ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TESIS DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PROYECTO:

Club Habitacional y de Entretenimiento para Adultos Mayores en la ciudad de Guayaquil.

Autores:

Nicolás Alexis Guzmán Muñoz

Karina Elizabeth Regalado Indio

Director:

PhD William Loyola

Guayaquil – Ecuador

2016

RECONOCIMIENTOS

A la Escuela de Posgrado de la Espol, ESPAE y cada uno de los docentes de la MAE31, por compartir sus conocimientos y experiencias en la redacción del presente documento.

Al Programa de Tesis "Los Aprendices" por cada retroalimentación y ayuda brindada en el lapso de tiempo compartido.

A nuestros compañeros de la MAE 31 por compartir sus conocimientos académicos y experiencias laborales que ayudaron a la realización de esta tesis.

A nuestro tutor de tesis William Loyola, Ph. D. por su predisposición de apoyo y ayuda en el desarrollo de los capítulos de esa tesis.

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a Dios, mis padres, familiares y amigos que estuvieron presentes durante este proceso de maestría, brindándome sus consejos y apoyo incondicional.

Nicolás Alexis Guzmán Muñoz

A Dios por guiarnos en la culminación de esta tesis.

A mis padres por su comprensión y apoyo a cada instante.

A mi novio y amigos que me supieron alentar en los momentos más difíciles.

A mi compañero de tesis, por su perseverancia, apoyo y su buen humor de siempre hizo que todos los esfuerzos tengan sus frutos.

Karina Elizabeth Regalado Indio

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

Escuela de Postgrado en Administración de Empresas

ACTA DE GRADUACIÓN No. ESPAE-POST-372

APELLIDOS Y NOMBRES	GUZMAN MUÑOZ NICOLAS ALEXIS
Nº DE CÉDULA	0921266128
PROGRAMA DE POSTGRADO	Maestría en Administración de Empresas
NIVEL DE FORMACIÓN	MAESTRÍA
TÍTULO A OTORGAR	Magíster en Administración de Empresas
TÍTULO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN	CLUB HABITACIONAL Y ENTRETENIMIENTO PARA ADULTOS MAYORES EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL
FECHA DEL ACTA DE GRADO	08/11/2016
MODALIDAD ESTUDIOS	PRESENCIAL
LUGAR DONDE REALIZÓ SUS ESTUDIOS	GUAYAQUIL

[redacted]

En la ciudad de Guayaquil a los ocho días del mes de noviembre del año dos mil dieciséis a las 11:14:45 horas, con sujeción a lo contemplado en el Reglamento de Graduación de Postgrados de la ESPOL, se reúne el Tribunal de Sustentación conformado por: WILLIAM VLADIMIR LOYOLA SALCEDO, Director del proyecto de Graduación, para calificar la presentación del trabajo final de graduación CLUB HABITACIONAL Y ENTRETENIMIENTO PARA ADULTOS MAYORES EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL, presentado por el estudiante GUZMAN MUÑOZ NICOLAS ALEXIS.

[redacted]

Para constancia de lo actuado, suscriben la presente acta los señores miembros del Tribunal de sustentación y el estudiante.

Paola Cahua
Tribunal

WILLIAM VLADIMIR LOYOLA SALCEDO
DIRECTOR

GUZMAN MUÑOZ NICOLAS ALEXIS
ESTUDIANTE

Edgar Izquierdo
Tribunal

Fecha: 08/11/2016 11:15:2 VERA VERA LUISA XIOMARA

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

Escuela de Postgrado en Administración de Empresas

ACTA DE GRADUACIÓN No. ESPAE-POST-373

APELLIDOS Y NOMBRES	REGALADO INDIO KARINA ELIZABETH
N° DE CÉDULA	0924468929
PROGRAMA DE POSTGRADO	Maestría en Administración de Empresas
NIVEL DE FORMACIÓN	MAESTRÍA
TÍTULO A OTORGAR	Magister en Administración de Empresas
TÍTULO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN	CLUB HABITACIONAL Y ENTRETENIMIENTO PARA ADULTOS MAYORES EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL
FECHA DEL ACTA DE GRADO	08/11/2016
MODALIDAD ESTUDIOS	PRESENCIAL
LUGAR DONDE REALIZÓ SUS ESTUDIOS	GUAYAQUIL
[redacted]	

En la ciudad de Guayaquil a los ocho días del mes de noviembre del año dos mil dieciséis a las 11:14:45 horas, con sujeción a lo contemplado en el Reglamento de Graduación de Postgrados de la ESPOL, se reúne el Tribunal de Sustentación conformado por: WILLIAM VLADIMIR LOYOLA SALCEDO, Director del proyecto de Graduación, para calificar la presentación del trabajo final de graduación CLUB HABITACIONAL Y ENTRETENIMIENTO PARA ADULTOS MAYORES EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL, presentado por la estudiante REGALADO INDIO KARINA ELIZABETH.

[redacted]

Para constancia de lo actuado, suscriben la presente acta los señores miembros del Tribunal de sustentación y la estudiante.

Rodolfo Chica
Tribunal

WILLIAM VLADIMIR LOYOLA SALCEDO
DIRECTOR

REGALADO INDIO KARINA ELIZABETH
ESTUDIANTE

Edgar Izquierdo
Tribunal

Fecha: 08/11/2016 11:16:1 VERA VERA LUISA XIOMARA

TABLA DE CONTENIDO

Reconocimientos ..... *ii*
Agradecimientos ..... *iii*
Tabla de contenido ..... *iv*
Lista de tablas ..... *ix*
Lista de figuras ..... *xii*
Lista de abreviaturas ..... *xiv*
1. RESUMEN EJECUTIVO 1
2. SERVICIOS DE CUIDADO DEL ADULTO MAYOR 5
2.1 EVOLUCIÓN POBLACIONAL DEL ADULTO MAYOR 6
2.2 INDUSTRIA DE CUIDADO DE ADULTOS MAYORES 9
2.2.1 Marco Legal 9
2.2.2 Centro Gerontológico 12
2.2.3 Requisitos para establecer un Centro Gerontológico en Ecuador 15
2.3 RECURSOS HUMANOS EN EL CUIDADO DE LOS ADULTOS MAYORES 15
2.3.1 Características del Talento Humano para los Centros Gerontológicos 15
2.3.2 Situación del profesional del sector de cuidado del adulto mayor 17
2.3.3 Situación sobre los programas de carreras universitarias 19
2.4 SECTOR DE ENTRETENIMIENTO DEL ADULTOS MAYOR EN EL ECUADOR 21
2.4.1 Sector Público 21
2.4.2 Sector Privado 22
3. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA/SECTOR DEL NEGOCIO 25
3.1 RETOS EN EL SECTOR DEL CUIDADO DEL ADULTO MAYOR 25
3.2 ANALISIS DEL SECTOR DEL CUIDADO DEL ADULTO MAYOR 27
3.2.1 Poder de negociación de los clientes 27
3.2.2 Rivalidad y competencia del mercado 27
3.2.3 Amenazas de nuevos productos o servicios 28
3.2.4 Amenazas de nuevos competidores 29
3.2.5 Poder de negociación de los proveedores 29
3.2.6 Empleados y la gerencia 29
3.2.7 Gobiernos 30

3.3 ANÁLISIS POLÍTICO, ECONÓMICO, SOCIAL, TECNOLÓGICO Y LEGAL 32
3.3.1 Entorno político 37
3.3.2 Entorno económico 38
3.3.3 Entorno sociocultural 40
3.3.4 Entorno tecnológico 41
3.3.5 Entorno legal 41
3.3.6 Entorno ambiental 42
4. DESCRIPCIÓN PRELIMINAR DEL MODELO DE NEGOCIO 44
4.1 PROBLEMA A RESOLVER 44
4.2 MODELO DE NEGOCIOS 45
4.3 PROPUESTA DE VALOR 49
4.4 CADENA DE VALOR 51
4.5 PRUEBA ÁCIDA 51
4.6 MISION, VISIÓN Y VALORES 53
5. INVESTIGACIÓN DE MERCADO Y GRUPO DE INTERÉS 54
5.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN 54
5.2 ENTREVISTAS A EXPERTOS EN EL CUIDADO DEL ADULTO MAYOR 56
5.2.1 Expertos en la administración de los Centros de Cuidado del Adulto Mayor 56
5.2.2 Especialistas en Gerontología y Geriatría 57
5.2.3 Responsables del cuidado diario del adulto mayor 57
5.2.4 Adulto mayor que asiste a Centro de Cuidado 58
5.2.5 Resumen de entrevistas de expertos 58
5.3 PLANTEAMIENTO Y EJECUCIÓN DE ENCUESTAS 61
5.3.1 Estimación de la muestra 61
5.3.2 Estructura de la encuesta 62
5.4 RESULTADOS DE ENCUESTAS 64
5.5 UBICACIÓN GEOGRAFICA DEL CLUB HABITACIONAL Y ENTRETENIMIENTO PARA ADULTOS MAYORES 'CENIT CLUB' 75
6. DESCRIPCIÓN DEFINITIVA DEL MODELO: CLUB CENIT 76
6.1 MODELO DE NEGOCIO DEFINITIVO 76
6.2 CADENA DE VALOR DEFINITIVA 83

6.3 PRUEBA ÁCIDA DEFINITIVA 85
7. ESTRATEGIA DE MERCADEO 86
7.1 PLAN DE MARKETING 86
7.1.1 Objetivo del marketing 86
7.1.2 Mercado objetivo y segmentación seleccionada 86
7.1.3 Posicionamiento 87
7.1.4 Estrategia de diferenciación 88
7.2 ESTRATEGIA DE MARKETING 92
7.2.1 Producto/Servicio 92
7.2.2 Precio 93
7.2.3 Publicidad 96
7.2.4 Plaza/Distribución 98
8. ANALISIS TECNICO 99
8.1 PROCESO DE ADMISIÓN DEL ADULTO MAYOR 99
8.2 ACTIVIDADES VINCULADAS A LA GESTIÓN DE LOS INTEGRANTES DEL CLUB 102
8.3 INFRAESCTRUTURA 102
8.4 DISEÑO DEL CLUB HABITACIONAL Y ENTRETENIMIENTO PARA ADULTOS MAYORES 'CLUB CENIT' 103
8.5 EQUIPOS DE OFICINAS 108
8.6 EQUIPOS DE COMPUTACIÓN Y TECNOLOGÍA 108
8.7 EQUIPOS DE FISIOTERAPIA Y ACTIVIDADES 109
8.8 EQUIPOS DE COCINA, LAVANDERÍA Y BODEGA 109
8.9 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO 110
9. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO 111
9.1 GRUPO EMPRESARIAL 111
9.2 POLÍTICA DE UTILIDADES 111
9.3 SOCIOS 111
9.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL 112
9.5 MANUAL DE FUNCIONES 115
9.5.1 Manual de competencias del psicologo clinico 115
9.5.2 Manual de competencias del terapista fisico 116
9.5.3 Manual de competencias del terapista ocupacional 117
9.5.4 Manual de competencias del trabajador social 118

9.5.5 Manual de competencias del director administrativo 119
9.5.6 Manual de competencias del auxiliar de enfermeria 120
9.5.7 Manual de competencias del auxiliar de servicios generales 121
9.5.8 Manual de competencias del personal de cocina 122
10. ANALISIS LEGAL 123
10.1 ASPECTOS LEGALES 123
10.1.1 Tipo De Sociedad 123
10.1.2 Pasos Para Establecer Una Sociedad Anónima 123
10.1.3 Obtención Del Ruc 124
10.1.4 Obtención De Patente Municipal 124
10.1.5 Estándares Implementados Por El Mies 125
10.1.6 Requisitos para la obtención del permiso de funcionamiento-MIES 127
11. ANALISIS SOCIAL 129
12. ANALISIS ECONÓMICO 132
12.1 INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS 132
12.2 INVERSIÓN EN CAPITAL DE TRABAJO 132
12.3 POLITICAS FINANCIERAS 133
12.4 PRESUPUESTO DE INGRESOS 133
12.5 PRESUPUESTO DE PERSONAL 136
12.6 PRESUPUESTO DE OTROS GASTOS 138
13. ANÁLISIS FINANCIERO 140
13.1 FLUJO DE CAJA FINANCIADO 140
13.2 TASA DE DESCUENTO CAPM Y WACC 142
13.3 FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO 145
13.4 ESTADO DE RESULTADOS 145
13.5 BALANCE GENERAL 148
13.6 RATIOS FINANCIEROS 150
13.7 EVALUACIÓN INTEGRAL DEL PROYECTO 151
13.7.1 Punto de equilibrio 151
13.7.2 Análisis de sensibilidad 151
14. CONCLUSIONES 160
15. ANEXOS 161
ENCUESTA: Club habitacional y entretenimiento para adultos mayores 166
ENCUESTA: Club habitacional y entretenimiento para adultos mayores 173

BIBLIOGRAFIA 178

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Población de Adultos Mayores en el Ecuador por años de vida 7
Tabla 2. Proyecciones de adultos mayores 2014 por provincias 7
Tabla 3. Adultos mayores Ecuador por sexo 8
Tabla 4. Concentración de establecimientos en la población adulta mayor Guayaquil . 13
Tabla 5. Fuentes e ingresos de los centros gerontológicos a nivel nacional 15
Tabla 6. Talento Humano en centro gerontológico según MIES 17
Tabla 7. Análisis por actividades económica (CIIU8690) 18
Tabla 8 Programas Universitarias en Guayaquil 19
Tabla 9 Sector de entretenimiento cuidados de adulto mayor 24
Tabla 10 Reglas Competitivas- Colaborativas del sector de cuidado del adulto mayor "Club Cenit" 31
Tabla 11. Indicadores de gobernabilidad- Ecuador 36
Tabla 12. Resumen PESTLA 43
Tabla 13 Cadena de Valor 51
Tabla 14 Prueba Ácida Club Cenit 52
Tabla 15 Modelo de matriz club habitacional y de entretenimiento adultos mayores en Guayaquil 55
Tabla 16 Hallazgos de entrevistas a expertos 60
Tabla 17 Resumen de los resultados de la encuesta 74
Tabla 18 Ubicación Sectorial del Club Cenit 75
Tabla 19 Cálculo de mercado objetivo Cenit Club 77
Tabla 20 Actividades a ofrecer Cenit Club 78
Tabla 21 Cálculo para determinar el número de habitaciones 79
Tabla 22 Ingresos Cenit Club 80
Tabla 23 Cadena de Valor definitivo Club Cenit 84
Tabla 24 Prueba Ácida definitiva Club Cenit 85
Tabla 25 Proyecciones de la demanada Club Cenit 87
Tabla 26. Comparación de competencias 91
Tabla 27 Comparación competencias en precios 94
Tabla 28. Cotización Diario El Universo- La Revista 97
Tabla 29. Cotización unitario publicidad 97
Tabla 30. Cotización publicidad 98
Tabla 31. Equipos de Oficinas 108

Tabla 32. Equipos de Computación y Tecnología 108
Tabla 33. Equipos de Fisioterapia y Actividades 109
Tabla 34. Equipos de Cocina, Lavandería y Bodegas 109
Tabla 35. Inversión Activos Fijos 110
Tabla 36. Detalle de distribución de aportes Club Cenit 112
Tabla 37. Descripción personal Club Cenit 114
Tabla 38. Funciones Psicólogo clínico 115
Tabla 39. Funciones Terapista Físico 116
Tabla 40. Funciones Terapista Ocupacional 117
Tabla 41. Funciones Trabajadora Social 118
Tabla 42. Funciones Director Administrativo 119
Tabla 43. Funciones Auxiliar de Enfermería 120
Tabla 44. Funciones Auxiliar de Servicios Generales 121
Tabla 45. Funciones Cocinera 122
Tabla 46 Análisis Social del Club Cenit 131
Tabla 47. Inversión Activos Fijos 132
Tabla 48. Inversión capital de trabajo 133
Tabla 49 Presupuesto de ingresos 135
Tabla 50 Presupuesto de personal 137
Tabla 51 Presupuesto nómina año 1 137
Tabla 52 Presupuesto de persona 139
Tabla 53 Flujo de caja financiado 141
Tabla 54 Información Beta desapalancada 142
Tabla 55 Calculo de la Beta Apalancada 142
Tabla 56 Calculo del CAPM 142
Tabla 57 Información WACC 143
Tabla 58 Calculo WACC 143
Tabla 59 Rentabilidad Accionistas 144
Tabla 60 Rentabilidad del Proyecto 144
Tabla 61 Recuperación de la inversión Club Cenit 144
Tabla 62. Financiamiento del proyecto 145
Tabla 63. Amortización 145
Tabla 64 Estado de Resultados 147
Tabla 65 Balance General 149

Tabla 66 Ratios Financieros 150
Tabla 67. Punto de Equilibrio 151
Tabla 68 Flujo de Caja - Escenario comodato 153
Tabla 69 Análisis de Rentabilidad- Escenario Comodato 155
Tabla 70 Período de Recuperación- Escenario Comodato 155
Tabla 71 Flujo de caja - Escenario leasing 157
Tabla 72 Análisis de Rentabilidad- Escenario Leasing 158
Tabla 73 Período de Recuperación- Escenario Leasing 158
Tabla 74 Análisis de sensibilidad 159

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Evolución de la Pirámide Poblacional del Ecuador 6
Figura 2. Marco legal de los centros gerontológicos en el Ecuador 11
Figura 3. Número de compañías registradas a nivel Nacional CIIU Q8690 13
Figura 4 Inflación anual acumulada. BCE-INEC 35
Figura 5 Ecuador: PIB, Inflación y desempleo 2013-2015 39
Figura 6 Modelo Canvas Club Cenit 48
Figura 7. Cálculo de muestra 61
Figura 8. Cálculo muestra adultos mayores Raosoft 62
Figura 9. Cálculo muestra responsables adultos mayores Raosoft 62
Figura 10. Edad 64
Figura 11. Sexo 64
Figura 12 Fuentes de ingresos 65
Figura 13. Montos mensuales percibidos 65
Figura 14. Tipo de actividades 66
Figura 15. Días a la semana asignados para realizar actividades 66
Figura 16. Sector de preferencia del Club 68
Figura 17. Tipo de habitaciones 68
Figura 18. Tiempo de estancia dentro del club 69
Figura 19. Ofrecer servicios de asesoría dentro del club 69
Figura 20. Micro negocio dentro del Club 70
Figura 21 Nivel de aceptación del Club habitacional y entretenimiento para adultos mayores 70
Figura 22 Preferencias por los paquetes de servicios ofrecidos por el Club 71
Figura 23 Estaría dispuesto a pagar mensualmente por el paquete básico 71
Figura 24 Estaría dispuesto a pagar mensualmente por el paquete Premium 72
Figura 25 Cantidad de personas adultas por familia 72
Figura 26 Poder de decisión del adulto mayor 73
Figura 27 Modelo CANVAS definitivo Club Cenit 82
Figura 28. Logotipo y slogan 88
Figura 29. Ranking de redes sociales Ecuador 96
Figura 30 Procesos de Admisión del Adulto mayor en Club Cenit 101
Figura 31 Ubicación Club Cenit 105

Figura 32 Zonificación Club Cenit 106
Figura 33 Plano planta baja Club Cenit 107
Figura 34. Organigrama Club Cenit 112

LISTA DE ABREVIATURAS

CEPAL: Comisión Económica para América Latina y el Caribe

CFN: Corporación Financiera Nacional

CIIU: Clasificación Internacional Industrial Uniforme

COOTAG: Código Orgánico Organizacional Territorial

FMI: Fondo Monetario Internacional

ENEMDUR: Encuesta Nacional de Empleo Desempleo y Subempleo

IESS: Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social

INEC: Instituto Nacional de Estadística y Censos

INEGIR: Instituto Nacional de Investigaciones Gerontológicas

MIES: Ministerio de Inclusión Económica y Social

ONU: Organización de las Naciones Unidas

PEA: Población Económica Activa

PIB: Producto Interno Bruto

SABE: Encuesta de Salud, Bienestar y Envejecimiento, INEC

SENESCYT: Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación

SPNF: Sector Público No Financiero

1. RESUMEN EJECUTIVO

La Organización Mundial de la Salud establece que el número de personas mayores de 60 años presenta un aumento acelerado en comparación a los demás grupos de edades en la mayoría de países. Para el año 2050 este segmento excederá 1.5 billones de personas.

En Ecuador, esta población representa el 6.7% de acuerdo a datos del INEC 2014, concentrándose en su mayoría en las provincias de Pichincha y Guayas. Se estima que para el 2020 el porcentaje será del 7.4% y para el 2060 el 22.4%. A largo plazo, se vislumbra un importante grupo poblacional y oportunidad de negocio para una población que requiere atención específica.

Uno de los aspectos destacados de la realidad del adulto mayor en el país es que el 33% de ellos forma parte de la población económicamente activa. Situación que contradice la tradicional idea que considera al adulto mayor como una carga económica que no produce y que solamente consume.

En referencia a la cobertura actual de los establecimientos del cuidado del adulto mayor en la provincia del Guayas, según datos año 2012 de la Superintendencia de Compañías, existen 275 compañías registradas frente a instituciones financiadas por el Estado a través del Ministerio de Inclusión Económica y Social. A pesar de registrar un número considerable de estos establecimientos, aún no son suficientes para la población actual del adulto mayor.

Gracias a la investigación exploratoria planteada para este proyecto, se evidencia que la falta de oferta de carreras universitarias especializadas en Gerontología y el cumplimiento de las normas que establece el Estado hace que el servicio profesional ofrecido sea caro, sumándole el alto grado de inversión. Por otro lado, es oportuno mencionar que existe un gran atractivo de la comunidad extranjera en invertir sus fondos de jubilación en Ecuador y surja la necesidad de plantear una idea de negocio diferenciadora.

Por las razones antes mencionadas, surge la idea de negocio de un club habitacional y de entretenimiento del adulto mayor “Club Cenit” que propone brindar un servicio especializado al adulto mayor de manera privada ubicado en el norte de la ciudad de

Guayaquil, en donde encontrará habitaciones y actividades recreacionales y de entretenimiento sumado a la implementación del Club de asesoría en donde se pretende involucrar al adulto mayor en la sociedad.

La investigación de mercado está orientada a personas adultas mayores entre 65 a 79 años de edad con un nivel socioeconómico A, B, C+ y C-, ubicados en la ciudad de Guayaquil. Es fundamental escoger este segmento de mercado debido a que se pretende brindar un servicio privado con un precio medio alto.

El modelo de negocio del Club habitacional y entretenimiento para adultos mayores "Club Cenit", fue validado a través de un proceso cualitativo y cuantitativo, con entrevistas a expertos de la industria y encuestas realizadas a una muestra de 168 personas mayores de 65 años de edad en la ciudad de Guayaquil. Los resultados determinan un nivel de aceptación del 82,02%.

Como resultado de la investigación realizada, el club captará una demanda inicial de 45 personas con una tasa incremental moderada del 0,2%. Los clientes pagarán por los servicios de los paquetes de habitaciones sencillas básicas un valor de $350,00 dólares, por el paquete habitaciones básicas matrimoniales un valor de $400,00 dólares, por el paquete de habitaciones Premium sencillas un valor de $450,00 dólares y por el paquete de habitaciones Premium matrimoniales un valor de $500,00 dólares.

El club ofrecerá servicio de asesorías a terceros, dictados dentro del club en un espacio designado específicamente para realizar este tipo de actividades, será impartido por adultos mayores con un nivel de aceptación del 66,40%, en base a su profesión con el 50,50% y en las áreas contables con el 30,00%, adicionalmente se impartirán asesorías en otras áreas como charlas familiares con el 46,20% de aceptación.

Como una idea de emprendimiento dentro del club y en base a las actividades artísticas y manuales desarrolladas, se ofrecerá micro negocios para sus integrantes con un nivel de aceptación de 90,40%, donde se podrán elaborar en áreas designadas y comercializar a través de ferias impulsadas por el club.

El proyecto requiere de una inversión inicial de $ 2.201.018,39 dólares, para la adquisición de activos fijos y capital de trabajo, el 18% de la inversión será financiada

por un préstamo a la Corporación Financiera Nacional y el 82% por los aportes de los accionistas.

En el análisis financiero realizado al club cenit, se observa un Valor Actual Neto (VAN) de $ -1.070.157,05 dólares y el tiempo de recuperación de la inversión es de 7 años y 1 me, lo cual se concluye que el proyecto no es rentable debido a la alta inversión que se requiere para el inicio de operaciones y por los altos costos de financiamiento.

Debido a los resultados antes descritos, es necesario evaluar escenarios como adquisición de contratos mediante comodato con entidades municipales y evaluar el escenario de adquirir terreno e infraestructura mediante leasing. Lo cual resultó viable los dos escenarios analizados, en el escenario de comodato con un VAN de $306.816,40 y un período de recuperación de 4 años 2 meses mientras el escenario de Leasing resultó un VAN de $557.371,61 con un período de recuperación de 2 años 1 mes.

Este proyecto de tesis se desarrolló en el contexto de un grupo de trabajo colaborativo, denominado "Programa de Tesis Los Aprendices" conformado por 18 tesistas de la ESPAE, promoción MAE 31, MAE 32 y EMAE18, quienes atendiendo la propuesta del profesor William Loyola nos involucramos en procesos de construcción de confianza y mejora continua, compartiendo conocimientos, recursos y contactos para enriquecer el proceso de aprendizaje y desarrollo de nuestros temas de tesis a lo largo de 10 meses y 22 intensas sesiones de trabajo en equipo en la "Cafetería de la Confianza", espacio que durante este tiempo se convirtió en nuestra trinchera de estudios ubicada en el domicilio del Dr. Loyola, donde fuimos siempre recibidos con calidez y afecto.

Durante este proceso pudimos aprender que para la realización de un proyecto es más fácil aprovechar las diversas capacidades de un equipo, que realizar un trabajo de manera aislada. Debemos agradecer en especial a la esposa del Dr. Loyola, la Sra. Katia Torres, que con sus postres y aperitivos hacia más cómodas las horas de trabajo y estudio.

Posterior a la culminación del programa de tesis, y a la sustentación de nuestros compañeros, el trabajo colaborativo continuó hasta que el último miembro del grupo obtuvo su aprobación y sustentación de tesis. El compromiso de los compañeros del "Programa de Tesis Los Aprendices" se extiende hasta el siguiente programa para contribuir de la misma manera con los futuros tesistas. A continuación, se detalla con gran aprecio a nuestros compañeros del programa y ahora colegas:

Promoción	Estudiante	Tema de Tesis
MAE 31	Andrés Zeli	App Financiera
	Jorge Castro	
MAE 31	Karina Regalado	Club Habitacional y Entretenimiento para Adultos Mayores
	Nicolás Guzmán	
MAE31	Fabián Vera	Guía Productos y Servicios Vinculados a la Salud
	William Salazar	
MAE 31	Fernando Rebolledo	Fastlegal - Servicios Legales para la Base de la Pirámide
EMAE 18	Sandra Vera	
MAE 32	Juan Peralta	Creación de Ambientes Mediante el Uso de Tecnología Visual Inmersiva
	Marcel González	
MAE 32	Karem Lok	Producción y Comercializadora de Pectina
	Mariella Rivadeneira	
MAE 32	Ana De La Cruz	Pet-Care - Asistencia Médica Integral para Mascotas
	José Zúñiga	
MAE 32	Andrea Valencia	Pet-Med - Plan de Medicina prepagada para Mascotas
	Daniela Vera	
MAE 32	Alexis Rossi	Pay 4 Smart Brunches - Alimentación y Nutrición Infantil
	Marco Prieto	

2. SERVICIOS DE CUIDADO DEL ADULTO MAYOR

El Informe Mundial sobre el envejecimiento y la salud del año 2015[1] desarrollado por la Organización Mundial de la Salud establece que el número de personas mayores de 60 años presenta un aumento acelerado en comparación a los demás grupos de edades en la mayoría de países. Para el año 2050, la población anciana excederá 1.5 billones de personas, de la cual, la mayor parte residirá en países desarrollados y cuyo incremento impondrá mayores gastos en salud, servicios médicos y especialmente fármacos a todos los países[2]. Esto como resultado del incremento de la esperanza de vida y la disminución de la tasa de fecundidad, entre otros factores.

A nivel mundial, se está produciendo un cambio de paradigma de la visión tradicional hacia los adultos mayores. En cada país, este proceso se lleva a cabo de manera distinta, tal es el caso de Japón y varios países europeos, en los cuales el panorama conforma una realidad actual, a diferencia de América Latina, en la cual se presentará a mediano y largo plazo.

Con respecto a la situación nacional, el sistema de cuidado del adulto mayor ha presentado un progreso paulatino en los últimos años, sobre todo, por la creación de instituciones públicas encargadas de dar financiamiento a entidades especializadas en el cuidado del adulto mayor. Es importante rescatar que según publicación International Living año 2016, Ecuador es considerado el 2º mejor país para acoger jubilados estadounidenses y canadienses por su clima casi perfecto, los costos de vida bajo y facilidades en ciertos servicios como papeleo e impuestos. Pese a esto, no ha sido suficiente para el desarrollo del sector.

El nuevo panorama de estructura poblacional propone numerosos retos y al mismo tiempo oportunidades de desarrollo, por lo cual, es de suma importancia el desarrollo de mayores políticas públicas y organizaciones que puedan manejar una sociedad en la que la población mayor deje de ser una minoría y se convierta en un elemento más del desarrollo económico y de la vida de la sociedad.

[1] Organización Mundial de la Salud. (enero 2016). Informe Mundial sobre el envejecimiento y la salud. abril 2016, de Organización Mundial de la Salud Sitio web: http://www.who.int/ageing/es/

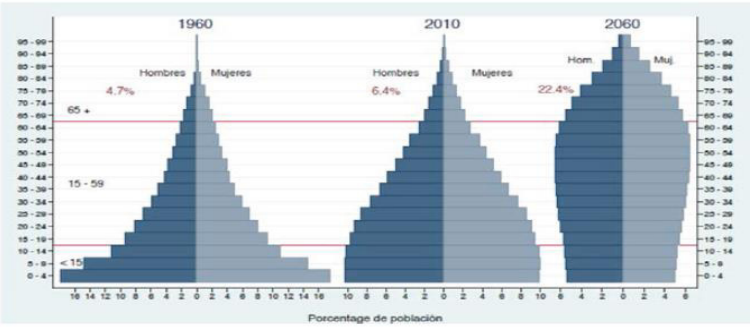
[2] Springer Link. (noviembre 2014). International and national legal mechanisms of ensuring social justice for the elderly. abril 2016, de Springer Link Sitio web: http://link.springer.com/article/10.1134/S207905701404002X

En virtud de lo expuesto, es necesario realizar un análisis completo de las variables involucradas, tales como la tasa de crecimiento y la población de los adultos mayores, para presentar un proyecto acorde a la realidad local, que presente no solo el desarrollo de los sectores aliados sino también la competencia y la demanda insatisfecha de parte de los usuarios.

2.1 EVOLUCIÓN POBLACIONAL DEL ADULTO MAYOR

Conforme los datos del Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES) y la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), en el año 2060 la población de adultos mayores será el 22.4% del total de Ecuador. La evolución de la distribución poblacional desde el año 1960 se presenta en la Figura 1 y propone interesantes implicaciones presentes y futuras. Por un lado, se proyecta el incremento de los grupos generacionales más ancianos mientras que la población infante disminuye progresivamente. Este fenómeno es una constante preocupación mundial, por lo cual, es necesario la discusión e implementación de políticas y proyectos que atiendan estos grupos vulnerables de la sociedad, siendo esta misma transformación social a que abre la posibilidad a importantes oportunidades de negocio.

Figura 1. Evolución de la Pirámide Poblacional del Ecuador



Fuente: CEPAL, Proyecciones de población

Elaborado por: Autores

Según cifras del INEC para el año 2014, en el Ecuador existen alrededor de 14’483,499 habitantes, de los cuales 1’077,587 son personas mayores de 65 años, es decir, el 6,7% de la población nacional. (Ver Tabla 1).

La mayor concentración de población de adultos mayores se encuentra en las provincias de Pichincha y Guayas, las cuales suman 445.484 adultos mayores, es decir el 14,92%

del total, (Ver Tabla 2) y el resto se encuentra distribuido a lo largo del país con importantes poblaciones en las provincias más desarrolladas.

Tabla 1. Población de Adultos Mayores en el Ecuador por años de vida

Población de Adultos Mayores en el Ecuador 2014	
Años de Vida	*Total de Población*
65-69	373.082
70-74	279.507
75-79	196.452
80 y más	228.546
Total	***1.077.587***

Fuente: INEC 2010, proyecciones

Elaborado por: Autores

Tabla 2. Proyecciones de adultos mayores 2014 por provincias

ADULTOS MAYORES 2014 (PROYECCIONES) POR PROVINCIA					
PROVINCIAS	65-69	70-74	75-79	80 y más	TOTALES
AZUAY	19.687	15.750	11.750	15.524	62.711
BOLIVAR	5.662	4.885	3.667	4.230	18.444
CAÑAR	6.589	5.543	4.166	5.210	21.508
CARCHI	4.864	4.069	3.066	3.502	15.501
COTOPAXI	11.015	9.107	6.775	7.533	34.430
CHIMBORAZO	14.052	11.521	8.578	9.670	43.821
EL ORO	15.594	11.426	7.889	9.014	43.923
ESMERALDAS	11.740	8.581	5.604	5.407	31.332
GUAYAS	91.855	64.229	43.210	50.523	249.817
IMBABURA	11.252	9.145	6.782	7.924	35.103
LOJA	13.880	11.553	8.889	11.234	45.556
LOS RÍOS	18.524	13.567	9.214	9.888	51.193
MANABÍ	34.706	25.564	18.238	22.180	100.688
MORONA SANTIAGO	2.733	2.071	1.357	1.357	7.518
NAPO	1.923	1.412	897	803	5.035
PASTAZA	1.648	1.198	780	831	4.457
PICHINCHA	68.981	50.613	34.944	41.129	195.667
TUNGURAHUA	14.949	12.060	8.979	10.503	46.491
ZAMORA CHINCHIPE	1.901	1.430	965	993	5.289
GALÁPAGOS	558	365	226	236	1.385
SUCUMBIOS	3.206	2.330	1.475	1.180	8.191
ORELLANA	1.930	1.390	904	684	4.908
TOTALES	357.249	267.809	188.355	219.555	1.032.968

Fuente: INEC 2010, proyecciones.

Elaborado por: Autores

Cabe considerar, por otra parte, que el 34.62% de la población de adultos mayores se concentran en el rango de edad de 65-69 años de edad, aunque de personas adultos mayores en el rango de 70-74 años es también considerable. Estos dos segmentos

representan un 56-60% de la población total de adultos mayores. Sin duda estos segmentos podrían constituir el cliente objetivo del proyecto pues los grupos más ancianos requieren cuidados médicos delicados y muchas veces su atención es más costosa y compleja.

En cuanto a distribución por sexo, hay más mujeres adultas mayores que hombres, posiblemente debido a la mayor esperanza de vida de las mujeres. De acuerdo a datos del INEC del 2010, Tabla 3, las mujeres representan el 52.61% de la población adulto mayor, mientras que los hombres el 47.39%.

