio de la jornada se realizarán sesiones de aeróbicos para mantener el cuerpo en actividad
Horarios: Lunes a Viernes 09h00 – 10h00

Imagen No.4: Clase de Aeróbicos



- Pastelería: Se enseñará a los adultos mayores las diferentes técnicas de repostería, y se hará una vez cada tres meses una feria de dulces con lo aprendido en el centro recreacional.
Horario: Lunes y Jueves 14h30 – 15h30

Imagen No.5: Clase de Pastelería



- Danza: La danza es el complemento perfecto entre actividad mental y física. Junto con el coro, mensualmente se presentará un show artístico de danza a familiares y amigos
Horario: Martes y Viernes 14h30 – 15h30

Imagen No.6: Clase de Danza



- Teatro: Una vez por semana se ensayaran obras de teatro clásicas con el grupo, para lograr una puesta en escena mensual.
Horario: Miércoles 14h30 – 15h30

Imagen No.7: Clase de Teatro



- Floristería: En la tarde se dictarán clases para realizar arreglos florales de todo tipo, para regalo y exhibición.
Horario: Lunes y Jueves 16h00 – 17h00

- Cerámica: Otra de las actividades recreacionales que tendremos serán las clases de cerámica, donde se explotará la habilidad creativa de nuestros clientes en la creación de esculturas.
Horario: Lunes y Jueves 16h00 – 17h00

Imagen No.8: Clase de Cerámica



- Jardinería: Las clases de jardinería se darán para enseñar los cultivos de diferentes plantas medicinales y ornamentales. Contaremos con un vivero donde nuestros clientes podrán sembrar y cuidar sus cultivos.
Horario: Miércoles 16h00 – 17h00

Imagen No.9: Clase de Jardinería



5.4.1.3 Producto Aumentado

Para poder ofrecer una experiencia integral, contaremos con una gama de servicios complementarios, los cuales ayudarán a generar el posicionamiento de marca deseado, además de ayudar a la fidelidad e identificación del cliente con nuestro concepto. Estos servicios serán:

- Enfermería General: Queremos garantizar la mejor atención médica para nuestros clientes, además de asegurar el mejor cuidado en caso de suscitarse alguna emergencia no deseada. Para esto se contará con el servicio “Plan zona protegida más consultas médicas⁸” del Hospital Clínica Alcivar.

Dentro de esta cobertura se contempla la presencia en el local de personal médico de la Clínica para atender diariamente las consultas médicas de nuestros clientes y administrar el dispensario del centro recreacional.

Contaremos además con el servicio de ambulancia “Trauma Uno” para atender Emergencias, Reanimación y Trauma acorde a los parámetros médicos internacionales, garantizando personal médico debidamente entrenado. Estas ambulancias están equipadas además con equipos y medicación para tratar distintas patologías en Cardiología, Neumonología, Obstetricia, etc.

Además, quincenalmente programaremos la visita de médicos de distintas especialidades, para realizar charlas y conversatorios que brinden una mayor visibilidad a nuestros clientes sobre distintos temas de su salud. El costo de estos especialistas estará incluido en el contrato con la Clínica Alcivar, como parte del “Club de la Salud”

Imagen No.10: Servicio de Ambulancia “Trauma Uno”



⁸ <http://hospitalalcivar.com/index.php/programas-de-salud-preventiva/servicio-de-ambulancia-trauma-uno>

- Paseos Asistidos: Una vez al mes, se organizarán paseos asistidos a distintas partes del país, para llevar la actividad fuera del centro y conocer diferentes ciudades y lugares históricos del Ecuador.

Para esto, tendremos un convenio con Metropolitan Touring⁹ quienes mensualmente nos asistirán con los paquetes turísticos disponibles para cada mes.

Se ha predefinido un cronograma con 12 recorridos turísticos de alto interés dentro del Ecuador, según la recomendación del Ministerio de Turismo¹⁰.

Tabla No.5: Cronograma de Paseos

Mes	Recorrido	Provincia
Enero	Ruta del Sol	Sta Elena
Febrero	Loja - Vilcabamba	Loja
Marzo	Machala - Zaruma	El Oro
Abril	Ingapirca	Cañar
Mayo	Ruta del Arroz	Guayas
Junio	Nariz del Diablo	Chimborazo
Julio	Avistamiento de Ballenas	Manabí
Agosto	Quito - Mindo	Pichincha
Septiembre	Muisne - Mompiche	Esmeraldas
Octubre	Ruta de los Lagos	Imbabura
Noviembre	Ambato - Baños	Tungurahua
Diciembre	Islas Galápagos	Galápagos

Fuente y Elaboración: SC

⁹ <http://www.metropolitantouring.com.ec/Pagina/Presentacion/index.aspx>

¹⁰ <http://www.ecuador.travel/a-donde-ir/destinos>

- Alimentación / Nutrición: Contaremos con el servicio de desayunos, almuerzos y meriendas nutritivas de la Dra. Gabriela Viteri, junto con quien se diseñarán semanalmente menús específicamente adecuados para adultos mayores. Estos menús podrán ser consumidos en el centro recreacional o programados para llevar.

Según el Instituto para la Atención de los Adultos Mayores en el Distrito Federal de México, la nutrición en el adulto mayor es importante ya que interactúa con el envejecimiento en varias formas¹¹:

- Contribuye a acelerar o disminuir la pérdida de tejidos y funciones del cuerpo.
- Determina la presencia de enfermedades crónicas degenerativas.
- Pérdida del apetito a medida que la edad avanza.
- Permite manejar las sustancias nutritivas para cada estado de salud.

Imagen No.11: Porciones diarias de Alimentación para el Adulto Mayor

Porciones necesarias para el adulto mayor		
	Pan, cereales, arroz, pasta y papas:	4-6 raciones/día
	Verduras:	> 2 raciones/día
	Frutas:	> 3 raciones/día
	Aceites:	3-4 raciones/día
	Leche, yogur, queso y derivados:	2-4 raciones/día
	Carnes magras, huevos, pescado y legumbres:	1-2 raciones/día
	Carnes grasas, embutidos y dulces:	de forma ocasional

¹¹ http://www.iaam.df.gob.mx/pdf/Manual_cuidados.pdf

5.4.1.4 Marca

Sin duda, aceptar la vejez nos enfrenta con muchos desafíos, teniendo que adecuarnos a este nuevo momento de la vida. Como dijo el poeta español Francisco de Quevedo: “Todos deseamos llegar a viejos, y todos negamos que hemos llegado.”

En la tradición religiosa oriental, la vida no es más que una etapa dentro del ciclo continuo de nacimiento, vida, muerte y reencarnación, dentro del cual nuestras acciones determinan el destino futuro de cada ser. A este ciclo constante e irrefutable para la tradición oriental se lo conoce como “Samsara”.

Es inevitable que todos vamos a envejecer físicamente, pero la consideración individual de “ser viejo” depende de cada persona. Nuestro concepto de negocio se basa en otorgarle al adulto mayor la posibilidad de mantenerse activo y reinventar la última etapa de su vida.

Con este antecedente, la marca bajo la que comercializaremos nuestros servicios será “Samsara”, compuesta de una imagen y nombre, mostrado en el siguiente gráfico.

Imagen No.12: Marca



Diseño: José Luis Cornejo

5.4.2 Estrategia de asignación de precio

Tomando como base el factor de que nuestro mercado meta está en el nivel socio económico medio alto y alto, y que con nuestro servicio buscamos satisfacer una necesidad de autorrealización, hemos optado por utilizar una estrategia de precios de prestigio¹², que permita identificarnos con los atributos de exclusividad, calidad y estatus antes planteados con nuestra marca.

Con este fin, hemos tomado en cuenta también los precios promedio del mercado, obtenidos en la investigación del mercado, para poder ubicarnos en un nivel más alto en la escala de precio en comparación con la competencia.

Se ha definido el pago de una matrícula bianual que genere un acceso restrictivo solo para nuestro grupo objetivo, así como varios paquetes que se adapten a los gustos y necesidades de los clientes.

Tabla No.6: Precio de Mensualidades

Precios por Membresía	
Matrícula Bi-Anual (Financiable)	\$ 1.000
Membresía "Oro"	\$ 460
Membresía "Plata"	\$ 260
Membresía "Bronce"	\$ 160

Fuente y Elaboración: SC

- Membresía Oro: Esta membresía tiene como beneficio principal el acceso a los 4 cursos diarios brindados por el centro recreacional, así como el uso total de las instalaciones y el servicio de almuerzo nutritivo.
- Membresía Plata: Esta membresía faculta el acceso a 2 de los cursos diarios brindados por el centro recreacional, así como el uso total de las instalaciones y el servicio de almuerzo nutritivo.
- Membresía Bronce: Esta membresía faculta el acceso a 1 curso diario así como el uso total de las instalaciones y el servicio de almuerzo nutritivo

Todas las membresías tendrán acceso a las charlas médicas de especialidad y a los paseos programados fuera de la ciudad, estos últimos con un costo adicional.

¹² <http://www.promonegocios.net/precio/estrategias-precios.html>

5.4.3 Estrategia de Canales de distribución

Dado nuestro modelo de negocio, el servicio es comercializado de manera directa a los usuarios. Considerando el nicho de mercado escogido, y los resultados obtenidos en la investigación, hemos decidido que tendremos un único local, que estará ubicado en el sector de Urdesa, sector cuyo nivel socio económico ayudará a fortalecer nuestro posicionamiento de exclusividad y agregará valor a nuestra oferta de servicio. Además un porcentaje importante de los encuestados vive en el sector por lo que facilitará el acceso. Para llegar a esta elección, se tomaron en cuenta variables como ubicación, dimensiones, precio, formas de pago y disponibilidad de parqueo.

La casa es de una sola planta, cuenta con 5 habitaciones que serán reconvertidos en salones de clases, y un amplio patio con piscina para realizar las actividades físicas y presentaciones artísticas.

Imagen No.13: Fachada Local



5.4.4 Estrategia de Promoción

Nuestro objetivo principal de promoción es lograr comunicar la novedad del lanzamiento de nuestro servicio a la totalidad de nuestro mercado meta, pero sin por esto llegar a perder el concepto de ser un lugar altamente exclusivo. Nuestro grupo objetivo no tiene alta penetración en las redes sociales por lo que hemos escogidos 2 focos para nuestra estrategia: Relaciones Pública, y Plan de Fidelidad.

5.4.4.1 Relaciones Públicas

El manejo de las relaciones públicas es un pilar fundamental para lograr la imagen y posicionamiento que deseamos para Samsara. Contaremos con el respaldo de Relaciones Públicas de Danilo Albornoz, conocido relacionista público y presentador de eventos de la ciudad.

- Eventos:

Una vez al mes, se realizarán eventos de casa abierta para el público en general, en el que se exhibirán los diferentes talentos artísticos de nuestros clientes, según las actividades desarrolladas en las clases diarias.

Nuestro relacionista público debe promocionar estos eventos invitando a los distintos medios (televisión, radio, diarios) para lograr su publicación y publicidad gratuita. En estos eventos se reconocerá además a los alumnos con las mejores calificaciones en cada una de las clases.

Imagen No.14: Eventos Samsara



- Auspicios:
Se buscará realizar convenios de auspicio para las diferentes actividades promocionales del centro recreacional, con empresas cuyas marcas se relacionen a nuestro grupo objetivo y compartan nuestro posicionamiento.

Nuestro centro recreacional ofrecerá a las marcas una oportunidad de comunicarse directamente con su grupo objetivo, a cambio de financiamiento y auspicio para los eventos organizados por Samsara.

Potenciales Auspiciantes:

Kimberly Clark – Pañales Plenitud

Johnson & Johnson – Splenda

Kraft Foods – Clight / Kraker Bran

Industrias Toni – Yogurt / Gelatina

Farmacias Fybeca

Tabla No.7: Potenciales Auspiciantes

Empresa	Producto	Logo
Kimberly Clark	Pañales Plenitud	
Johnson & Johnson	Splenda	
Kraft Foods	Clight	
Industrias Toni	Toni Yogurt	
Farcomed	Farmacias Fybeca	

Fuente y Elaboración: SC

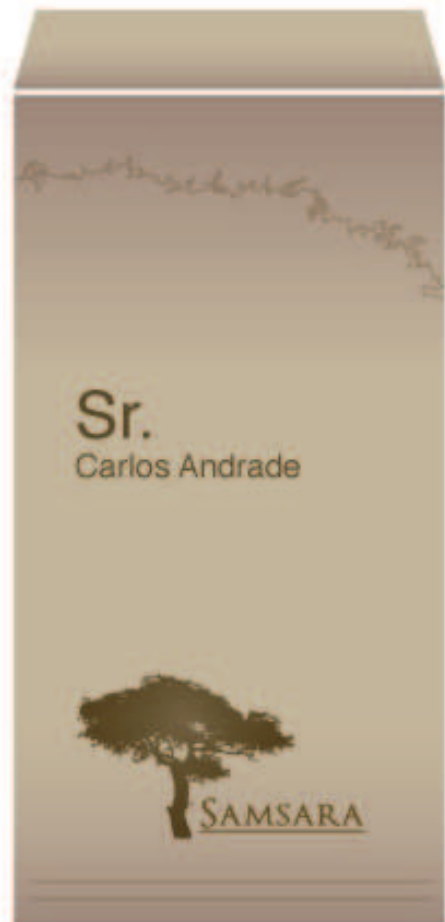
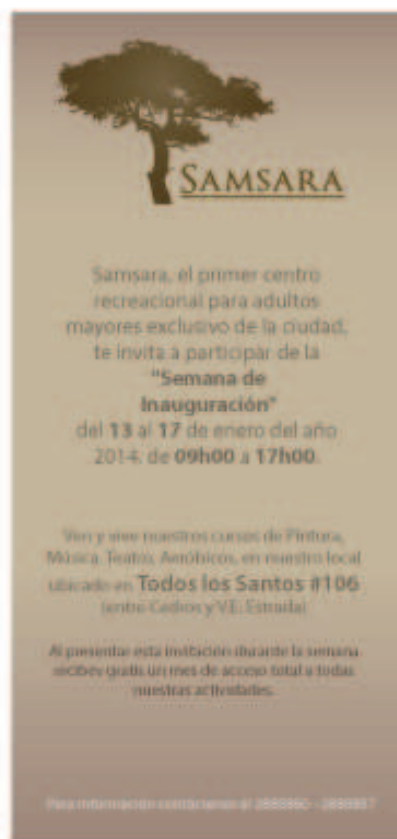
- Inauguración:
Una tarea clave que tendrá nuestro relacionista público será la de coordinar y organizar la inauguración del Centro Recreacional Samsara.

Para este evento, se repartirán 200 invitaciones personalizadas, especialmente entregadas por nuestro relacionista público a personas especialmente seleccionadas por su perfil social y nivel de relacionamiento. Este número representa además un 2% del total de nuestro mercado meta.

En estas invitaciones, se dará a conocer un resumen de nuestros servicios, además de que estas tendrán validez para un mes de membresía “Bronce” gratuito.

Del total de las invitaciones repartidas, esperamos una asistencia mínima del 75%, y una retención del 50% de los asistentes.

Imagen No.15: Invitación a Inauguración



Diseño: José Luis Cornejo

5.4.4.2 Plan de Fidelidad

Es importante para nosotros mantener un nivel alto de fidelidad en nuestros usuarios. Entendemos además, que la comunicación voz a voz es muy importante para el funcionamiento de nuestro negocio. Por estos motivos ofrecemos los siguientes planes de premios.

- Plan “Vida Juntos”: Aplicará para quienes se inscriban junto a su pareja en cualquiera de las membresías de nuestro centro. En este caso se otorgará un 2x1 en el pago de la matrícula.
- Plan “Amigos para siempre”: Las personas que lleguen al centro por medio de un referido, generarán un mes gratis de mensualidad para la persona que lo refirió.
- Plan “Juvenil”: A las personas que se inscriban como miembros del centro recreacional entre los 60 y 65 años se les cobrará un 50% de la matrícula.
- Plan “Millon de Amigos”: Todo cliente que refiera más de 10 nuevos clientes efectivos en un período de 6 meses, será premiado los siguientes 6 meses de mensualidad gratuita.
- Plan “Cumpleañero”: Todos nuestros clientes con más de 3 meses de antigüedad podrán utilizar gratuitamente las instalaciones de Samsara para sus celebraciones de cumpleaños

Para poder realizar el correcto control y manejo de todos estos planes, luego de la inscripción, nuestros socios recibirán totalmente gratis una tarjeta de afiliación, que será su entrada al centro recreacional y le permitirá acceder a los beneficios de la red RedLinks a la cual estaremos afiliados¹³.

¹³ <http://www.redlinks.com.ec/>

Imagen No. 16: Tarjeta de Afiliación – Redlinks



Diseño: José Luis Cornejo

La afiliación a RedLinks brindará además a nuestros socios descuentos en:

- Locales de Comida
- Locales de Ropa
- Entretenimiento (Cine, Revistas)
- Salud (Clínicas, Consultas Médicas)
- Centros de Belleza

5.5 Presupuesto de Marketing

Dentro del presupuesto de marketing, hemos considerado los gastos en los que incurriremos dentro de nuestro plan de desarrollo del servicio e introducción de la marca, y que a su vez no estarán incluidos dentro del costo fijo de la operación como tal. A continuación el detalle de lo mencionado

Tabla No.8: Presupuesto de Marketing

Presupuesto de Marketing				
Proovedor	Articulo	Cantidad	Precio Unit.	Precio Total
Diseñador José Luis Cornejo	Diseño Logo, Tarjetas, Invitaciones	1	\$ 100,00	\$ 100,00
Maxicopia	Invitaciones para Inauguración	200	\$ 0,25	\$ 50,00
Redlinks	Tarjetas de Afiliación	100	\$ 5,00	\$ 500,00
RRPP Danilo Albornoz	Servicio de Relaciones Públicas	1	\$ 500,00	\$ 500,00
Total Marketing Preoperativo				\$ 1.150

Fuente y Elaboración: SC

5.6 Plan de Ventas

Nuestro objetivo de ventas es el de lograr al menos 100 clientes permanentes del centro recreacional. Para esto tendremos un vendedor de nómina que deberá realizar visitas puerta a puerta para conseguir nuevos clientes.

Se estima que el vendedor deberá realizar 10 contactos semanales, con una efectividad del 30%, es decir, su meta será la de captar 3 clientes por semana. El vendedor puede además realizar acercamientos con clientes potenciales en centros comerciales del norte de la ciudad, en los que puede pactar la cita de venta.