Tabla 3. Adultos mayores Ecuador por sexo

ADULTOS MAYORES POR SEXO, 2010			
Rango de edad en años	Hombre	Mujer	Total
65 a 69	156.804	167.013	323.817
70 a 74	116.203	123.888	240.091
75 a 79	78.602	86.616	165.218
80 a 84	53.157	62.395	115.552
85 a 89	26.734	34.001	60.735
90 a 94	10.523	14.977	25.500
95 a 99	3.133	4.906	8.039
100 años y más	698	1.255	1.953
Total	445.854	495.051	940.905

Fuente: INEC 2010, proyecciones.

Además, la población económicamente activa de adultos mayores en el Ecuador representa el 33% de la población total. La empleabilidad de este grupo habla de una ausencia de retiro, tal vez por necesidad o por voluntad propia. En relación al ingreso percibido por adultos mayores, su promedio mensual es de $300,00 para los hombres y $210,00 para las mujeres (INEC, 2010)[3].

De la información obtenida se pueden resumir varios puntos:

- Por un lado, un creciente aumento de la población adulto mayor junto con el incremento de sus necesidades.

[3] Consejo Nacional para la Igualdad Intergeneracional. (septiembre 2014). Cuantos son. abril 2016, de Consejo Nacional para la Igualdad Intergeneracional Sitio web: http://www.igualdad.gob.ec/adulto-a-mayor/cuantos-son-adulto-mayor.html

- El segmento de 65-74 años es importante constituyendo alrededor del 50% de la población total de adultos mayores. Sin embargo, el segmento superior es también significativo, aunque requiere cuidados aún mayores.
- La mayor cantidad de adultos mayores se concentra en la provincia del Guayas y Pichincha, y,
- En términos generales los adultos mayores tienen un ingreso promedio mensual de $300,00 para los hombres y $210,00 para las mujeres[4].

2.2 INDUSTRIA DE CUIDADO DE ADULTOS MAYORES

2.2.1 Marco Legal

En el Ecuador, existen una serie de leyes y acuerdos nacionales e internacionales que buscan velar por los derechos de los adultos mayores. Los derechos básicos de los adultos mayores se diferencian de los del resto de personas, debido a que se incluyen factores particulares de la realidad en la que viven.

Es así que en el ámbito internacional, la Organización de las Naciones Unidas mediante la Resolución No. 46/91 establece los "Principios de las Naciones Unidas a favor de las personas de edad", enfocándose principalmente en reconocer 5 derechos a los adultos mayores: la independencia para la realización de su plan de vida, el derecho a participar activamente en la sociedad y en la toma de decisiones, el derecho a recibir los cuidados y la protección necesaria de sus familias y de la comunidad, el acceso a recursos educativos/culturales/recreativos que les permitan auto realizarse y el respeto a su dignidad.

Por otro lado, la Organización Internacional del Trabajo mediante su recomendación 162, 1980, en el artículo 13 establece lo siguiente: "Los Estados están obligados a adoptar medidas apropiadas para hacer posible que los trabajadores de edad continúen ejerciendo un empleo en condiciones satisfactorias".

En el Protocolo de San Salvador (Protocolo adicional a la Convención Americana sobre Derechos Humanos) en los artículos 9 y 17 reconoce que el adulto mayor tiene

[4] Ministerio de Inclusión Económica y Social. (2012-2013). Agenda de Igualdad para adultos mayores. 2016, de Ministerio de Inclusión Económica y Social Sitio web: http://www.inclusion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/09/Agendas_ADULTOS.pdf

derecho a la seguridad social y para lo cual el Estado mediante sus entidades, debe elaborar programas que estimulen una vida activa al adulto mayor.

En relación con las implicaciones en el ámbito nacional, la Constitución de la República del Ecuador, en sus Arts. 35 y 36 establece "...Los adultos mayores constituyen un grupo de atención prioritaria y especializada en ámbitos público y privado: atención gratuita de salud, jubilación universal, exenciones tributarias, rebajas en servicios de transporte, etc…". Es por esto que la creación de los centros especializados en el cuidado de adultos mayores se basa en lo establecido por la Constitución del Ecuador, la misma que en su Art. 10 establece "…Los ancianos indigentes, o abandonados, serán ubicados en hogares para ancianos o en hospitales geriátricos estatales…".

De igual forma los Artículos 37 y 38 de la misma Constitución establecen que los adultos mayores deben tener atención gratuita y especializada de salud, trabajo remunerado según su capacidad, acceso a una vivienda digna, jubilación universal, rebajas en el transporte y espectáculos, exoneración del pago por costos notariales y registrales, de acuerdo con la ley, exoneraciones tributarias, las mismas que se encuentran señaladas en el Art. 9 de la Ley de Régimen Tributario, derecho al voto facultativo, así como a ser asistidos por sus hijos e hijas cuando lo necesiten.

Por su parte, en el Artículo 7 de la Ley del Anciano dispone "…Los servicios médicos de los establecimientos públicos y privados, contarán con atención geriátrico-gerontológica para la prevención, diagnóstico y tratamiento de las diferentes patologías de los ancianos…".

También en los Arts. 4, 6 10, 11, 14 y 15 se establece que el Ministerio de Inclusión Social, MIES, será el responsable de brindar servicios de promoción, atención y de asesoría a todos los adultos mayores por medio de los diferentes establecimientos de salud. Adicionalmente tendrán derecho a una pensión alimenticia y la exoneración de impuestos y en tarifas en transporte, entradas a espectáculos públicos y en consumo de energía eléctrica y agua potable.

Con respecto a la jubilación, se encuentra establecido en la Ley de Seguridad Social, Art. 9, en el Código de Trabajo, Art. 216 y en el caso de las instituciones públicas, mediante la Ley Orgánica del Servicio Público, Artículos 81, 128, 129, que en el sector público no podrán ascender una vez cumplido los 65 años, y el proceso de jubilación.

La Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, en los Arts. 48, 54 y 201 señalan que los adultos mayores tienen derecho a la atención y tarifas preferenciales, lo cual se complementa con lo dispuesto en el Reglamento de la misma Ley, la cual en su Art. 41 señala el derecho preferente en el uso del transporte público y en el Art. 265 el derecho que tiene el adulto mayor de paso preferente. En síntesis, los derechos y beneficios para el adulto mayor a nivel mundial y en el Ecuador se encuentran respaldados en las leyes citadas previamente, Figura 2, el cual es un indicativo de que la sociedad tiene el deber con el adulto mayor por lo que deben de establecerse maneras de hacerlas cumplir.

Figura 2. Marco legal de los centros gerontológicos en el Ecuador

NORMAS INTERNACIONALES		NORMAS NACIONALES	
NORMA	RELACIÓN CON EL SUJETO DE DERECHOS	NORMA	RELACIÓN CON EL SUJETO DE DERECHOS
PRINCIPIOS DE LAS NACIONES UNIDAS A FAVOR DE LAS PERSONAS DE EDAD (Resolución 46/91 de la ONU)	Esta Resolución se enfoca principalmente en reconocer a los adultos mayores 5 derechos: la independencia para la realización de su plan de vida, el derecho a participar activamente en la sociedad y en la toma de decisiones, el derecho a recibir los cuidados y la protección necesaria de sus familias y de la comunidad, el acceso a recursos educativos/culturales/recreativos que les permitan auto realizarse y el respeto a su dignidad.	Constitución del Ecuador	*Art. 35 *Art. 36 *Art. 38
		Ley del Anciano	*Art. 4 *Art. 6 *Art. 10 *Art. 11 *Art. 14 *Art. 15 *Art. 11
		Ley del Régimen Tributario Interno	*Art. 9
		Ley de Seguridad Social	*Arts. 170-201
RECOMENDACIÓN 162 DE LA OIT (1980)	*Art. 13	COIP	*Art. 47 *Art. 151 *Art. 162 *Art. 172 *Art. 185 *Art. 537 *Art. 504 *Art. 510 *Art. 172 *Art. 185 *Art. 537 *Art. 504 *Art. 510
PROTOCOLO DE SAN SALVADOR (Protocolo adicional a la Convención Americana sobre Derechos Humanos)	*Art. 9 *Art. 17	Ley orgánica del Servicio Público	*Art. 81 *Art. 128 *Art. 129
		Código del trabajo	*Art. 216
		Resolución del SRI 636 de 2013	*Arts. 1-10
		Ley orgánica de transporte terrestre, tránsito y seguridad vial	*Art. 48, 54 *Art. 201
		Reglamento a la Ley de transporte terrestre, tránsito y seguridad vial	*Art. 265 *Art. 41
		Ley orgánica de comunicación	*Art. 10

Fuente: Consejo Nacional para la Igualdad Intergeneracional- Marco Legal

Elaborado por: Autores

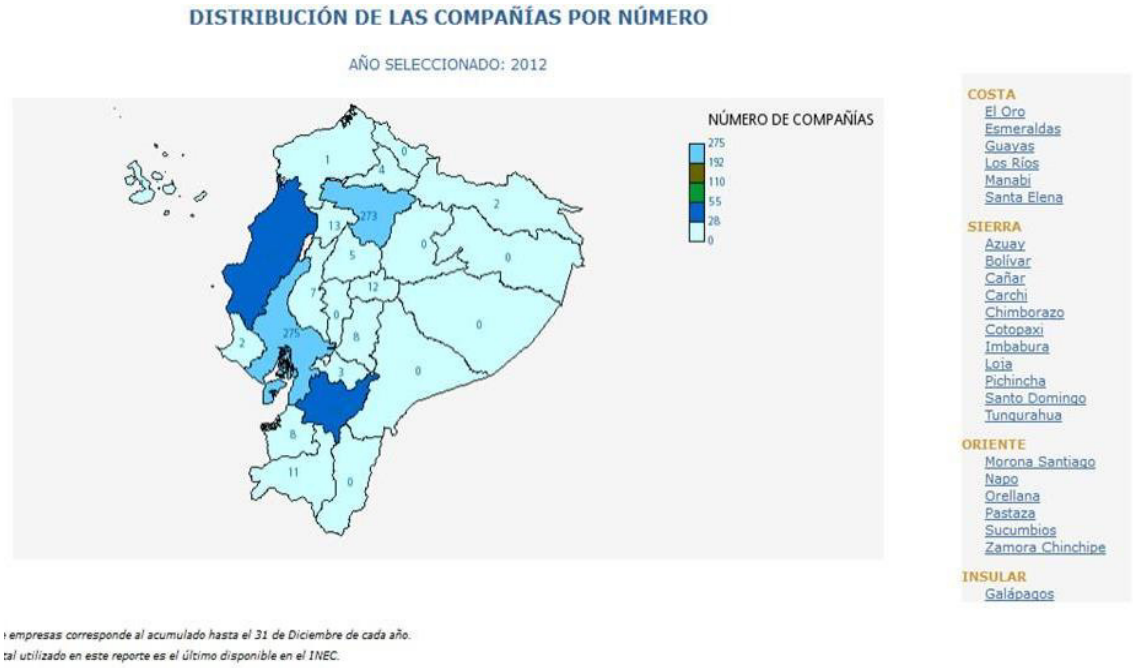
2.2.2 Centro Gerontológico

Los centros especializados en el cuidado de las personas de la tercera edad, también llamados Centros Gerontológicos, son espacios para personas que no necesitan permanecer en un hospital, pero que necesitan cuidados especiales[5].

De acuerdo al CIIU, se identificó que esta industria se encuentra en el Nº Q8690.10, "Otras actividades de la atención humana". Existen aproximadamente 660 establecimientos especializados en el cuidado de los adultos mayores, con una alta concentración en las provincias de Guayas y Pichincha. La Figura 3 muestra una distribución desigual de estos establecimientos donde las Provincias de Guayas y Pichincha se aglutinan cerca del 83% de compañías mientras en el resto del país se distribuye el 17% restante. Cabe indicar que, en la ciudad de Guayaquil, por cada 8.600 habitantes existe 1 establecimiento de adultos mayores lo cual se detalla en la Tabla 4, concluyéndose que la oferta actual no satisface en su totalidad a la demanda actual.

[5] Instituto Nacional sobre el Envejecimiento. (2015). Asilo de ancianos y convalecientes. octubre 16, 2015, de MedlinePlus Sitio web: https://www.nlm.nih.gov/medlineplus/spanish/nursinghomes.html

Figura 3. Número de compañías registradas a nivel Nacional CIIU Q8690



Fuente: Superintendencia de Compañías

Tabla 4. Concentración de establecimientos en la población adulta mayor Guayaquil

Tabla resumen		
Número de Adultos Mayores en Guayaquil 2012 (6,9%)	Números de centros 2012 Guayaquil	Número de atención de adultos mayores en cada centro en Guayaquil
172598,18	20	8629,91

Fuente: Superintendencia de Compañías

Elaborado por: Autores

La principal diferenciación de estos centros radica en su modo de financiamiento. Las instituciones sin fines de lucros reciben ayuda del gobierno ecuatoriano por medio del MIES y ofrecen un servicio de acogida gratuito a los adultos mayores. Mientras que el grupo privado fija tarifas a sus clientes dependiendo del uso.

El MIES tiene registradas 300 instituciones geriátricas, de las cuales 144 mantienen convenios de cooperación con el Estado[6], permitiendo de esta manera que 10.376

[6] Andes. (octubre 2012). Gobierno ecuatoriano invierte $ 104'750.000 en la atención de los adultos mayores. abril 2016, de Andes Sitio web: http://www.andes.info.ec/fr/node/7226

adultos mayores reciban atención. En lo que respecta a la Provincia del Guayas, 1.300 ancianos reciben atención directa del MIES, cifra muy por debajo de la población de interés total la misma que representa apenas el 1% de la Provincia.

En cuanto al financiamiento público, según datos proporcionados por el Ministerio de Finanzas, el Gobierno ecuatoriano en el año 2015 aportó con $229'501,506.84 para actividades relacionadas al adulto mayor. De los cuales, el mayor porcentaje fue destinado al MIES, con un aporte de $228'824,748.00 (Anexo "Presupuesto General del Estado año 2015 para el adulto mayor").

Por otro lado, en las instituciones privadas, los adultos mayores, deben asumir el valor equivalente aproximado al 7% del costo total del servicio ofrecido, mismo que incluye el costo de los servicios de limpieza, agua y luz[7]. Los precios son muy variables y dependen del sector y de los servicios ofrecidos. En algunos casos, como "Villa Cariño", la mensualidad puede llegar a costar hasta $600.00.

Los ingresos de este sector, de acuerdo al CIIU 2012, registrados por Superintendencia de Compañías fueron de $351,752,180.27, de los cuales se desglosa en Ingresos no operacionales con $2,230,491.43 e Ingresos operacionales con $349,521,688.84 (Anexo "Estados Financieros del CIIU Q8690")

Estos establecimientos o Centros Especializados en el cuidado de adultos mayores, ya sean públicos o privados tienen un carácter eminentemente social brindando un servicio a la comunidad al contribuir al desarrollo y bienestar de los adultos mayores mediante múltiples actividades y programas dinámicos, lo cual permite así una mayor interacción entre personas de su misma edad y condiciones, y el fomento de una mejor calidad de vida.

No obstante, las políticas públicas en favor de este grupo poblacional, una incursión desde el ámbito privado con una propuesta de negocios rentable y beneficios superiores para el adulto mayor podrían beneficiar a esta población en creciente necesidad y al mismo tiempo ofrecer una oportunidad de negocio y desarrollo para el país.

[7] Junta de Beneficencia de Guayaquil. (2015). Infraestructura. diciembre 04, 2015, de Junta de Beneficencia de Guayaquil Sitio web: https://www.asilobienpublico.org.ec/nosotros/infraestructura

Tabla 5. Fuentes e ingresos de los centros gerontológicos a nivel nacional

TIPO DE INSTITUCIÓN	FUENTE	No. DE CENTROS	INGRESOS ANUALES	CONSIDERACIONES EN PRECIOS
PÚBLICA	MIES	300	$ 228.824.748,00	GRATUITO
	MINISTERIO DE FINANZAS		$ 229.501.506,84	
PRIVADA	MUNICIPIOS	360	$ 351.752.180,27	desde $250,00
	RECURSOS PROPIOS			hasta $600,00
	TOTAL	660	$ 810.078.435,11	

Fuente: Superintendencia de Compañías, MIES, MINFIN

Elaborado por: Autores

2.2.3 Requisitos para establecer un Centro Gerontológico en Ecuador

En relación a los requerimientos que deben cumplir estos Centros, de acuerdo a la "Norma Técnica para la implementación de Centros Gerontológicos del Día para personas adultos mayores" expedida por el MIES mediante Acuerdo Ministerial Nº 156 del 05 de enero de 2013, establece que:

- La necesidad de establecer centros de recreación diurna para las personas adultas mayores como un complemento de la vida familia.
- Los centros deben de contar con; la alimentación, terapias, actividades para fomentar la autonomía, la integración familiar y social.
- Con respecto a la asistencia personal deben de contar con un Director, Sicólogo, Terapista, Trabajador Social, Auxiliar de limpieza, Nutricionista, Instructor, Promotor con título profesional y experiencia en el caso de los profesionales.
- En infraestructura, la organización del espacio interior, debe contar con las siguientes áreas: Área de servicios (Administración y recepción), Enfermería y primeros auxilios; cocina, alimentación- comedor, recreativa, talleres, Espacio exterior con áreas verdes y patios, bodega para alimentos, Bodegas para material didácticos, Baños con pasamanos, Espacios de circulación y evacuación, Área de limpieza y Mecanismos para recepción de quejas y sugerencia.

2.3 RECURSOS HUMANOS EN EL CUIDADO DE LOS ADULTOS MAYORES

2.3.1 Características del Talento Humano para los Centros Gerontológicos

Según a la Norma Técnica de Población Adulta Mayor expedida en el año 2014 en el estándar Nº 29 establece que, un centro gerontológico debe de contar con el siguiente personal, lo cual se encuentra resumido en la Tabla Nº 6.

- Un/a Coordinador/a con título de tercer nivel en áreas de administración, con experiencia mínima de 3 años con personas adultas mayores, quién será el responsable de la gestión del establecimiento.
- Un Cuidador/a con experiencia en la atención de personas adultas mayores con certificado de auxiliar de enfermería, por cada 10 personas adultas mayores autónomas y 4 dependientes.
- Los Centros Gerontológicos Residenciales Privados deberán tener un profesional médico y los Centros Gerontológicos Públicos y Privados con convenio, deberán contar con 1 profesional médico asignado por el Ministerio de Salud Pública.
- Una/un Sicóloga/o con título de tercer nivel por cada 30 usuarios/as.
- Una/un Terapista Ocupacional con título de tecnología médica, y/o psicorehabilitado.
- Una/un Terapista Físico titulado.
- Una/un Trabajador Social
- Una/un Facilitadora/or para actividades manuales, artísticas, etc.
- Una/un Auxiliar de limpieza
- Una/un Cocinera/o y un auxiliar de cocina.
- Una/un Cuidadora/or por cada 15 adultos mayores en el caso de los centros diurnos.
- Un Auxiliar de lavandería.

Tabla 6. Talento Humano en centro gerontológico según MIES

No. Empleados	Rol/Cargo	Requisitos
1	Coordinador	*título de tercer nivel en áreas de administración. *Experiencia mínima de 3 años con personas adultas mayores.
1 por cada 10 personas adultas mayores autónomas y 4 dependientes.	Cuidador/a	*Experiencia en la atención de personas adultas mayores con certificado de auxiliar de enfermería
1	Profesional médico	*Doctor
1 por cada 30 usuarios	Psicóloga/o	*título de tercer nivel en psicología
1	Terapista Ocupacional	*título de tecnología médica, y/o psicorehabilitado
1	Terapista Físico	*título de tercer nivel en esta rama
1	Trabajadora Social	
1	Facilitador para actividades manuales	
1	Auxiliar de Limpieza	
1	Cocinero	
1 por cada 15 adultos mayores	Cuidador/a diurno	
1	Auxiliar de Lavandería	
12	TOTAL	

Fuente: MIES

Elaborado por: Autores

2.3.2 Situación del profesional del sector de cuidado del adulto mayor

Dentro del marco de los profesionales especializados en el cuidado del adulto mayor, según datos de la Superintendencia de Compañías (Ver anexo "Número de empleados por actividad económica (CIIU 8690)"), existen 5660 empleados que se desenvuelven en el sector de Actividades de Atención de la Salud Humana y de Asistencia Social, de los cuales 191 empleados no desempeñan estas actividades en hospitales, CIIU Q8690.1, lo cual representa un 3,37% del total de empleados del sector (Tabla 7).

Tabla 7. Análisis por actividades económica (CIIU8690)

PEA AÑO 2012		
Q	No. EMPLEADOS	%
Q8610,0	2621	46,31%
Q8620,0	1935	34,19%
Q8690,1	191	3,37%
Q8690,2	819	14,47%
Q8690,3	33	0,58%
Q8690,9	32	0,57%
Q8710,0	23	0,41%
Q8720,0	0	0,00%
Q8790,0	0	0,00%
Q8810,0	4	0,07%
Q8890,0	2	0,04%
TOTAL	**5660**	**100,00%**

Fuente: Superintendencia de Compañías

Elaborado: Autores

En nuestro país existen centros educativos que ofrecen carreras gerontológicas dirigidas a personas que tienen la predisposición, conocimientos y habilidades para el cuidado de adultos mayores, garantizando así una preparación y capacitación actualizada y permanente para el correcto desarrollo de sus funciones con ética médica.

El propósito de esta capacitación es contar con profesionales altamente capaces y con el compromiso de servir al adulto mayor, promoviendo el envejecimiento saludable y la calidad de vida a través de una cultura de envejecimiento de la población.

Los profesionales en este campo son capaces de:

- Poder desenvolverse en cualquier ámbito relacionado con las actividades del cuidado de adultos mayores.
- Desarrollar e investigar programas gerontológicos, que contribuyan a generar establecimientos y servicios para el cuidado de los adultos mayores.
- Planificar, programar y dirigir cursos de capacitación continua a todas las unidades en atención a los adultos mayores.
- Participar en el monitoreo y la evaluación gerontológica de los adultos mayores. (Funcional, social, psicológico y espiritual).

Los profesionales en Gerontología podrán ofrecer sus servicios de atención directa a los adultos mayores estimulando una mejor calidad de vida. El perfil y las competencias

profesionales es la capacidad efectiva que se requiere para realizar satisfactoriamente sus actividades laborales. Adicionalmente, la flexibilidad y el respeto hacia los adultos mayores son cualidades primordiales que contribuyen al cumplimiento de los objetivos y metas de los programas de cuidado integral.

Resulta claro que en el Ecuador en los últimos años se ha contribuido a la integración de los adultos mayores a la sociedad, a través de la inclusión social y económica, y protección contra la violencia, garantizando una vejez independiente, participativa y digna para nuestros adultos mayores.

2.3.3 Situación sobre los programas de carreras universitarias

En cuanto a programas universitarias existen instituciones educativas que ofrecen carreras profesionales orientadas al cuidado de los adultos mayores, dentro de sus pensum académicos las cuales cubren diferentes áreas de interés tales como: Gerencia en Investigación y Salud Pública, Humanística, Morfo Funcionales, practicas pre-profesionales, Enfermería, Terapia Física y Rehabilitación, Nutrición, Alimentación y Dietética, entre otras.

A continuación, se detalla las universidades e institutos, carreras, ciclos, tiempo de duración y título a obtenerse como se observa en la Tabla 8.

Tabla 8 Programas Universitarias en Guayaquil

Programas Universitarios					
Universidad	**Facultad/Instituto**	**Carreras**	**Ciclos**	**Tiempo de duración**	**Titulo a obtener**
Universidad Católica de Santiago de Guayaquil	Ciencias Médicas	Medicina	12	6 años	Médico/a
	Ciencias Médicas	Enfermería	9	4 años y medio	Licenciado/a en Enfermería
	Ciencias Médicas	Nutrición	9	4 años y medio	Nutricionista
	Ciencias Médicas	Terapia Física	9	4 años y medio	Licenciado/a Médico/a
Universidad de Guayaquil	Ciencias Médicas	Medicina	13	7 años	Médico/a
	Ciencias Médicas	Enfermería	8	4 años	Licenciado/a en Enfermería
	Ciencias Médicas	Dietética y Nutrición	9	4 años y medio	Tecnólogo/a Médico/a
	Ciencias Médicas	Terapia Física	9	4 años y medio	Tecnólogo/a Médico/a
	Ciencias Médicas	Terapia Ocupacional	9	4 años y medio	Tecnólogo/a Médico/a
Universidad de Especialidades Espirítu	Ciencias Médicas	Medicina	10	5 años	Médico/a
	Ciencias Médicas	Dietética y Nutrición	10	5 años	Nutricionista
Instituto Superior Tecnológico Bolivariano	Instituto	Enfermería	4	2 años	Técnico Superior en Enfermería
	Instituto	Gerontología	4	2 años	Técnico Superior en Gerontología

Fuente: sitio web Universidad Guayaquil, Universidad Católica de Guayaquil, UESS, Instituto Superior Tecnológico Bolivariano

Elaborado por: Autores

En la actualidad existe gran demanda de estas carreras en las universidades de la ciudad, en virtud de la necesidad de poder brindar salud de calidad a la población ecuatoriana, fomentando de esta forma, el bienestar individual y colectivo a los pacientes. Los programas universitarios de las carreras de Medicina, Enfermería, Nutrición, Terapia Física y Gerontología persiguen el desarrollo profesional y humanístico de los

estudiantes, debido a las actualizaciones que exigen el nuevo estilo de práctica de la salud, garantizando una formación integral y de calidad en los profesionales de estas ramas de la medicina, brindando una oportunidad efectiva de trabajo a jóvenes que estén comprometidos a enfrentar nuevos retos en la salud.

Lamentablemente, en Guayaquil no existen universidades ni centros de estudios que ofrezcan programas de posgrado con especialidad Gerontológica, destacándose que únicamente el Instituto Superior Tecnológico Bolivariano dentro de sus programas ofrece la carrera Técnica Superior en Gerontología.

- **Salarios**

Los salarios de las enfermeras y médicos especialistas en el sector público han registrado un incremento en los últimos meses, tras el anuncio del Ministerio de Salud con el aval del Ministerio de Finanzas, el cual rige a partir de septiembre del 2015, destacándose que en la actualidad el salario mínimo mensual de una enfermera profesional era de $986,00 (Servidor público 3) hasta el mes de agosto del 2015, con el ajuste en salario desde el mes de septiembre del mismo año, el sueldo actual es de $1.212,00 mensual (servidor Público 5).

Las Enfermeras Especialistas y coordinadoras obtendrán un alza en sueldos mínimo mensual de $1.676,00 (Servidor Público 7), $1.760,00 (Servidor Público 8) y $2.034,00 (Servidor Público 9), dependiendo de su nivel de formación adicional a lo que se debe sumar los beneficios ley, bonos geográficos y compensación por residencia, alcanzando un ingreso mensual de alrededor de los $4.000,00.

En lo que respecta al sector privado, el salario ofrecido a los profesionales en el cuidado de la salud oscila según los requerimientos de la compañía, el cual se establece un salario promedio de $500,00, destacándose que los Médicos especialistas perciben un salario mensual de $ 2.039,00, adicional se suman beneficios ley, casos bonos geográficos y compensación por residencia, alcanzando un ingreso mensual hasta $3.900,00. En relación a los Médicos sus especialistas perciben un salario mensual de $2.641,00, adicional se suman beneficios ley, casos bonos geográficos y compensación por residencia, alcanzando un ingreso mensual hasta $4.525,00.

2.4 SECTOR DE ENTRETENIMIENTO DEL ADULTOS MAYOR EN EL ECUADOR

El Estado ecuatoriano en conjunto con las empresas privadas incentiva en la población adulta mayor la tendencia a desarrollar actividades relacionadas a la salud y bienestar personal con el objetivo de tener una vida digna.

2.4.1 Sector Público

El gobierno ecuatoriano a través de sus instituciones, brindan al adulto mayor servicios que fomentan la promoción, prevención y el cuidado integral de su salud. A continuación, se detallan algunos de ellos:

El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, mediante "El Programa del Adulto Mayor", ofrece talleres de terapia ocupacional, socio-recreativas y de integración social El mismo que se aplica en todas las provincias del Ecuador, coordinadas por los jubilados y funcionarios de la misma institución. Cabe mencionar que el jubilado tiene la libertad de escoger la actividad que más le convenga. Véase Anexo "Programa del Adulto mayor ofrecido por el IESS"

Por otro lado, el MIES regula mediante la Norma Técnica de la Población Adulta Mayor la correcta administración y gestión de todos los Centros Gerontológicos, garantizando así, la atención directa y/o por convenios, de esta manera se logra el cumplimiento de los parámetros establecidos en los ámbitos de familia, comunidad y redes sociales, el proceso socio-educativo, salud, alimentación, nutrición, requisitos de talento humano, ambientes, seguros y protectores.

Los Centros Gerontológicos puede ser conforme el tipo de administración:

- De atención directa: centros y servicios ejecutados directamente por el MIES.
- Bajo convenio: ejecutados por Gobiernos Autónomos Descentralizados, Organizaciones de la Sociedad Civil, Organizaciones Religiosas con quienes el MIES suscribe convenios de cooperación.
- Privados: personas naturales, Organizaciones de la Sociedad Civil, Organizaciones Religiosas, otras instancias del sector privado.

- Públicos ejecutados por otras instancias del sector público: Gobiernos Autónomos Descentralizados, sector público que cuentan con financiamiento propio y no dependen económicamente del MIES.

Por otro lado, los Municipios de cada ciudad mantienen compromisos con el adulto mayor. En el caso de la ciudad de Guayaquil, y a través de la Junta de Beneficencia de Guayaquil, se proporciona la atención por parte de profesionales y la infraestructura adecuada para el cuidado del adulto mayor desamparado, se proveen servicios de alimentación, hospedaje, atención médica, actividades de esparcimiento y terapias físicas, brindando estos servicios a través del Hogar del Corazón de Jesús y el asilo El Bien Público.

2.4.2 Sector Privado

En el sector privado participan una gran variedad de compañías e instituciones que ofrecen diferentes tipos de propuestas, diferenciándose por el tipo y calidad de instalaciones que ofrecen, la calidad y variedad en los servicios, costo y duración de estancia. Algunas de los asilos más importantes de la ciudad y otros que podrían ser competencia directa del proyecto planteado son:

- Centro gerontológico Dr. Arsenio de la Torre Marcillo
- Asilo Hogar San José
- Asilo Plaza Dañín
- Casa de los Abuelo
- Centro Asistencia Gerontológico Dr. Publio Vargas Pazzos
- Fundación de Asistencia Social Corazones Unido (Acorvol)
- Centro Geriátrico Fernando Gómez Tama
- Árbol de los sueños
- Novavida
- Casa Club Senior

- Hogar Geriátrico Memory

Todo lo expuesto se encuentra resumido en la Tabla 9.

Tabla 9 Sector de entretenimiento cuidados de adulto mayor

TIPO DE ENTIDAD	FUENTE DE FINANCIAMIENTO	NOMBRE DE INSTITUCIÓN	ACTIVIDADES
Pública	IESS	Centros o Unidades de Atención Ambulatorio	• Gimnasia general de mantenimiento. • Caminatas, gimnasia en el agua. • Gimnasia correctiva y de fortalecimiento para personas con problemas degenerativos. • Yoga • Talleres de Medicina Alternativa: terapia física, reflexología, acupuntura. • Otros. <u>Talleres de cocina saludable</u> • Talleres de cocina dietética. • Talleres para grupos de riesgo de obesidad y de alteraciones metabólicas. • Valoraciones y control de peso. <u>Actividades de prevención en la salud mental</u> • Consulta Psicológica. • Talleres de autoayuda grupos de riesgo. • Talleres de estimulación de memoria. • Actividades de fortalecimiento cognitivo. • Actividades de mantenimiento psicomotriz: manualidades, arte y pintura. • Talleres de autoestima
	MIES	300 centros geriátricos	Actividades de Salud preventiva, alimentación y nutrición
Privada	Municipio de Guayaquil- Junta de Beneficiencia	Hogar del Corazón de Jesús y el asilo El Bien Público	Servicios médicos, terapias preventivas, atenciones y cuidados, atención psicológica
	Fuentes propios	*Centro gerontológico Dr. Arsenio de la Torre Marcillo * Asilo Plaza Dañín * Casa de los Abuelo *Novavida *Casa Club Senior *Hogar Geriatrico Memory * Centro Asistencia Gerontológico Dr. Publio Vargas Pazzos *Centro Geriátrico Fernando Gómez Tama * Arbol de los sueños	* Manualidades. * Ejercicios cognitivas *Entretenimiento * Atención psicológica * Visitas a lugares * Fisioterapia * Cocina *Musicoterapia *Actividades de relajación *Yoga, Geronto-gimnasia, Bailoterapia, Manualidades, pintura, cine, eventos familiares, paseos, proyectos especiales

Elaborado por: Autores

3. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA/SECTOR DEL NEGOCIO

3.1 RETOS EN EL SECTOR DEL CUIDADO DEL ADULTO MAYOR

Debido a la tendencia del crecimiento poblacional del adulto mayor en el Ecuador, podemos identificar una clara oportunidad de desarrollo de las actividades de atención de salud y asistencia social, enfocadas a su cuidado.

Por tal razón, el propósito de este análisis es conocer todos los factores tanto externos como internos que influyen en esta industria.

Uno de los factores que afecta a las personas adultas mayores en el Ecuador es el sedentarismo situación agravada aún más, cuando en las instituciones de cuidado pertinentes no se promueven adecuadamente actividades motrices y dinámicas para combatirlo, siendo necesario promover movilidad, fuerza, y un envejecimiento de calidad, tomando en cuenta que la capacidad física del adulto mayor afecta su estado emocional y por ende su estado de salud, por lo cual se debe complementar el bienestar del adulto mayor a través de su interacción en lugares amplios y en contacto con la naturaleza.

Otra problemática es la exclusión del adulto mayor de la sociedad. Esto se evidencia en el abandono de parte de sus familiares o la poca visita o asistencia de su parte. En la actualidad, la sociedad se involucra cada vez menos en el cuidado de los adultos mayores y muchos de ellos son abandonados en Centros Gerontológicos. De acuerdo a Encuesta de Salud, Bienestar y Envejecimiento (SABE I) realizada por el INEC año 2009, apenas el 30% de adultos mayores en Ecuador cuenta con la asistencia de un familiar (hijos, esposa o esposo, nietos) para su cuidado, el 14,06% viven solos y el 4.35% lo hacen en condiciones malas e indigentes.

Para la sociedad contemporánea es difícil destinar tiempo y recursos suficientes para el cuidado del adulto mayor dentro del núcleo familiar. En el país, de acuerdo a la encuesta citada anteriormente, más de 100.000 personas mayores de 65 años sufren por la falta de ayuda para realizar sus actividades diarias.

Según José Parodi, Médico Geriatra de la Universidad San Martín de Porres en Perú, la recomendación es hacer que se sientan útiles y funcionales[8]. En este contexto, es importante rescatar la idea de que el adulto mayor no es inútil, sino que puede y aporta activamente a su comunidad y a la población más joven. Muchos de ellos ayudan en el cuidado de sus nietos o niños mientras los adultos están fuera de casa, o también aportan con capital y bienes para ayudar a las parejas jóvenes que recién empiezan. Es fundamental que se produzca un cambio de pensamiento hacia uno inclusivo que valore al adulto mayor.

Otra circunstancia que perjudica a los adultos mayores es la infraestructura o espacios en sus residencias actuales. Sin considerar que muchas de ellas pueden ser precarias, en general carecen de las características que requieren los adultos debido a su nuevo estado de vida. Las instalaciones donde se desarrollan no son las suficientemente adecuadas pues no ayudan a mejorar su calidad de vida, sino que la dificultan. La adecuación de viviendas para el adulto mayor proporciona una estancia cómoda, segura e independiente para el adulto mayor. Eduardo Vallejo, arquitecto y restaurador, explica que los establecimientos dedicados al cuidado del adulto mayor deben ser planta baja a un solo nivel y utilizar materiales resistentes a choques y rayones.

Como ya fue expuesto, los adultos mayores requieren cuidados especiales que implican gastos adicionales, muchas veces difíciles de costear para las familias, lo cual, sumado a su frágil salud, los altos precios de las medicinas, terapias, así como accidentes menores que se vuelven graves, etc., son algunas de las problemáticas que enfrentan, por lo cual al no contar con ingresos propios se ven obligados a depender de otras personas, trabajar, o ser abandonados por sus familiares.

De lo anteriormente expuesto se distingue que el adulto mayor sufre una exclusión de parte de su familia y de la sociedad. Como consecuencia, necesita espacios inclusivos que permitan hacerlo sentir útil y valorado. Además, el adulto mayor necesita espacios e infraestructura especial, además de atención médica y cuidados especiales. Esta infraestructura puede resultar prohibitiva para muchas familias, y el cuidado de los adultos mayores complicado y oneroso. Por lo tanto, un sistema de cuidado del adulto

[8] Gabriela Castellanos. (2015). El tiempo dedicado a cuidar a los adultos mayores genera satisfacción personal. mayo 28, 2015, de Diario El Comercio Sitio web: http://www.elcomercio.com/tendencias/voluntariado-cuidado-adultomayor-vejez-geriatria.html

mayor integrado con un enfoque a la salud preventiva de este segmento resultará en beneficio para el adulto mayor e interés de sus familiares.

3.2 ANALISIS DEL SECTOR DEL CUIDADO DEL ADULTO MAYOR

3.2.1 Poder de negociación de los clientes

Nuestros clientes potenciales corresponden a personas de la tercera edad de nivel socioeconómico medio alto.

Actualmente aspectos como; bajos precios, un servicio de mejor calidad, la restricción en el proceso de admisión en estos centros y la diversidad de actividad hacen que el Centro Gerontológico sea más atractivo para el adulto mayor, más aún si la condición actual de los ingresos del adulto mayor en el Ecuador, según Encuesta ENEMDUR año 2009, indica que el 56% de adultos mayores obtienen ingresos económicos por cuenta propia y el 25% se encuentran en condiciones de asalariados, de los cuales se puede diferenciar un ingreso promedio de $300 mensuales en hombres, mientras que en las mujeres es de $210, lo cual es considerado bajo.

Adicional cabe recalcar que, en el Ecuador, el sistema de protección social para el adulto mayor es débil, por tal razón, la fuerza laboral de este sector es alta (33,2%)[9], en virtud de que deben de estar activos en el mercado laboral para poder cubrir necesidades de consumo y la de su familia.

Considerando lo antes mencionado, el poder de negociación de los clientes es alta debido a que su decisión se basa en un precio bajo ya que dependerá de sus necesidades económicas y que el lugar le brinde un cuidado de primera.

3.2.2 Rivalidad y competencia del mercado

El servicio de brindar un cuidado al adulto mayor se diferencia según su financiamiento; público y privado. Aspectos como el precio y las actividades a brindar hacen que el adulto mayor y sus responsables se inclinen en la toma de decisión.

[9] Ministerio de Inclusión Económica y Social. (2012-2013). Agenda de Igualdad para adultos mayores. 2016, de Ministerio de Inclusión Económica y Social Sitio web: http://www.inclusion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/09/Agendas_ADULTOS.pdf

A pesar de que en ambos segmentos las fuentes de financiamiento y el nivel socioeconómico del adulto mayor que ingresan son diferentes, el sector privado tiene cierto grado de rivalidad de parte del sector público debido a que el adulto mayor se inclina por la gratuidad ofrecida por el Estado.

Otro aspecto por analizar es la cobertura existente en este mercado, según el censo del INEC del 2010, hay 1'229.089 adultos mayores en Ecuador. A pesar del apoyo y aumento de centros aún se registran 130 mil que viven en soledad, con necesidades afectivas, económicas y de salud[10].

Por la razón antes citada, en nivel de rivalidad y competencia en el mercado del cuidado del adulto mayor es media, ya que, por el lado del precio, la competencia de entidades gubernamentales es alta mientras la cobertura actual de estos centros en el mercado es baja.

3.2.3 Amenazas de nuevos productos o servicios

El adulto mayor ha adaptado como parte de su estilo de vida, actividades que reemplaza a los Centros Especializados en su cuidado considerando factores como el precio, accesibilidad, comodidad en los lugares y diversidad de actividades.

Lugares como parques, gimnasios, agencias de viajes y lugares de entretenimiento hacen que el adulto mayor no tenga la necesidad de buscar lugares diferentes a estos, tomando en cuenta que, si el gobierno ecuatoriano y los municipios de las ciudades principales invierten en parques incluyendo máquinas biosaludables que estimulan al ejercicio físico en el adulto mayor, estos se beneficiaran directamente de dicha infraestructura urbana.

Según la Dirección de Áreas Verdes, Parques y Movilización Cívica del Municipio de Guayaquil, estos equipos son instrumentos que sirven para apoyar el envejecimiento activo y saludable de la población, como parte de una nueva filosofía de vida para los adultos mayores[11]. Adicional cuentan con clases de yoga y aeróbicos en donde el aporte de cada adulto mayor es de $1.00 diario.

[10] El Universo. (marzo 2013). Aquí pasan sus años dorados. abril 2016, de El Universo Sitio web: http://www.eluniverso.com/2013/03/28/1/1534/aqui-pasan-sus-anos-dorados.html

[11] El Universo. (marzo 2012). ¡A ejercitarse al aire libre! junio 2016, de El Universo Sitio web: http://www.eluniverso.com/2012/03/17/1/1445/ejercitarse-aire-libre.html

Considerando lo antes mencionado, el nivel de competencia en los Centros sustitutos a los Centros Gerontológicos es alto por su accesibilidad y por sus precios bajos.

3.2.4 Amenazas de nuevos competidores

En este sector, el invertir en un negocio en el cuidado del adulto mayor es de mucha dificultad debido a su alto costo en infraestructura, contratación de profesionales, alimentación, medicina especializada, así como el grado de confianza que el lugar debe de transmitirles.

Adicional hay que considerar que, a pesar de que la cantidad de estudiantes en carreras universitarias en el sector Gerontológico va en aumento, profesionales como Médicos, especializados en esta rama son muy escasos en el mercado, razón por la cual, contratar Médicos Gerontológicos se vuelve costoso por la escaza oferta existente en el mercado.

Otro factor a considerar son las políticas reguladoras que establece el estado ecuatoriano mediante el MIES con respecto a la cantidad de profesionales que debe de contar los establecimientos gerontológicos, lo que ocasiona que la fuerza laboral para este sector sea cara.

Considerando lo antes mencionado, el nivel de amenaza de nuevos competidores es baja por su alta inversión.

3.2.5 Poder de negociación de los proveedores

El nivel de poder de negociación de los proveedores depende de: elevar los precios y/o reducir calidad de los productos. Los proveedores de este sector son los de alimentación, medicina, materiales didácticos y equipos informáticos.

Acorde a lo antes mencionado, el nivel de poder de los proveedores es bajo debido a la variedad existente en el mercado, provocando que la decisión sea variada y no permita la concentración en un solo proveedor.

3.2.6 Empleados y la gerencia

Con respecto a la sociedad que conforma a la institución, los profesionales de este sector es de suma importancia ya que le agregan valor al servicio brindado.

Dentro de los profesionales se encuentran las enfermeras, los médicos geriátricos y los administradores del servicio los cuales conforman un gran equipo de trabajo que

impulsan al desarrollo del negocio. Actualmente existe gran demanda de estas carreras en las universidades de la ciudad, frente a la necesidad de ofrecer salud de calidad a la población ecuatoriana, fomentando el bienestar individual y colectivo a los pacientes, sin embargo, la escaza oferta local de carreras especializadas en Gerontología ocasiona que los médicos actuales opten por especializarse en el extranjero en esta rama por lo que el número limitado de médicos gerontológico persista.

Con respecto a los salarios de los profesionales en el cuidado del adulto mayor tales como enfermeros, en las entidades públicas oscilan entre $900,00 a $1.600,00, lo cual hace que la cantidad de profesionales a contratar vaya disminuyendo, mientras que, en la parte privada, el sueldo promedio establecido es de $500,00.

Por lo tanto, el poder de los empleados es media, ya que a pesar de que existan una cantidad significativa de profesionales como enfermeros en el mercado, profesionales como médicos gerontológicos son escasos.

3.2.7 Gobiernos

Este sector se encuentra regulado por el Ministerio de Inclusión Económica y Social, MIES el cual establece normas a seguir para todo tipo de Centros de Cuidado del adulto mayor.

Dentro de estas regulaciones del MIES se encuentran temas como Familia, Comunidad y Redes Sociales, Procesos Socio – Educativos, Salud Preventiva, Alimentación y Nutrición, Talento humano, Ambientes Seguros y Protectores, Administración y Gestión, lo cual hace que genera que ámbitos como infraestructura y los profesionales a contratarse también sean regulados por esta entidad.

El poder de este participante es alto debido a la obligatoriedad de sus normas para no correr el riesgo de cierre de la operatividad del Centro.

A continuación, se muestra Tabla 10 en donde se detalla los diferentes grupos de interés y su nivel de poder en el sector del cuidado del adulto mayor.

Tabla 10 Reglas Competitivas- Colaborativas del sector de cuidado del adulto mayor "Club Cenit"

Grupos de Interés	Rol competitivo-colaborativo del Grupo de Interés	Categorías de Organizaciones o Individuos en este Grupo de Interés	Característica del Comportamiento o del Interés del Grupo cuando asume el rol (Regla Competitiva o Colaborativa)	Nivel de Poder (3: Alto, 2: Medio, 1: Bajo)
1. Usuarios, clientes y comunidad	Poder de negociación y colaboración de los usarios, clientes y comunidad	Clientes: Responsables del adulto mayor	Hombres y mujeres, responsables del cuidado del adulto mayor. Buscan opciones de centros gerontológicos para tomar decisiones de contratación del servicio.	2
		Usuarios: Adultos mayores a 65 años	Hombres y mujeres mayores de 65 años, que tienen la ncesidad de asistir a centros gerontológicos para poder tener el cuidado necesario a su edad	3
		Sociedad en general	Responsabilidad social por el cuidado y bienestar de las personas adultas mayores	1
2. Competidores	Equilibrio entre rivalidad competitiva y colaborativa	Centros gerontológicos financiados por el MIES y municipios	Centros especializados en el cuidado de los adultos mayores y que su presupuesto se encuentra regulado por el Estado o por el Municipio	1
		Centros gerontológicos financiados por recursos propios	Centros especializados en el cuidado de los adultos mayores, y que son financiados por personas naturales	1
3. Sustitutos	Sinergia de Servicios Sustitutos	Parques con actividades de entretenimiento para el adulto mayor	Lugares de esparcimientos que asisten la ciudadanía en general incluyéndose al adulto mayor	3
		Gimnasios	Lugares que se realiza ejercicios físicos en el cual se cancela una cuota fija	2
		Agencias de Viajes	Negocios que se ofrecen paquetes que promueven el turismo en las personas de la tercera edad	2
4. Nuevos entrantes	Nuevos participantes	Nuevos centros gerontológicos privados	Negocios entrantes que tienen el mismo modelo de negocio pero son financiados por recursos propios	1
5. Proveedores y aliados	Poder de negociación, colaboración de proveedores y aliados	Proveedores de medicina	Vender productos farmaceúticos para el cuidado del adulto mayor	2
		Proveedores de alimentos	Vender productos alimenticios que sirven para cumplir con el régimen alimenticio del adulto mayor que ingresa al centro	1
		Proveedores de materiales didácticos	Vender materiales que son esenciales para realizar las diversas actividades ofrecidos por el negocio	1
6. Empleados y Gerencia	Poder de negociación de los empleados y de la gerencia	Profesionales especializados en el cuidado del adulto mayor	Ejercer y plasmar sus conocimientos en el cuidado del adulto mayor con un buen salario	2
		Médicos en gerontología	Ejercer y plasmar sus conocimientos en el cuidado del adulto mayor con un buen salario	2
		Socios y accionistas	Obtener la mayor rentabilidad en el negocio	2
7. Gobiernos	Poder de los organismos de control	MIES	Regular el establecimiento en infraestructura, personal , cuidados, etc	3
		Superintendencia de Compañía	Regular la inscripción e información de la compañía a registrar	2
		SRI	Regular la presentación de ingresos y tributos al Estado de acuerdo a su actividad	2

Fuente: Loyola Strategic Modeling Toolbox

Elaborado por: Autores

3.3 ANÁLISIS POLÍTICO, ECONÓMICO, SOCIAL, TECNOLÓGICO Y LEGAL

Es fundamental realizar un análisis detallado del medio en que se desarrolla el proyecto para contar con una idea clara de las tendencias, retos y oportunidades existentes y futuras, lo cual nos permitirá tomar las mejores decisiones en el momento adecuado.

A continuación, se presenta un análisis que parte desde una perspectiva global-regional, que después se enfoca hacia el país y grupo específico en que se desarrolla el proyecto. Una visión global y particular del medio proveerá las herramientas idóneas para la correcta administración y gestión del proyecto.

Considerando la realidad mundial, el panorama actual de la región se presenta cambiante. A pesar del desarrollo experimentado por la región desde inicios de siglo, América Latina y el Caribe continúa siendo la región más desigual del mundo. El crecimiento de la región se ha visto afectado por la continua disminución de los precios internacionales de las materias primas, como minerales, combustibles fósiles, productos agrícolas que consisten en el principal producto de exportación y generador de ingresos de la región. Esta realidad motiva a buscar nuevas fuentes de ingreso como la comercialización de productos con valor agregado, prestación de servicios, dinamizar el consumo interno e incluso el gasto social.

Respecto al estado de la región la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) estima la región cerró el 2015 con una contracción económica de 0.4%[12] y proyecta un crecimiento de 0.2%. En este marco la generación de empleo y reducción de pobreza se volverá un reto aún más complicado, aunque se han hecho importantes avances en estos aspectos. En consecuencia, es crucial trabajar en los medios para mantener la calidad de vida y lograr el desarrollo de la región. He aquí la importancia de nuevos modelos de desarrollo e industrias creativas.

El panorama político de la región se presenta complicado. Con pugnas políticas en Venezuela y una crisis severa, Colombia con la probable firma de paz con las FARC, Brasil sumida en una profunda crisis económica y política, en Bolivia el rechazo a la

[12] José Meléndez. (2016). Dossier: Panorama mundial para 2016. abril 2016, de El Universal Sitio web: http://www.eluniversal.com.mx/articulo/mundo/2016/01/17/dossier-panorama-mundial-para-2016

postulación presidencial de Evo Morales implicaría un cambio del gobierno, Argentina con un nuevo gobierno que está reformando la política tradicional. No sólo esto, sino que en varios países de la región este año se realizó elecciones generales, entre ellos Perú, lo que acentúa aún más los cambios de la región. Por otro lado, Ecuador mantiene un perfil bajo en la región, con una continuidad política sin precedentes y mejor estabilidad política.

Entre las circunstancias que también afectan el panorama regional están el alza de las tasas de interés de Estados Unidos que causó la fuga de capitales de la región hacia lugares más seguros en países desarrollados. La desaceleración del crecimiento de China, socio comercial fundamental para muchos países de la región. En general, una reducción del crecimiento económico mundial reducido.

En el ámbito local, el Ecuador se ha visto beneficiado por los altos precios del petróleo, la estabilidad política y continuidad del gobierno de turno. Por un lado, los altos precios de petróleo desde mediados de la última década han permitido dinamizar la economía e invertir en proyectos estratégicos e infraestructura. No sólo esto, sino que la pobreza se redujo de 37.6% a 22.5% entre 2006 y 2014[13]. Sin embargo, la reciente caída de los precios del petróleo ha afectado considerablemente la economía, reduciendo dramáticamente los ingresos fiscales y exportaciones. Es por ello que el gobierno ha intentado reducir el gasto público, reducir las importaciones para equilibrar la balanza comercial e incrementar los ingresos no petroleros. En este contexto y el período delicado por el cual atraviesa el país, es de suma importancia fortalecer la industria privada y promover la inversión local y extranjera. Asimismo, es imprescindible que el gobierno implemente un conjunto de políticas públicas capaces de acoplarse a la realidad actual y al mismo tiempo desarrollar los proyectos de inversión más importantes. La diversificación de la economía local es el gran reto a cumplir en el corto plazo, resultando imperativo si se pretende continuar con el desarrollo.

Tal y como fue mencionado anteriormente el país ha experimentado un crecimiento moderado en los últimos anos. El Producto Interno Bruto (PIB) fue $100.9 mil millones

[13] Banco Mundial. (07 abril 2016). Ecuador: Panorama General. abril 2016, de Banco Mundial Sitio web: http://www.bancomundial.org/es/country/ecuador/overview#1

en el 2014 [14]y el país es considerado como de nivel de ingresos mediano alto. En el segundo trimestre de 2015, de acuerdo al Banco Central, la economía ecuatoriana experimentó un crecimiento de 1,0%[15] en comparación con el mismo período del año anterior. Este incremento se produjo principalmente por Gasto de Consumo Final de los Hogares, del Gobierno y las Exportaciones. En relación a esto, la economía no petrolera continúa sosteniendo el crecimiento económico durante 22 trimestres consecutivos en su variación inter-anual. A pesar de ello, los precios del petróleo y la apreciación del dólar han afectado fuertemente la economía por lo que las autoridades recortaron la previsión de crecimiento del PIB del 4.1% al 0.4% en 2015[16].

La inflación, por otro lado, ha tenido una tendencia a la baja en los últimos años (Figura 4). Para el término del año 2015 se registró una inflación de 3.38% frente al 3.67% de 2014. Del mismo modo, la inflación acumulada de enero 2015 a enero 2016 pasó de 3.53% a 3.09%[17]. Los últimos reportes inflacionarios indican una tasa anual acumulada de 2.6% a febrero del año en curso.

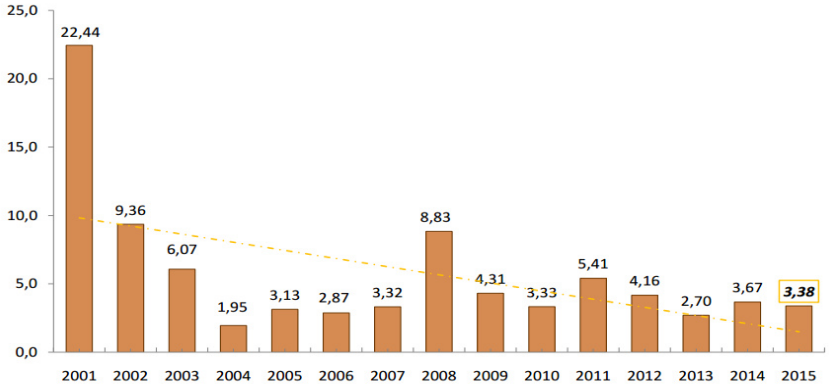
[14] Banco Mundial. (2016). Ecuador. abril 2016, de El Banco Mundial Sitio web: http://datos.bancomundial.org/pais/ecuador

[15] Banco Central del Ecuador. (2015). EN EL SEGUNDO TRIMESTRE DE 2015, EL PIB DE ECUADOR MOSTRÓ UN CRECIMIENTO INTER-ANUAL DE 1,0%. abril 2016, de Banco Central del Ecuador Sitio web: http://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/836-en-el-segundo-trimestre-de-2015-el-pib-de-ecuador-mostr%C3%B3-un-crecimiento-inter-anual-de-10

[16] El Universo. (2015). Ecuador registra inflación acumulada de 3,17% hasta octubre. abril 2016, de Diario El Universo Sitio web: http://www.eluniverso.com/noticias/2015/11/09/nota/5232083/ecuador-registra-inflacion-acumulada-317-hasta-octubre

[17] Banco Central del Ecuador. (2016). Indicadores Económicos. abril 2016, de Banco Central del Ecuador Sitio web: http://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/754

Figura 4 Inflación anual acumulada. BCE-INEC



Fuente: Banco Central del Ecuador.

En lo relacionado a la moneda, el Ecuador utiliza el dólar americano y aunque esto puede ser considerado una ventaja porque la moneda difícilmente se devalúa, es considerada por muchos como una desventaja. En el último tiempo el dólar ha experimentado una apreciación paulatina que, junto a la depreciación de la moneda de países vecinos, el peso colombiano y el sol peruano, ha afectado la economía local. Esta situación ha restado competitividad a los productos ecuatorianos y el gobierno ecuatoriano se ha visto en la necesidad de limitar las importaciones y gravar impuestos, salvaguardias, a los productos provenientes del exterior. Las sobretasas impuestas van de entre el 5% y 45%, y están destinadas principalmente a bienes de consumo[18]. Sin embargo, se prevé su eliminación total para diciembre de 2017. En relación a aranceles e impuestos es importante mencionar que Ecuador no reducirá ni eliminará los aranceles para productos tecnológicos establecido en la ampliación del Acuerdo sobre Tecnología de la Información (ATI) de la Organización Mundial de Comercio (OMC)[19] aunque los productos tecnológicos exportados por el país se podrían beneficiar de los acuerdos suscritos por los países miembros de la OMC.

En relación a estabilidad política y gobernabilidad la situación del país ha mejorado notablemente en varios aspectos desde la última década. Existen varios indicadores de gobernabilidad que analizan dimensiones distintas de la realidad del país. De acuerdo a

[18] Carolina Enríquez. (2015). Ecuador se comprometió en la OMC a reducir porcentaje de salvaguardias en enero. abril 2016, de Diario El Comercio Sitio web: http://www.elcomercio.com/actualidad/ecuador-omc-aranceles-sobretasas-salvaguardias.html

[19] Carolina Enríquez. (2015). Ecuador no reducirá ni eliminará aranceles para productos tecnológicos. abril 2016, de Diario El Comercio Sitio web: http://www.elcomercio.com/actualidad/ecuador-aranceles-productostecnologicos-omc.html

la clasificación del Banco Mundial tenemos entre ellos: Participación y monitoreo, Estabilidad Política y Ausencia de Violencia, Efectividad del Gobierno, Calidad del Marco Regulatorio, Estado de Derecho, y Control de la Corrupción[20]. La Tabla 11 muestra los resultados de los últimos años que presenta el lugar que el país ocupa en una escala del 1 al 100 en comparación con el resto de países del mundo. Resaltan los notables avances en Estabilidad Política y Ausencia de Violencia, así como en Efectividad del Gobierno. Sin embargo, ha habido retrocesos en Calidad del Marco Regulatorio, y Estado de Derecho. Mientras que Participación y Monitoreo, y Control de la Corrupción se mantienen sin mayores variaciones. De manera similar, los reportes de Estabilidad Política de Ecuador registran -0.8 (2005), -0.62 (2010) y -0,01 (2014)[21] puntos para cada uno de los años indicados. Estos puntajes ilustran los avances en este ámbito, aunque aún queda mucho por mejorar. En relación con el Índice de Libertad Económica 2016 el país recibe un puntaje de 48.6 por debajo de la media mundial y regional. El citado reporte indica que la libertad económica se encuentra en riesgo en el país y que presenta un ambiente de emprendimiento restrictivo que margina al sector privado. Además de que el sector financiero subdesarrollado limita el acceso a financiamientos y aumento los costos de negocios.

Tabla 11. Indicadores de gobernabilidad- Ecuador

Country/Territory	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
	Rank	Rank	Rank	Rank	Rank	Rank	Rank	Rank	Rank	Rank
Estabilidad política y ausencia de violencia	23,08	21,63	20,19	20,57	22,75	25,94	24,06	26,07	39,34	45,63
Efectividad del gobierno	18,05	16,59	19,42	19,90	24,88	28,23	33,65	37,32	37,32	34,62
Calidad del marco regulatorio	22,55	15,69	14,08	13,59	6,70	11,00	15,64	15,31	19,62	14,90
Estado de derecho	24,40	13,88	14,35	10,10	7,58	10,43	11,74	11,85	18,48	13,46
Participación y monitoreo	34,13	36,06	40,87	39,90	39,34	38,39	36,62	38,39	39,81	39,41
Control de la corrupción	25,85	22,93	20,39	22,33	20,10	20,00	22,27	27,75	31,58	21,15

Fuente: Banco Interamericano de Desarrollo

El análisis PESTLA (o PESTLE) es un instrumento de planificación estratégica que analiza los factores externos que pueden afectar al sector positiva o negativamente. Estos factores se clasifican en seis grupos y son: políticos, económicos, sociales,

[20] Banco Interamericano de Desarrollo. (2016). Indicadores mundiales de gobernabilidad. abril 2016, de Banco Interamericano de Desarrollo Sitio web: http://www.iadb.org/es/recursos-para-empresas/indicadores,6396.html

[21] The global economy. (2016). Ecuador Estabilidad política. abril 2016, de The Global economy Sitio web: http://es.theglobaleconomy.com/Ecuador/wb_political_stability/

tecnológicos, legales y ambientales. El análisis PESTLA es una herramienta útil para tomar en cuenta las distintas variables que podrían afectar el desarrollo del proyecto. En el caso específico de Centros Gerontológicos se presentan los siguientes factores:

3.3.1 Entorno político

En el aspecto político, el Ecuador se encuentra en un periodo de estabilidad política. La continuidad política ha permitido hacer una planeación y proyección de objetivos con resultados positivos. En relación al tema del adulto mayor, el actual gobierno ha mostrado un verdadero interés en el desarrollo y aplicación de políticas públicas. El gobierno es consciente de la realidad de envejecimiento de la población mundial y estima que para el año 2020 la población adulto mayor será del 7.4% y para el 2054 el 18% de la población total. En vista de este panorama ha desarrollado una serie de políticas públicas hacia la defensa de los Derechos y en el reconocimiento al valor de la población adulta mayor[22]. En un principio los trabajos en esta área fueron desarrollados parcialmente por Instituto Nacional de Investigaciones Gerontológicas (Inegir)[23]. Actualmente existe una Dirección Población Adulto Mayor dentro del MIES que se encarga de todos los temas referentes al adulto mayor.

El MIES considera al envejecimiento como una opción de ciudadanía activa. Se "promueve un envejecimiento positivo, para una vida digna y saludable, a través de su participación y empoderamiento junto a la familia, la sociedad y el Estado"[24]. En consecuencia, la política que concibe el MIES es que el adulto mayor pase el mayor tiempo posible con sus familiares, lo que implica un trabajo con la familia, comunidad, organizaciones y Gobiernos Autónomos Descentralizados, para buscar mejores condiciones para ellos[25].

[22] Ministerio de Inclusión Económica. (2016). Dirección Población Adulta Mayor. abril 2016, de MIES Sitio web: http://www.inclusion.gob.ec/direccion-poblacion-adulta-mayor/

[23] Andes. (enero 2013). Instituto de Gerontología se reforma para mejorar sus estudios. abril 2016, de Agencia Pública de Noticias de Ecuador y Sudamérica Sitio web: http://www.andes.info.ec/es/sociedad/instituto-gerontolog%C3%ADa-reforma-mejorar-sus-estudios.html

[24] Ministerio de Inclusión Económica. (2016). Dirección Población Adulta Mayor. abril 2016, de MIES Sitio web: http://www.inclusion.gob.ec/direccion-poblacion-adulta-mayor/

[25] El Mercurio. (agosto 2014). Cañar: Modelo de gestión del IESS para Centro Gerontológico. abril 2016, de El Mercurio Sitio web: http://www.elmercurio.com.ec/442789-canar-modelo-de-gestion-del-iess-para-centro-gerontologico/#.V28b8fnhDIV

Dentro de esta política de estado, se provee atención a los adultos mayores a través de 14 Centros Gerontológicos de Atención Directa del MIES distribuidos a lo largo del país. Además, se han suscrito 428 convenios de cooperación con instituciones públicas y privadas para dar atención a personas adultas mayores. Al 2015 se alcanzó una cobertura de 70881[26].

De acuerdo al MIES, la ejecución de las políticas públicas se basa en tres ejes:

- Inclusión y participación social, considerando a las personas adultas mayores como actores del desarrollo social.
- Protección social, que asegura una protección destinada a prevenir o reducir la pobreza, vulnerabilidad y la exclusión social;
- Atención y cuidado, a través de la operación de servicios y Centros Gerontológicos, privados y públicos.

Este último eje es de especial interés para nuestro proyecto pues perfila una cooperación entre los sectores públicos y privados para la atención de adultos mayores.

3.3.2 Entorno económico

En el plano económico el panorama es complejo y cambiante. En términos generales el 2016 será un año de crecimiento desacelerado, fruto de la caída del precio del petróleo, la apreciación del dólar, entre otras. El FMI prevé que Ecuador cierre el 2016 en recesión con un crecimiento negativo de -0.3%[27]. El Banco Mundial proyecta un crecimiento negativo del PIB hasta el año 2017[28]. Por otro lado, la CEPAL espera un crecimiento del 0,3% consecuencia del estancamiento de la actividad económica y una inflación alrededor del 3%[29].

La situación actual se ilustra mejor considerando los resultados del último año. En el 2015 el empleo disminuyó, el gasto total del sector público no financiero (SPNF) se

[26] Ministerio de Inclusión Económica. (2016). Dirección Población Adulta Mayor. abril 2016, de MIES Sitio web: http://www.inclusion.gob.ec/direccion-poblacion-adulta-mayor/

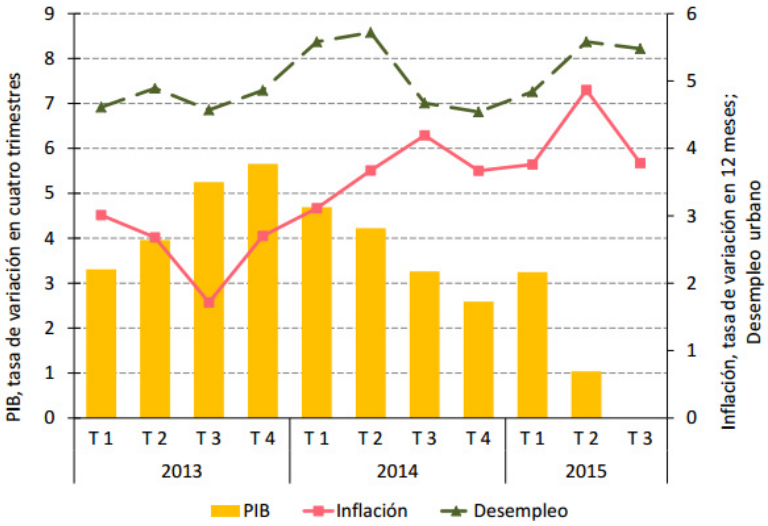
[27] El Comercio. (enero 2016). El FMI proyecta recesión en Ecuador el 2016. abril 2016, de El Comercio Sitio web: http://www.elcomercio.com/actualidad/fmi-proyecta-recesion-ecuador-2016.html

[28] The World Bank. (2016). Global Economic Prospects. abril 2016, de The World Bank Sitio web: http://www.worldbank.org/en/publication/global-economic-prospects#data

[29] CEPAL. (enero 2016). Balance Preliminar de las Economías de América Latina y el Caribe 2015. abril 2016, de CEPAL Sitio web: http://www.cepal.org/es/publicaciones/39558-balance-preliminar-economias-america-latina-caribe-2015-documento-informativo#

contrajo, y los ingresos del SPNF se redujeron incrementando el déficit global. Los ingresos petroleros cayeron en un 37.5% y hubo un incremento de la deuda pública agregada del sector público. Además, las reservas internacionales cayeron un 42.8% interanual[30]. La Figura 5 da una visión interesante de la tendencia en los últimos años de tres importantes indicadores.

Figura 5 Ecuador: PIB, Inflación y desempleo 2013-2015



Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)

La situación económica de nuestro país y el mundo, debido a las circunstancias expuestas anteriormente, obligan a priorizar los gastos. El gobierno ya ha hecho su parte al destinar recursos a los proyectos prioritarios y quitando el financiamiento al resto. Sin embargo, es importante tomar en cuenta el pronunciamiento de la CEPAL que en este contexto de recesión invita a rescatar la importancia económica del gasto social: "Es indispensable ver la composición del gasto fiscal para privilegiar la inversión pública y el gasto social"[31].

[30] CEPAL. (enero 2016). Balance Preliminar de las Economías de América Latina y el Caribe 2015. abril 2016, de CEPAL Sitio web: http://www.cepal.org/es/publicaciones/39558-balance-preliminar-economias-america-latina-caribe-2015-documento-informativo#

[31] Marcelo Justo. (enero 2016). 4 grandes retos económicos de América Latina en 2016. abril 2016, de BBC Mundo Sitio web: http://www.bbc.com/mundo/noticias/2016/01/151223_economia_america_latina_2016_mj

3.3.3 Entorno sociocultural

De acuerdo al INEC, en el 2014 hubo 1'077,587 de personas mayores de 65 años, las cuales corresponden al 6.7% de la población. Se estima que para el 2020 el porcentaje será del 7.4% y para el 2060 el 22.4%. A largo plazo, se vislumbra un importante grupo poblacional y oportunidad de negocio para una población que requiere atención específica. Una caracterización de la población adulto mayor indica que al año 2013 el 45% vive en condiciones de pobreza y pobreza extrema, el 42% de ellos vive en el sector rural, el 14.6% de hogares pobres se compone de un adulto mayor viviendo solo, 14,9% son víctimas de negligencia y abandono, y 74.3% no accede a seguridad social de nivel contributivo[32]. La falta de acceso a seguridad social es una situación preocupante que afectará también el modelo de negocio del proyecto.

Este sector poblacional se distribuye en mayor proporción en las provincias de Pichincha y Guayas, donde superan los 90,000 habitantes. Así, resulta acertado iniciar los trabajos en alguna de estas provincias. En la distribución de población de adultos mayores por rango de edades, el 34.62% se encuentra en el rango de 65-69 años, que junto al rango de 70-74 años conforman el 56-60% de la población total de adultos mayores. Este podría ser el mercado objetivo.

Uno de los aspectos destacados de la realidad del adulto mayor es que el 33% de ellos forma parte de la población económicamente activa. Situación que contradice la tradicional idea que considera al adulto mayor como una carga económica que no produce y que solamente consume. Esta es una tendencia mundial que se irá acentuando con el paso del tiempo, en el que los adultos mayores se mantienen en sus roles por satisfacción personal y siguen aportando a la sociedad. Incluso se habla de un posible aumento de la edad de retiro ya que la población joven será minoría mientras que la adulta y tercera edad son las que poseen los medios para contribuir a la sociedad.