El rol del vendedor será el de dar visibilidad a los clientes potenciales de los beneficios que otorgará nuestro producto a su vida, más allá de las actividades recreacionales y ubicación. Sus principales argumentos deben ser: Vida activa, salud, cuidado personal y rejuvenecimiento.

El vendedor debe contar con un folleto / brochure que facilite la venta y que permita al cliente reflexionar luego de la visita respecto al costo – beneficio de nuestra propuesta de valor.

CAPÍTULO 6

PLAN DE OPERACIONES

6.1 Descripción de la Empresa

6.1.1 Tipo de Empresa

Geriservices S. A. será una empresa especializada en brindar servicios de atención y recreación para adultos mayores. Nuestra razón social refleja el motivo de existencia de nuestra compañía.

La empresa buscará montar un centro recreacional cuyo principal enfoque es el de brindar actividades recreacionales para los adultos mayores de nivel socioeconómico A y B de la ciudad de Guayaquil

Debido a la necesidad de inversión que requiere el proyecto se formará la empresa bajo la figura de sociedad anónima para de esta manera, si fuese necesario, comercializar las acciones para financiar el proyecto.

6.1.2 Paquete accionario

El paquete accionario de Geriservices S. A. estará dividido en dos partes correspondientes al 70% para el autor de este proyecto, dejando el 30% restante abierto a nuevos inversionistas.

6.1.3 Visión

Geriservices S.A. espera convertirse en un plazo máximo de 2 años en el principal centro recreacional para adultos mayores de la ciudad de Guayaquil a través de un servicio personalizado, innovador y de alta de calidad.

6.1.4 Misión

La misión de Geriservices S.A. es brindar a nuestros clientes un servicio integral que les brinde una experiencia memorable durante su estadía en el centro recreacional.

6.1.5 Valores Corporativos

Lema: “Enfocados en el buen servicio pero guiados por valores”.

Los valores en los cuales Geriservices S.A. se basará serán:

- Honestidad
- Calidad en el servicio
- Respeto
- Espíritu de colaboración.

6.1.6 Estructura Legal

A continuación se detalla el procedimiento para la constitución de la empresa Geriservices S.A.¹⁴:

- Elaborar una minuta sobre el estatuto jurídico de la nueva empresa, entendiéndose que al dar este paso ya están definidos quienes son los socios y la definición del presupuesto e inversión para el desarrollo de la empresa
- Elaborar el acta constitutiva de la nueva empresa que va transcrita en la minuta del punto uno.
- Establecer la constitución del capital, el aporte de cada socio ya sea en dinero o en bienes.
- Poner en consideración de la Super Intendencia de Compañías la documentación pertinente.
- La Super Intendencia de Compañías hace las observaciones de corrección o aprobación para ser dictado a resolución.
- La resolución se eleva a escritura pública conjuntamente con la escritura de la minuta (punto 1). Para este paso ya deberá estar depositado el valor del aporte de capital en la cuenta bancaria llamada “Aportación Bancaria”.
- Una vez hechas las escrituras, deben inscribirse en el Registro Mercantil y un juego completo de toda la documentación en la Super Intendencia de Compañías.
- En cuanto a los permisos municipales, la empresa debe recopilar los requisitos necesarios para obtener la tasa de habilitación del local comercial. También se deberá hacer el trámite correspondiente en el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual (IEPI) para patentar nombre, slogan y logo de marca.

Tabla No.9: Gastos de Constitución

Gastos de Constitución		
Entidad	Detalle	Costo
M.I. Municipalidad de Guayaquil	Uso de Suelo	\$ 300,00
	Patente	
	Tasa de Habilitación	
	Bomberos	
IEPI	Registro de Marcas	\$ 82,00
	Emisión de Título	
Superintendencia de Compañías	Suscripción del capital	\$ 800,00
	Inscripción de la escritura	\$ 900,00
	Constitución mediante escri	
	Gastos de Asesoría	
Otros		
Total Gastos de Constitución		\$ 2.082,00

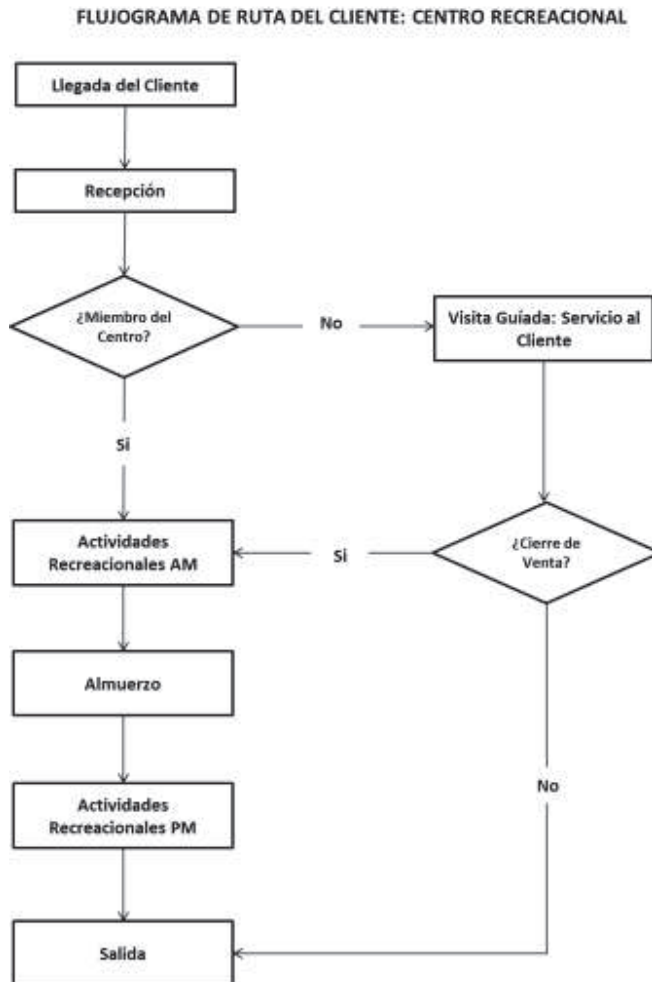
Fuente y Elaboración: SC

¹⁴ Wilson Alcívar, Doctor en Leyes

6.2 Diagrama de procesos para la Prestación de Servicios:

El cuadro a continuación muestra la ruta de los clientes potenciales y los clientes de Samsara

Gráfico No.14: Flujograma de Operación



Fuente y Elaboración: SC

6.3 Horarios de Atención

“Samsara” abrirá sus puertas de lunes a viernes de 08h30 a 18h00. Nuestras actividades recreacionales tendrán una duración de una hora cada una, con 30 minutos de receso entre cada una.

Adicionalmente se programarán 2 horas para el almuerzo. El almuerzo ofrecido será un menú nutritivo, el cual será provisto diariamente por la nutricionista Gabriela Viteri Ayala.

Tabla No.10: Horario de Actividades Recreacionales

	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
09h00 - 10h00	Aeróbicos	Aeróbicos	Aeróbicos	Aeróbicos	Aeróbicos
10h30 - 11h30	Pintura	Música	Club de Lectura	Pintura	Música
12h00 - 14h00	Almuerzo				
14h30 - 15h30	Pastelería	Danza	Teatro	Pastelería	Danza
16h00 - 17h00	Floristería	Cerámica	Jardinería	Floristería	Cerámica

Fuente y Elaboración: SC

Es importante mencionar que acorde a nuestro Plan Cumpleaños se abrirán las puertas del centro recreacional para estas celebraciones previa reservación de nuestros clientes.

6.4 Capacidad Instalada

Para el cálculo de la capacidad requerida, se consideró nuestro segmento de mercado potencial según el estudio de mercado previamente realizado. Nuestro objetivo a dos años es captar un 1% de nuestro segmento, por lo que nuestra capacidad instalada, irá en base a nuestro objetivo planteado.

Tabla No.11: Cálculo de Demanda Total

Cálculo de Clientes a Atender		
Población Total Guayaquil		2.563.473
De 65 años y Más (adultos mayores)	8%	198.542
NSE A y B	6%	11.441
Objetivo a 2 años	1%	100

Fuente y Elaboración: SC

Para poder cubrir nuestra demanda esperada es necesario establecer las frecuencias estimadas de visitas por hora del centro. Se consideró para esto que el 30% de los clientes tendrán membresía “Oro”, por lo que estaría jornada completa. Un 30% tendría membresía “Plata” por lo que estaría media jornada. Y un 40% tendría membresía “Bronce”, por lo que estaría solo una clase por día.

Tabla No.12: Flujo de personas por hora

Tipo de Membresía	Mix		Factor de conversión	Demanda por Actividad
Oro	20%	20	100%	20
Plata	30%	30	50%	15
Bronce	50%	50	25%	13
Demanda Promedio				48

Fuente y Elaboración: SC

Una vez calculada la demanda constante se determinó que necesitamos capacidad para atender simultáneamente a 48 personas en promedio. Sin embargo, en horas pico debemos estar preparados para atender al 100% de los clientes quienes podrían coincidir en algún momento específico del día.