Para el 2030 el Ecuador tendrá una población que envejece pues las mujeres tendrán menos de 2 hijos, por debajo del nivel de reemplazo. Además, la esperanza de vida habrá aumentado para el 2050, a 83.5 años para mujeres y 77.6 años para hombres[33].

[32] Ministerio de Inclusión Económica. (2016). Dirección Población Adulta Mayor. abril 2016, de MIES Sitio web: http://www.inclusion.gob.ec/direccion-poblacion-adulta-mayor/

[33] INEC. (enero 2016). Proyecciones Poblacionales. abril 2016, de INEC Sitio web: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/proyecciones-poblacionales/

Esta tendencia indica la necesidad de Centros Especializados para adultos mayores, sin embargo, es necesario tener más detalles de las realidades particulares de la población respecto a este tema para obtener una idea más clara sobre su comportamiento y necesidades.

Por un lado, es necesario conocer la distribución de los adultos mayores dentro de los hogares. Si ellos forman parte una familia más joven o viven solos, de quién recibe cuidados o cuáles son sus medios de subsistencia, si siguen trabajando o quisieran seguir trabajando, qué tipo de actividades realizan para mejorar su calidad de vida o en su tiempo libre. El objetivo de las encuestas a realizar es responder a estas y muchas otras interrogantes referentes al tema.

En relación a la realidad laboral del país, las últimas cifras[34] (2015) indican que de la población total el 69.49% están en edad de trabajar y el 65.68% de esta población se encuentra económicamente activa, donde el 95.23% son personas con empleo. El desempleo en el país alcanzó el 4.77%. En Guayaquil la tasa de empleo adecuado es del 56.92% y del empleo inadecuado del 38.22%, en cambio, la tasa de desempleo fue en aumento durante el último año y se ubica en el 4.75%. En lo referente a seguridad social, el 63.60% de empleados adecuados se encuentran afiliados al IEES y tan sólo el 7.86% de empleados inadecuados se encuentran afiliados. El ingreso promedio nacional $549.72 y $425.93 para hombres y mujeres respectivamente.

3.3.4 Entorno tecnológico

El aspecto tecnológico dentro de un Centro Gerontológico no es de carácter crítico o específico. A pesar de ello, es necesario usar las herramientas tecnológicas como medios para facilitar y mejorar las tareas cotidianas, gestión, seguridad y promoción. El aspecto tecnológico se podría considerar relacionado a desarrollo de técnicas innovadoras e investigación gerontológicas que actualmente se encuentran a cargo del Senescyt y MIES.

3.3.5 Entorno legal

El marco legal en torno al adulto mayor se encuentra avalado por varios instrumentos jurídicos como la Constitución de la República del Ecuador, instrumentos

[34] INEC. (diciembre 2015). Indicadores Laborales. abril 2016, de INEC Sitio web: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2015/Diciembre-2015/Presentacion_Empleo_dic_15.pdf

internacionales, varias leyes entre ellas la Ley de Anciano, y la Norma Técnica[35]. La Constitución establece en varios de sus artículos el cuidado y protección de adultos mayores, define a este grupo como de atención prioritaria y les ofrece también beneficios. El Ecuador está suscrito a varios instrumentos internacionales, entre ellos la ONU que reconoce 5 derechos fundamentales, y además el Plan Internacional de Madrid en Envejecimiento (MIPAA)[36] que establece un plan de acción orientado a gobiernos y sociedad civil con el objetivo de construir sociedades para todas las edades[37].

3.3.6 Entorno ambiental

El proyecto no tiene incidencia directa en el medio ambiente, ni tampoco se ve afectado por el mismo de manera considerable. Sin embargo, es importante tomar una postura responsable en este sentido. Esta postura debe buscar el cuidado de su entorno, hacer buen uso de los recursos energéticos y materiales, y minimizar la huella ecológica del Centro Gerontológico. Es también deseable que las acciones tomadas en este sentido permitan dar un mejor servicio y reducir los gastos operativos.

A futuro, los requerimientos medio ambientales se harán más rigurosos y muy probablemente exijan a las instituciones cumplir una serie de estatutos relacionados con eficiencia y manejo de recursos. No obstante, esta tendencia tardará en llegar en nuestro país, y más aún su ejecución y control. Para los Centros Gerontológicos, normalmente considerados como espacios relegados de la sociedad, estas nuevas normativas tendrán un leve impacto debido a su naturaleza asistencial y puntual. Esta situación no se presentará al corto ni al mediano plazo.

[35] Ministerio de Inclusión Económica. (2016). Dirección Población Adulta Mayor. abril 2016, de MIES Sitio web: http://www.inclusion.gob.ec/direccion-poblacion-adulta-mayor/

[36] United Nations. (abril 2002). Political Declaration and Madrid International Plan of Action on Ageing. abril 2016, de United Nations Sitio web: http://www.un.org/en/events/pastevents/pdfs/Madrid_plan.pdf

[37] Help Age International. (2016). The Madrid Plan (MIPAA). abril 2016, de Help Age International Sitio web: http://www.helpage.org/what-we-do/rights/the-madrid-plan-mipaa/

Tabla 12. Resumen PESTLA

Políticos	Económicos
- Estabilidad política a nivel local. - Políticas públicas en beneficio del adulto mayor. - Interés por mejorar la calidad de vida de este grupo mediante alianzas públicas y privadas.	- Panorama global de retos y cambios. - Desaceleración de la economía y posible recesión local. -Apreciación del dólar. -Prioridad de gasto público en proyectos estratégicos
Socioculturales	**Tecnológicos**
-Población adulto mayor distribuida principalmente en Pichincha y Guayas. - 45% adultos mayores viven en pobreza y el 74% no accede a seguridad social. - 50-60% adultos mayores entre 65-74 años. -Continuo crecimiento de la población adulto mayor. - Envejecimiento de la población para el 2030. -Empleabilidad general alta con ligero crecimiento del desempleo. -Baja tasa de afiliación social, especialmente para empleo inadecuado.	- No es aspecto esencial, más bien complementario.
Legales	**Ambientales**
- Marco legal del adulto mayor avalado por instrumentos jurídicos nacionales e internacionales. - Norma técnica vigente que regular el cuidado y establecimientos de adultos mayores.	- No hay requerimientos específicos al corto y mediano plazo.

Elaborado: Autores

4. DESCRIPCIÓN PRELIMINAR DEL MODELO DE NEGOCIO

Considerando que la población ecuatoriana de personas adultas mayores de 65 años o más edad ha incrementado, la insatisfacción por los servicios existentes en su cuidado y el surgimiento de tendencias como la disminución de tiempo destinado a la convivencia familiar con ellos, ha ocasionado que su cuidado familiar no sea el adecuado, por ende, surge la idea del proyecto "Club Cenit".

Este proyecto se enfocará en brindar un servicio de esparcimiento especializado en el cuidado de las personas de la tercera edad de una manera integral, que combine tanto la salud física como su bienestar emocional, con la finalidad de ser reconocidos como un negocio diferenciador en comparación a lo ya establecido, contando con habitaciones individuales y matrimoniales que se adaptarán a las necesidades del cliente. La empresa será constituida como sociedad anónima, requiriéndose al menos dos accionistas al momento de su constitución, su monto de apertura mínima será de $ 800.00 USD, sus aportaciones podrán realizarse por medio de efectivo, bienes muebles o inmuebles de acuerdo a las necesidades de la empresa y adicional este tipo de constitución permite la emisión de acciones, lo cual le generará mayores ingresos.

4.1 PROBLEMA A RESOLVER

En la actualidad existe un gran porcentaje de adultos mayores de 65 años o más, que no pueden ser atendidos y cuidados por sus familiares, no encuentran un lugar de esparcimiento y recreación, ni donde compartir con personas de su misma edad y condiciones, generando un problema a resolver.

Basado en cifras del censo de población y vivienda 2010 realizado por el Instituto Nacional de Estadística y Censo, la población de adultos mayor en el Ecuador es del 6.5%; cifras del Ministerio de Inclusión Económica y Social en conjunto con la Comisión Económica para América Latina y el Caribe proyecta que para el año 2060 la población de adultos mayores será del 22.4%, lo cual nos indica que la población de este segmento va en aumento en contraste al crecimiento del mercado del cuidado del adulto mayor.

Otro problema identificado es el sedentarismo que presentan las personas adultas mayores en el Ecuador, pese a que existen Centros Especializados en el cuidado de las personas adultas mayores en el mercado actual, aún persiste la carencia de programas y actividades que eviten el sedentarismo en los adultos mayores, o que promuevan la diversión en todo momento sin descuidar la parte emocional y a su vez que sean desarrollados en lugares amplios en contacto con la naturaleza.

La sociedad aún se involucra escasamente en el cuidado de sus adultos mayores, abandonándolos en Centros Gerontológicos y los que tienen familias casi nunca reciben visitas. Tampoco los que aún conviven en familia cuentan con un nivel de vida mejor, hecho evidenciado por la Encuesta de Salud, Bienestar y Envejecimiento (SABE I), la cual revelo que apenas el 30% de adultos mayores en Ecuador cuentan con la asistencia de un familiar (hijos, esposa o esposo, nietos) para su cuidado, el 14,06% viven solos y 4.35% lo hacen en condiciones malas e indigentes, ratificando lo difícil que resulta destinar tiempo y recursos suficientes para los cuidados de un adulto mayor dentro de un núcleo familiar. Según José Parodi, Médico Geriatra de la Universidad San Martín de Porres, en Perú la recomendación es hacer que se sientan útiles y funcionales[38], considerando que más de 100.000 personas mayores de 65 años sufren por la falta de ayuda para realizar sus actividades diarias.

En relación a las condiciones de sus residencias actuales, no son lo suficientemente adecuadas, debido a la falta de una infraestructura acorde a sus necesidades, que garantice una estancia cómoda, segura e independiente para el adulto mayor, tal y como lo señala el Arq. Eduardo Vallejo, experto en diseño y decoración, quien indicó que estos establecimientos deben de diseñados con una planta baja a un solo nivel, utilizando materiales resistentes a choques y rayones.

4.2 MODELO DE NEGOCIOS

Debido a los cambios en los estilos de vida actual, la disminución de la convivencia y la comunicación en el núcleo familiar, la relación familiar, y en especial con el adulto mayor se está viendo afectado. Tanto el descuido como la soledad, hace que estas

[38]Gabriela Castellanos. (2015). El tiempo dedicado a cuidar a los adultos mayores genera satisfacción personal. mayo 28, 2015, de Diario El Comercio Sitio web: http://www.elcomercio.com/tendencias/voluntariado-cuidado-adultomayor-vejez-geriatria.html

personas se vuelvan más vulnerables e indefensas en su entorno como en sus necesidades básicas e interacción con los demás. Lo anterior genera el aceleramiento en el degaste de su cuerpo, así como agudizan las dolencias físicas, lo cual hace que la salud de las personas adultas mayores se deteriore prematuramente. Es aquí cuando las actividades físicas se convierten en una solución, en conjunto a una vida social más activa.

El Club Cenit propone resolver los problemas descritos anteriormente con la finalidad de que los futuros clientes gocen de los beneficios de salud física y mental de una manera novedosa y creativa sin dejar a un lado las seguridades y cuidados necesarios para ellos, proveyendo la oportunidad de sentirse activos, socializar con personas de su misma edad, gozar de muy buenas relaciones interpersonales, realizar actividades físicas que contribuyan a mejorar su sistema motriz, evitar el aburrimiento y la rigidez muscular propia de su edad, mejorar su capacidad de memoria y la estabilidad emocional a través de atención personalizada en su cuidado; actualizando sus conocimientos a través de la utilización de programas didácticos y de interacción, los mismos que contaran con tecnología de punta.

Las actividades claves que se ofrecerá al adulto mayor son: Atención integral y personalizada, actividades creativas y aprendizajes que estimulen el desarrollo del adulto mayor, promuevan la convivencia familiar y la participación en programas de inclusión en la sociedad para personas adultas mayores de clase social media alta.

Los socios claves para implementar el proyecto son: proveedores de medicamentos, tecnología, equipos computarizados, materiales didácticos para las personas adultas mayores y profesionales gerontológicos.

Los recursos claves del Club Cenit son contar con establecimientos amplios, adecuados y cómodos para el mejor desarrollo de las actividades del adulto mayor, áreas verdes para una mayor interacción con la naturaleza, profesionales especializados y comprometido con el cuidado de los adultos mayores, Doctores en medicina interna y Psicología, así como un servicio web ilimitado con juegos y programas didácticos.

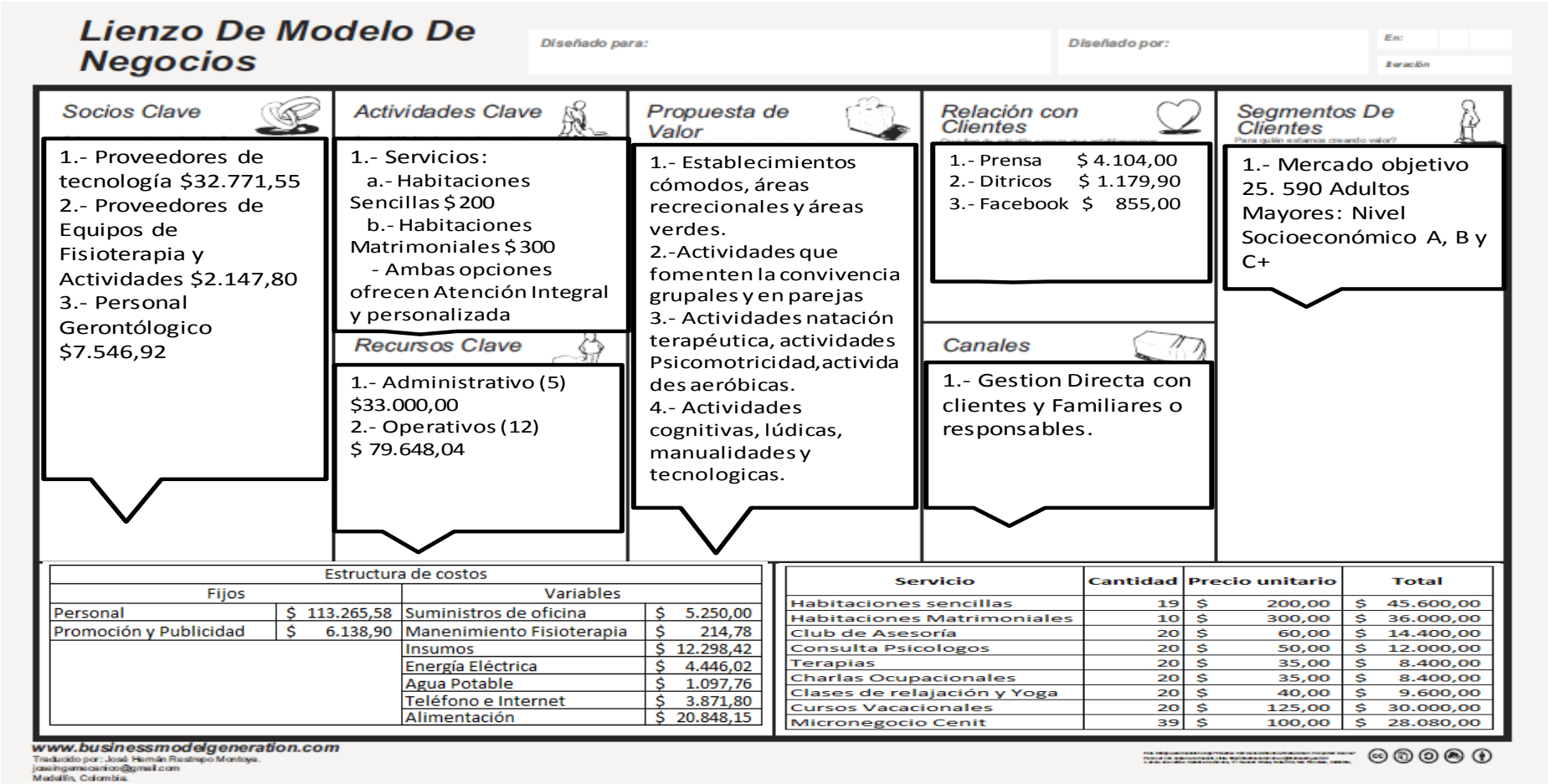
Los canales de comunicación serán publicidad en lugares concurridos por nuestros futuros clientes como iglesias y parques, prensa escrita y páginas webs a través de afiches, pancartas, cuñas radiales, anuncios publicitarios entre otros.

La estructura de costos estará compuesta por los siguientes rubros: Inversión en la Infraestructura y Diseño, Gastos Financieros y de Constitución de la compañía, pago de nómina del personal administrativo y personal operativo, pago de mantenimiento, gastos de alimentación, gastos de medicinas, pagos de servicios básicos, pago de mantenimiento y actualización de la página web y gastos varios.

Las fuentes de ingresos del negocio serán el pago por la membresía mensual del servicio ofrecido, adicionalmente pagos por actividades y eventos contratados para el adulto mayor.

A partir de lo descrito anteriormente, se puede concluir que todas estas tendencias y necesidades presentadas en la sociedad ecuatoriana, son oportunidades para el modelo de negocio propuesto. Todo lo detallado se encuentra en la Figura 6.

Figura 6 Modelo Canvas Club Cenit



Fuente: Business Model Generation

Elaborado por: Autores

4.3 PROPUESTA DE VALOR

La Organización Mundial de la Salud, en su artículo Envejecimiento y Salud, señala que "*…El mantenimiento de la masa muscular mediante entrenamiento y una buena nutrición pueden ayudar a preservar la función cognitiva, retrasar la dependencia y revertir la fragilidad…*[39]", mientras que la publicación "Ejercicio Físico y Deporte en los Adultos Mayores", indica que los individuos que realizan ejercicios tienen un 50% menos de probabilidades de fallecer por muerte prematura que aquellos que son sedentarios, generándose una reducción en los costes de hospitalización[40], por lo cual, la práctica del ejercicio físico se convierte en uno de los principales beneficios que obtendrán los clientes al asistir a al establecimiento, asimismo, al realizar actividades físicas, la persona adulta mayor obtendrá una reducción de la incidencia de enfermedades cardiovasculares, favoreciendo el fortalecimiento muscular, y un incremento en la funcionalidad física de ellos, ayudará a la mejora de la autoeficacia y autoestima, disminuyendo la prevalencia de depresión, ansiedad y otras enfermedades mentales y beneficiando la cohesión e integración social de la persona mayor[41], entre otras.

Como parte de los servicios y productos a ofrecer se tiene:

- Establecimientos cómodos, adecuados y que permiten el contacto con la naturaleza. No solo se contará con habitaciones donde se podrá realizar las diferentes actividades sino contarán con áreas verdes como parte del plan de recreación.

- Club para personas adultas mayores con una clase social media alta.

---

[39] OMS. (2015). Envejecimiento y salud. Septiembre 2015, de Centro de prensa Sitio web: http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs404/es/

[40] Luís F. Heredia Guerra. (2010). Ejercicio físico y deporte en los adultos mayores. 2010, de GEROINFO. PUBLICACIÓN DE GERONTOLOGÍA Y GERIATRÍA Sitio web: http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/gericuba/ejercicio_fisico_y_deporte_en_los_adultos_mayores.pdf

[41] Aparicio García-Molina, V.A.[1]; Carbonell-Baeza, A.2 y Delgado-Fernández, M.3. (2010). BENEFICIOS DE LA ACTIVIDAD FÍSICA EN PERSONAS MAYORES. diciembre 2010, de Rev.int.med.cienc.act.fís.deporte- Sitio web: http://cdeporte.rediris.es/revista/revista40/artbeneficios181.pdf

PARA EL BIENESTAR EN PAREJA

- Inscripciones no solamente será individual sino también en parejas de esposos.
- Actividades que fomenten la convivencia en parejas.

PARA EL BIENESTAR FÍSICO

- Actividades de natación terapéutica y actividades acuáticas.
- Actividades de Psicomotricidad.
- Actividades de flexibilidad equilibrio, fortalecimiento, y aeróbicas.
- Buen entorno de desarrollo.
- Servicio de alimentación.

PARA EL BIENESTAR FAMILIAR

- Actividades de convivencia familiar.
- Reuniones periódicas con familiares

PARA EL BIENESTAR PSICO EMOCIONAL

- Actividades con un enfoque a obtener un estado emocional positivo.
- Servicio de asistencia psicológica para el adulto mayor.
- Actividades con enfoque en: prevención al envejecimiento, prevención en la salud psíquica cognitiva y psicoafectiva; y tener un estilo de vida saludable.
- Actividades de relajación y meditación.
- Actividades culturales y de arte, ejemplo día del abuelo/a, conversatorios, etc.
- Celebración de Fechas especiales.

PARA EL BIENESTAR SOCIAL

- Actividades de convivencia grupal.
- Actividades de tiempo libre: juegos de mesa, paseos, cine foro, etc.

PARA EL DESARROLLO INTELECTUAL.

- Cursos de computación e Internet con métodos de enseñanza para la tercera edad.

- Cursos de manualidades, pintura, arte, etc.

4.4 CADENA DE VALOR

La cadena de valor del Club Cenit se detalla a continuación donde se menciona las actividades de soporte y actividades primarias que incurre el modelo de negocio.

Tabla 13 Cadena de Valor

ACTIVIDADES DE SOPORTE	INFRAESTRUCTURA Directivos, Área Administrativa y Financiera, Area técnica,Área Atención, Área Entretenimiento y Área de Servicios Generales				
	GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Reclutamiento de personal, nómina, clima laboral, evaluación de desempeño e incentivos				
	INFORMACIÓN TECNOLÓGICA Actualizacion del Portal Web y Base de datos de clientes actualizada				
	COMPRAS Adquisición de suministros, equipos de oficina, servicios básicos, internet, mobiliario y adquisición de equipos fisioterapia.				
ACTIVIDADES PRIMARIAS	OPERACIONES Atención a clientes y coordinación de programas dentro del Club Actualización de información de cada cliente.	LOGISTICA INTERNA Mantenimiento de equipo fisioterapia, equipos informaticos.	LOGISTICA EXTERNA Servicio de monitoreo de cada cliente para informar su desarrollo a sus responsables o familiares	MARKETING Y VENTAS Publicidad	SERVICIOS POST VENTA Calificación de la calidad del servicio ofrecido

Fuente: Loyola Strategic Modeling Toolbox

Elaborado por: Autores

4.5 PRUEBA ÁCIDA

Como conclusión se presenta a continuación la descripción del modelo de negocio mediante la Tabla 14 en donde se detalla los clientes, mercado, valor, recursos, procesos, redes organizacionales, redes individuales, posicionamiento, lógica de riqueza y sustentabilidad.

Tabla 14 Prueba Ácida Club Cenit

		Contacto con el autor: William Loyola - wloyola@espol.edu.ec ESPAE Graduate School of Management	Prueba Ácida del Modelo de Negocio Prueba integrada por respuestas a 10 preguntas clave que el modelo de	
1. Producto	1	¿Qué producto o servicio proporciona la organización?	Servicio habitacional y actividades de entretenimiento para las personas de la tercera edad	A. Preguntas Introductorias
2. Mercado	2	¿A quién (mercado objetivo) potencialmente sirve la organización?	Hombres y mujeres de la tercera edad (65-79 años), nivel socioeconómico medio- alto (A+, B+, C+) de la ciudad de Guayaquil	
3. Valor	3	¿Cómo se diferencia el producto o servicio?	El servicio va a ser implementado como un club en donde, adicional a las actividades y a las habitaciones a ofrecer, se incentivará la inclusión laboral del adulto mayor en la sociedad.	
4. Recursos	4	¿En quienes o en qué recursos reside (se soporta) la diferencia del producto o servicio?	1.- Expertos en el cuidado en el adulto mayor 2.- Expertos en la planeación de las actividades para el adulto mayor 3.- Expertos/profesionales que puedan impartir cursos al adulto mayor. 4.- Herramientas informaticas (Portal WEB, Servidor, Actualizaciones de	
5. Procesos	5	¿Cómo es el proceso que proporciona la diferencia del producto o servicio?	1.- Las personas de la tercera edad/ responsables de ellos adquieren información en los diferentes canales. 2.- Conocen el lugar para verificar si las instalaciones van acorde con las necesidades del adulto mayor 3.- Se realiza una evaluación sicológica al adulto mayor. 4.- Si la evaluación es positiva, se concreta la admisión y se retroalimenta los datos del perfil del adulto mayor (historia clínica, régimen alimenticio, etc) 5.- Una vez contratado el servicio, el adulto mayor podrá contar con una habitación que vaya acorde a su preferencia (individual/matrimonial) de manera mensual y las actividades de entretenimiento creativas que ofrecerá el club. 6.- Contarán con el club profesional mediante el cual aprenderán diferentes actividades que podrán generar ingresos.	B. Gestión de Procesos
6. Redes Organizacionles	6	¿Qué organizaciones son los grupos de interés (y sus intereses) relacionados a la diferencia?	1.- Personas de la tercera edad que necesiten compartir con personas de su misma edad en un lugar cómodo. 2.- Familia / responsables del adulto mayor que se interesan en su bienestar.	C. Gestión de Interesados
7. Redes Individuales	7	¿Qué individuos forman la red social del sector que soporta este modelo?	1.- Enfermeros especialidos en el cuidado geriátrico 2.- Doctores geriátricos 3.- Ministerio de Inclusión Económica y Social 4.- Proveedor de medicinas 5.- Expertos en áreas de Bienestar Social, Planeación en actividades del adulto mayor	
8. Posicionamiento	8	¿Cuáles son los mensajes que comunican la diferencia y la posiciona ante cada grupo de interés (6) y su red (7)?	1.- Personas de la tercera edad que necesiten compartir con personas de su misma edad en un lugar cómodo.: servicio diferenciador, que asocien el lugar como su hogar 2.- Familia / responsables del adulto mayor que se interesan en su bienestar: lugar de alta confianza para el adulto mayor 3.- Enfermeros especialidos en el cuidado geriátrico: Cuidado especializado para el adulto mayor 4.- Doctores geriátricos: conocimiento de la industria y accesoria de calidad 5.- Ministerio de Inclusión Económica y Social: cumplimiento de lineamiento y requisitos. 6.- Proveedor de medicinas: Facilidad de accesos a materiales necesarios para el flujo del negocio 7.- Expertos en áreas de Bienestar Social, Planeación en actividades del adulto mayor: asesoría en el plan de negocios	
9. Lógica de Riqueza y/o Bienestar	9	¿Cómo genera riqueza y/o bienestar la organización?	Club Cenit generará sus ingresos por servicio prestado en: 1.- Valor de habitación individual: $200 cada uno 2.- Valor de habitacion matrimonial: $ 300 cada uno 3.- Club de profesionales: $1200 mensual	D. Gestión de la Sustentabilidad
10. Sustentabilidad	10	¿Cómo protege y sustenta la organización la diferencia en el largo plazo?	1.- Creación de la fidelidad de las personas de la tercera edad. 2.- Acuerdo de confidencialidad con los colaboradores. 3.- Fidelidad de los doctores que ofrecerán asesoría a los clientes.	

Fuente: Loyola Strategic Modeling Toolbox

Elaborado por: Autores

4.6 MISION, VISIÓN Y VALORES

- **Misión**

Garantizar un espacio seguro en un ambiente agradable a personas mayores de 65 años de edad, brindando un servicio de entretenimiento y de cuidado con la más alta calidad para mejorar su estilo de vida y autoestima, así orientarlas a una vejez digna bajo los principios de vocación de servicio, orientación espiritual y eficiencia.

- **Visión**

Ser una organización líder, sólida y de prestigio en el Ecuador, especializada en el cuidado integral y comprometida en ofrecer un mejor estilo de vida al adulto mayor garantizando una vida armónica.

- **Valores**

- Calidez: transmitir cordialidad en el trato con las personas de la tercera edad.
- Tolerancia: Respetar los diferentes comportamientos de las personas de la tercera edad.
- Solidaridad: Ayuda brindada en todas las actividades a realizarse.
- Compromiso: Cumplir lo ofrecido a los clientes y tener el sentido de pertenencia en el desempeño de las actividades.
- Respeto: Trato de cortesía a las personas de tercera edad.

5. INVESTIGACIÓN DE MERCADO Y GRUPO DE INTERÉS

Esta sección tiene como objetivo recopilar datos del sector del cuidado del adulto mayor en base a fuentes primarias. Los resultados del mismo describen la percepción de los grupos de interés ante diferentes puntos planteados en las entrevistas y encuestas.

5.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

A continuación, se detalla los procedimientos a seguir para la recopilación y análisis de información obtenida de acuerdo a lo detallado a continuación:

1. Entrevistar a expertos
2. Realización de encuestas

El cual se encuentra estructurado de acuerdo a la Tabla 15.

Tabla 15 Modelo de matriz club habitacional y de entretenimiento adultos mayores en Guayaquil

Modelo de matriz para desarrollo del paso 1, 2 y 3 de IM							
Paso 1 del proceso de IM		Paso 2 del proceso de IM			Paso 3 del proceso de IM		
Problema de Decisión Gerencial	**Problema de Investigación de Mercados**	**Componentes (Objetivos Generales)**	**Preguntas de Investigación (Objetivos Específicos)**	**Hipótesis**	**Diseño(s) de Investigación**	**Diseño Exploratorio: Procedimiento/Técnica**	**Diseño Concluyente: Procedimiento / Técnica**
Se debe implementar un Club habitacional y de entrenimiento para las personas adultas mayores?	Determinar el nivel de aceptación del "club habitacional y entretenimiento para las personas adultas mayores"	Conocer el perfil de los usuarios finales (persona de la tercera edad)	Conocer las características del adulto mayor	ND	Exploratoria y Concluyente	Fuentes secundarias, ¿Entrevistas a profundidad?	Encuesta
			Conocer su situación de salud y discapacidades	ND	Exploratoria y Concluyente	Fuentes secundarias, ¿Entrevistas a profundidad?	Encuesta
			Conocer sus actividades/hábitos actuales, frecuencia y lugares donde los realizan	ND	Exploratoria y Concluyente	Fuentes secundarias, ¿Entrevistas a profundidad?	Encuesta
			Conocer los factores de decisión que ellos consideran al escoger un lugar de entretenimiento	ND	Exploratoria y Concluyente	Fuentes secundarias, ¿Entrevistas a profundidad?	Encuesta
			Conocer su capacidad de pago para este tipo de servicios	ND	Exploratoria y Concluyente	Fuentes secundarias, ¿Entrevistas a profundidad?	Encuesta
			Conocer su preferencias de posibles ubicaciones para el club	ND	Exploratoria y Concluyente	Fuentes secundarias, ¿Entrevistas a profundidad?	Encuesta
			Conocer posibles actividades que el club va a ofrecer y vaya acorde al perfil del adulto mayor	ND	Exploratoria y Concluyente	Fuentes secundarias, ¿Entrevistas a profundidad?	Encuesta/Focus Group
			Conocer el nivel de aceptación del Club de asesoría, preferencias, frecuencia, disponibilidad	ND	Exploratoria y Concluyente	Fuentes secundarias, ¿Entrevistas a profundidad?	Encuesta
			Conocer los precios que ellos estarían dispuestos a pagar, preferencias de pago por los componentes (combo o desglosado) y preferencias por la forma de pago	ND	Exploratoria y Concluyente	Fuentes secundarias, ¿Entrevistas a profundidad?	Encuesta
		Conocer el perfil de los hijos de los usuarios finales	Conocer cómo está compuesto el grupo familiar de las personas de la tercera edad. Tipo de Familia	ND	Exploratoria y Concluyente	Fuentes secundarias, ¿Entrevistas a profundidad?	Encuesta
			Conocer el responsable de la manutención de la persona de la tercera edad dentro de la familia.	ND	Exploratoria y Concluyente	Fuentes secundarias, ¿Entrevistas a profundidad?	Encuesta
			Conocer los aspectos que considerarían al elegir un centro de entretenimiento para la persona de la tercera edad	ND	Exploratoria y Concluyente	Fuentes secundarias, ¿Entrevistas a profundidad?	Encuesta
			Conocer el tipo de cuidado que brinda en el hogar a las personas de la tercera edad	ND	Exploratoria y Concluyente	Fuentes secundarias, ¿Entrevistas a profundidad?	Encuesta
			Conocer si las decisiones con respecto al cuidado de la persona de la tercera edad las toman de manera independiente o en familia	ND	Exploratoria y Concluyente	Fuentes secundarias, ¿Entrevistas a profundidad?	Encuesta

Elaborado por: Autores

5.2 ENTREVISTAS A EXPERTOS EN EL CUIDADO DEL ADULTO MAYOR

Debido a la necesidad de conocer a profundidad temas que conciernen al cuidado del adulto mayor, se realizaron entrevistas a expertos para obtener puntos de vista y comentarios de la situación actual del segmento.

En cada uno de ellos, se elaboraron una serie de preguntas que fueron acorde a su experiencia en el campo, función que desempeñan y de sus conocimientos previos con el objetivo de conocer las siguientes ideas relevantes:

a) Conocer el proceso que aplican en cada una de las actividades del Centro para el adulto mayor, con la finalidad de identificar las actividades críticas y las que agregan valor.
b) Conocer el perfil del cliente tal como gustos, enfermedades más comunes, régimen alimenticio, comportamientos, etc.
c) Conocer el efecto que causa en los adultos mayores este tipo de servicio.
d) Identificar posibles dificultades que enfrentan en el cuidado del adulto mayor a partir de sus experiencias.

Los expertos contactados, desempeñan sus funciones en el sector del cuidado del adulto mayor como se lo detalla a continuación:

1. Encargados de la administración de los Centros de Cuidado del Adulto Mayor.
2. Profesional especializado en temas de Gerontología y Geriatría.
3. Profesionales encargados del cuidado diario del adulto mayor.
4. Adulto mayor que asiste a Centro de Cuidado.

5.2.1 Expertos en la administración de los Centros de Cuidado del Adulto Mayor

En lo que respecta a expertos en el sector del cuidado del adulto mayor, se realizó dos entrevistas a profundidad, en ambos casos se desempeñan como administradores de los lugares.

1. Sra. Fernanda Salazar, Coordinadora de Autogestión de la Fundación Clemencia & Asilo Sofía Ratinoff. Este hospicio es de carácter social, se reciben personas

de la tercera edad de un estatus social bajo y aquellos que si tienen una capacidad económica y reciben un servicio de manera personalizada. La función de la coordinadora es la administración de la Fundación como de los fondos recibidos por parte del Estado y empresas privadas, así como del proceso de admisión del adulto mayor.

2. Econ. Susana Morán Reyes, Administradora del Hogar del Corazón de Jesús, perteneciente a la Junta de Beneficencia de Guayaquil. Receptan adultos mayores de tres segmentos y son financiados por la Lotería Nacional. Su objetivo principal es brindarle bienestar al adulto mayor a pesar de sus condiciones de vida.

5.2.2 Especialistas en Gerontología y Geriatría

Considerando que existen profesionales que, a pesar de que no se encuentren laborando en Centros de Cuidado del Adulto Mayor, poseen conocimientos en esta rama y a su vez contribuyen en el desarrollo del segmento, hemos consultado al siguiente profesional.