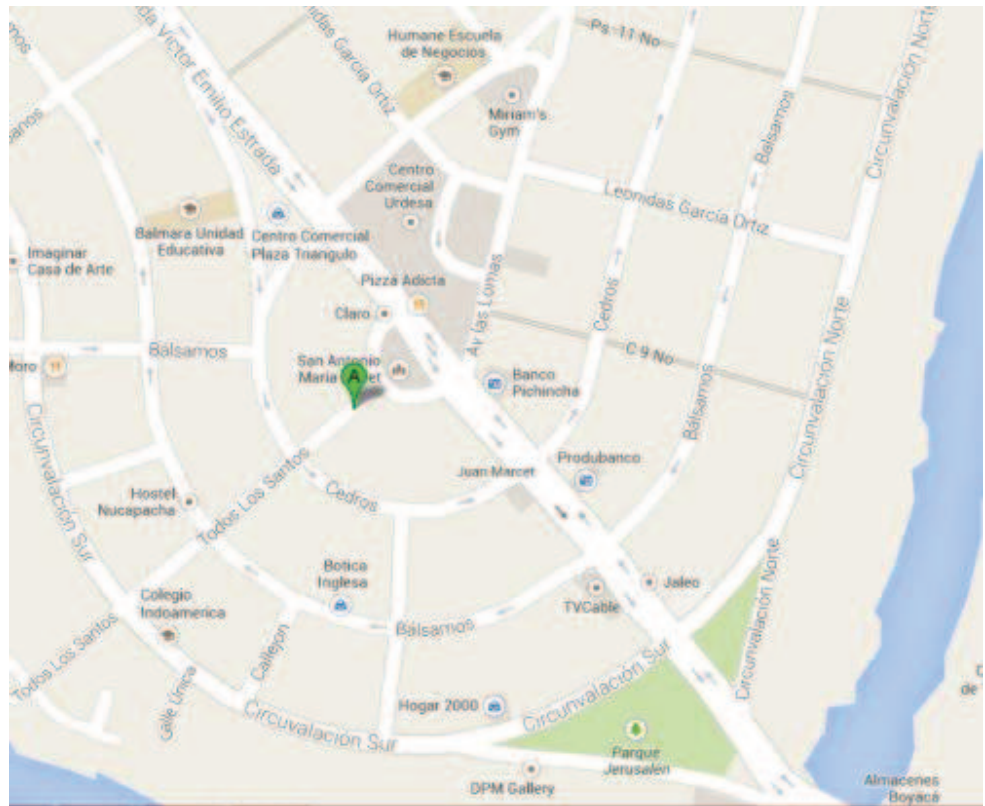
6.5 El Local

Dentro de nuestra planificación se determinó que el lugar ideal para nuestro centro recreacional sea en Urdesa. Esto es debido a que la mayor parte de nuestro grupo objetivo vive y/o visita con frecuencia este sector de la ciudad.

- Tamaño: 950 m2 de Terreno, 450 m2 de Construcción
- Precio alquiler: \$3000 mensuales
- Ubicación: Todos los Santos #106 entre Cedros y Victor Emilio Estrada
- Distribución: 5 habitaciones, 4 baños, 1 sala, 1 comedor, 1 cocina, patio frontal con parqueo, patio trasero con piscina

El local escogido está ubicado en la Av. Todos los Santos entre Cedros y Victor Emilio Estrada, es de propiedad de la familia Chacón Coronel y ya se ha realizado un pre-acuerdo para el alquiler de la que actualmente funge como vivienda familiar.

Imagen No. 17: Ubicación del Local



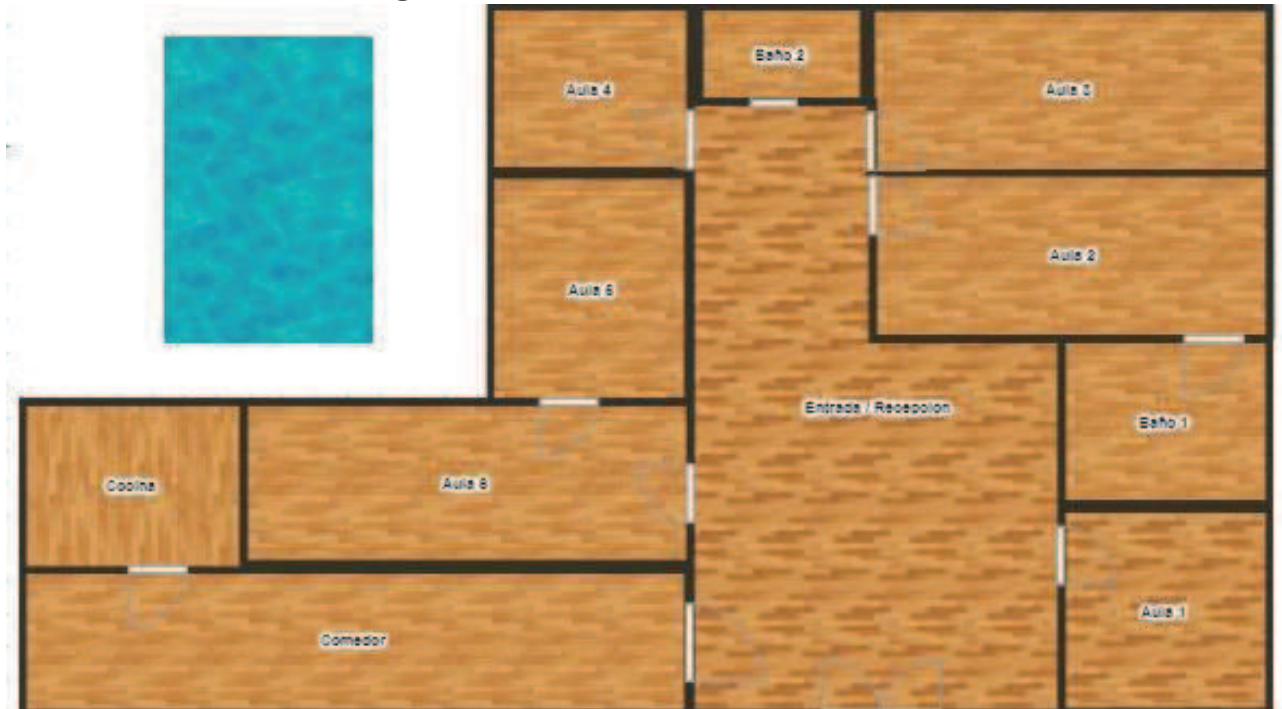
Fuente: Google Maps

6.5.1 Readecuaciones

Para readecuar el local de vivienda a centro recreacional no se requiere obra civil, ya que se pueden utilizar las actuales habitaciones como aulas de clase. Así como la zona del patio trasero se puede usar para algunas actividades recreacionales como aeróbicos o teatro.

Sin embargo, es necesario realizar implementación de rampas para sillas de ruedas y material antideslizante en el piso para evitar accidentes de nuestros clientes.

Imagen No.18: Distribución del local



Diseño: José Luis Cornejo

A continuación mostraremos fotografías actuales del local:

Imagen No.19: Entrada principal



Imagen No.20: Piscina y Patio Trasero



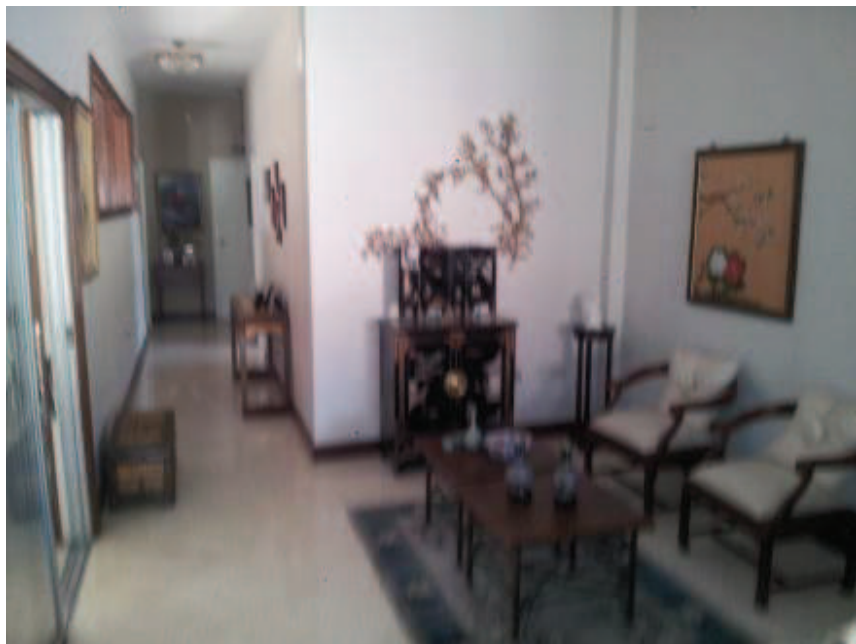
Imagen No.21: Sala / Comedor



Imagen No.22: Sala de Televisión



Imagen No.23: Entrada / Recepción



6.6 Plan de Compras

6.6.1 Implementos, Equipos, Accesorios y Servicios a Contratar

Para el buen desarrollo del negocio, se identificaron los implementos, accesorios y bienes muebles a adquirir, así como los servicios a contratar (seguridad, limpieza, etc.).

En el cuadro que se muestra a continuación se detallan los equipos, implementos y accesorios a adquirir.