1. Dr. Aldo Guevara D' Aniello, especializado en Geriatría y Gerontología, quien ha desempeñado cargos en la Dirección Provincial de Salud del Guayas y en el Ministerio de Bienestar Social. Actualmente es el Director del Centro de Integración de la Vejez de la Fundación Pro Senex, el cual brinda actividades orientados a la Geriatría como gimnasia terapéutica, cursos de danza, manualidades, etc.

5.2.3 Responsables del cuidado diario del adulto mayor

En el tema de los profesionales que se encuentran desempeñando funciones dentro de los Centros de Cuidado del Adulto Mayor, se entrevistó dos enfermeras cuya labor diaria es lidiar a las personas de la tercera edad. El objetivo de estas entrevistas es conocer su nivel de satisfacción al desempeñarse en este tipo de labores.

- Alba Martínez, Enfermera de profesión, se encuentra laborando en la Fundación Clemencia & Asilo Sofía Ratinoff.
- Verónica González, Enfermera de profesión, se encuentra laborando en la Fundación Clemencia & Asilo Sofía Ratinoff.

5.2.4 Adulto mayor que asiste a Centro de Cuidado

Se obtuvo una entrevista con un adulto mayor que asiste al Hogar Corazón de Jesús que forma parte del porcentaje de personas de tercera edad que por un cierto valor gozan de cuidados y atenciones de manera especializada. El objetivo de realizar esta entrevista es conocer el nivel de satisfacción al asistir a estos Centros. La entrevistada es la Dra. Enoé Pérez de Tutivén, de 82 años, psicóloga clínica de profesión, el cual optó por ingresar a este centro para convertirlo en su nuevo estilo de vida.

5.2.5 Resumen de entrevistas de expertos

De acuerdo a lo obtenido de las entrevistas realizadas y detalladas en el Anexo "Entrevistas a Expertos", se puede concluir los siguientes principales hallazgos:

- Existen otros aspectos que hace que el adulto mayor mejore su calidad de vida, no es suficiente que asistan a un Centro Gerontológico sino también hacer crecer ese espíritu de pertenencia del adulto mayor con el Centro. Esto se logra motivándolo a que colaboren en pequeñas cosas con el Centro con la finalidad de hacerlos sentir útil día a día.
- Las actividades para el adulto mayor deben ser diseñadas de manera creativa y con una constante planificación, sin olvidar de brindar la apertura para que el adulto mayor pueda dar sus puntos de vista.
- La colaboración de profesionales en los Centros es indispensable, además de contar con la asistencia médica es necesario que exista una evaluación constante a los adultos mayores. Esto implica saber reconocer que gustos tienen cada uno de ellos y poder resaltarlos y desarrollarlos.
- Cabe mencionar que existen problemas que aquejan la admisión del adulto mayor a estos Centros, los cuales se rigen por un sistema de varias evaluaciones. En gran parte se excluye a las personas que presentan problemas psiquiátricos debido a la falta de recursos en mano de obra, medicinas e infraestructura.
- Uno de los problemas que radica actualmente en el sector, es que no existe una cultura Gerontológica en el Ecuador. Se debe erradicar la idea de que ser parte del segmento de la tercera edad debe ser excluido de la sociedad.
- El cambio de sistema implementada por el Estado, donde el adulto mayor puede acceder a estos beneficios de manera gratuita, hace que los negocios implementados de manera privada tengan ciertos problemas en cubrir ciertos segmentos de las personas de la tercera edad. Ahí surge la necesidad de plantear

ideas atractivas y diferenciadoras que pueda contrarrestar con la gratuidad presentada.

- El cumplimiento a las normas establecidas por el MIES en referencia al personal que se debe de contar por cierto número de adultos mayores, es cada vez más difícil. Esto se debe a que las fuentes de financiamiento no son suficientes. Cabe mencionar que los profesionales especializados en Gerontología y Geriatría aún son escasos en el país.
- Lo novedoso de este sector surge en crear un sistema comunitario, en el cual cada integrante de la familia del adulto mayor sea participe en el mejoramiento del estilo de vida de ellos. Este modelo debe ser replicable para diferentes sectores o comunidades.

Tabla 16 Hallazgos de entrevistas a expertos

FUENTE- CATEGORÍA DE EXPERTOS	ENTREVISTADOS	HALLAZGOS	IMPACTO EN EL MODELO DE NEGOCIO PRELIMINAR
1. Expertos encargados de la administración de los centros de cuidado del adulto mayor.	1. Fernanda Salazar, Coordinadora de Autogestión de la Fundación Clemencia & Asilo Sofía Ratinoff.	* El cumplimiento a las normas establecidas por el MIES en referencia al personal que se debe de contar por cierto número de adultos mayores, es cada vez difícil.	* Se debe reestructurar la nómina con la finalidad de hacer cumplir con lo establecido en el MIES y con la capacidad financiera de la empresa.
		* Los profesionales especializados en gerontología y geriatría aún son escasos en el país	
	2. Econ. Susana Morán Reyes, administradora del Hogar del Corazón de Jesús	* Las actividades para el adulto mayor deben ser diseñadas de manera creativa y con una constante planificación, sin olvidar de brindar la apertura para que el adulto mayor pueda dar sus puntos de vista	*Surge la necesidad de contar con especialistas en marketing.
		* La colaboración de profesionales en los centros es indispensable.	*La necesidad de diseñar perfiles de los posibles profesionales que ayuden a cumplir todo el proceso del negocio
		*Exista una evaluación constante a los adultos mayores. Esto implica saber reconocer que gustos tienen cada uno de ellos y poder resaltarlos y desarrollarlos.	*Hay que considerar el poder de decisión de las personas de la tercera edad en temas de diseño de actividades
		* Por el exhaustivo proceso de admisión, se excluye a las personas que presentan problemas psiquiátricos	* Considerar posibles opciones de establecimientos que se podría ofrecer a las personas excluyentes de nuestro segmento
2. Profesional especializado en temas de gerontología y geriatría.	1. Dr. Aldo Guevara D' Aniello, especializado en Geriatría y Gerontología	* Es importante hacer crecer ese espíritu de pertenencia del adulto mayor con el centro	*Hay que considerar todos estos puntos en el diseño de estrategias
		*Lo esencial es lograr que colaboren en pequeñas cosas con el centro	
		* En Ecuador, no existe una cultura gerontológica	
		*El cambio de sistema implementada por el Estado, donde el adulto mayor puede acceder a estos beneficios de manera gratuita hace que los negocios implementados de manera privada tengan ciertos problemas en cubrir ciertos segmentos de las personas de la tercera edad	
		*Sistema comunitario es novedoso, en el cual cada integrante de la familia del adulto mayor sea participe en el mejoramiento del estilo de vida de ellos	
3. Profesionales encargados del cuidado diario del adulto mayor.	1. Alba Martínez, enfermera	*El compromiso y la dedicación en el cuidado del adulto mayor es esencial ya que el aspecto afectivo es lo que genera mayor interés en el adulto mayor	*Hay que considerar todos estos puntos en el diseño de estrategias
	2. Verónica González, enfermera		
4. Adulto mayor que asiste a centro de cuidado.	1. Dra. Enoé Pérez de Tutivén, de 82 años	* Las actividades de lecturas están ausentes en estos centros	*Hay que considerar todos estos puntos en el diseño de estrategias

Elaborado por: Autores

5.3 PLANTEAMIENTO Y EJECUCIÓN DE ENCUESTAS

Para la ejecución de las encuestas se planteó como problema de decisión gerencial la siguiente interrogante ¿Se debe implementar un Club habitacional y de entretenimiento para las personas adultas mayores en la ciudad de Guayaquil?, como problema de investigación de mercado se desea determinar el nivel de aceptación del "Club habitacional y entretenimiento para las personas adultas mayores".

Con respecto a los objetivos generales y específicos, se encuentran detallados en la Tabla 15, los mismos que han sido definidos de acuerdo al segmento al que se debe de evaluar.

Con la finalidad de calcular la muestra, se utilizó información como la población del país, la cual se desagregó con los porcentajes del Guayaquil y el porcentaje que representa la tercera edad en la población. Con un 93% de intervalo de confianza y un 7% de margen de error, obteniendo como resultado una muestra de 168 personas a encuestar por cada segmento establecido.

5.3.1 Estimación de la muestra

La estimación de la muestra para el primer segmento, fue tomada desde la población de adultos mayores en la ciudad de Guayaquil y luego clasificada por el estrato de nivel socioeconómico, obteniendo una muestra total de 60.731 personas, con un 93% de intervalo de confianza y un 7% de margen de error, se determinó una muestra para encuestar de 167 personas, como se observa en la figura Nº 7.

Figura 7. Cálculo de muestra

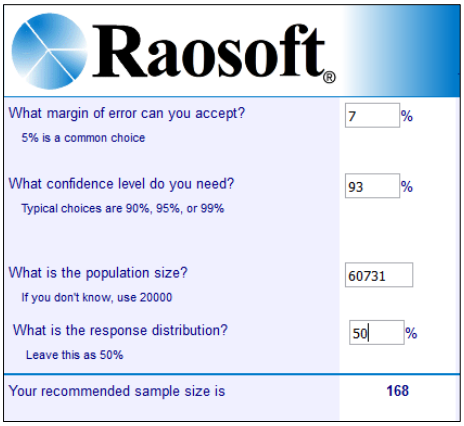
Adultos Mayores	
Año	**2016**
Población del Ecuador 2016	16.170.574
Poblacion de Adultos Mayor 2016	**1.115.770**
Hombres 46,6%	519.949
Mujeres 53,4%	595.821
Poblacion de Adultos Mayores Guayas 24,6%	274.479
Poblacion de adultos mayores Guayaquil 26,8%	***73.560***
Poblacion de adultos mayores Guayaquil Urbana 96,9%	***71.280***
Estratos del Nivel Socieconómico	
Clase A 1,9%	1.354
Clase B 11,2%	7.983
Clase C+ 22,8%	16.252
Clase C- 49,3%	35.141
Total Muestra	**60.731**

Personas de 25 A 64 Años	
Año	**2016**
Poblacion del Ecuador 2016	16.170.574
Población (25 - 54) años 38,9%	6.290.353
Población (55 - 64) años 7,1%	1.148.111
Total	**7.438.464**
Población del Guayas 26,4%	1.963.755
Poblacion de Guayaquil 26,8%	526.286
Poblacion de Guayaquil 96,9%	**509.971**
Estratos del Nivel Socieconómico	
Clase A 1,9%	9.689
Clase B 11,2%	57.117
Clase C+ 22,8%	116.273
Clase C+ 22,8%	251.416
Total Muestra	**434.496**

Elaborado por: Autores

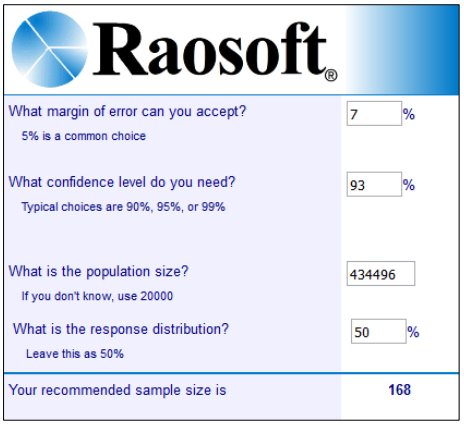
La estimación de la muestra para el segundo segmento, fue tomada desde la población de responsables de adultos mayores en la ciudad de Guayaquil y luego clasificada por el estrato de nivel socioeconómico, obteniendo una muestra total de 434.496 personas, con un 93% de intervalo de confianza y un 7% de margen de error, se determinó una muestra para encuestar de 168 personas, como se observa en las figuras 8 y 9.

Figura 8. Cálculo muestra adultos mayores Raosoft



Fuente: Raosoft

Figura 9. Cálculo muestra responsables adultos mayores Raosoft



Fuente: Raosoft

5.3.2 Estructura de la encuesta

La Estructura de la encuesta para el primer segmento "adultos mayores" fueron diseñadas en seis secciones, en la primera sección se conoce la información básica del encuestado, que ayuda a conocer la característica del mercado actual, en la segunda se enfoca en conocer el estado de salud y si se sigue algún tipo de tratamiento médico, en la tercera buscamos conocer las actividades y hábitos que realizan con mayor frecuencia, en la cuarta se mide el nivel de aceptación del Club, donde se detallan los servicios de hospedaje, alimentación y estadía. En la quinta sección se desea conocer las

preferencias del encuestado por las actividades adicionales y de diferenciación que se ofrecerán a los clientes del club y finalmente en la sexta se indaga cuánto estarían dispuestos a pagar por ser miembro del Club.

La Estructura de la encuesta para el segundo segmento "responsables de los adultos mayores" fueron diseñadas en tres secciones, la primera tiene como finalidad conocer el perfil de responsables con mayor cantidad de adultos mayores dentro de sus hogares, la segunda está enfocada en determinar parámetros de preferencias al escoger un lugar de cuidado para las personas de la tercera edad; y la tercera permite determinar el nivel de aceptación del club por parte de los responsables.

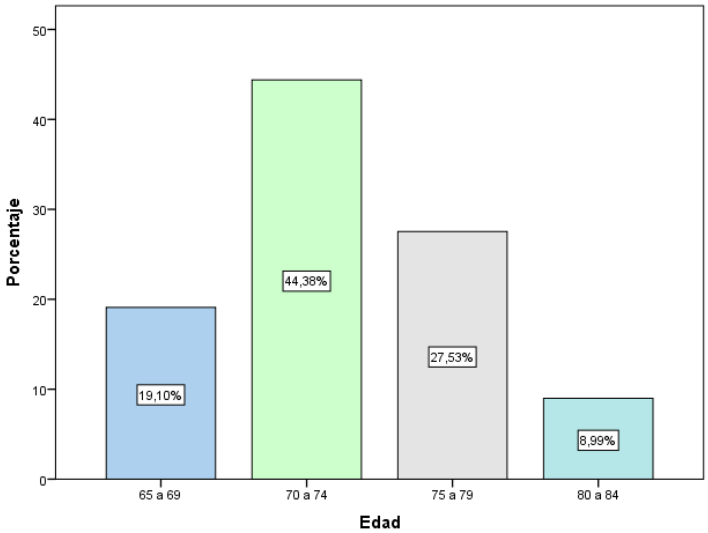
Los modelos de las encuestas se encuentran detalladas en el anexo ENCUESTA: Club habitacional y entretenimiento para adultos mayores.

5.4 RESULTADOS DE ENCUESTAS

En esta sección se analizarán los resultados de las encuestas a través de la tabulación e interpretación de la información receptada.

La investigación de mercado evidenció que la mayor cantidad de adultos mayores encuestados se encuentran concentrados en el rango de edad de 70 a 74 años, lo cual representa el 44,38%, tal como se muestra en la siguiente gráfica:

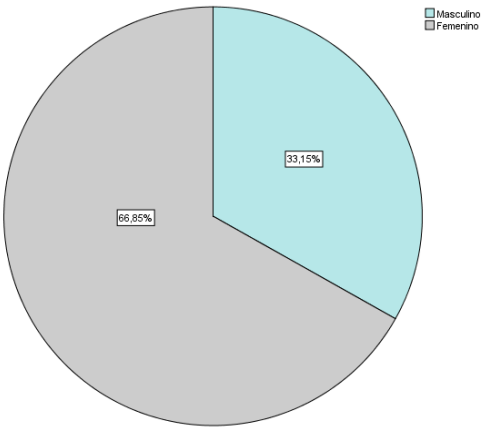
Figura 10. Edad



Elaborado por: Autores

La mayor cantidad de adultos mayores son las mujeres con un 66,85%, mientras que los hombres representan el 33,15% del total de personas encuestadas, por ende, se puede evidenciar una superioridad poblacional femenina, tal como se muestra en la siguiente gráfica:

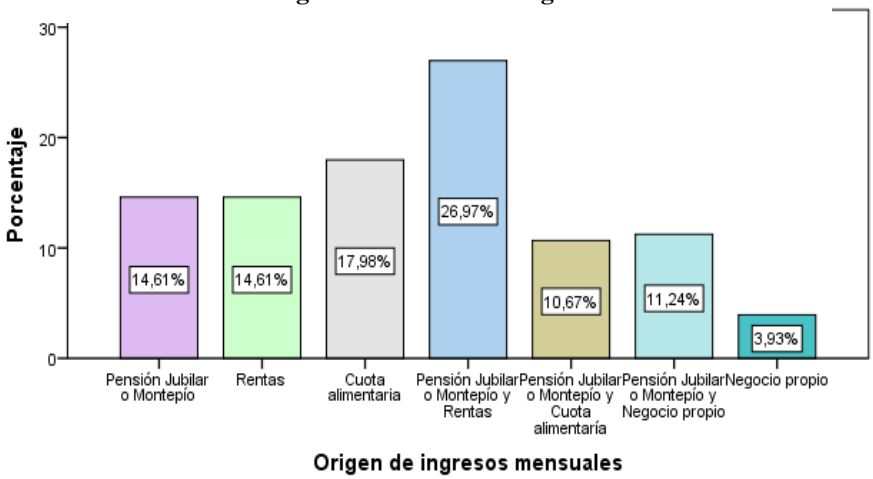
Figura 11. Sexo



Elaborado por: Autores

La mayor fuente de ingresos mensuales de los adultos mayores se encuentra ubicada en la pensión jubilar o Montepío, que perciben por parte del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, y Rentas por intereses de ahorros o alquileres, lo cual representa el 26,97% del total de personas encuestadas, tal como se muestra en la siguiente gráfica:

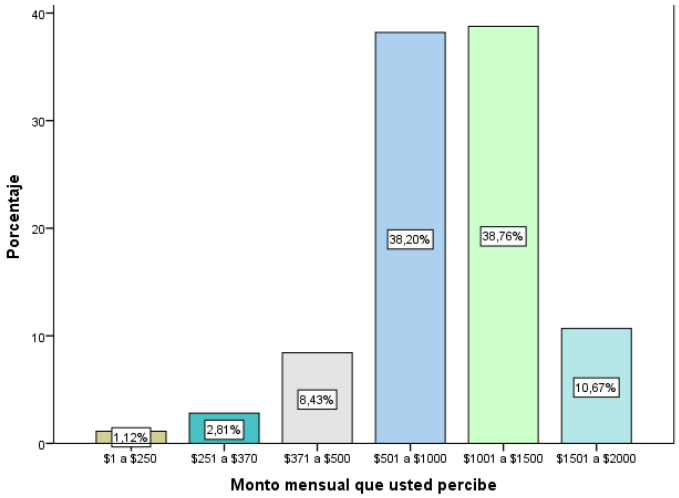
Figura 12 Fuentes de ingresos



Elaborado por: Autores

Los montos percibidos mensuales por los adultos mayores se encuentran concentrados en el los rangos de $501,00 a $1.000,00 con el 38,20% y $1001,00 a $2.000,00 con el 36,76% , siendo los rangos de mayor frecuencia dentro de las personas encuestadas, tal como se muestra en la siguiente gráfica:

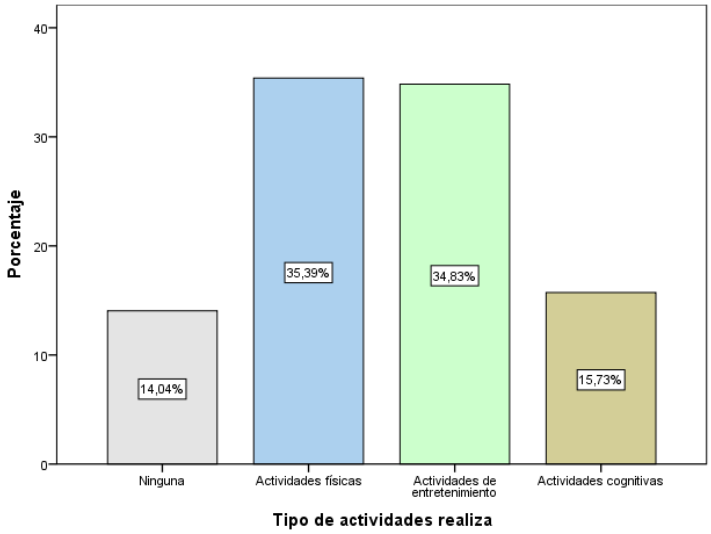
Figura 13. Montos mensuales percibidos



Elaborado por: Autores

Las actividades realizadas con mayor frecuencia por los adultos mayores encuestados son las actividades fisicas con el 35,39% y las actividades de entretenimiento con el 34,83%, obteniendo como resultados la aceptación de estas actividades al momento de realizarlas, tal como se muestra en la siguiente gráfica:

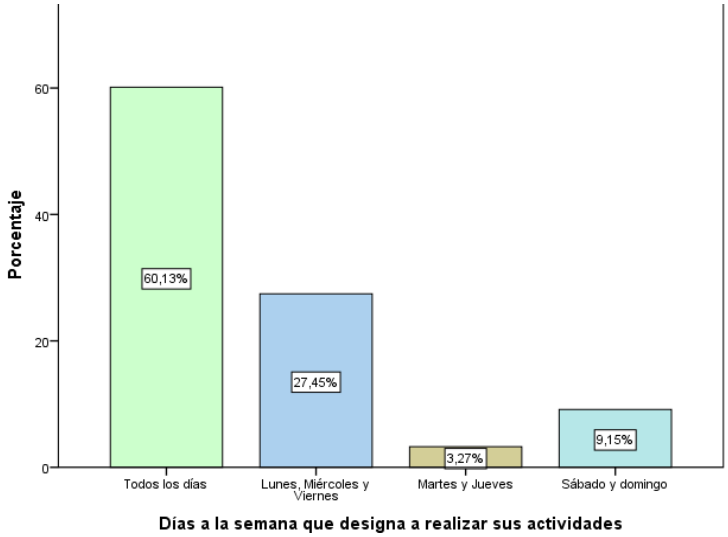
Figura 14. Tipo de actividades



Elaborado por: Autores

Los dias a la semana que asignan los adultos mayores encuestados para realizar sus actvidades antes mencionadas son de lunes a domingo con el 60,13% del total de personas encuestadas, esto implica que la mayoria de adultos mayor son personas activas al momento de optar por una actividad, tal como se muestra en la siguiente gráfica:

Figura 15. Días a la semana asignados para realizar actividades



Elaborado por: Autores

De los servicios de hospedaje ofrecidos a las personas encuestadas, se obtuvo los siguientes resultados detallados a continuación con un nivel de importancia alta:

- El 52,70% de los encuestados prefieren disponer del servicio de lavandería.
- El 67,10% de los encuestados prefieren el servicio de alimentación dentro del Club.
- El 34,20% de los encuestados desean tener un servicio de transporte utilitario.
- El 47.30% de los encuestados están interesados en utilizar el botón de pánico.
- El 42.50% de los encuestados están interesados en tener un servicio de ambulancia las 24 horas del día.
- El 56.20% de los encuestados desean tener seguridad permanente las 24 horas del día.

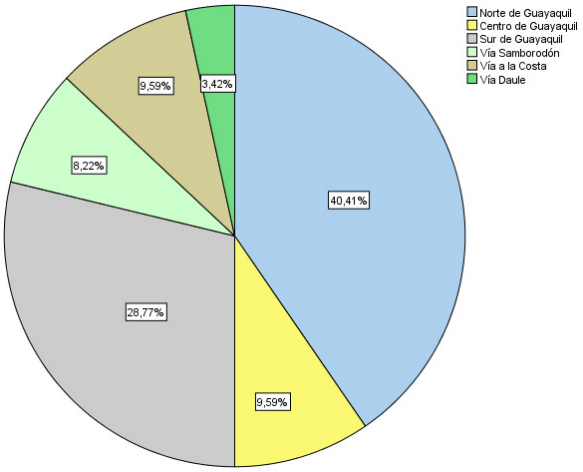
De los servicios de entretenimiento ofrecidos a las personas encuestadas, se obtuvo los siguientes resultados detallados a continuación con un nivel de importancia alta:

- El 37,00% de los encuestados prefieren conocer personas de su misma edad.
- El 85,60% de los encuestados prefieren aprender habilidades artísticas.
- El 28.80% de los encuestados prefieren realizar actividades físicas.
- El 37,00% de los encuestados prefieren la visita de sus amigos o familiares en el club.
- El 47.30% de los encuestados prefieren conocer nuevos lugares (Paseos).
- El 32.90% de los encuestados prefieren realizar juegos de mesa y dinámicas.
- El 51.40% de los encuestados prefieren realizar sesiones de yoga o de risa.
- El 37.00% de los encuestados prefieren interactuar en karaoke y baile.
- El 18.50% de los encuestados prefieren participar en clases de cocina y repostería.
- El 38,40% de los encuestados prefieren realizar actividades de lectura.
- El 28.10% de los encuestados prefieren asistir al cine dentro del club.
- El 49.30% de los encuestados prefieren realizar actividades de excursión.

Las preferencias de los encuestados permiten determinar las actividades prioritarias y de elección por partes de los clientes potenciales, como se detalla en los servicios de hospedaje y los servicios de entretenimientos ofrecidos por el club.

El sector de mayor preferencia de los encuestados al momento de escoger por la ubicación del club es el Norte de Guayaquil con el 40,41%, lo cual determina el lugar de construcción y funcionamiento del club habitacional y de entretenimiento para adultos mayores, tal como se muestra en la siguiente gráfica:

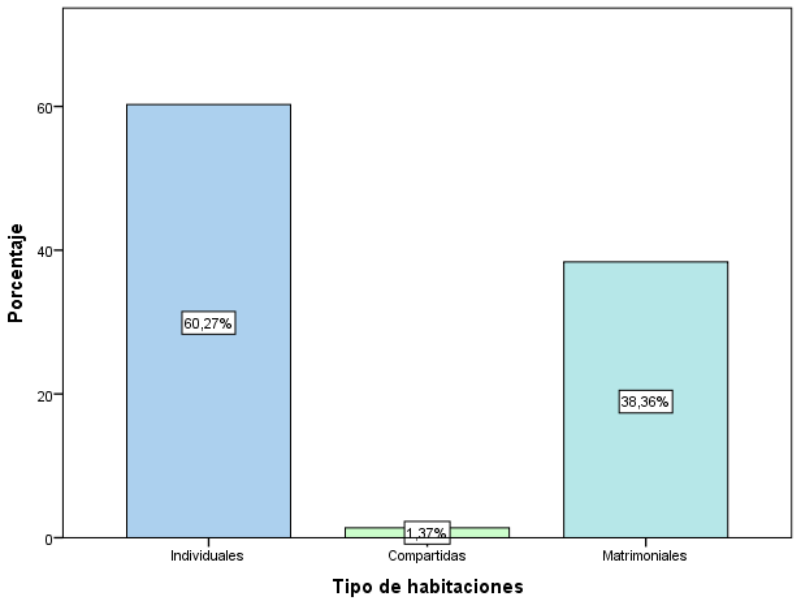
Figura 16. Sector de preferencia del Club



Elaborado por Autores

Las preferencias por los tipos de habitaciones que le gustarían encontrar a las personas encuestadas dentro del Club son: las habitaciones individuales con el 60,27% y las habitaciones matrimoniales con el 38,36%, tal como se muestra en la gráfica:

Figura 17. Tipo de habitaciones

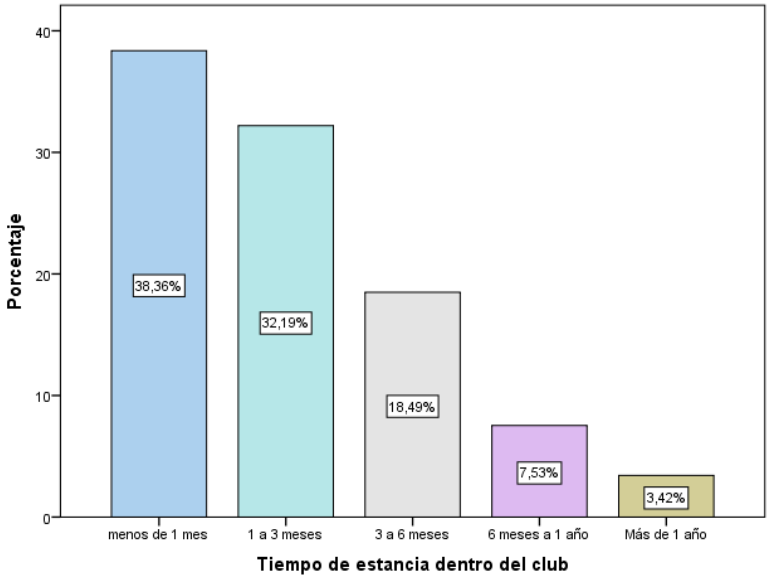


Elaborado por: Autores

El tiempo de estancia de los adultos mayores encuestados dentro del Club con mayor frecuencia son: el 38,36% para estancia menos de 1 mes, el 32,19% para estancia de 1 a

3 meses y el 18,49% para estancia de 3 a 6 meses, estos resultados indican la alta rotación de clientes dentro del club, tal como se muestra en la siguiente gráfica:

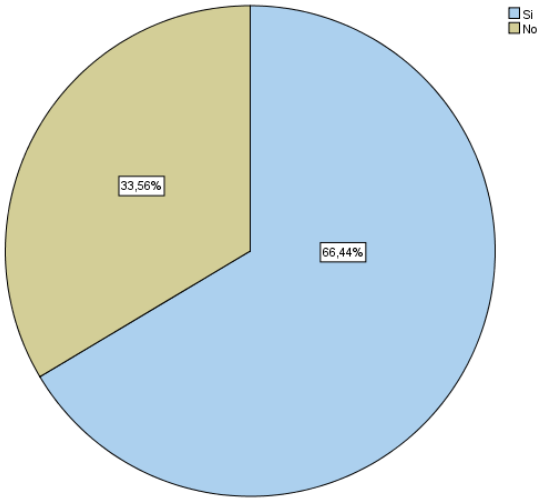
Figura 18. Tiempo de estancia dentro del club



Elaborado por: Autores

El 66,44% de las personas encuestadas estarían dispuestas a ofrecer servicios de asesorías dentro de un espacio asignado del Club, el 50,52% dictaría las asesorías en base a su profesión y el 30,00% lo impartiría en el área contable.