Tabla No.13: Implementos y Accesorios para Actividades Recreacionales

Implementos para Actividades Recreacionales				
Proveedor	Descripción	Cantidad	Precio Unit.	Precio Total
Super Paco	Pinceles	100	\$ 0,48	\$ 47,62
	Juego de Pinturas	100	\$ 3,05	\$ 304,76
	Canvas	100	\$ 3,33	\$ 333,33
	Paletas	100	\$ 3,33	\$ 333,33
	Marcadores	200	\$ 3,10	\$ 619,05
	Lápices	200	\$ 0,29	\$ 57,14
KAO Sports	Colchonetas	100	\$ 14,29	\$ 1.428,57
	Mancuernas	100	\$ 3,81	\$ 380,95
	Bolas Medicinales	50	\$ 14,29	\$ 714,29
	Tubos Flotadores	100	\$ 3,02	\$ 301,90
Cervantes	Guitarras	5	\$ 71,43	\$ 357,14
	Flautas	10	\$ 4,76	\$ 47,62
	Pandereta	10	\$ 3,81	\$ 38,10
	Maracas	10	\$ 4,76	\$ 47,62
	Bongos	5	\$ 80,95	\$ 404,76
	Microfonos	5	\$ 80,95	\$ 404,76
	Amplificadores	10	\$ 109,52	\$ 1.095,24
Mr Books	Novelas	10	\$ 23,81	\$ 238,10
Garden Store	Maceteros	100	\$ 1,79	\$ 179,05
	Juego de Utensilios de Jardineria	100	\$ 7,62	\$ 761,90
	Tierra de Sembrado	40	\$ 1,50	\$ 59,81
Importadora San Vicente	Batidora Manual	100	\$ 6,67	\$ 666,67
	Utensilios de Cocina	100	\$ 3,33	\$ 333,33
	Reposteros	100	\$ 4,29	\$ 428,57
Total Implementos				\$ 9.584

Fuente y Elaboración: SC

El cuadro superior detalla precios de los proveedores con la mejor opción por precio, disponibilidad de productos, modelos, y descuentos.

6.6.2 Muebles, decoración y equipos administrativos

Cada espacio está diseñado para lograr la perfecta armonía. Cada espacio debe ser de máxima comodidad para que nuestros clientes disfruten su estadía al 100%.

Tabla No.14: Muebles y Equipos

Muebles y Equipos				
Proveedor	Artículo	Cantidad	Precio Unit.	Precio Total
Tempo	Sofa Lenn 2 puestos	3	\$ 824	\$ 2.471
	Silla oficina massto	1	\$ 211	\$ 211
	Mesa de centro qubbo	2	\$ 587	\$ 1.174
Indusur	Televisor de Plasma de 42 pulgadas	1	\$ 764	\$ 764
	Cable HDMI	1	\$ 17	\$ 17
	Reproductor de DVD -HDMI	1	\$ 58	\$ 58
Plapasa	Sillas Plásticas	100	\$ 20	\$ 2.000
	Mesas rectangulares	30	\$ 65	\$ 1.950
Computron	Laptop Dell	1	\$ 889	\$ 889
	Desktop PC	1	\$ 750	\$ 750
	Impresora	1	\$ 54	\$ 54
Total Implementos				\$ 10.338

Fuente y Elaboración: SC

6.6.3 Servicios Varios

Para brindar un excelente servicio a nuestros clientes se consideró la contratación de ciertos servicios además de los servicios básicos. La siguiente tabla muestra el detalle de los mismos.

Tabla No.15: Servicios Mensuales

Costos Fijos		
Proveedor	Servicio	Costo Mensual
Amagua	Agua	\$ 100
Emelgur	Luz	\$ 500
Grupo TV Cable	Telefono / Internet	\$ 60
CPA Karina Briones	Servicios Contables	\$ 100
Franco y Asociados	Servicios Legales	\$ 100
Ecuaserviglobal S.A.	Servicio de Limpieza	\$ 750
Banco de Guayaquil	Pago de Nomina	\$ 50
Seginter S.A.	Seguridad	\$ 880
Corpboy	Transporte	\$ 550
Nutric. Gabriela Viteri	Almuerzos	\$ 600
Danilo Albornoz	RRPP	\$ 500
Clínica Alcívar	Servicios Médicos	\$ 800
Servicap	Capacitacion del Personal	\$ 500
Metropolitan Touring	Paseos Asistidos	\$ 400
Total Servicios		\$ 5.890

Fuente y Elaboración: SC

CAPÍTULO 7

PLAN DE RECURSOS HUMANOS

7.1 Política de Recursos Humanos

Al ser una empresa dedicada a los servicios y al cuidado de los adultos mayores, el personal que labore en Samsara es pilar fundamental en el éxito del negocio. Por este motivo se debe elegir al personal con el perfil y las competencias adecuadas para cada una de las posiciones dentro de nuestro organigrama.

La selección del personal se lo hará por medio de portales de Internet como Multitabajos.com¹⁵ y Computrabajo.com¹⁶, donde se receptorán las aplicaciones de los potenciales candidatos.

Posterior a eso, se realizará entrevistas por competencias a los candidatos con el perfil más cercano al deseado, para evaluar adecuadamente a cada uno y seleccionar al personal mejor calificado.

7.1.1 Políticas de Administración del personal

Es importante que nuestra promesa de servicio se mantenga constante en el tiempo, y es nuestro personal el principal canal para sostener la propuesta de valor de la compañía. Esto convierte en una parte clave del negocio la estandarización de procesos y políticas de atención al cliente y conducta de nuestro personal.

Con el afán de garantizar esto, hemos considerado la creación de dos manuales.

- Manual de atención al cliente: Contendrá el saludo institucional, la bienvenida, la compañía, antes durante y después del servicio y el servicio Post Venta. Además de la misión, visión y objetivos de la empresa.
- Código de Conducta: Incluirá el reglamento interno de la empresa, la ética laboral, política de administración de consecuencias y recomendaciones para un buen trabajo en equipo, además de mensajes de auto superación.

¹⁵ www.multitabajos.com

¹⁶ www.computrabajo.com

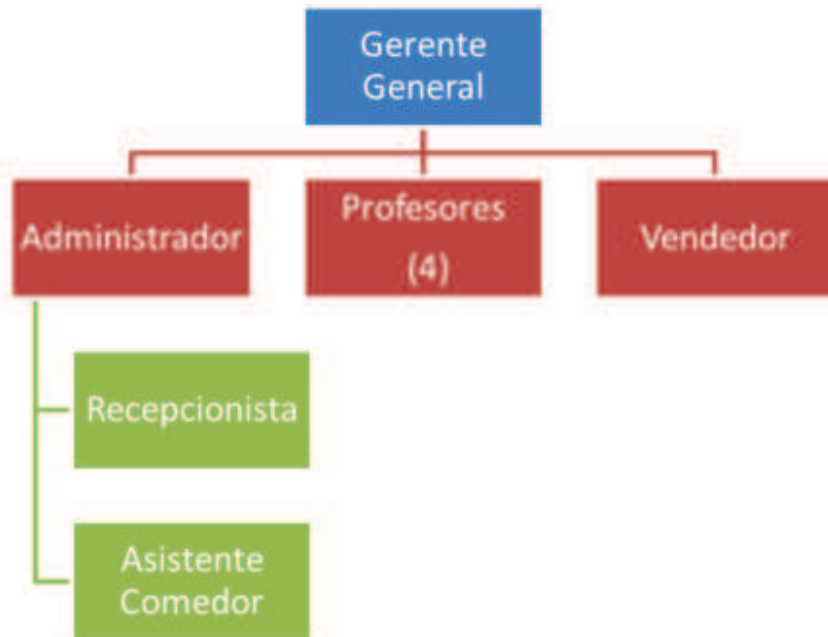
7.2 Organigrama

De acuerdo a las necesidades del negocio, se ha definido un organigrama que cubra las funciones básicas de la administración del centro recreacional.

Según lo planteado, el organigrama contará con 9 posiciones y se divide en la siguiente estructura:

- 1 Gerente General
- 1 Administrador
- 1 Recepcionista
- 1 Asistente de Comedor
- 4 Profesores
- 1 Vendedor

Gráfico No.15: Organigrama



Fuente y Elaboración: SC

7.2.1 Descriptores de Cargo

Para garantizar contar siempre con un equipo eficiente y de alto desempeño, es importante definir las funciones de cada cargo en el organigrama.

Es fundamental además determinar el perfil profesional deseado para cada uno de los cargos, además de las competencias requeridas para ejercerlos.

Tabla No.16: Descriptores de Funciones y Competencias

Cargo	Descriptor de Funciones	Perfil Profesional	Competencias
Gerente General	Planificar, controlar y administrar los recursos del centro recreacional, asegurando los procesos comerciales y de servicio, estableciendo y planificando metas de corto, mediano y largo plazo.	Título de cuarto nivel (Maestría en Administración de Empresas) Mínimo 3 años en puestos gerenciales. Preferible en empresas de servicios.	Liderazgo, Comunicación Asertiva, Enfoque en resultados
Administrador	Administrar, supervisar y garantizar el correcto funcionamiento administrativo del centro recreacional (insumos, servicios básicos)	Título de tercer nivel en Ingeniería Comercial, Economía, Gestión Empresarial o carreras afines. Mínimo 3 años en puestos administrativos	Trabajo bajo presión, Comunicación Asertiva, Pensamiento Sistemático
Recepcionista / Asistente	Administrar el control de asistencias de los clientes. Coordinar con proveedores.	Título de bachiller	Planificación y Organización, Servicio al Cliente
Asistente Comedor	Coordinar y ejecutar el proceso de atención de los clientes en el comedor	Título de bachiller	Planificación y Organización, Servicio al Cliente
Profesores	Dirigir las actividades recreacionales diarias y supervisar los proyectos y tareas de los adultos mayores	Título de tercer nivel en Pedagogía. Mínimo 2 años de experiencia trabajando con adultos mayores.	Orientación a la gente, Relacionamento, Optimismo / Autoeficiencia
Vendedor	Realizar las visitas de venta y captar nuevos clientes para el centro recreacional	Título de tercer nivel en Ingeniería Comercial, Economía, Gestión Empresarial o carreras afines. Mínimo 3 años de experiencia en ventas, preferiblemente de intangibles.	Negociación, Orientación a Resultados, Relacionamento

Fuente y Elaboración: SC

7.3 Compensaciones y Salarios

Los sueldos se pagarán de la siguiente manera, un 40% el día 15 y el 60% restante, el 30 de cada mes. Se ha considerado al Banco de Guayaquil, con su sistema Pago Efectivo, para el pago de la nómina.