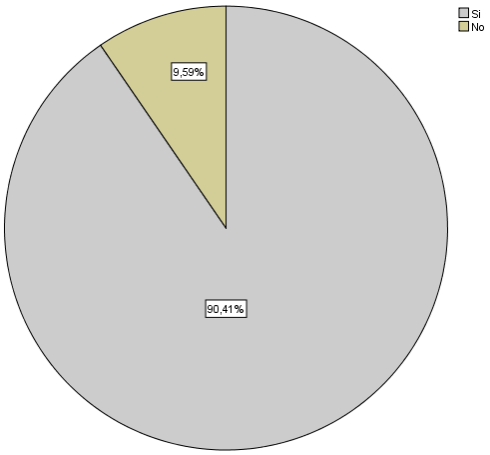
Figura 19. Ofrecer servicios de asesoría dentro del club



Elaborado por: Autores

De las personas encuestadas se determinó que el 90,41% estarían interesadas en realizar actividades de emprendimiento “micro negocio”, en base al aprendizaje ofrecido por el Club en esta área, tal como se muestra en la siguiente gráfica:

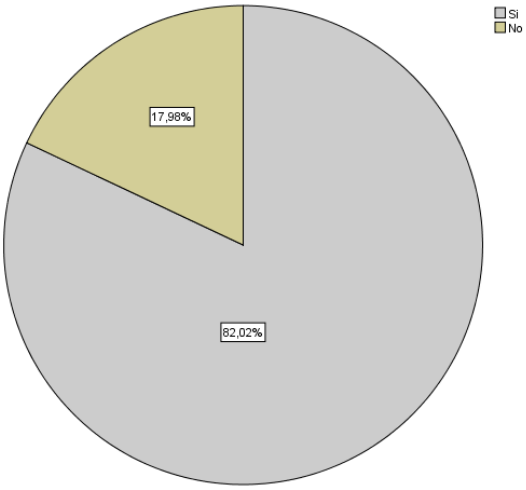
Figura 20. Micro negocio dentro del Club



Elaborado por: Autores

El nivel de aceptación del club habitacional y entretenimiento para adultos mayores por parte de los encuestados es del 82,02%, ellos estarían dispuestos a vivir dentro de las instalaciones del club, tal como se muestra en la siguiente gráfica:

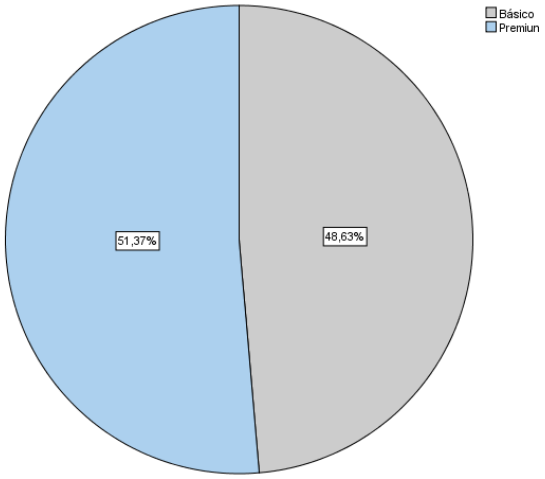
Figura 21 Nivel de aceptación del Club habitacional y entretenimiento para adultos mayores



Elaborado por: Autores

Las preferencias por los paquetes de hospedaje y servicios ofrecidos por el Club son: el Paquete Básico (hospedaje + alimentación + transporte utilitario + botón del pánico + ambulancia + seguridad) con el 48,63% y el Premium (básico + actividades recreativas y de entretenimiento + Club de asesoría/micro negocio) con el 51,37%, tal como se muestra en la siguiente gráfica:

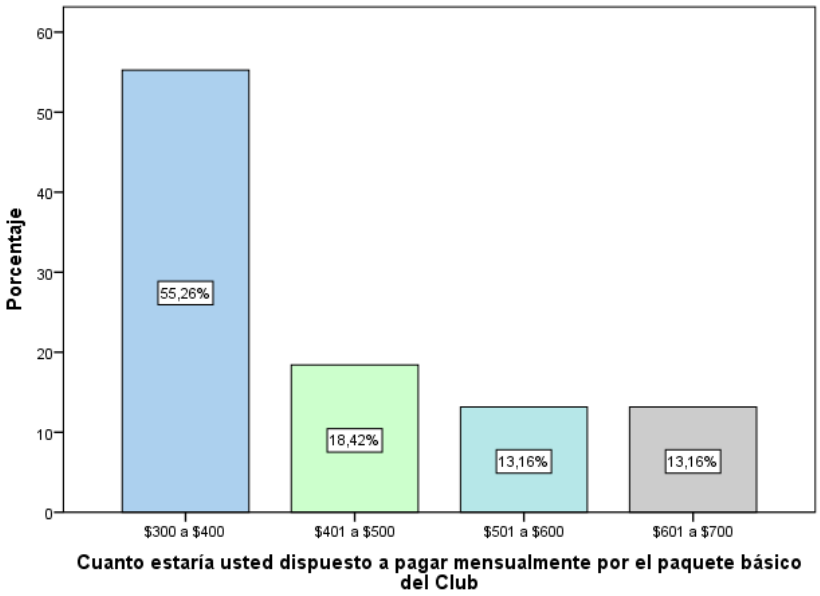
Figura 22 Preferencias por los paquetes de servicios ofrecidos por el Club



Elaborado por: Autores

El precio que estaría dispuesto a pagar los encuestados por el Paquete Básico ofrecido por el Club es de $300,00 a $400,00 con el 55,26% nivel de aceptación, tal como se muestra en la siguiente gráfica:

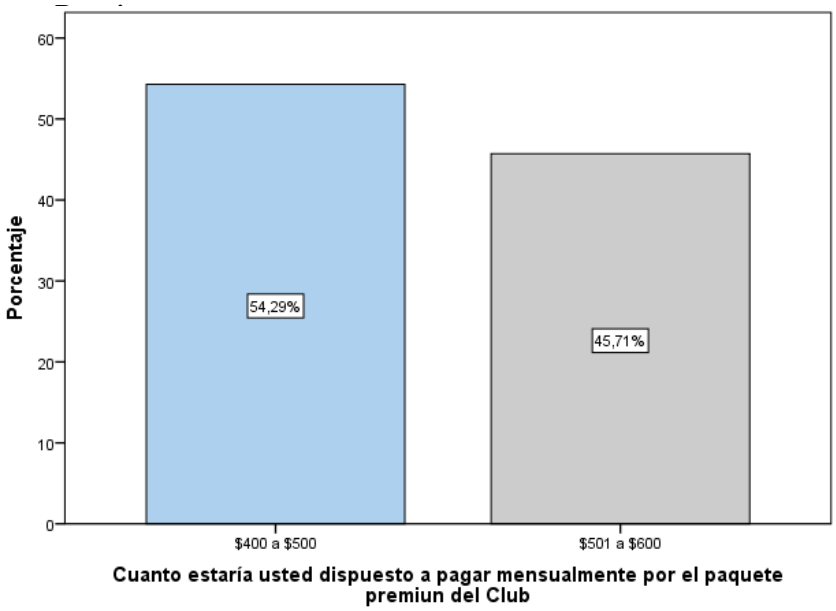
Figura 23 Estaría dispuesto a pagar mensualmente por el paquete básico



Elaborado por: Autores

El precio que estaría dispuesto a pagar los encuestados por el Paquete Premium ofrecido por el Club es de $400,00 a $500,00 con el 54,29% nivel de aceptación, tal como se muestra en la siguiente gráfica:

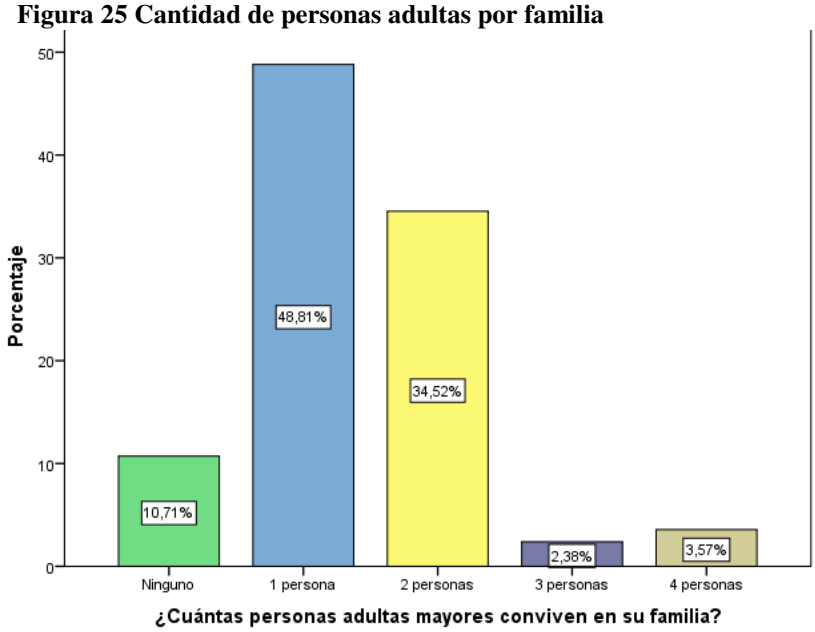
Figura 24 Estaría dispuesto a pagar mensualmente por el paquete



Elaborado por: Autores

El 40,81% de los responsables conviven al menos con 1 adulto mayor en casa, lo cual indica el alto porcentaje de personas mayores de 65 años en la familia de la ciudad de Guayaquil, tal como se muestra en la gráfica:

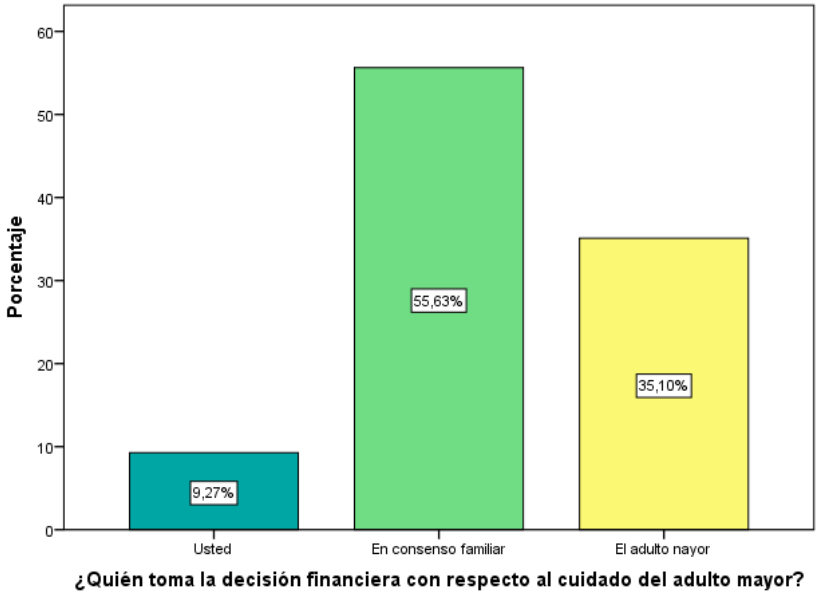
Figura 25 Cantidad de personas adultas por familia



Elaborado por: Autores

La decisión financiera con respecto al adulto mayor al momento de elegir por un Centro de Retiro y de Entretenimiento, se lo realiza en consenso familiar con un porcentaje del 55,63% de incidencia, tal como se muestra en la gráfica siguiente:

Figura 26 Poder de decisión del adulto mayor



Elaborado por: Autores

Con los datos obtenidos del análisis exploratorio se responde el problema de investigación de mercado a través de la interrogante. ¿Cuál es el nivel de aceptación del Club Habitacional y de Entretenimiento para las personas adultas mayores en la ciudad de Guayaquil?, donde se obtuvo un nivel de aceptación del 82% por parte de los encuestados.

También se logró responder dentro de la investigación el problema de decisión gerencial a través de la interrogante, ¿Se debe implementar un Club Habitacional y de Entretenimiento para las personas adultas mayores en la ciudad de Guayaquil?, basado en el nivel de aceptación y la necesidad de cubrir la alta demanda de centros de retiros para adultos mayores, se concluye la factibilidad de desarrollar este proyecto de acuerdo al estudio de mercado.

Tabla 17 Resumen de los resultados de la encuesta

Tabla Resumen		
Fuente (Preguntas)	Hallazgos Adultos Mayores	Impacto Modelo de negocio preliminar
Encuesta Adultos Mayores		
Podría indicarnos su edad	44,38% entre 70 a 74 años	Bajo
Podría indicarnos su sexo	66,85% son mujeres y el 33,15% son hombres	Bajo
Indique el origen de sus ingresos mensuales	26,97% pensión jubilar o Montepío y Rentas	Medio
Indique el monto mensual que usted percibe (valor incluye fondos jubilares, empleo y aportes familiares)	38,20% perciben $501,00 a $1.000,00 y el 36,76% percibe $1001,00 a $2.000,00	Medio
Podría contarnos si usted padece algún tipo de enfermedades crónicas	43,80% si padece y el 56,20% no padece	Medio
¿Qué tipo de actividades realiza?	35,39% realizan actividades físicas y el 34,83% realizan actividades de entretenimiento	Bajo
Indique los días a la semana que designa a realizar sus actividades	60,13% realizan sus actividades todos los días	Bajo
¿Cuál es el nivel de importancia tiene para usted los siguientes servicios de hospedaje dentro del club?	52,70 prefieren servicio de lavandería, el 67,10% prefieren servicio de alimentación y el 56,20% prefieren el servicio de seguridad, con una nivel de importancia alta	Medio
¿En qué sector le gustaría encontrar ubicado el club?	40,41% prefieren que este ubicado el club en el Norte de Guayaquil	Medio
¿Qué tipo de habitaciones le gustaría encontrar?	60,27% prefieren habitaciones individuales y el 38,36% prefieren habitaciones matrimoniales	Medio
¿Cuál sería su tiempo de estancia dentro del club ?	38,36% para estancia menos de 1 mes, el 32,19% para estancia de 1 a 3 meses y el 18,49% para estancia de 3 a 6 meses,	Medio
Qué actividades considera importante realizar dentro del club	51,40% prefieren sección de yoga de la risa y el 49,30% prefieren servicios de excursiones y paseos, con un nivel de importancia alta	Medio
¿A usted le gustaría contar con un espacio para ofrecer servicio de asesoría dentro del club?	66,44% estarían dispuestas a ofrecer servicios de asesorías	Medio
¿Esta asesoría la impartiría en base a ?	50,52% dictaría las asesorías en base a su profesión	Medio
¿En que área usted impartiría esta asesoría?	30,00% lo impartiría en el área contable	Medio
¿Usted estaría interesado en emprender un micro negocio en base a las actividades realizadas dentro del club?	90,41% estarían interesadas en realizar actividades de emprendimiento "micro negocio"	Medio
¿Estaría usted dispuesto en vivir en este club habitacional y de entretenimiento para adultos mayores descrito anteriormente?	82,02% estarían dispuesto en vivir en el club	Medio
Indique su preferencia de cual de los siguientes paquetes de servicios ofrecidos por el club usted estaría interesado	48,63% prefieren el paquete básico el 51,37% prefieren el paquete Premium	Medio
¿Cuanto estaría usted dispuesto a pagar mensualmente por el paquete básico del Club?	55,26% estarían dispuesto a pagar de $300,00 a $400,00 por el paquete básico	Alto
¿Cuanto estaría usted dispuesto a pagar mensualmente por el paquete Premium del Club?	54,29% % estarían dispuesto a pagar de $400,00 a $500,00 por el paquete Premium	Alto
Fuente (Preguntas)	Hallazgos Responsables de los Adultos Mayores	Impacto Modelo de negocio preliminar
Encuesta Responsables de los Adultos Mayores		
¿Cuántas personas adultas mayores existen en su circulo familiar?	40,81% conviven con al menos 1 adulto mayor	Medio
¿ Quién toma la decisión financiera con respecto al cuidado del adulto mayor?	55,63% lo realizan en consenso familiar	Medio

Elaborado por: Autores

5.5 UBICACIÓN GEOGRAFICA DEL CLUB HABITACIONAL Y ENTRETENIMIENTO PARA ADULTOS MAYORES 'CENIT CLUB'

Se procedió a realizar un análisis de ubicación geográfica en base a los resultados obtenidos en el estudio de investigación de mercado, donde se consultó posibles lugares de destino del club dentro de la ciudad de Guayaquil, obteniendo como resultados de mayor incidencia el sector norte y el sector sur.

El estudio indicó que las preferencias por el sector norte es del 40,41% y por el sector sur es del 28,80% del total de encuestados, evidenciando el mayor nivel de aceptación de los adultos mayores por el Norte de Guayaquil.

Tabla 18 Ubicación Sectorial del Club

Sector en Guayaquil	Demanda Potencial
Norte	76
Sur	54

Elaborado por: Autores

Las instalaciones del Club Cenit estarán ubicadas en el sector norte de la ciudad, de manera que se realizará un diseño moderno, utilizando materiales de construcción cimento de hormigón armado, brindando un ambiente acogedor y cómodo para los residentes del club.

El costo total de la obra está valorado en $ 2.038.500,00, clasificado en el costo del terreno por un valor de $ 500.000,00 y el costo de la infraestructura por un valor de $1.538.500,00, cabe indicar que el valor del metro cuadrado construido es de $500,00.

6. DESCRIPCIÓN DEFINITIVA DEL MODELO: CLUB CENIT

Club Cenit es un club para el adulto mayor de la ciudad de Guayaquil que surge después de identificar sus necesidades. Una vez realizada la investigación exploratoria mediante encuestas y entrevistas a expertos, se concluye que el principal objetivo del proyecto planteado es brindar un lugar cómodo y apto para las personas adultas mayores, que les permita desarrollar actividades de índole profesional que contribuyan a la sociedad, conforme a su experiencia o ámbito laboral.

De acuerdo a las encuestas realizadas a un segmento de 170 personas adultas mayores con un nivel socioeconómico medio alto, existe un 82,02% de aceptación de construir el ubicándose en la Cdla. Kennedy Norte, la misma que se desarrollará en un terreno de 1600 m2 el cual será construido de hormigón y diseñado de acuerdo a las actividades a impartir, habitaciones individuales y matrimoniales y respetando las especificaciones que establece el MIES que van acorde al cuidado que necesita el adulto mayor.

Este proyecto pretende ser el primer Club para Adultos Mayores en la ciudad de Guayaquil que muestre a la sociedad que están aptos para contribuir por medio de sus conocimientos, experiencias laborales o por medio de conocimientos en actividades manuales sencillas que ellos puedan aprender dentro del Club.

6.1 MODELO DE NEGOCIO DEFINITIVO

Clientes

Este modelo de negocio está dirigido a los Adultos Mayores de clase media alta en la ciudad de Guayaquil, de un nivel socio-económico A, B, C+, C-, que desean gozar de muy buenas relaciones interpersonales, realizar actividades físicas que contribuyan a mejorar su sistema motriz lo cual es primordial debido a la rigidez muscular propia de su edad, mejorar su capacidad de memoria y estabilidad emocional y que tengan la necesidad de sentirse útil mediante contribuciones para el club y la sociedad.

Debido a que el costo de la mano de obra es muy costoso, el club sólo se admitirá personas adultas mayores de edad que no padezcan enfermedades crónicas y adultos mayores con alguna discapacidad.

Considerando lo antes mencionado, el mercado objetivo estimado para el cual el proyecto va dirigido es 29.914 adultos mayores, de acuerdo a la Tabla 19.

Tabla 19 Cálculo de mercado objetivo Cenit Club

	Proyecciones Poblacionales Guayas INEC 2010 - 2050								
	Años	Provincia del Guayas Adultos Mayores 65 a 79 años de edad	Guayaquil 26,8%	Guayaquil Urbana 96,9%	Nivel Socioeconómico Alto Medio (1,9%+11,2%+22,8%+49,3%)	Adultos mayores con enfermedades crónicas (hipertensión, artritis, reumatismo, osteoporosis, diabetes y cáncer) 21,7%	Adultos mayores con discapacidad 16%	Demanda potencial	Nivel de aceptación 82,02%
0	2016	217.014	58.160	56.357	48.016	10.419	7.683	29.914	24.535
1	2017	226.968	60.827	58.942	50.218	10.897	8.035	31.286	25.661
2	2018	237.610	63.679	61.705	52.573	11.408	8.412	32.753	26.864
3	2019	248.896	66.704	64.636	55.070	11.950	8.811	34.309	28.140
4	2020	260.785	69.890	67.724	57.701	12.521	9.232	35.948	29.484
5	2021	273.234	73.227	70.957	60.455	13.119	9.673	37.664	30.892
6	2022	286.172	76.694	74.317	63.318	13.740	10.131	39.447	32.354
7	2023	299.545	80.278	77.789	66.277	14.382	10.604	41.290	33.866
8	2024	313.270	83.956	81.354	69.313	15.041	11.090	43.182	35.418
9	2025	327.280	87.711	84.992	72.413	15.714	11.586	45.113	37.002
10	2026	341.498	91.521	88.684	75.559	16.396	12.089	47.073	38.609

Fuente: Proyecciones totales provinciales 2010-2050 Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo

Elaborado por: Autores

Socios claves

Los socios claves con los que contará el Club Cenit están: los proveedores de medicamentos, Tecnología y Equipos Computarizados, profesionales Gerontológicos, proveedores de materiales didácticos y los adultos mayores que pertenezcan al Club de Asesoría. Otro grupo que debemos considerar, son las instituciones universitarias por los convenios a realizarse para incentivar a los próximos profesionales en Gerontología, de manera que se comprometan a realizar sus pasantías universitarias en el Club.

Actividades claves

El Club Cenit se destacará de la competencia por las actividades a ofrecer, tal como se detalla en la Tabla 20 como: Atención Integral y personalizada, actividades de aprendizajes y creativa que estimulen el desarrollo del adulto mayor, enfoque en convivencia familiar, programas de entretenimiento y el Club de Asesoría en donde el adulto mayor podrá impartir conocimientos o productos que pueden realizar en base a las actividades impartidas en el club.

Tabla 20 Actividades a ofrecer Cenit Club

ACTIVIDADES CENIT CLUB
Conocer personas de su misma edad
Aprender habilidades artísticas
Ejercicio físico
Distraerse con la visita de sus amigos y/o familia
Conocer nuevos lugares (Paseos)
Jugar (juegos de mesa, dinámicas)
Sesión de yoga de la risa
Karaoke y baile para adultos mayores
Clases de cocina y repostería
Club de lectura (biblioteca)
Cine
Servicios de excursiones y paseos
CLUB DE ASESORIA
Experiencia Laboral
Profesión
Actividades aprendidas en el club

Elaborado por: Autores

Recursos claves

La infraestructura es el recurso primordial para el negocio, el mismo estará diseñado de la siguiente manera:

- 30 habitaciones individuales
- 10 habitaciones matrimoniales
- 1 comedor
- Zona de lectura
- Capilla
- Ascensor
- Sala de usos múltiples
- Piscina
- Zona de lavandería
- Sala de terapias
- Áreas verdes
- Biblioteca en donde brindarán las asesorías

Las distribuciones de las habitaciones han sido determinadas de acuerdo a la capacidad de construcción, 40 habitaciones, y el nivel de preferencias obtenida en las encuestas, lo cual se determinó como se detalla en la tabla Nº 21

Tabla 21 Cálculo para determinar el número de habitaciones

TIPO DE HABITACIONES	ENCUESTAS	Nº HABITACIONES	DISTRIBUCIÓN CLUB CENIT	Nº HABITACIONES	CONCLUSIÓN
habitaciones individuales	61,60%	47	75%	30	Si se cubre la demanda en habitaciones individuales
habitaciones matrimoniales	38,40%	29	30%	10	Si se cubre la demanda en habitaciones individuales
	demanda potencial	76	habitaciones máxima capacidad	40	

Elaborado por: Autores

Propuesta de valor

El Club Cenit es un negocio que se diferenciará en el segmento de los adultos mayores por las actividades enfocadas al desarrollo mental y a la prevención de posibles enfermedades propias de su edad, contará con el servicio de hospedaje, ambulancia 24 horas, póliza de seguro contra accidentes y a su vez se promoverá la participación del adulto mayor en la sociedad mediante el Club de Asesoría, de esta manera, los beneficios al adulto mayor que asistirá al club serán de manera integral; físico, mental y psicológico. Es importante mencionar que para garantizar lo anterior, se contará con profesionales en el ámbito de Gerontología con un monitoreo constante como el botón del pánico, cámaras de seguridad, asistencia 24 horas del servicio de ambulancia y póliza de seguro contra accidente.

Cenit Club se desarrollará en una infraestructura moderna, apropiada al cuidado del adulto mayor como ascensor, ventilación a temperatura adecuada, un servicio de alimentación riguroso respetando el estado de salud de los clientes, habitaciones amobladas considerando el espacio de circulación del adulto mayor, piscinas y además con áreas verdes donde podrán tener un contacto más cercano con la naturaleza.

Canales

El Club Cenit estará ubicado en el norte de Guayaquil, en la Cdla. Kennedy Norte. Debido a que contará con habitaciones para estancias prolongadas, la atención personalizada será las 24 horas.

En relación a la red de comunicación que se aplicará para mantener informado al público y atraer posibles clientes será la publicidad en lugares concurridos por nuestros

futuros clientes como: Iglesias, Parques, Medios impresos como periódicos (revista dominical), fan page como Facebook, dípticos para los visitantes, los mismos que irán acorde al cliente.

Estructura de costos

La estructura de costos estará compuesta por los siguientes rubros: Inversión en la Infraestructura y Diseño, Gastos Financieros y de constitución de la compañía, pago de nómina del personal administrativo y personal operativo, pago de mantenimiento, gastos de alimentación, gastos de medicinas, pagos de servicios básicos, pago de mantenimiento y actualización de la página web y gastos varios.

Fuentes de Ingresos

Los ingresos del Club Cenit serán estructurados de acuerdo a la tabla Nº 22, las cuales comprenden los ingresos directos e ingresos indirectos.

Tabla 22 Ingresos Cenit Club

INGRESOS DIRECTOS	
Servicios	**Precio**
Paquete habitaciones básicas sencillas	$ 350,00
Paquete habitaciones básicas matrimoniales	$ 400,00
Paquete habitaciones premium sencillas	$ 450,00
Paquete habitaciones premium matrimoniales	$ 500,00
INGRESOS INDIRECTOS	
Servicios/Actividades	
Club de asesoría	$60 mensual
Consultas con Psicólogos	$50, 2 consultas al mes
Terapias	$35, 4 terapias al mes
Charlas ocupacionales	$35, 2 charlas mensuales
Clases de yoga y relajación	$40 mensual
Cursos vacacionales música, pintura y teatro	$125 por 3 meses
Micro negocio Cenit	50% de las utilidades generadas para el Club, 50% para el adulto mayor

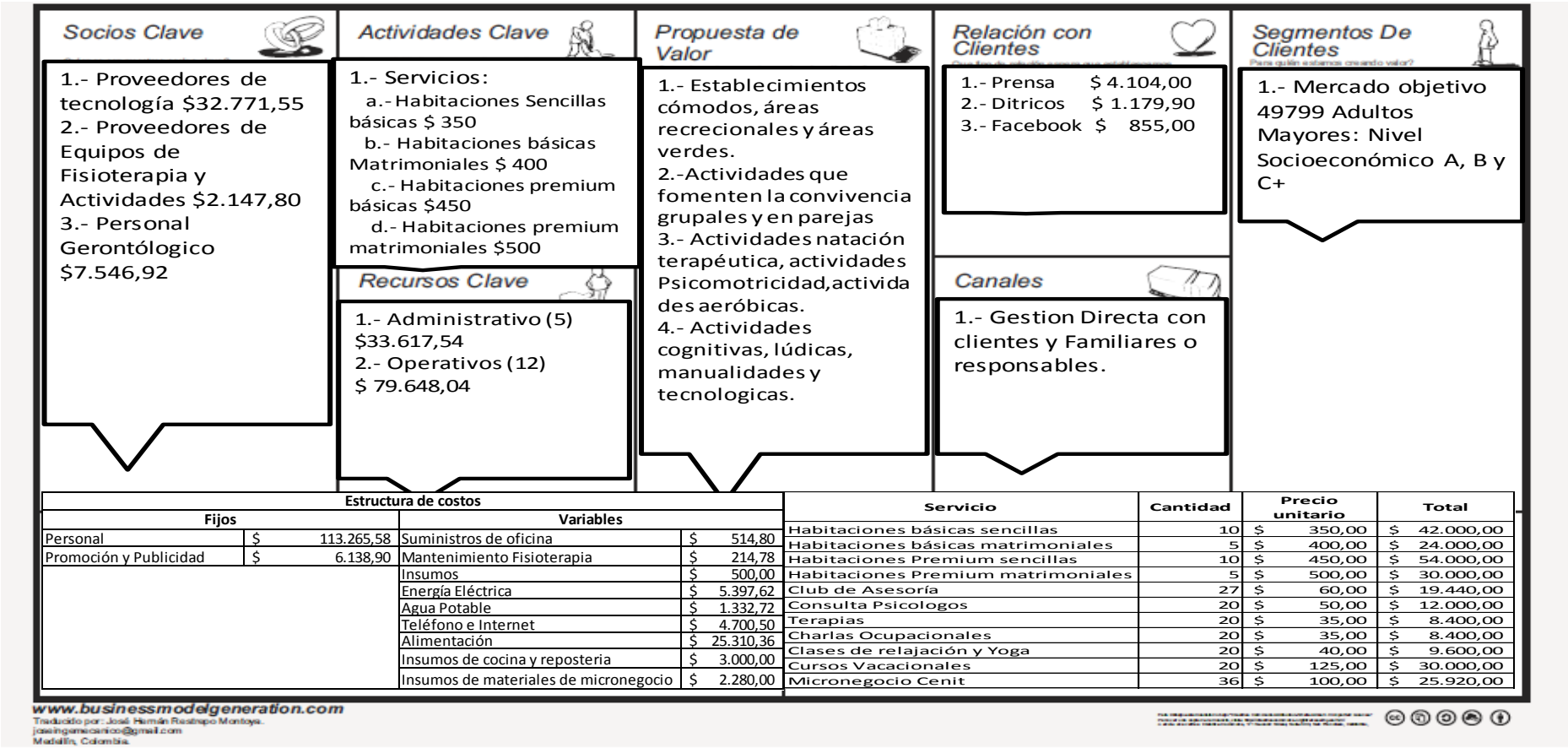
Elaborado por: Autores

Los ingresos directos comprenden los diferentes paquetes de habitaciones; paquete básico incluye hospedaje, alimentación, transporte utilitario, botón de pánico, ambulancia, seguridad y póliza de seguro contra accidente. El Paquete Premium incluye el servicio Básico más actividades de socialización, recreativas (exceptuando las sesiones de yoga de la risa), aprendizaje, asesoría y micro emprendimiento. Es

importante indicar que existe una diferenciación entre sencillas y matrimoniales por cada paquete mencionado.

Por otro lado, Club Cenit obtendrá ingresos de manera indirecta por medio de; Club de asesoría, consultas con psicólogos, terapias físicas, charlas ocupacionales, clases de yoga de la risa y de relajación, cursos vacacionales en donde se impartirán actividades de música, pintura y de teatro e ingresos por micro negocios en donde por medio de pequeños emprendimientos mediante el cual las ganancias serán divididas, el objetivo de esto es que el cliente pueda financiarse el club con el ingreso por el micro negocio.

Figura 27 Modelo CANVAS definitivo Club Cenit



Fuente: www.businessmodelgeneration.com

Elaborado por: Autores

6.2 CADENA DE VALOR DEFINITIVA

Considerando el estudio de mercado realizado, se ha validado la cadena de valor descrita en la tabla Nº 23 en donde se describe las actividades primarias de negocio, que tenemos los profesionales Gerontológicos, Psicólogos, Trabajadora Social, facilitadores de las actividades, limpieza y cocina, el cual se requiere 12 empleados.

Las actividades de soporte se detalla el personal de las funciones Administrativas, Gerencia, TTHH y el Área de Mantenimiento de los sistemas informáticos que se van utilizar en el modelo de negocio, con un total de 5 Empleados.

Tabla 23 Cadena de Valor definitivo Club Cenit

	Hoja Excel: Empleados	Contacto con el autor: William Loyola - wloyola@espol.edu.ec ESPAE Graduate School of Management	**Modelo de Cadena de Valor** Paso 1: Revise y afine el Modelo de Cadena de Valor. Nota: Recuerde que ustedes ya diseñaron un modelo preliminar en la hoja "Empleados" para preparar el "Modelo General del Entorno" de la organización, esta es una oportunidad para refinarlo en esa sección.				Retornar al Menú
Tipo de Actividad	**Area Funcional: # RRHH en la Actividad (17) - Gasto Anual en RRHH ($ 315K)**						
Tipo de Actividad: Soporte	1. Gerencia y Administrativa: 2 Empleados - $ 26K al Año	2. RRHH: 1 Empleados - $07K al Año	3. Información tecnológica: 1 Empleados - $07K al Año	4. Compras: 1 Empleados - $07K al Año			
Tipo de Actividad: Primaria	5. Profesionales gerontológicos 6 Empleados - $182K al Año	6. Psicólogos, Trabajadora social: 2 Empleados - $27K al Año	7. Facilitadores de actividades: 1 Empleados - $07K al Año	8. Limpieza y Cocina: 3 Empleados - $52K al Año			

Fuente: Loyola Tools-Ph.D. William Loyola.

Elaborado por: Autores

6.3 PRUEBA ÁCIDA DEFINITIVA

Tabla 24 Prueba Ácida definitiva Club Cenit

		Contacto con el autor: William Loyola - wloyola@espol.edu.ec ESPAE Graduate School of Management	Prueba Ácida del Modelo de Negocio Prueba integrada por respuestas a 10 preguntas clave que el modelo de	
1. Producto	1	¿Qué producto o servicio proporciona la organización?	Servicio habitacional, y de actividades de entretenimiento para adultos mayores en la ciudad de Guayaquil	A. Preguntas Introductorias
2. Mercado	2	¿A quién (mercado objetivo) potencialmente sirve la organización?	Hombres y mujeres de la tercera edad (65-79 años), nivel socioeconómico medio- alto (A+, B+, C+) de la ciudad de Guayaquil ubicado en la Cdla. Kennedy Norte	
3. Valor	3	¿Cómo se diferencia el producto o servicio?	Integración de actividades	
4. Recursos	4	¿En quienes o en qué recursos reside (se soporta) la diferencia del producto o servicio?	1.- Expertos en el cuidado en el adulto mayor 2.- Expertos en la planeación de las actividades para el adulto mayor 3.- Expertos/profesionales que puedan impartir cursos al adulto mayor. 4.- Herramientas informaticas (Portal WEB, Servidor, Actualizaciones de Normativas) 5.- Administrador del Portal 6.- Publicidad por medios de comunicación variados 7.- Infraestructura (Oficina) 8.- Misión, Visión y Valores Corporativos	
5. Procesos	5	¿Cómo es el proceso que proporciona la diferencia del producto o servicio?	1.- Las personas de la tercera edad/ responsables de ellos adquieren información en los diferentes canales. 2.- Conocen el lugar para verificar si las instalaciones van acorde con las necesidades del adulto mayor 3.- Se realiza una evaluación sicológica al adulto mayor. 4.- Si la evaluación es positiva, se concreta la admisión y se retroalimenta los datos del perfil del adulto mayor (historia clínica, régimen alimenticio, etc) 5.- Una vez contratado el servicio, el adulto mayor podrá contar con una habitación que vaya acorde a su preferencia (individual/matrimonial) de manera mensual y las actividades de entretenimiento creativas que ofrecerá el club. 6.- Contarán con el club profesional mediante el cual aprenderán diferentes actividades que podrán generar ingresos.	B. Gestión de Procesos
6. Redes Organizacionles	6	¿Qué organizaciones son los grupos de interés (y sus intereses) relacionados a la diferencia?	1.- Personas de la tercera edad que necesiten compartir con personas de su misma edad en un lugar cómodo. 2.- Familia / responsables del adulto mayor que se interesan en su bienestar.	C. Gestión de Interesados
7. Redes Individuales	7	¿Qué individuos forman la red social del sector que soporta este modelo?	1.- Enfermeros especialidos en el cuidado geriátrico 2.- Doctores geriátricos 3.- Ministerio de Inclusión Económica y Social 4.- Proveedor de medicinas 5.- Expertos en áreas de Bienestar Social, Planeación en actividades del adulto mayor	
8. Posicionamiento	8	¿Cuáles son los mensajes que comunican la diferencia y la posiciona ante cada grupo de interés (6) y su red (7)?	1.- Personas de la tercera edad que necesiten compartir con personas de su misma edad en un lugar cómodo.: servicio diferenciador, que asocien el lugar como su hogar 2.- Familia / responsables del adulto mayor que se interesan en su bienestar: lugar de alta confianza para el adulto mayor 3.- Enfermeros especialidos en el cuidado geriátrico: Cuidado especializado para el adulto mayor 4.- Doctores geriátricos: conocimiento de la industria y accesoria de calidad 5.- Ministerio de Inclusión Económica y Social: cumplimiento de lineamiento y requisitos. 6.- Proveedor de medicinas: Facilidad de accesos a materiales necesarios para el flujo del negocio 7.- Expertos en áreas de Bienestar Social, Planeación en actividades del adulto mayor: asesoría en el plan de negocios	
9. Lógica de Riqueza y/o Bienestar	9	¿Cómo genera riqueza y/o bienestar la organización?	Club Cenit generará sus ingresos por servicio prestado en: 1.- Habitaciones Sencillas básicas $ 350 2.- Habitaciones básicas Matrimoniales $ 400 3.- Habitaciones premium básicas $450 4.-Habitaciones premium matrimoniales $500	D. Gestión de la Sustentabilidad
10. Sustentabilidad	10	¿Cómo protege y sustenta la organización la diferencia en el largo plazo?	1.- Creación de la fidelidad de las personas de la tercera edad. 2.- Acuerdo de confidencialidad con los colaboradores. 3.- Fidelidad de los doctores que ofrecerán asesoría a los clientes.	

Fuente: Loyola Tools-Ph.D. William Loyola.

Elaborado por: Autores

7. ESTRATEGIA DE MERCADEO

7.1 PLAN DE MARKETING

7.1.1 Objetivo del marketing

El Plan de Marketing se realizará en función del objetivo planteado, el cual es establecer políticas y estrategias que nos permita posicionarnos como líderes en el mercado, ofreciendo el servicio de Club Habitacional y Entretenimiento para el adulto mayor enfocados en los siguientes puntos:

- Establecer precios competitivos en el mercado
- Establecer una estrategia de ventas que le permita tener una mayor cobertura en el segmento escogido y obtener el liderazgo esperado.
- Establecer una política de distribución que permite a la cobertura integral de todos nuestros clientes.
- Establecer una estrategia promocional que nos permita la fidelidad de nuestros clientes.
- Establecer políticas de servicios que permita garantizar la elección de nuestros servicios como primera opción en la mente de nuestros clientes.

7.1.2 Mercado objetivo y segmentación seleccionada

Basados en los datos publicados por el INEC, a través del Censo del 2010 y las proyecciones poblacionales de los adultos mayores 2010 – 2050, se determinó la demanda potencial y la captación de mercado acorde a lo detallado en la tabla Nº 19, que es de 29.914 para el año 2016.

Para la determinación de la demanda para el proyecto, se ha considerado las variables como la población adultos mayores de la ciudad de Guayaquil de 65 a 79 años que no posean discapacidades ni enfermedades crónicas y la tasa de ocupación hotelera en Guayaquil.

De acuerdo a la capacidad máxima que va a contar el proyecto de 40 habitaciones, se ha determinado un crecimiento anual de 0,20%, iniciando con una ocupación de 33 habitaciones y con 45 adultos mayores, para que al año Nº 5, el club tendrá la ocupación

total de las habitaciones y con 50 adultos mayores, tal cual se lo detalla en la tabla Nº 25.