Se garantizará el cumplimiento de la ley pagando a todos nuestros empleados sueldos por encima del salario mínimo vital y cancelando todos los beneficios estipulados en la ley.

A continuación se detalla el desglose de la compensación mensual por empleado:

Tabla No.17: Detalle de Sueldos y Beneficios

Detalle de personal, sueldos y beneficios									
Personal	Numero	Sueldo	Aporte Patronal 11,65%	13ro	14to	Fondo Reserva	Vacaciones	Total Unit.	Total
Administrador	1	\$ 800	\$ 93	\$ 67	\$ 27	\$ 67	\$ 33	\$ 1.086	\$ 1.086
Recepcionista	1	\$ 350	\$ 41	\$ 29	\$ 27	\$ 29	\$ 15	\$ 490	\$ 490
Asistente Comedor	1	\$ 350	\$ 41	\$ 29	\$ 27	\$ 29	\$ 15	\$ 490	\$ 490
Profesores	4	\$ 650	\$ 76	\$ 54	\$ 27	\$ 54	\$ 27	\$ 888	\$ 3.551
Vendedor	1	\$ 350	\$ 41	\$ 29	\$ 27	\$ 29	\$ 15	\$ 490	\$ 490
Total	9	\$ 2.500	\$ 291	\$ 208	\$ 133	\$ 208	\$ 104	\$ 3.445	\$ 6.108

Fuente y Elaboración: SC

7.4 Capacitación

Junto con el proveedor Servicap, se diseñará un plan de capacitación dirigido a todos nuestros empleados para garantizar que posean los debidos conocimientos en cuanto a la gestión de adultos mayores.

7.4.1 Objetivos de la Capacitación

- Capacitar mediante conocimientos teórico – prácticos, a fin de optimizar la calidad de vida de los adultos mayores asistidos, entendiéndose como tal un concepto multidimensional de factores bio – psicosociales.
- Apoyar y desarrollar las capacidades personales incrementando la autonomía del adulto mayor.
- Promover los hábitos saludables, con la finalidad de evitar mayores grados de dependencia y/o mejorar su calidad de vida.
- Diestrar, colaborar y/o realizar las actividades básicas e instrumentales de la vida diaria que los adultos mayores no puedan ejecutar por sí solos.

7.4.2 Metodología

Se desarrollará una metodología que se sustentará en los principios de la pedagogía productiva y asociativa basada en los cuatro componentes:

- Psicología del adulto mayor
- Nutrición del adulto mayor
- Fisiatría del adulto mayor
- Terapia ocupacional del adulto mayor

Y la metodología a emplear es la teórica-práctica y la metodología cualitativa la misma que es un proceso metódico y sistemático dirigido a la solución de problemas o preguntas científicas, mediante la producción de nuevos conocimientos, los cuales constituyen la respuesta a nuevas interrogantes.

Esta metodología que es muy sencilla y comprensible, la misma que pueda ser utilizada por los participantes en la transferencia de los conocimientos adquiridos, de tal manera que los participantes sean un ente multiplicador del proyecto y logren transferir sus conocimientos de manera sencilla a su comunidad.

7.4.3 Contenido de la Capacitación

La capacitación constará de 6 módulos que serán dictados continuamente al personal para mantener actualizados los conceptos y brindar una atención de primer nivel a nuestros clientes. Estos módulos son:

- El adulto mayor y enfermedades más comunes
- Cuidados especiales para el adulto mayor
- Nutrición del adulto mayor
- Terapias físicas del adulto mayor
- Familia del adulto mayor
- Cuidados para el cuidador

CAPÍTULO 8

PLAN FINANCIERO

8.1 Inversión Inicial

Una vez definidas las condiciones de arranque del negocio, se definen los gastos pre-operativos que comprenden la constitución legal de la compañía y la campaña de lanzamiento de la marca. Estos gastos ascienden a \$12.815 y estarán amortizados a un plazo de 5 años.

Tabla No.18: Gastos Pre-operativos

Gastos Pre-operativos	
Concepto	Valor
Gastos de Constitución	\$ 2.082,00
Gastos de Marketing	\$ 1.150,00
Compra de Implementos	\$ 9.583,62
Total Gastos Pre-operativos	\$ 12.815,62

Fuente y Elaboración: SC

Adicionalmente, es necesario readecuar el local con muebles y equipos que permitan el inicio de la operación. Así mismo, antes de iniciar la adecuación del local se necesita adelantar el depósito de un mes de arriendo como garantía.

Es apropiado también estimar un capital circulante que pueda cubrir aproximadamente 45 días de operación y pago de costos fijos, por lo que se plantea arrancar con una caja de \$23.996.

Tabla No.19: Inversión Inicial

Inversión Inicial	
Concepto	Valor
Muebles y Enseres	\$ 7.805,96
Equipos de Oficina	\$ 2.531,90
Depósito Alquiler	\$ 4.000,00
Capital Circulante	\$ 23.996,26
Gastos Pre-operativos	\$ 12.815,62
Total Inversión Inicial	\$ 51.149,74

Fuente y Elaboración: SC

8.2 Financiamiento del proyecto

Para financiar el proyecto se buscará un crédito de inversión bancario, en el que se aportará con capital propio el 35% del capital y el restante será el monto a financiar.

Tabla No.20: Fuentes de Financiamiento

Fuentes de Financiamiento		
Financiamiento	Inversión USD	%
Capital Propio	\$ 17.902,41	35%
Préstamo Bancario	\$ 33.247,33	65%
Total	\$ 51.149,74	100%

Fuente y Elaboración: SC

Las condiciones del crédito solicitado serán a 5 años plazo con una tasa del 10,5%. Esto significará un pago anual entre capital e intereses de \$8.852,87.

Tabla No.21: Amortización de Pagos

Tabla de Amortización de Pagos				
Periodo	Capital	Interes	Pago	Saldo
0				\$ 33.247,33
1	\$ 33.247,33	\$ 3.490,97	\$ (8.882,87)	\$ 27.855,43
2	\$ 27.855,43	\$ 2.924,82	\$ (8.882,87)	\$ 21.897,38
3	\$ 21.897,38	\$ 2.299,22	\$ (8.882,87)	\$ 15.313,73
4	\$ 15.313,73	\$ 1.607,94	\$ (8.882,87)	\$ 8.038,80
5	\$ 8.038,80	\$ 844,07	\$ (8.882,87)	\$ -
		\$ 11.167,03	\$ (44.414,36)	

Fuente y Elaboración: SC

Se plantea obtener el crédito a través de la Corporación Financiera Nacional, dentro de su programa de Financiamiento Estratégico para Emprendedores¹⁷.

¹⁷ http://www.cfn.fin.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=48&Itemid=365

8.3 Ingresos

8.3.1 Demanda y Mix

Comercialmente se plantea la meta de alcanzar el 1% de nuestro segmento del mercado. Para esto, hemos planteado un crecimiento año a año en la demanda del 15%, para llegar a atender 145 para el quinto año de operación.

Tabla No.22: Demanda en # Clientes

Demanda Esperada				
Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
85	100	115	130	145

Fuente y Elaboración: SC

Además, según el mix esperado de membresías entre Oro, Plata y Bronce, más el pago bi-anual de la matrícula, el ingreso promedio por cliente obtenido sería de \$291,67.

Tabla No.23: Ingreso promedio por Cliente

Demanda Esperada			
Concepto	Mix	Precio	Promedio por cliente
Membresía "Oro"	20%	\$ 460,00	\$ 92,00
Membresía "Plata"	30%	\$ 260,00	\$ 78,00
Membresía "Bronce"	50%	\$ 160,00	\$ 80,00
Matrícula	100%	\$ 1.000,00	\$ 41,67
Ingreso promedio por cliente			\$ 291,67

Fuente y Elaboración: SC

8.3.2 Proyección de Ingresos

Con estos datos se efectuó la proyección de ingresos por concepto de ventas para los primeros 5 años de operación de Samsara.

Tabla No.24: Proyección de Ingresos a 5 años

Proyección de Ingresos					
Ingresos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos Mensualidades	\$ 255.000,00	\$ 300.000,00	\$ 345.000,00	\$ 390.000,00	\$ 435.000,00
Ingresos Matrículas	\$ 42.500,00	\$ 50.000,00	\$ 57.500,00	\$ 65.000,00	\$ 72.500,00
Total Ingresos	\$ 297.500,00	\$ 350.000,00	\$ 402.500,00	\$ 455.000,00	\$ 507.500,00

Fuente y Elaboración: SC

8.4 Costos

8.4.1 Costos Fijos

Los costos fijos se han agrupado según el tipo de gasto, en donde se observa que los dos rubros más fuertes son los sueldos y salarios del personal y el alquiler del local, que juntos representan más del 60% de los gastos fijos del centro recreacional.

Tabla No.25: Costos Fijos por Mes

Costos Fijos	
Concepto	Valor
Gastos de Alquiler	\$ 4.000,00
Gastos Administrativos	\$ 1.900,00
Gastos de Marketing	\$ 900,00
Servicios Básicos	\$ 660,00
Servicios Contables	\$ 150,00
Servicios Generales	\$ 2.180,00
Servicios Legales	\$ 100,00
Sueldos y Salarios	\$ 6.107,51
Total Costos Fijos	\$ 15.997,51

Fuente y Elaboración: SC

8.4.2 Costos Variables

El principal rubro de costos variables del centro es el consumo de los implementos para cada una de las actividades recreacionales a realizarse. Para suplir esto, se realizó una estimación de rotación, llegando a un valor mensual de \$28,72 por cliente.

Tabla No.26: Costos Variables por Mes

Costos Variables	
Implementos Pintura	\$ 16,95
Implementos Jardinería	\$ 3,42
Implementos Repostería	\$ 8,35
Total Costos Variables	\$ 28,72

Fuente y Elaboración: SC

8.4.3 Proyección de Costos

Tomando los datos mensuales de costos fijos y variables, y combinándolo con la proyección de demanda para los primeros 5 años de operación, se realizó el cálculo de los costos de operación del centro recreacional.

Tabla No.27: Proyección de Costos a 5 Años

Proyección de Costos					
Costos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos Fijos	\$ 191.970,10	\$ 197.729,20	\$ 203.661,08	\$ 209.770,91	\$ 216.064,04
Costos Variables	\$ 29.297,80	\$ 34.468,00	\$ 39.638,20	\$ 44.808,40	\$ 49.978,60
Amort. Deuda	\$ 8.882,87	\$ 8.882,87	\$ 8.882,87	\$ 8.882,87	\$ 8.882,87
Total Egresos	\$ 230.150,77	\$ 241.080,08	\$ 252.182,15	\$ 263.462,18	\$ 274.925,51

Fuente y Elaboración: SC

8.5 Estado de Pérdidas y Ganancias

Luego de haber definido claramente los ingresos y egresos anuales de la operación de Samsara, se debe realizar la proyección del Estado de Resultados a 5 años plazo. Se considera el Impuesto a la Renta vigente en 2013 y la repartición de dividendos desde el segundo año.

Tabla No.28: Estado de Pérdidas y Ganancias a 5 Años

Estado de Resultados a 5 Años					
Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	\$ 297.500	\$ 350.000	\$ 402.500	\$ 455.000	\$ 507.500
Costos Variables	\$ 29.298	\$ 34.468	\$ 39.638	\$ 44.808	\$ 49.979
Margen	\$ 268.202 90%	\$ 315.532 90%	\$ 362.862 90%	\$ 410.192 90%	\$ 457.521 90%
Costos Fijos	\$ 191.970	\$ 197.729	\$ 203.661	\$ 209.771	\$ 216.064
Depreciación	\$ 2.405	\$ 2.405	\$ 2.405	\$ 1.561	\$ 1.561
Amortización	\$ 2.563	\$ 2.563	\$ 2.563	\$ 2.563	\$ 2.563
BAIT	\$ 71.264 24%	\$ 112.835 32%	\$ 154.232 38%	\$ 196.296 43%	\$ 237.333 47%
Intereses	\$ 3.491	\$ 2.925	\$ 2.299	\$ 1.608	\$ 844
BAT	\$ 67.773 23%	\$ 109.910 31%	\$ 151.933 38%	\$ 194.688 43%	\$ 236.489 47%
Impuestos	\$ 25.076	\$ 40.667	\$ 56.215	\$ 72.035	\$ 87.501
BDT	\$ 42.697 14%	\$ 69.243 20%	\$ 95.718 24%	\$ 122.654 27%	\$ 148.988 29%
Dividendos		13.849	19.144	24.531	29.798

Fuente y Elaboración: SC

8.6 Flujo de Tesorería

La liquidez es importante en este tipo de negocios ya muchos de los costos fijos son compromisos adquiridos difíciles de postergar. Se debe considerar además un desfase en el ingreso ya que no se puede contar con la puntualidad 100% de los clientes en el pago.

Se considera además que la caja requerida para el inicio de cada período sea de 60 días versus los gastos anuales.

Tabla No.29: Flujo de Tesorería a 5 Años

Flujo de Tesorería a 5 Años					
Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS					
Ingresos por ventas	\$ 297.500	\$ 350.000	\$ 402.500	\$ 455.000	\$ 507.500
% Penalidad interna	\$ (8.264)	\$ (9.722)	\$ (11.181)	\$ (12.639)	\$ (14.097)
Recuperacion penalidad		\$ 8.264	\$ 9.722	\$ 11.181	\$ 12.639
TOTAL Ingresos	\$ 289.236	\$ 348.542	\$ 401.042	\$ 453.542	\$ 506.042
EGRESOS					
Costos Fijos	\$ 191.970	\$ 197.729	\$ 203.661	\$ 209.771	\$ 216.064
Costos Variables	\$ 29.298	\$ 34.468	\$ 39.638	\$ 44.808	\$ 49.979
Pago de Capital	\$ 5.392	\$ 5.958	\$ 6.584	\$ 7.275	\$ 8.039
Pago de Intereses	\$ 3.491	\$ 2.925	\$ 2.299	\$ 1.608	\$ 844
Impuestos		\$ 25.076	\$ 40.667	\$ 56.215	\$ 72.035
Pago de dividendos			\$ 13.849	\$ 19.144	\$ 24.531
TOTAL Egresos	\$ 230.151	\$ 266.156	\$ 306.697	\$ 338.821	\$ 371.491
Excedente / Deficit	\$ 59.085	\$ 82.386	\$ 94.344	\$ 114.721	\$ 134.551
Caja Inicial	\$ 23.996	\$ 83.082	\$ 165.467	\$ 259.812	\$ 374.532
Caja Resultado Final	\$ 83.082	\$ 165.467	\$ 259.812	\$ 374.532	\$ 509.083
Caja Máxima en Balance	\$ 44.359	\$ 51.116	\$ 56.470	\$ 61.915	\$ 67.885
Excedente de caja	\$ -	\$ 114.351	\$ 203.341	\$ 312.617	\$ 441.198

Fuente y Elaboración: SC

8.7 Balance General Proyectado

El Balance General es el resumen de lo que tiene, debe y le deben a la empresa al cierre de cada año de operación.

Tomando los datos previamente proyectados del Estado de Resultados y el Flujo de Tesorería, se realizó el ejercicio de proyección del Balance General a 5 años plazo.

Tabla No.30: Balance General a 5 Años

Balance General Proyectado a 5 Años						
Detalle	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS						
Caja	\$ 23.996	\$ 83.082	\$ 51.116	\$ 56.470	\$ 61.915	\$ 67.885
Excedente de Caja		\$ -	\$ 114.351	\$ 203.341	\$ 312.617	\$ 441.198
Cuentas por cobrar		\$ 8.264	\$ 9.722	\$ 11.181	\$ 12.639	\$ 14.097
Activos Fijos	\$ 10.338	\$ 7.933	\$ 5.528	\$ 3.122	\$ 1.561	\$ -
Arriendo prepago	\$ 4.000	\$ 4.000	\$ 4.000	\$ 4.000	\$ 4.000	\$ 4.000
Pre operativos	\$ 12.816	\$ 10.252	\$ 7.689	\$ 5.126	\$ 2.563	\$ -
Total Activos	\$ 51.150	\$ 113.531	\$ 192.406	\$ 283.241	\$ 395.295	\$ 527.180
PASIVOS						
Impuestos por pagar		\$ 25.076	\$ 40.667	\$ 56.215	\$ 72.035	\$ 87.501
Dividendos por pagar			\$ 13.849	\$ 19.144	\$ 24.531	\$ 29.798
Deuda LP	\$ 33.247	\$ 27.855	\$ 21.897	\$ 15.314	\$ 8.039	\$ -
Capital	\$ 17.902	\$ 17.902	\$ 17.902	\$ 17.902	\$ 17.902	\$ 17.902
Utilidades Retenidas		\$ 42.697	\$ 98.091	\$ 174.666	\$ 272.789	\$ 391.979
Total Pasivo + Patrimonio	\$ 51.150	\$ 113.531	\$ 192.406	\$ 283.241	\$ 395.295	\$ 527.180
NOF		\$ 66.270	\$ 6.323	\$ (7.708)	\$ (22.011)	\$ (35.316)

Fuente y Elaboración: SC

8.8 Indicadores Financieros

La rentabilidad del proyecto debe medirse por medio de indicadores que permitan cuantificar los resultados operativos y financieros del mismo. Para esto se utilizan el ROA (Return of Assets) y el ROE (Return of Equity), para conocer la rentabilidad producida por el activo fijo y por el patrimonio aportado por los accionistas.

Tabla No.31: Indicadores Financieros

Indicadores Financieros					
KPI	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ROE	70%	60%	50%	42%	36%
ROA	81%	82%	74%	66%	58%

Fuente y Elaboración: SC

8.9 Evaluación del Proyecto

8.9.1 Cálculo de Ke y WACC

El modelo CAPM (Capital Assets Pricing Model) nos permite evaluar el rendimiento que el mercado y los accionistas deben esperar de nuestro proyecto, en base a las condiciones financieras del entorno.