Tabla 25 Proyecciones de la demanada Club Cenit

CENIT La cúspide de la vida	Calculo de la demanda del Club Cenit									
Datos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Población Adultos mayores de 65 a 79 años de edad en la ciudad de Guayaquil, clase social medio alta A, B, C+ Y C- , que no poseean discapacidades ni enfermedades cronicas.	25661	26864	28140	29484	30892	32354	33866	35418	37002	38609
Tasa Ocupacional Hotelera en Guayaquil 65%	16680	17462	18291	19165	20080	21030	22013	23022	24051	25096
Ocupacion de Habitaciones dentro del club cenit 0,20%	33	35	37	38	40	40	40	40	40	40
Porcentaje de habitaciones individuales 61,60%	25	26	27	29	30	30	30	30	30	30
Porcentaje de habitaciones matrimoniales 38,40%	8	9	9	10	10	10	10	10	10	10
Total Adultos mayores en el Club Cenit	**45**	**46**	**47**	**49**	**50**	**50**	**50**	**50**	**50**	**50**

Fuente: Diario El Universo

Elaborado por: Autores

7.1.3 Posicionamiento

El Club Habitacional y de Entretenimiento para adultos mayores busca posicionarse en la mente de los consumidores como una empresa ecuatoriana que se enfoca en la atención al cliente de manera personalizada y profesional, el cual no solo ofrezca actividades adaptadas para el adulto mayor sino también cambios en su estilo de vida, buscando de esta manera atender al adulto mayor en forma eficiente, y en cierta medida mejor que los cuidados que obtienen en su domicilio.

Por tal razón, la empresa funcionará bajo el nombre de "Club Cenit" y con el eslogan "La cúspide de la vida" el cual es una comparación de la etapa del adulto mayor con la palabra cenit, es el punto más alto en el cielo con relación al observador[42], en donde los clientes sentirán un grado de pertenencia hacia el club, donde no solamente relacionarán el lugar de entretenimiento sino también se sentirán identificados y generar un valor de marca perdurable en el tiempo.

Con la finalidad de cumplir con los objetivos antes mencionados, se pone en consideración el logo de la marca en la figura No. 28

[42] https://es.wikipedia.org/wiki/Cenit

Figura 28. Logotipo y slogan

Elaborado por: AM Publicidad

Del logotipo expuesto hay que rescatar lo siguiente: Valor de Marca: Como atributo principal tangible funcional deberá ser emocional, para adultos mayores. Identidad: será influir con una buena imagen de marca, la presentación, especialmente la calidad del servicio.

Los colores utilizados son representativos, así como el color mostaza: que se pretende proyectar energía y vitalidad, excepcionalmente cálido y acogedor y el color azul turquesa: Sugieren compasión, hospitalidad y protección.

7.1.4 Estrategia de diferenciación

Cenit Club será reconocido por sus estrategias diferenciadoras, las cuales se encuentran detalladas a continuación:

- Diferenciación por medio de las actividades ofrecidas: Cenit Club ofrecerá actividades ya existentes en la competencia con ciertas actividades diferenciadoras como se detalla en la tabla Nº 26 tales como:
  - ✓ Botón de pánico, donde el adulto mayor podrá recurrir en caso de emergencia a Doctores especializados en ramas determinadas.
  - ✓ Sesión de yoga de la risa, el cual es una técnica de relajación que ayuda a reducir el estrés y a sentirse más energético.
  - ✓ Club de profesionales, lo conforman las personas de la tercera edad que asistan al Club y que, por su nivel profesional o experiencia, serán las encargadas de impartir tutorías a terceros.

- ✓ Club de lecturas: Aprovechando que las personas de la tercera de edad dentro de sus preferencias se encuentran la lectura, se va a implementar Club de Lectura de libros de interés común.
- ✓ Micro negocio: A partir de las actividades impartidas en el Club como cocina, repostería, manualidades, etc. Se incentivará al adulto mayor a emprender negocios que puedan elaborar productos y poderlos comercializarlos a la sociedad. Se le planteará la distribución de ganancias 50% para el Club Cenit y 50% para el adulto mayor, con la finalidad de que ellos puedan financiarse su estancia en el Club.

- Diferenciación por infraestructura destacada por su comodidad y por su tecnología: Como característica diferenciadora, Cenit Club contará con habitaciones individuales para mujeres y hombres y habitaciones matrimoniales, con la finalidad de satisfacer las necesidades de nuestros clientes sin excepción. En lo respecta en tecnología, se contará con un ascensor y rampas que facilitará la movilización del adulto mayor.
- Diferenciación por el personal: Club Cenit contará con personal de expertos en el cuidado del adulto mayor, que serán capacitados y evaluados constantemente para brindar un servicio de calidad.

  Adicional se realizará convenios con universidades con la finalidad de que los estudiantes universitarios en carreras de Gerontología, realicen sus pasantías universitarias en nuestras instalaciones.
- Servicio de Transporte en lugares estratégicos: A pesar de que las instalaciones del Club Cenit se encuentran ubicados en el norte de la ciudad de Guayaquil, contará con servicio de transporte que saldrán desde Centros Comerciales los días Domingos en el horario de 10:00-12:00 para las personas que deseen conocer el lugar.
- Servicio de ambulancia 24 horas: Se realizará contrato con el servicio de ambulancia, donde adicionalmente se incluirá el monitoreo constante al establecimiento, un tiempo de respuesta de máximo 15 minutos a partir de solicitar una emergencia, asistencia personalizada y el transporte a los hospitales más cercanos. Este servicio incluye la afiliación de los adultos mayores y los empleados que laboran en el Club Cenit.

- Póliza de Seguro contra accidente para el adulto de tercera edad: Club Cenit, considerando que los clientes son personas vulnerables a cualquier accidente o caída, contratará una póliza de Seguro Sucre contra accidente para el adulto mayor, el cual tendrá las siguientes coberturas:

  *Muerte accidental $15.000

  *Gastos médicos por accidente 20% del valor asegurado $3.000

  *Gastos de ambulancia $500

  *Desmembración por accidente $1500

  *Costo mensual aproximadamente de $25 por persona

Tabla 26. Comparación de competencias

Club y guarderias para Adultos Mayores en la ciudad de Guayaquil			
	Nombre	**Actividades ofrecidas**	**Ubicación**
1	Árbol de los sueños	* Manualidades.	Circunvalación Norte 401 y calle 5ta
		* Ejercicios cognitivas	
		*Entretenimiento	
		* Atención psicológica	
		* Visitas a lugares	
		* Organización de visitas de artistas al centro	
2	Novavida	* Fisioterapia	Entre Ríos, Samborondón
		* Cocina	
		*Estimulación Cognitiva	
		*Arte	
		*Visitas a capilla	
		*Musicoterapia	
		*Baile	
3	Casa Club Senior	*Cocina	Urdesa Central. Guayacanes y La Quinta
		*Baile	
		*Estimulación Cognitiva	
		*Arte	
		*Manualidades	
		* Organización de visitas de artistas al centro	
4	Hogar Geriatrico Memory	*Actividades de relajación	Ceibos Avenida Cuarta #609 y Calle Primera
		* Servicio de hospedaje	
		*Atención médica	
		*Eventos	
5	Hogar Corazón de Jesus	* Servicio de hospedaje	Av. Pedro Menéndez Gilbert
		*Servicios médicos	
		*Terapias físicas, recreativas y ocupacional	
		*Atenciones y cuidados	
		* Atención psicológica	
		*Yoga, Geronto-gimnasia, Bailoterapia, Manualidades, pintura, cine, eventos familiares, paseos, proyectos especiales	
6	Cenit Club	* Servicio de hospedaje: diferenciación por género y matrimoniales	Kennedy Norte
		*Atenciones y cuidados	
		* Atención psicológica	
		*Botón del pánico- atención médica personalizada	
		*Yoga de la risa, Bailoterapia, Manualidades, cine, eventos familiares, paseos,	
		*Actividades de entretenimiento: videojuegos	
		*Club de lecturas	
		* Club de profesionales: persona de tercera edad que ofrece sus conocimientos a terceros como tutoria	
		*Movilización dentro de la ciudad.	
		*Sistema de monitoreo internamente- cámaras	

Elaborado por: Autores

7.2 ESTRATEGIA DE MARKETING

El Plan de Marketing de Club Cenit se basará en el estudio del marketing mix detallado a continuación:

7.2.1 Producto/Servicio

Actualmente en la sociedad ecuatoriana, el cuidado del adulto mayor no se encuentra desarrollado en su totalidad. En lo existente, las alternativas de selección son escasas y limitadas, en donde hay Centros Gerontológicos que brindan servicios de permanencia hasta Centros que ofrecen una gama limitada de actividades de entretenimiento.

Club Cenit es un club habitacional y de entretenimiento para el adulto mayor que ofrecerá estas opciones mediante actividades enfocadas para la prevención de la salud física y emocional, con la opción de contar con un espacio habitacional, donde ellos no solamente estarán enfocados de manera individual sino también con las personas que deseen ir con su cónyuge. Esto concuerda con nuestro objetivo, el cual busca hacer que el estilo de vida del adulto mayor y su estado emocional, cambie de manera positiva, dando como resultado un nivel de vida más placentero y saludable.

Dentro de los espacios de estancia para el adulto mayor contaremos con 40 habitaciones, el cual se encontrarán distribuidas de la siguiente manera; 15 habitaciones para mujeres, 15 habitaciones para personas hombres y 10 habitaciones matrimoniales.

En lo que respecta a las actividades que Club Cenit va a ofrecer se encuentra las siguientes:

- ✓ Botón del pánico- atención médica personalizada,
- ✓ Yoga de la risa, Bailoterapia, Manualidades, cine, eventos familiares, paseos.
- ✓ Actividades de entretenimiento: videojuegos
- ✓ Club de lecturas
- ✓ Club de profesionales: persona de tercera edad que ofrece sus conocimientos a terceros como tutoría.

- ✓ Movilización dentro de la ciudad.
- ✓ Sistema de monitoreo internamente- cámaras

7.2.2 Precio

Se ha tomado de referencia a los siguientes Centros Gerontológicos de la ciudad de Guayaquil, debido al tipo de servicios que ofrece y por el nivel de precios que oscila. La tabla Nº 27 muestra los precios establecidos por la competencia.

Tabla 27 Comparación competencias en precios

Club y guarderias para Adultos Mayores en la ciudad de Guayaquil									
	Nombre	Descripción de Actividad	Ubicación	Telefono Convecional	Telefono Celular	Horario de Atención	Días de Atención	Precio Mensual	Descuentos
1	Árbol de los sueños	Centro de Actividades Recreativas y Apoyo Familiar para adultos mayores. Tenemos Transporte	Circunvalación Norte 401 y calle 5ta. Entrada por peatonal	04-2382879	0999619688	Lun-Vier	9:00-12:00 / 10:00-13:00	60 + 285,00	
2	Novavida	Club para adultos mayores.	Samborondón, Entre Ríos (dentro del parqueo de la Iglesia Santa Teresita)	04-2833338	0980795590	Lun-Vier	9:00-12:00 / 15:00-18:00	280,00	10% pareja
3	Casa Club Senior	Un espacio para el adulto mayor donde hombres y mujeres a partir de los 55 años podrán desarrollar un estilo de vida saludable, autónomo e independiente	Guayacanes y la Quinta	04-2386553		Lun-Mier-Vier	9:30-11:30	35,00	
4	Hogar Geriatrico Memory	Institucion para adultos mayores que brinda programas asistenciales terapeuticos, educacionales y rehabilitacion de manera integral	Los Ceibos, Av. Cuarta # 609 y calle primera	04-2001784	0987786460				
5	Hogar Corazón de Jesus	Es un centro de cuidado, sin fines de lucro, en el que ofrecemos una atención integral y continua al adulto mayor, proporcionándole los mejores cuidados gracias a un equipo profesional calificado.	Avenida Pedro Menéndez Gilbert, junto a las salas especiales de velación	04-2294241		Todos los días	24 horas	300,00	

Elaborado por: Autores

En base a la comparación realizada con la competencia y al estudio de mercado realizado, se ha decidido que los precios a establecerse por nuestro servicio serán de la siguiente manera:

- Paquete habitación básico sencillo, precio $350.00 incluye:
    - ✓ Hospedaje para 1 persona
    - ✓ Alimentación,
    - ✓ Transporte utilitario,
    - ✓ Botón de pánico,
    - ✓ Ambulancia las 24 horas
    - ✓ Seguridad
    - ✓ Póliza de seguro contra accidente
- Paquete habitación básico matrimonial, precio $400.00 incluye:
    - ✓ Hospedaje para pareja
    - ✓ Alimentación,
    - ✓ Transporte utilitario,
    - ✓ Botón de pánico,
    - ✓ Ambulancia las 24 horas
    - ✓ Seguridad
    - ✓ Póliza de seguro contra accidente
- Paquete habitación Premium sencillo, precio $450.00 incluye:
    - ✓ Hospedaje para 1 persona
    - ✓ Alimentación,
    - ✓ Transporte utilitario,
    - ✓ Botón de pánico,
    - ✓ Ambulancia las 24 horas
    - ✓ Seguridad
    - ✓ Actividades de socialización, recreativas, aprendizaje,
    - ✓ Asesoría
    - ✓ Micro negocio
    - ✓ Póliza de seguro contra accidente
- Paquete habitación Premium matrimoniales, precio $500.00 incluye:
    - ✓ Hospedaje para 1 pareja
    - ✓ Alimentación,

- ✓ Transporte utilitario
- ✓ Botón de pánico,
- ✓ Ambulancia las 24 horas
- ✓ Seguridad
- ✓ Actividades de socialización, recreativas, aprendizaje,
- ✓ Asesoría
- ✓ Micro negocio
- ✓ Póliza de seguro contra accidente

7.2.3 Publicidad

De acuerdo al autor Ildefonso Grande Esteban en su libro "Marketing Estratégico para la tercera edad", concluye que los medios impresos como periódicos y revistas son considerados los medios con mayor fuente de información para los adultos mayores a pesar de que la televisión y la radio les proporcionan relax, entretenimientos o noticias.

Considerando los datos de los Ranking de Redes Sociales Ecuador 2016 mostrados en la página web "Formación Gerencial Internacional y Ranking Alexa 4" y que nuestro servicio necesita ser transmitido de manera masiva, las redes sociales que se figuran como los líderes se encuentran Facebook.com e Instagram.com, tal como se lo denota en la figura 29.

Figura 29. Ranking de redes sociales Ecuador

Ranking Redes Sociales Ecuador Enero 2016		Posición Alexa Ecuador 2015 - 2016	
Posición Ecuador	Página	Enero 2015	Enero 2016
1	Youtube.com	2	1
2	Facebook.com	1	2
3	Ask.com	18	15
4	Twitter.com	15	17
5	Instagram.com	25	27
6	Slideshare.net	31	33
7	Linkedin.com	58	48
8	Pinterest.com	86	56
9	Tumblr.com	115	68
10	Scribd.com	80	81

Fuente: http://blog.formaciongerencial.com/

En base a lo mencionado anteriormente, y considerando que la decisión es tomada en consenso familiar, la estrategia promocional que se va a implementar en el negocio se detalla a continuación:

- Publicidad en periódico: Debido a que "El Universo" es el periódico de mayor circulación en la ciudad de Guayaquil, se planifica realizar publicidad en revistas

que se emiten en este periódico. “La Revista” es un suplemento familiar que circula los días Domingo.

La cotización se detalla a continuación:

Tabla 28. Cotización Diario El Universo- La Revista

Formatos tradicionales	Pag 3	Pag 5	Pag 7	Pag 9	Derecha	Indeterminada	Dentro del especial	Medida
Página completa	$ 4.700	$ 4.500	$ 4.400	$ 4.300	$ 4.300	$ 3.800	$ 3.400	22,89 cm x 27cm***
Media página horizontal			$ 2.800	$ 2.800	$ 2.700	$ 2.400	$ 2.200	19,26 cm x 11,22 cm
Media página vertical			$ 2.800	$ 2.800	$ 2.700	$ 2.400	$ 2.200	9,42 cm x 22,80 cm
Tercio de página horizontal					$ 1.700	$ 1.500	$ 1.400	19,26 cm x 7,24 cm
Tercio de página vertical					$ 1.700	$ 1.500	$ 1.400	6,16 cm x 22,80 cm
Cuarto de página horizontal					$ 1.200	$ 1.000	$ 1.000	19,26 cm x 5,43 cm
Cuarto de página vertical						$ 1.000		9,42 cm x 11,22 cm
Octavo de página						$ 460		9,42 cm x 5,43 cm

Fuente: Diario El Universo

- Dípticos/Trípticos: Debido a que se tendrá personas que visiten el lugar para realizar su análisis previo a la toma de decisión, es necesario obtener dípticos/trípticos para que el usuario tenga la información, la cotización se encuentra en la Tabla Nº 29

Tabla 29. Cotización unitario publicidad

PRESUPUESTO Y ALCANCE DEL PROYECTO:
ITEMS DE DISEÑO Y PROMOCIÓN

ITEM	CANT	DESCRIPCION	V. UNITARIO	TOTAL
1	1	Construccion de marca Alcance de trabajo: Logotipo, simbolo y slogan	$ 95,00	$ 95,00
2	1	Diseño de línea gráfica y papelería Alcance de trabajo: Imagen en general,hojas membretada,tarj presentación,sobre,carpeta	$ 90,00	$ 90,00
3	1	Diseño de folleto diptico o triptico publicitario Alcance de trabajo: Diptico o tripico ayudaventa.	$ 95,00	$ 95,00
4	1	Diseño de aviso publicitario tercio de página Alcance de trabajo: Aviso basado en tercio de pagina horizontal de suplemento LAREVISTA de EL UNIVERSO	$ 150,00	$ 150,00
5	1	Guión de cuña de radio Alcance de trabajo: Basado en 20 segundos de radio	$ 180,00	$ 180,00
6	1	Diseño counter para centro comercial Alcance de trabajo: Dentro de un area de 2x2m	$ 120,00	$ 120,00
			SUBTOTAL	$ 730,00
			Descuento 15%*	$ 109,50
			SUBTOTAL	$ 620,50
			12% IVA	$ 74,46
			TOTAL	$ 694,96

Fuente: AM Publicidad

- Diseño de plataforma fan page en Facebook: considerando que la decisión también es tomada por la familia del adulto mayor y que el uso de las redes sociales va en aumento, se va a proceder con el diseño de plataforma fan page en Facebook (Tabla 30).

Tabla 30. Cotización publicidad

ITEMS DE PRODUCIÓN

ITEM	CANT	DESCRIPCION	V. UNITARIO	TOTAL
1	1	Producción de Cuña publicitaria básica basada en 1 locutor y hasta 2 actores Alcance de trabajo: Basado en 20 segundos de radio	$ 800,00	$ 800,00
2	500	DIPTICOS IMPRESOS A FULL COLOR AMBOS LADOS Alcance de trabajo: ENCOUCHE250GRS+LAMINADOMATEAMBOSLADOS*GRAFADOS Y DOBLADOS (1 MODELO) 21x30cm cerrado	$ 0,69	$ 345,00
3	1	Fabricación de counter Alcance de trabajo: FabricacionenRH+FernánSánchez,aglomerado,ycableadoelectrico	$ 1.200,00	$ 1.200,00
4	1	Sitio institucional y plataforma fan page Facebook Alcance de trabajo: Sitio web básico 1frontpage-un booking-linea grafica general- pagina de contacto incluye alquiler de hosting y compra de dominio por un año .com costo $100,00 al año. Facebook 1 banner portada e imagen de perfil 1 aviso publicitario al inicio del fan,incluye linea grafica.	$ 250,00	$ 250,00
			SUBTOTAL	$ 2.595,00
			12% IVA	$ 311,40
			TOTAL	$ 2.906,40

Fuente: AM Publicidad

7.2.4 Plaza/Distribución

Nuestro servicio será adicionalmente promocionado por 1 Asesor de Ventas que estará en el Club brindando información del servicio a ofrecerse, y el mismo receptará solicitudes que tendrán que ser analizadas por el personal administrativo.

8. ANALISIS TECNICO

El servicio de 'Club Cenit' está orientado a personas de 65 a 79 años de edad con clase social media alta en la ciudad de Guayaquil, ofreciendo una residencia de esparcimiento y entretenimiento para el adulto mayor, construido en un terreno de 1600 m2 y ubicado en el sector Norte de la ciudadela Kennedy entre las calles José Santiago Castillo Castillo y Justino Cornejo, llegando al lugar desde cualquier punto de la ciudad a través de las vías principales o alternas

El club contará con cómodas suites equipadas para la permanecía y estadía del adulto mayor dentro de las instalaciones, por ende, se ofrecerán actividades y programas de entretenimiento, con el propósito de fomentar la integración e interacción con personas de sus mismas características y edad.

8.1 PROCESO DE ADMISIÓN DEL ADULTO MAYOR

El debido proceso garantizará el cumplimiento de los requisitos previo a la aprobación de los aspirantes, por consiguiente, se ha elaborado el flujo de admisión del adulto mayor dentro del club.

En primer lugar, se realizará la visita a las instalaciones del club por parte de los adultos mayores aspirantes con sus familiares o responsables, donde se realizará un paseo indicando las múltiples áreas que ofrecemos como son las habitaciones, áreas sociales, áreas de entretenimiento, área de comedor, área de lectura entre otras.

En segundo lugar, se ofrecerá a los solicitantes toda la información pertinente como las cotizaciones, forma de pago y lineamientos que deben de cumplirse por los aspirantes previos a su ingreso al club. Cabe mencionar que dentro de los lineamientos previos a cumplirse se especificará las excepciones tales como: enfermedades crónicas (enfermedades cardiovasculares, artritis, reumatismo, osteoporosis, diabetes y cáncer) y todo de discapacidad. Es importante mencionar que serán admitidos adultos mayores que tengan un grado no mayor de 20% en deterioro cognitivo, tales como pérdidas de visión y audición, que son condiciones propias de su edad.

En tercer lugar, se espera la decisión del adulto mayor, sus familiares o responsables en su estadía dentro del club.

En cuarto lugar, se realizará una entrevista por parte del administrador, medico, trabajador social y psicólogo del club, con el objeto de observar los rasgos físicos, emocionales y psicológicos del aspirante, a través de un banco de preguntas abiertas donde se mantendrá una comunicación sin interrupciones.

La entrevista tiene como finalidad conocer las razones por las cuales el adulto mayor está motivado en el ingreso al club, adicionalmente escuchar toda la información que el mismo nos proporcione referente a sus expectativas dentro del establecimiento.

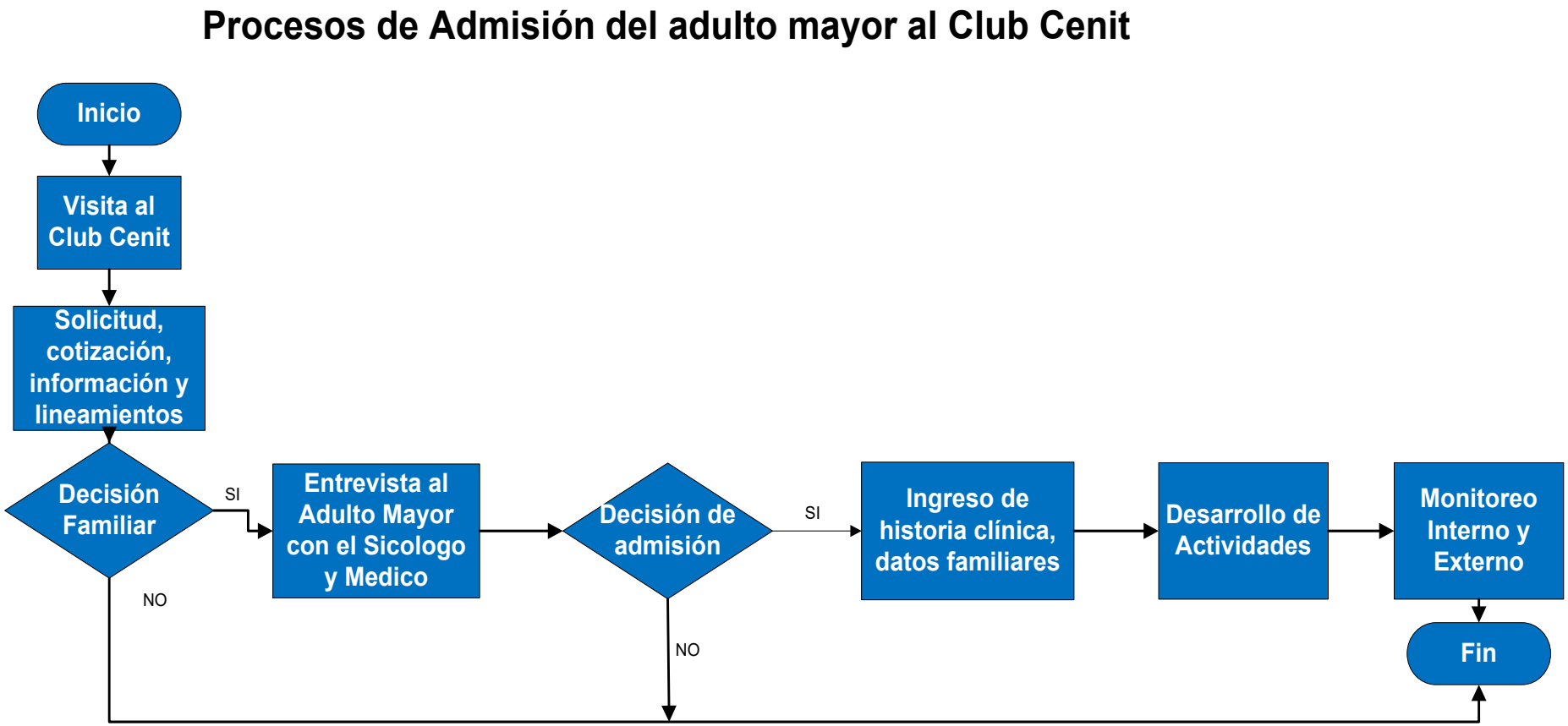
También se le brindará información por parte del administrador del club, donde se proporcionará información de horarios, actividades, programas, reglas y políticas que deben de cumplirse dentro de las instalaciones.

En quinto lugar, se emitirá el informe aprobatorio de admisión del aspirante, el cual se realizará con la información recopilada por los evaluadores, donde se indicará los antecedentes y el estado actual del adulto mayor, dicha información deberá estar registrado en la historia clínica.

Finalmente se solicitará al adulto mayor información de contactos, familiares o responsables cercanos en caso de alguna emergencia o notificación, con el propósito de informar el desarrollo del adulto mayor dentro de club, a través del monitoreo permanente por pare de la institución.

Todo el proceso se encuentra en la figura Nº 30

Figura 30 Procesos de Admisión del Adulto mayor en Club Cenit



Elaborado por: Autores

8.2 ACTIVIDADES VINCULADAS A LA GESTIÓN DE LOS INTEGRANTES DEL CLUB

El Equipo médico del Club evaluara y realizara las siguientes actividades:

- ✓ Registro e historia clínica de cada uno de los integrantes del club.
- ✓ Ingreso periódico de información en las fichas diarias de actividades de los integrantes del club.
- ✓ Monitoreo permanente por parte del personal médico del club.

El cumplimiento de estas actividades garantizara el correcto monitoreo y control de los integrantes dentro de las instalaciones del club habitacional.

8.3 INFRAESCTRUTURA

El Club Habitacional y Entretenimiento para el Adulto Mayor 'Club Cenit', estará sujeto a todos los estándares de calidad emitidos por el Ministerio de Inclusión Económica y Social, MIES en lo que respecta a la infraestructura, previo a la aprobación del permiso de funcionamiento proporcionado por este ente.

Se deberán cumplir con los siguientes aspectos:

- Diseño arquitectónico, mobiliario, ambientación y funcionalidad cumplirá estándares de seguridad y calidad, dispondrá de espacios amplios con pasamanos de apoyo, pisos antideslizantes (especialmente en baños y corredores), espacios verdes y patios.
- Tendrá pertinencia Cultural y ambiental favoreciendo el respeto a la diversidad y la interculturalidad.
- Tendrá pertinencia cultural y ambiental, favoreciendo el respeto a la diversidad y la interculturalidad
- Posibilidad de ingreso de vehículos a las dependencias.
- Esta modalidad ofrecerá infraestructura creada para brindar una atención integral donde existirá ambientes constituidos por espacios los cuales se desarrollarán actividades recreativas, integración familiar y social, terapias, nutrición y atención domiciliar.

8.4 DISEÑO DEL CLUB HABITACIONAL Y ENTRETENIMIENTO PARA ADULTOS MAYORES 'CLUB CENIT'

El Club estará diseñado bajo los requisitos estipulados por los organismos de control del país para el desarrollo de este tipo de actividades, como es el Ministerio de Inclusión Económica y Social, mediante las normas técnicas de población adulta mayor.

La infraestructura contara con un solar de 1600 M2 y un área total de construcción de 2.577 M2, los cuales estarán distribuidos en 3 plantas con múltiples áreas y espacios que tienen la siguiente clasificación:

- Área de administración y recepción.
- Área de dormitorio y descanso para centros residenciales.
- Área médica, enfermería y primeros auxilios.
- Área de psicología y trabajo social.
- Área de fisioterapia y rehabilitación.
- Área para talleres-terapia ocupacional y recreativa.
- Área de cocina.
- Área de alimentación-comedor.
- Área de servicios (lavado, planchado, centro residencial).
- Espacio para organización de alimentos.
- Espacio para material de aseo.
- Servicios higiénicos.
- Espacio exterior con áreas verdes y patios.
- Salida de emergencia y evacuación.
- Servicios básicos.

Las características físicas de los Centros Gerontológicos residenciales deben de contar con los siguientes estándares:

- Espacios amplios y seguros con cerramiento y vigilancia.
- Acceso vehicular para aprovisionamiento y emergencias.

- Los centros gerontológicos residenciales, en lo posible deben tener una sola planta y en caso de contar con más, deberán tener facilidades como rampas, gradas seguras, ascensores o montacargas.
- Los pisos deben ser de materiales antideslizantes, o contar con los protectores para prevenir caídas.
- Puertas anchas de fácil manejo y que se abran hacia afuera.
- Iluminación y ventilación natural, sin humedad.
- Espacios para almacenamiento de alimentos fríos y secos.
- Deben existir pasamanos en baños, inodoros, vestidores y espacios de traslado.
- Las puertas deberán de ser de un mínimo de 90 cm de ancho.
- Los techos deben ser de material durable, resistente, impermeable y sin goteras.
- Espacios verdes y patios que permitan el desarrollo de actividades de recreación.

Los espacios para realizar actividades recreacionales, de socialización y encuentro para adultos mayores, deberán de tener los siguientes estándares:

- Espacios ventilados, pisos que permitan la movilidad.
- Deben contar con iluminación y ventilación natural.
- Deben estar ubicados en la planta baja.
- Contar con baterías sanitarias con agarraderas.

El costo del terreno es de $ 500.000,00 por los 1600M2 de solar, mientras que el precio de construcción del mercado es de $ 500,00 el M2, por lo tanto, el valor de la construcción es de $ 1’538.500,00 sin incluir los permisos de construcción, a continuación, se muestra las gráficas de los planos.