Utilizando este modelo y tomando los datos referenciales del Departamento del Tesoro de Estados Unidos¹⁸ y la Bolsa de Valores de Nueva York¹⁹, se determina que el Ke esperado por los accionistas debe ser de 15,78%

Tabla No.32: Cálculo de KE

Cálculo de Ke	
β_e indust	1,14
D/E	65%
Tc	37%
β_o (sin D)	0,81
rf	1,42%
rm - rf	10,04%
Ko indust	9,54%
Riesgo país	6,24%
Ke Ecuador	15,78%

Fuente y Elaboración: SC

El rendimiento del proyecto como tal, también conocido como WACC por su siglas en inglés (Weighted Average Cost of Capital), sirve para descontar el Flujo de Caja Libre (Free Cash Flow) y realizar la correcta evaluación de la empresa.

Tabla No.33: Cálculo de WACC

WACC	
Kd	13%
Tc	37%
D/A	65%
E/A	35%
Deuda	33.247
Patrimonio	17.902
Activos	51.150
Ke	15,8%
WACC	10,85%

Fuente y Elaboración: SC

¹⁸ Departamento de Tesoro de Estados Unidos:

¹⁹ Rendimiento promedio de empresas del mismo sector del NYSE

8.9.2 Free Cash Flow

El Free Cash Flow nos permite ver el saldo disponible para realizar el pago de los accionistas y el pago de las deudas de la empresa, una vez descontadas las inversiones en activos fijos y la necesidad operativa de fondos.

Tabla No.34: Free Cash Flow

Free Cash Flow						
Detalle	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
BDT		\$ 42.697	\$ 69.243	\$ 95.718	\$ 122.654	\$ 148.988
Depreciación		\$ 4.968	\$ 4.968	\$ 4.968	\$ 4.124	\$ 4.124
Gastos Financieros		\$ 3.491	\$ 2.925	\$ 2.299	\$ 1.608	\$ 844
Escudo Fiscal GF		\$ (1.292)	\$ (1.082)	\$ (851)	\$ (595)	\$ (312)
Variaciones NOF		\$ (42.273)	\$ 59.946	\$ 14.031	\$ 14.303	\$ 13.305
FCF	\$ (51.150)	\$ 7.591	\$ 136.000	\$ 116.166	\$ 142.094	\$ 166.949

Fuente y Elaboración: SC

8.9.3 VAN y TIR

El cálculo de la Tasa Interna de Retorno TIR y el Valor Actual Neto (VAN)²⁰ es altamente importante para determinar la conveniencia o no de la implementación del proyecto según su nivel de retorno de la inversión

En este caso, el TIR y el VAN son altamente positivos ya que nuestro tasa interna de retorno al final del año 5 es del 121%, y nuestro valor actual neto es de \$291.026. Si comparamos estos valores, por ejemplo con la tasa de interés pagada por la banca privada por una póliza de inversión, convierten al proyecto en una inversión sumamente atractiva desde el punto de vista financiero.

Tabla No.35: VAN y TIR

Valoración del Proyecto	
VAN	\$ 291.026
TIR	121%

Fuente y Elaboración: SC

²⁰ <http://www.zonaeconomica.com/inversion/metodos>

8.10 Análisis de Sensibilidad

Considerando la inestabilidad natural de nuestro mercado, se realiza un análisis de sensibilidad financiera, considerando un escenario pesimista y un escenario optimista con decrecimiento e incremento en la demanda del $\pm 25\%$ en cada caso

Tabla No.36: Escenario Pesimista

Free Cash Flow - Escenario Pesimista						
Detalle	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
BDT		\$ 12.879	\$ 29.486	\$ 46.022	\$ 72.957	\$ 89.353
Depreciación		\$ 4.968	\$ 4.968	\$ 4.968	\$ 4.124	\$ 4.124
Gastos Financieros		\$ 3.491	\$ 2.925	\$ 2.299	\$ 1.608	\$ 844
Escudo Fiscal GF		\$ (1.292)	\$ (1.082)	\$ (851)	\$ (595)	\$ (312)
Variaciones NOF		\$ (12.455)	\$ 7.425	\$ 7.996	\$ 14.591	\$ 6.230
FCF	\$ (51.150)	\$ 7.591	\$ 43.722	\$ 60.435	\$ 92.685	\$ 100.238

VAN	\$ 126.720
TIR	69%

Fuente y Elaboración: SC

Tabla No.37: Escenario Optimista

Free Cash Flow - Escenario Optimista						
Detalle	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
BDT		\$ 82.454	\$ 118.939	\$ 155.353	\$ 182.289	\$ 218.563
Depreciación		\$ 4.968	\$ 4.968	\$ 4.968	\$ 4.124	\$ 4.124
Gastos Financieros		\$ 3.491	\$ 2.925	\$ 2.299	\$ 1.608	\$ 844
Escudo Fiscal GF		\$ (1.292)	\$ (1.082)	\$ (851)	\$ (595)	\$ (312)
Variaciones NOF		\$ (82.030)	\$ 128.154	\$ 20.066	\$ 14.016	\$ 20.384
FCF	\$ (51.150)	\$ 7.591	\$ 253.905	\$ 181.837	\$ 201.443	\$ 243.603

VAN	\$ 491.164
TIR	173%

Fuente y Elaboración: SC

Una vez efectuado este análisis se puede ratificar la viabilidad del proyecto, ya que incluso en el escenario de reducción de la demanda, el negocio se mantiene rentable con una TIR del 69%.

CAPÍTULO 8

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

1. Al final del estudio se puede determinar que existe una oportunidad de atender este nicho de mercado ya que la oferta disponible no satisface la demanda potencial.
2. La propuesta de servicio y valor agregado de Samsara tiene una alta aceptación de parte del mercado objetivo.
3. Las actividades recreacionales ayudan a mejorar la calidad de vida de los adultos mayores.
4. Las relaciones públicas son fundamentales para incrementar el conocimiento de marca.
5. La ubicación e infraestructura del local es clave para generar una experiencia completa.
6. La inversión inicial no es limitante para la consecución de un crédito de emprendimiento.
7. La rentabilidad del proyecto, y con tal el retorno de la inversión lo convierte en un negocio altamente atractivo para los inversionistas.

Recomendaciones

1. Tomando en cuenta la demanda insatisfecha, se recomienda llevar a cabo el proyecto de implementación del centro recreacional para adultos mayores “Samsara”
2. Gestionar el financiamiento a través de la Corporación Financiera Nacional.
3. Trabajar la fidelidad de los clientes y convertirlos en embajadores de marca.
4. Desarrollar otras fuentes potenciales de ingresos (Convenios con compañías de seguros, auspicios de productos especializados)
5. Mantener al personal constantemente capacitado en temas de manejo de Adultos Mayores.
6. Explorar la posibilidad de extender el concepto fuera de Guayaquil (Quito, Cuenca, Manta).

BIBLIOGRAFÍA

- Kegan, R. & Lahey L. (2009). *Immunity to Change*. Boston: Harvard Business Review Press, 1° Ed.
- Rovayo, G. (2010). *Finanzas para Directivos*. Guayaquil: Edición, Estudios y Ediciones IDE, 2° ed.
- Ceballos, O. (2012). *Actividad física en el adulto mayor*. México: Editorial Manual Moderno, 1° Ed.
- Redondo, N. & Garay, S. (2012). *El envejecimiento en América Latina: evidencia empírica y cuestiones metodológicas*. Río de Janeiro: ALAP, 1° Ed.
- Allen D. B. y Gorgeon A. (2008). *Las cinco fuerzas como herramienta analítica*, Madrid, IE Business School DG01/725
- Brealey, R. A. y Stewart C. M.(1996). *Fundamentos de Financiación Empresarial*. Madrid: McGraw-Hill
- Arroyo, M.; Ribeiro, M.; Mancinas, S. (2011). *La vejez avanzada y sus cuidados*. Monterrey: Universidad Autónoma de Nuevo León, 1° Ed.
- Brealy, R. A., Myers S. C. & Allen, F. (2006). *Principios de Finanzas Corporativas*. Madrid: McGraw-Hil, 8° ed.
- Kotler P. & Armstrong G. (2003). *Fundamentos de Marketing*. Mexico: Prentice-Hall Mexico, 6° Ed.
- Fernández Ballesteros, R. (2009). *Psicología de la Vejez*. Madrid: Editorial Pirámide, 1° Ed.
- Porter M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press
- Peñalosa, L. (2012). *Longevidad, un proyecto de future desafío del Siglo XXI*. México: Ediciones del Boulevard, 1° Ed.
- Ross, S. A., Westerfield, R.W. & Jaffe, J. F. (2005). *Finanzas Corporativas*. Irwin, México, 7° Ed.
- Weiers, R. (1988). *Investigación de Mercados*. México: Prentice Hall México, 2° Ed.
- Banco Central del Ecuador, sitio web: <http://www.bce.fin.ec>
- Servicio de Rentas Internas, sitio web: <http://www.sri.gob.ec/>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), sitio web: <http://www.inec.gov.ec>
- Ministerio de Inclusión Económica y Social, sitio web: www.mies.gob.ec
- Organización Mundial de la Salud, sitio web: www.who.int
- INEC & SENPLADES (2009). *Encuesta de Salud, Bienestar y Envejecimiento, SABE 1° Ed.*