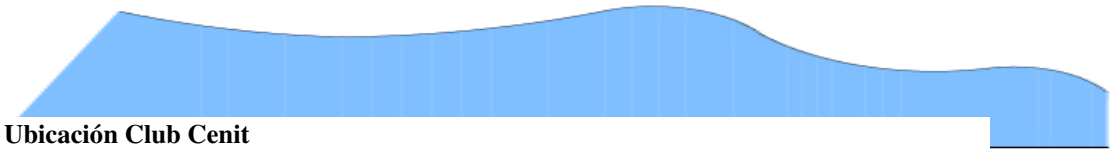
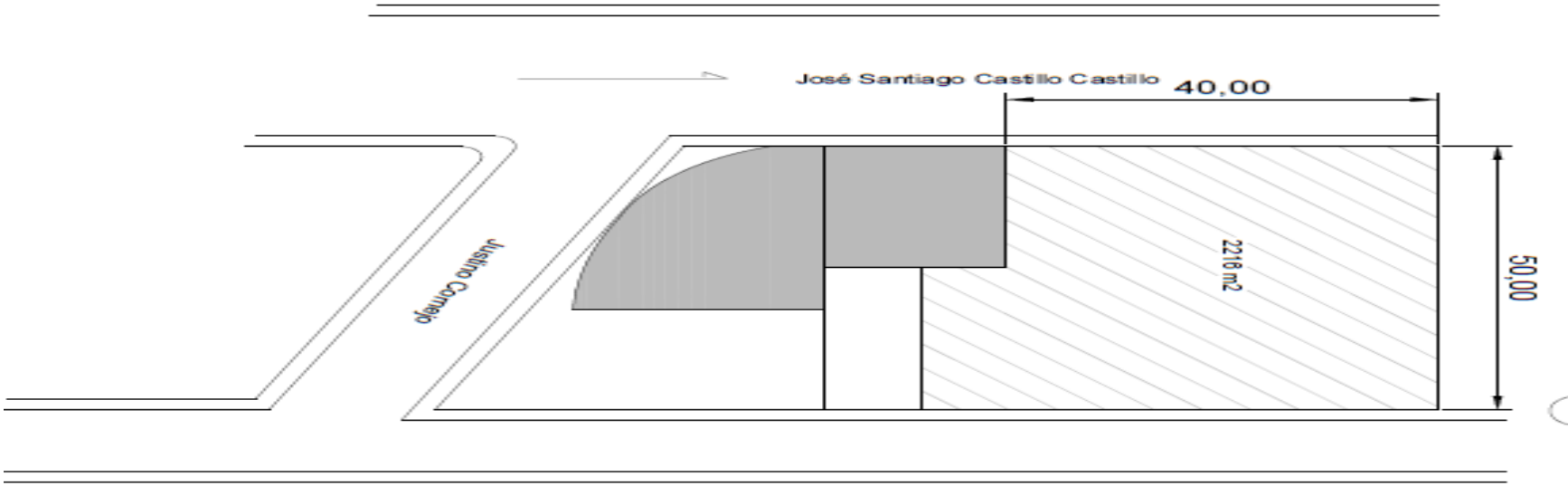
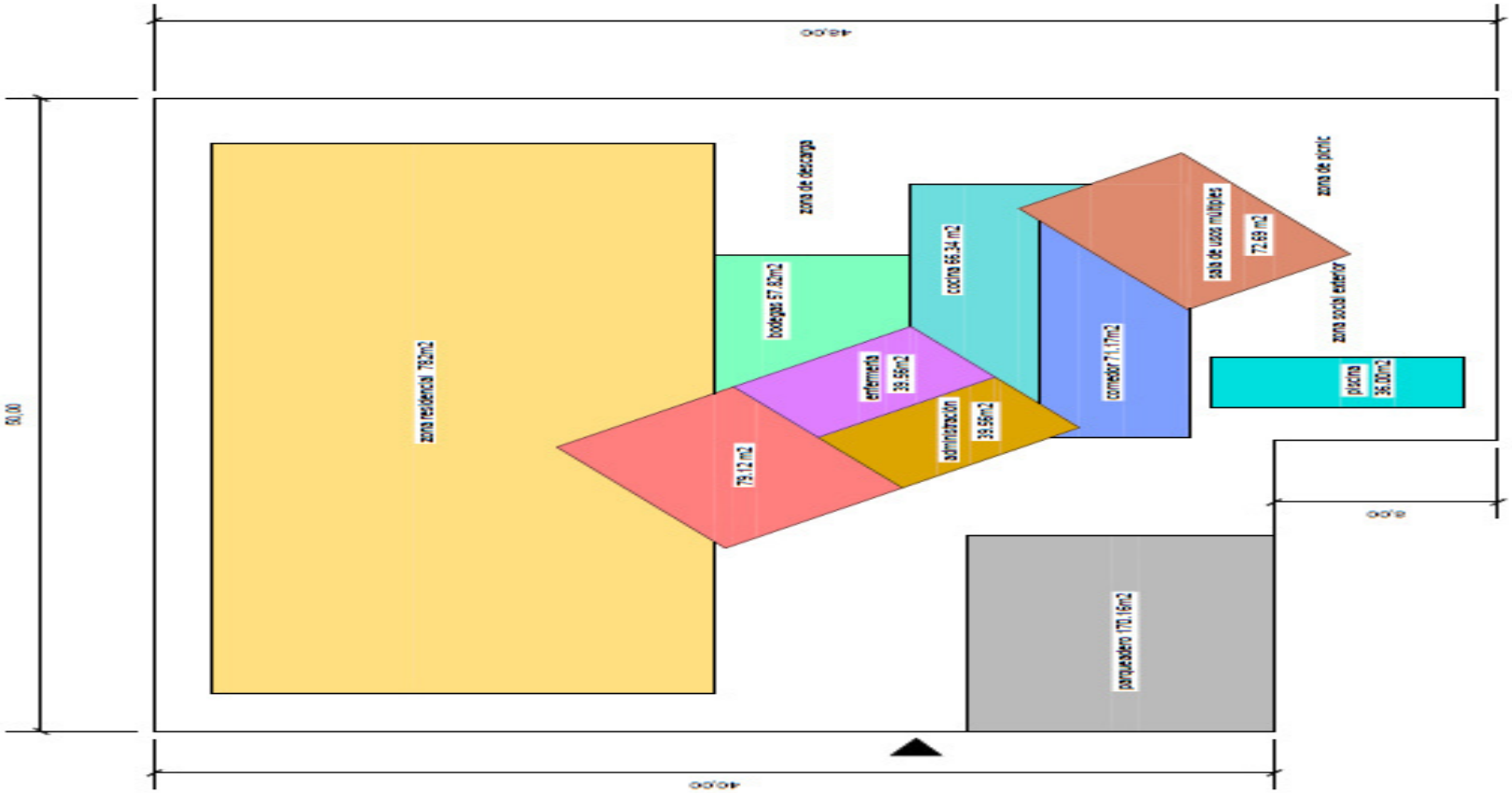


Figura 31 Ubicación Club Cenit



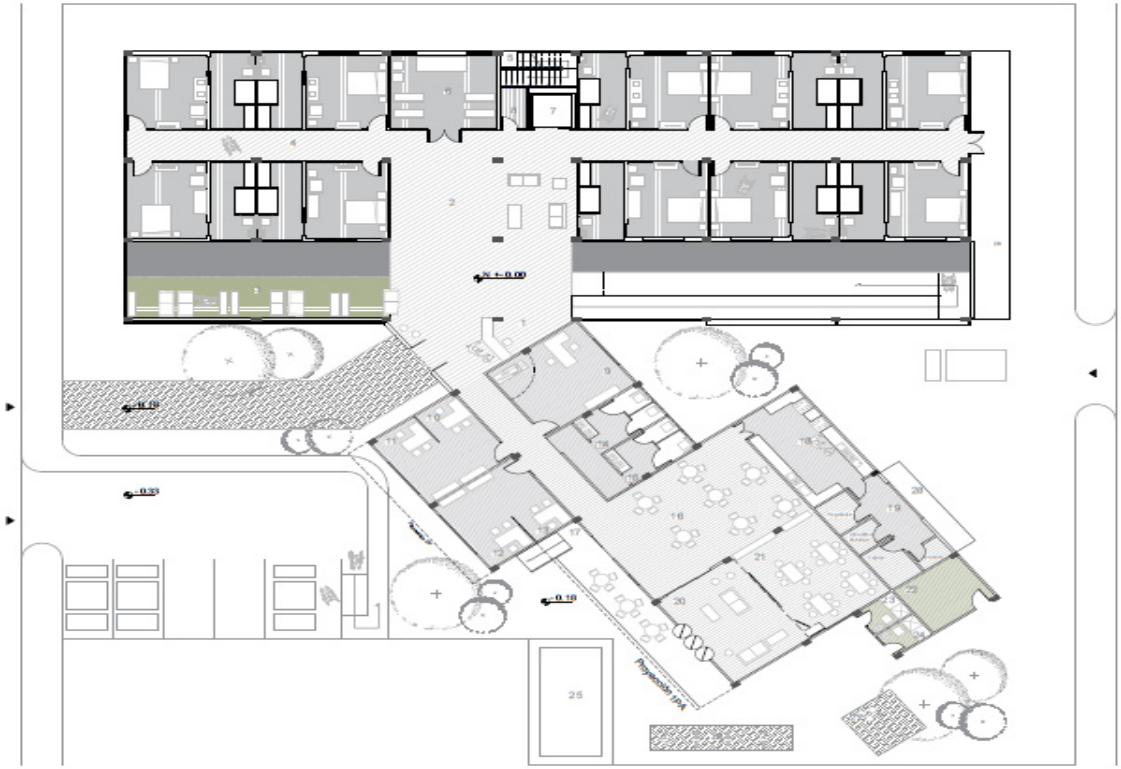
Elaborado por: Arq. Noelia Silva

Figura 32 Zonificación Club Cenit



Elaborado por: Arq. Noelia Silva

Figura 33 Plano planta baja Club Cenit



1.- Recepción
2.- Vestíbulo
3.- Zona de lectura
4.- Zona de habitaciones
5.- Escalera de emergencia
6.- Capilla
7.- Ascensor
8.- Cableado
9.- Enfermería
10.- psicólogo
11.- Terapista
12.- Gerencia
13.- Financiero
14.- Baño hombres
15.- Baño mujeres
16.- Comedor
17.- Estar exterior
18.- Cocina
19.- Bodegas de cocina
20.- Estar interior
21.- Sala de usos múltiples
22.- Cuarto de bomba
23.- Baño piscina hombres
24.- Baño piscina mujeres
25.- Piscina
26.- Equipos de ejercicio
27.- Zona de Picnic
28.- Zona de Descarga
29.- Zona de distribución
30.- Zona de habitaciones PA
31.- Lavandería
32.- Vestíbulo
33.- Sala de terapias
34.- Zona de habitaciones dobles
35.- Útil
36.- Zona de distribución segunda PA
37.- Zona de habitaciones segunda PA
38.- vestíbulo de habitaciones
39.- Zona de habitaciones dobles segunda PA
40.- útil

8.5 EQUIPOS DE OFICINAS

El Club Cenit contara con equipos de oficinas necesarias para desarrollar sus actividades, los cuales se han cotizados con varios proveedores de esta línea, en la tabla 31 se muestra el listado de los equipos.

Tabla 31. Equipos de Oficinas

Activos Fijos	Precio Unitario	Cantidad	Precio Total
Modulo de recepción	$ 500,00	1	$ 500,00
Sillón ejecutivo	$ 199,00	1	$ 199,00
Sillas de Oficina	$ 109,00	7	$ 763,00
Sillas de espera	$ 35,46	20	$ 709,20
Sillas de actividades	$ 35,46	16	$ 567,36
Sillas de comedor	$ 35,46	30	$ 1.063,80
Sillas de estudio	$ 97,81	10	$ 978,10
Sillas exteriores	$ 41,99	12	$ 503,88
Escritorio Ejecutivo	$ 364,00	1	$ 364,00
Escritorio	$ 200,00	8	$ 1.600,00
Libreros	$ 220,00	6	$ 1.320,00
Archivador	$ 180,00	4	$ 720,00
Armario	$ 145,79	1	$ 145,79
Cajoneras triples	$ 69,90	40	$ 2.796,00
Estanterías y Modulares	$ 94,55	4	$ 378,20
Repisas	$ 50,85	4	$ 203,40
Veladores	$ 49,00	50	$ 2.450,00
Camas de 1/2 plaza	$ 149,00	30	$ 4.470,00
Camas de 2 plaza	$ 221,44	10	$ 2.214,40
Mesas cuadradas	$ 99,99	12	$ 1.199,88
Mesas con parasoles	$ 126,59	4	$ 506,36
Inversiones Depreciables - Muebles de Oficina			**$ 23.652,37**

Elaborado por: Autores

8.6 EQUIPOS DE COMPUTACIÓN Y TECNOLOGÍA

Se requerirá equipos de computación para múltiples áreas, con el propósito de satisfacer las necesidades del Club, como parte del monitoreo permanente de las actividades de los clientes, estos equipos fueron cotizados por varios proveedores de la ciudad, en la tabla 32 se muestra el listado de los equipos.

Tabla 32. Equipos de Computación y Tecnología

Activos Fijos	Precio Unitario	Cantidad	Precio Total
Computadoras (Laptop HP CI5)	$ 534,82	15	$ 8.022,30
Impresora HP Multifuncional	$ 79,46	8	$ 635,68
Smart Led 19" Riviera	$ 238,56	41	$ 9.780,96
Monitores 19" benq	$ 124,11	2	$ 248,22
Sistema de cámaras	$ 25,90	15	$ 388,50
Rúters	$ 25,89	5	$ 129,45
Acceso Point	$ 84,82	5	$ 424,10
Proyector	$ 624,11	1	$ 624,11
Minicomponente Samsung	$ 196,43	1	$ 196,43
Teléfono gerenciales	$ 71,43	2	$ 142,86
Teléfono	$ 14,29	50	$ 714,50
Central Telefónica	$ 382,00	1	$ 382,00
Botón de pánico	$ 49,00	50	$ 2.450,00
Licencias Windows 8	$ 110,00	15	$ 1.650,00
Inversiones Depreciables - Equipos Computación y Tecnología			**$ 25.789,11**

Elaborado por: Autores

8.7 EQUIPOS DE FISIOTERAPIA Y ACTIVIDADES

Se requerirá equipos de Fisioterapia y Actividades Físicas que contribuirán con el desarrollo de los programas de recreación a los clientes del club, estos equipos fueron cotizados por varios proveedores de la ciudad, en la tabla 33 se muestra el listado de los equipos.

Tabla 33. Equipos de Fisioterapia y Actividades

Activos Fijos	Precio Unitario	Cantidad	Precio Total
Esfigmomanómetros	$ 80,00	2	$ 160,00
Oximetros	$ 46,90	2	$ 93,80
Tanque de Oxigeno	$ 211,78	2	$ 423,56
Estetoscopios y tensiómetros	$ 39,40	2	$ 78,80
Glucómetros	$ 51,86	2	$ 103,72
Laringoscopio	$ 64,00	1	$ 64,00
Andador	$ 120,00	2	$ 240,00
Balanzas	$ 95,54	2	$ 191,08
Sillas de ruedas	$ 154,00	2	$ 308,00
Camillas para masajes	$ 242,42	2	$ 484,84
Inversiones Depreciables- Equipos de Fisioterapia y Actividades			**$ 2.147,80**

Elaborado por: Autores

8.8 EQUIPOS DE COCINA, LAVANDERÍA Y BODEGA

Se requerirá equipos de Cocina, Lavandería y Bodegas que soportaran las operaciones del club, ofreciendo un mejor servicio a los clientes, estos equipos fueron cotizados por varios proveedores de la ciudad, en la tabla 35 se muestra el listado de los equipos.

Tabla 34. Equipos de Cocina, Lavandería y Bodegas

Activos Fijos	Precio Unitario	Cantidad	Precio Total
Cocina de gas con 6 hornillas	$ 600,00	2	$ 1.200,00
Licuadora	$ 40,00	2	$ 80,00
Cafetera	$ 40,00	2	$ 80,00
Horno Microondas	$ 217,00	2	$ 434,00
Lavadoras Automáticas Whirlpool	$ 967,00	2	$ 1.934,00
Secadoras Whirlpool	$ 652,00	2	$ 1.304,00
Plancha a vapor	$ 96,00	2	$ 192,00
Congeladores horizontales	$ 945,00	2	$ 1.890,00
Inversiones Depreciables- Equipos de Cocina , lavandería y bodegas			**$ 7.114,00**

Elaborado por: Autores

8.9 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO

En la tabla 35 se muestra el cronograma de implementación del Club Cenit en los primeros 12 meses, clasificado en varias fases con sus tiempos estimados

Tabla 35. Inversión Activos Fijos

Cronograma de Implementación del proyecto												
Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
FASE 1												
Obtención de créditos y capital de trabajo	x											
FASE 2												
Obtención de permisos de funcionamiento		x										
FASE 3												
Construcción del Club Cenit			x	x	x	x	x					
FASE 4												
Compra de Equipos								x	x			
FASE 5												
Contratación de personal										x		
FASE 6												
Campaña de Publicidad y Marketing											x	
FASE 7												
Funcionamiento												x

Elaborado por: Autores

9. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO

9.1 GRUPO EMPRESARIAL

El Club Habitacional y Entretenimiento para Adultos Mayores 'Club Cenit' será una persona jurídica constituida como una sociedad anónima, conformada por las acciones negociables de sus accionistas, la cual estará regida por leyes, códigos, reglamentos, acuerdos, ordenanzas y otros vigentes en el Ecuador.

9.2 POLÍTICA DE UTILIDADES

Las utilidades se repartirán de acuerdo a lo estipulado en el artículo 97 del código de trabajo del Ecuador, el cual nos indica:

Art. 97.- Participación de trabajadores en utilidades de la empresa. - El empleador o empresa reconocerá en beneficio de sus trabajadores el quince por ciento (15%) de las utilidades líquidas. Este porcentaje se distribuirá así:

El diez por ciento (10%) se dividirá para los trabajadores de la empresa, sin consideración a las remuneraciones recibidas por cada uno de ellos durante el año correspondiente al reparto y será entregado directamente al trabajador.

El cinco por ciento (5%) restante será entregado directamente a los trabajadores de la empresa, en proporción a sus cargas familiares, entendiéndose por éstas al cónyuge o conviviente en unión de hecho, los hijos menores de dieciocho años y los hijos minusválidos de cualquier edad.

9.3 SOCIOS

Los socios, iniciarán sus operaciones con participación de capital de los siguientes como se lo detalla en la tabla 36.

Tabla 36. Detalle de distribución de aportes Club Cenit

DISTRIBUCION DE APORTES	
Aporte de socio 1	$ 300.000,00
Aporte de socio 2	$ 300.000,00
Aporte de socio 3	$ 300.000,00
Aporte de socio 4	$ 300.000,00
Aporte de socio 5	$ 300.000,00
Aporte de socio 6	$ 300.000,00
Total aportes	$ 1.800.000,00

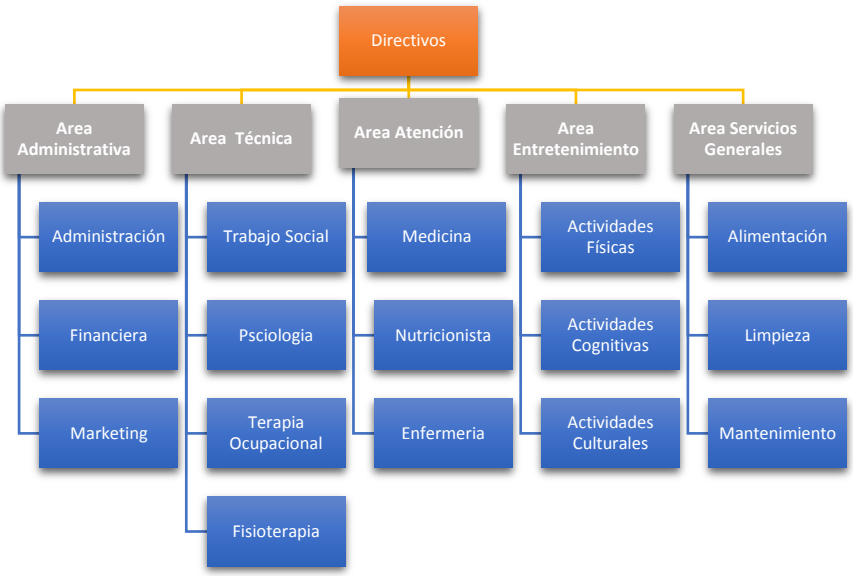
Elaborado por: Autores

9.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Club Cenit contará con una estructura organizacional eficiente l, que garantizará el cumplimiento de los objetivos institucionales y los de sus accionistas, a través de un liderazgo y compromiso en todos sus cargos, los cuales permitirán alcanzar la visión organizacional.

La estructura organizacional del Club será funcional, agrupadas por departamentos que realizaran actividades específicas en sus respectivas áreas, el conocimiento de cada experto y profesional es fundamental para el trabajo eficaz de la entidad, el cual estimula y posibilita el desarrollo de habilidades y conocimientos de su personal, cumpliendo el propósito y las metas funcionales dentro de la organización, tal como se muestra en la siguiente gráfica:

Figura 34. Organigrama Club Cenit



Elaborado por: Autores

Club Cenit contará con un Directorio como primer nivel organizacional, el cual velará por el correcto funcionamiento y administración de la entidad, adicionalmente con un segundo nivel de las áreas administrativas, técnica, atención, entrenamiento y servicios generales.

El área administrativa dispondrá de departamentos que se encargarán de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de gestión dentro del Club; el Departamento Financiero realizará el correcto manejo contable, cartera y la presentación de Informes Financieros a los Directivos de la organización; y el Departamento de Marketing se encargará de la publicidad y mercadeo de nuestro paquete de servicio a la comunidad.

El Área Técnica estará conformada por los Departamentos de Trabajo Social, Psicología, Terapia Ocupacional y Fisioterapia, que contribuirán con el desarrollo de nuestros clientes dentro del Club.

El Área de Medica dispondrá de los Departamentos de Medicina, Nutricionista y Enfermería que velaran por la salud y el bienestar de los adultos mayores dentro de las instalaciones del Club, donde se realizaran historiales clínicos y chequeos preventivos a través de monitoreo periódicos a nuestros clientes.

El Área de Entretenimiento dispondrá de los Departamentos de Actividades Físicas, Cognitivas y Culturales, que desarrollaran programas de ejecución y manuales de rutinas para la implementación con los adultos mayores del Club, contribuyendo con el desarrollo físico, emocional y psicológico de nuestros clientes.

Servicios Generales contará con los Departamentos de Alimentación Limpieza y Mantenimiento, que colaboraran con los quehaceres dentro del Club y garantizara la armonía entre los clientes.

La empresa 'Club Cenit', dispondrá al inicio con un total de 17 colaboradores entre personal administrativo y operativo, tal como se muestra en la tabla 37, adicionalmente se establecerá las funciones de cada cargo dentro de la organización, a través de los manuales de función.

Tabla 37. Descripción personal Club Cenit

Descripción	Total
Personal Administrativo	
Coordinador	1
Contador	1
Informática	1
Recepcionista	1
Guardia	1
Enfermeros/as	3
Profesional médico	1
Psicólogo/a	1
Terapista ocupacional	1
Terapista Físico	1
Trabajador Social	1
Facilitador de Actividades	1
Personal Operativo	
Auxiliares de Limpieza	1
Cocineros/as	1
Auxiliar Lavandería	1
TOTAL	**17**

Elaborado por: Autores

El personal que laborará dentro del Club estará conformado por un equipo interdisciplinario de profesionales con diferentes grados de calificación, que de forma independiente y coordinada cumplirán con los objetivos institucionales, enfocados en brindar una mejor calidad de vida a los adultos mayores.

Las funciones y roles de los colaboradores estarán delimitadas de acuerdo a sus especialidades y competencias, los profesionales que serán contratados deberán tener Títulos certificados por la Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación, fortaleciendo la formación continua de su personal con la finalidad de actualizar conocimientos y habilidades en el ámbito laboral.

La satisfacción laboral de los colaboradores se medirá a través de los resultados obtenidos por nuestros clientes, el cual se fundamenta en mejorar su calidad de vida dentro de las instalaciones del Club, la empatía y el contacto con ellos, atributos que son la clave para poder establecer una relación afectiva y de respecto.

9.5 MANUAL DE FUNCIONES

9.5.1 MANUAL DE COMPETENCIAS DEL PSICOLOGO CLINICO

Tabla 38. Funciones Psicólogo clínico

MANUAL DE FUNCIONES DEL PSICOLOGO CLINICO	
ÁREA:	Técnica
NOMBRE DEL CARGO:	Psicólogo Cínico
MODALIDAD:	Atención Club habitacional y entretenimiento para adultos mayores
RESPONDE A:	Director del Club
COLABORADORES A SU CARGO:	Enfermeros
RESPONSABILIDADES DEL CARGO:	
Diseñar pruebas psicológicas Evaluar pruebas sicológicas, sicotécnicas orientadas a los adultos mayores y al personal del club Brindar asesoría a los A.M. con el objeto de rehabilitar su conducta al interior del Club Recolectar datos personales y elaborar fichas individuales a fin de medir su comportamiento Cumplir su trabajo de acuerdo con el horario convenido con la Dirección del Centro Residencial o Diurno Cumplir los Reglamentos y Normas internas del Club Las demás funciones y responsabilidades que le disponga la Dirección del Centro Residencial y Diurno Realizar el diagnostico y la valoración cognitiva, afectiva y psíquica del adulto mayor Intervenir en la resolución de conflictos personales entre los adultos mayores y los operadores del centro. Apoyar la rehabilitación cognitiva y supervisar los talleres de terapia ocupacional Organizar el archivo de historias clínicas Receptar información relevante acerca de informes y reportes de otros profesionales sobre comportamientos de los adultos mayores, para intervenir en el cambio del comportamiento si fuere necesario	
CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIA:	
INFORMACIÓN BÁSICA:	Perfil: Estudios Superiores, Profesional de Tercer Nivel, con título de Licenciada/Doctora/r en Psicología Clínica; Experiencia mínima 1 año en proyectos sociales, deseables en el área de Gerontología; Conocimiento de Desarrollo Comunitario y Trabajo con Familias; manejo de paquetes informáticos (word, excel, powerpoint, manejo de internet). Disponibilidad de tiempo completo y para desplazarse fuera del centro. Actitud propositiva para trabajo en equipo
HABILIDADES Y DESTREZAS	Facilidad para relacionarse con los adultos mayores Poseer excelentes técnicas de comunicación con personas mayores Excelente habilidad comunicativa servicio al adulto mayor Alta capacidad de orientación de resultados Criterio e iniciativa Criterio e iniciativa Personalidad dinámica Tolerancia Facilidad para relacionarse
EXPERIENCIA:	Experiencia en labores de investigación sicológica

Fuente Cuadro Modificado: MIES-Centro Gerontológico de Quevedo- Consultoría Reingeniería de Procesos, 2010

9.5.2 MANUAL DE COMPETENCIAS DEL TERAPISTA FISICO

Tabla 39. Funciones Terapista Físico

MANUAL DE FUNCIONES DEL TERAPISTA FISICO	
ÁREA:	Técnica
NOMBRE DEL CARGO:	Terapista Físico - Fisoterapista
MODALIDAD:	Atención Club habitacional y etretenimiento para adultos mayores
RESPONDE A:	Director del Club
COLABORADORES A SU CARGO:	Asistente en Gerontología
RESPONSABILIDADES DEL CARGO:	
Organizar las actividades físicas de los Adultos Mayores Dirigir y responsabilizarse de las labores de fisioterapia coordinación con el personal de Terapia Física y Asistentes en Gerontología. Evaluar y diagnosticar el estado físico de los adultos mayores, y establecer el número de sesiones a aplicar, así como planear el tratamiento a seguir, según su condición y necesidad. Controlar y evaluar periódicamente el desenvolvimiento de los Adultos Mayores. en fisioterapia. Elaborar y llevar un registro individual de los Adultos Mayores respecto de su trabajo ejecutado, tratamiento aplicado y su evolución terapéutica. Realizar la intervención individual de las patologías de los adultos mayores para su rehabilitación o tratamiento paliativos. Efectuar el seguimiento y la evolución de los procesos patológicos Recomendar y asesorar acerca de la movilización y ejercicios básicos de acuerdo a las patologías. Aplicar adecuadamente las técnicas terapéuticas haciendo uso de los recursos tecnológicos que garanticen un tratamiento de calidad. Cumplir su trabajo de acuerdo con el horario convenido con la Dirección del Club. Velar por el cuidado de los equipos y los elementos a su cargo, informar oportunamente de la necesidad de mantenimiento o reemplazo de los mismos Cumplir estrictamente los Reglamentos y Normas internas del Club.	
CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIA:	
INFORMACIÓN BÁSICA:	Estudios superiores de tercer nivel; con título de Licenciada/Técnico en Fisioterapia; Experiencia mínima 1 año en su área de trabajo; Conocedora de la Temática Social y Gerontológica (no indispensable); manejo de paquetes informáticos (word, excel, powerpoint, manejo de internet); Disponibilidad de tiempo completo y para desplazarse fuera del centro; Actitud propositiva para trabajo en equipo
HABILIDADES Y DESTREZAS	Llevar un registro estadístico de los AM atendidos mensualmente Practicar y promover las buenas relaciones interpersonales Ser puntual, práctico y ordenado en el desarrollo de su gestión Excelente habilidad comunicativa, servicio al adulto mayo Alta capacidad de orientación de resultados Criterio e iniciativa Criterio e iniciativa en el desarrollo de su trabajo Alto nivel de compromiso institucional Facilidad para relacionarse
EXPERIENCIA:	Amplia experiencia en labores de Fisiatría con adultos mayores preferentemente. Experiencia mínima de 2 años atención y trabajo con Adultos Mayores Experiencia en manejo de personal

Fuente Cuadro Modificado: MIES-Centro Gerontológico de Quevedo- Consultoría Reingeniería de Procesos, 2010

9.5.3 MANUAL DE COMPETENCIAS DEL TERAPISTA OCUPACIONAL

Tabla 40. Funciones Terapista Ocupacional

MANUAL DE FUNCIONES DE TERAPISTA OCUPACIONAL	
ÁREA:	Técnica
NOMBRE DEL CARGO:	Terapista Ocupacional
MODALIDAD:	Atención Club habitacional y etretenimiento para adultos mayores
RESPONDE A:	Director del Club
COLABORADORES A SU CARGO:	Asistente en Gerontología
RESPONSABILIDADES DEL CARGO:	
Efectuar el diagnostico y valorización de las necesidades de las actividades de la vida diaria de cada uno de los adultos mayores y el tipo de Realizar las intervenciones terapéuticas de forma individual y grupal, que le permitan a los adultos mayores a recuperar y mantener su autonomía Diseño, planeación y ejecución de programas encaminados a disminuir el nivel de sedentarismo en procura de mantener y/o mejorar las habilidades dentro del nivel volitivo del A.M. Determinar el grado de incapacidad del A.M. para organizar la actividad ocupacional Dirigir y responsabilizarse de las labores de terapia ocupacional en coordinación con el personal de enfermería, asistentes en gerontología. Controlar y evaluar periódicamente el desenvolvimiento de los A.M. en rehabilitación ocupacional Actualizar métodos y procedimientos sobre técnicas de terapia ocupacional, individual o colectiva Elaborar y llevar un registro individual de los A.M. respecto de su trabajo ejecutado y tratamiento aplicado Mantener su sitio de trabajo e implementos, dentro de las condiciones de orden y aseo requeridas Cumplir su trabajo de acuerdo con el horario convenido con la Dirección del Club Cumplir estrictamente los Reglamentos y Normas internas del Club Entrenar y explicar el tipo de ayuda que requiere cada personas y el modo correcto de utilizarlo, con el fin de mantener la movilidad y actividad del adulto mayor por tiempo más largo	
CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIA:	
INFORMACIÓN BÁSICA:	Titulo de Tecnólogo Terapista OcupacionalEstudios superiores de tercer nivel; con título de Licenciada/Técnico en Terapia ocupacional; Experiencia mínima 1 año en su área de trabajo; Conocedora de la Temática Social y Gerontológica (no indispensable); manejo de paquetes informáticos (word, excel, powerpoint, manejo de internet); Disponibilidad de tiempo completo y para desplazarse fuera del centro; Actitud propositiva para trabajo en equipo.
HABILIDADES Y DESTREZAS	Reconocida experiencia en el área Habilidad para trabajar en equipo Practicar y promover las buenas relaciones interpersonales Ser puntual, práctico y ordenado en el desarrollo de su gestión Excelente habilidad comunicativa, servicio al adulto mayo Alta capacidad de orientación de resultados Criterio e iniciativa Excelente liderazgo Capacidad para identificar necesidades
EXPERIENCIA:	Comprobada experiencia en labores de terapia ocupacional para A.M. Experiencia en manejo de personal

Fuente Cuadro Modificado: MIES-Centro Gerontológico de Quevedo- Consultoría Reingeniería de Procesos, 2010

9.5.4 MANUAL DE COMPETENCIAS DEL TRABAJADOR SOCIAL

Tabla 41. Funciones Trabajadora Social

MANUAL DE FUNCIONES DE TRABAJADORA SOCIAL	
ÁREA:	Técnica
NOMBRE DEL CARGO:	Trabajadora Social
MODALIDAD:	Atención Club habitacional y etretenimiento para adultos mayores
RESPONDE A:	Director del Club
COLABORADORES A SU CARGO:	Personal de voluntarios ocasionales
RESPONSABILIDADES DEL CARGO:	
Organizar, formar, fomentar y dirigir programas de divulgación, de capacitación en el ámbito gerontológico Evaluación preliminar de las personas que solicitan el ingreso al Centro del Día a través de la elaboración de fichas personales Realizar encuestas sociales Procurar la reinserción del adulto mayor a su núcleo familiar Mantener un programa de mejoramiento social Participar con el equipo multidisciplinario en la evaluación del Adulto Mayor, en igual forma en la organización, programación y evaluación de las diversas actividades del Club. Colaborar en la readaptación y rehabilitación psíquica y física de los Adultos Mayores Mantener fichas sociales de todos los Adultos Mayores del Club. Llevar a cabo el seguimiento y evolución del AM, aplicando la ficha respectiva Cumplir estrictamente los Reglamentos y Normas internas del CLUB y el MIES Recopilar información socioeconómica del usuario para el análisis y puesta en común con la información recopilada por los otros profesionales. Coordinar la evaluación periódica de la atención y de la satisfacción de los adultos mayores y sus familias, analizar la información con el fin de Llevar un registro de las llamadas telefónicas de familiares y amigos, para conocer las redes de apoyo con las que cuenta el adulto mayor. Comunicar al resto del equipo interdisciplinario aspectos que deban ser observados respecto al trato con el usuario. Realizar los informes sociales Organizar, formar, fomentar y dirigir programas de divulgación, de capacitación en el ámbito gerontológico	
CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIA:	
INFORMACIÓN BÁSICA:	Titulo de licenciatura en Trabajo SocialPerfil: Estudios Superiores, universitarios de tercer nivel con título de licenciada/o Doctor/a en Trabajo Social; Experiencia mínima 1 año en proyectos sociales; deseable tener conocimientos de la Temática Social y Gerontológica; conocimiento y manejo de paquetes informáticos (word, excel, powerpoint, manejo de internet); Disponibilidad de tiempo para desplazarse fuera del centro; actitud positiva para el trabajo; buenas relaciones con las personas.
HABILIDADES Y DESTREZAS	Tener iniciativa, practica, ser ordenada, puntual y tener confidencialidad por la información que maneja. Conocimientos de computación. Debe ser amable, atenta y cordial en el trato con los adultos mayores y colaboradores del Centro Residencial. Adecuado manejo de las relaciones interpersonales a fin de garantizar el optimo trabajo en equipo. Facilidad para relacionarse y comunicarse efectivamente.
EXPERIENCIA:	Experiencia probada en labores de servicio social preferentemente con AM.

Fuente Cuadro Modificado: MIES-Centro Gerontológico de Quevedo- Consultoría Reingeniería de Procesos, 2010

9.5.5 MANUAL DE COMPETENCIAS DEL DIRECTOR ADMINISTRATIVO

Tabla 42. Funciones Director Administrativo

MANUAL DE FUNCIONES DEL DIRECTOR ADMINISTRATIVO	
ÁREA:	Directiva
NOMBRE DEL CARGO:	Director Administrativo
MODALIDAD:	Atención Club habitacional y etretenimiento para adultos mayores
RESPONDE A:	Director del Club
COLABORADORES A SU CARGO:	Todo el equipo de colaboradores (as) del Club y Adultos Mayores
RESPONSABILIDADES DEL CARGO:	
Dirigir el Club habitacional y entretenimiento para adultos mayores persiguiendo el cumplimiento de los objetivos institucionales. Liderar la planeación, organización, dirección, entrenamiento interno y revisión (evaluación) de las actividades desarrolladas en el Club. Articular el trabajo que realicen los diferentes niveles del Club, fomentando el trabajo en equipo, dentro de una concepción participativa y de compromiso de la gestión, con un enfoque inter y multi disciplinario y administrativo. Representar judicial y extra judicialmente al Club, y velar por el cumplimiento de las leyes y reglamentos que le rigen, y rendir los informes que le sean solicitados por las autoridades competentes. Desarrollar objetivos, estrategias y actividades que conduzcan a mejorar continuamente las condiciones laborales, el clima organizacional, la salud ocupacional y el nivel de capacitación de sus colaboradores en todas sus áreas. Liderar y participar activamente en el diseño, elaboración y ejecución del plan de acción de los programas. Presentar por lo menos una vez al año los informes de gestión y desempeño de las actividades del Club. Establecer los mecanismos de evaluación que cuantifiquen la eficiencia y la eficacia con que se desempeñan los colaboradores del Club. Promover la capacitación permanente del personal del Club en todas sus áreas. Rendir informes periódicos sobre el desarrollo de actividades y programas, estableciendo mecanismos tendientes a mejorar los servicios y el Propiciar programas de bienestar social para los adultos mayores en general y personal del Club. Orientar y coordinar los diferentes procesos del Club, a fin de obtener un excelente resultado de ellos en calidad y servicio. Preparar con su equipo de colaboradores, el presupuesto del Club, para someterlo a consideración de las autoridades respectivas. Diseñar mecanismos de fácil acceso a la comunidad que permita evaluar la satisfacción de los usuarios, atender y resolver quejas, reclamos, sugerencias, para diseñar políticas y correctivos que orienten el mejoramiento continuo de la calidad en el servicio que preste el Club. Es responsable de la información que se genera en el Club, y que se derivada de sus funciones relacionados con la ética profesional. Proveer los requerimientos de material, equipo y medicina indispensables para el funcionamiento del Club. Coordinar sus actividades con otras entidades afines Conocer los conceptos de gastos y autorizarlos con su visto bueno. Convocar y presidir reuniones del personal del Club cuando el caso lo amerite Resolver las solicitudes por escrito que formulen los interesados en ingresar al Club y disponer que el equipo multidisciplinario realice de inmediato el estudio pertinente. Conocer el respectivo informe y resolver sobre el ingreso Llevar adecuadamente los libros, registros, archivos y más documentos que requiera la Dirección del Club	
CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIA:	
INFORMACIÓN BÁSICA:	Título profesional de Tercer Nivel en Administración de EmpresasEstudios Superiores, profesional de Tercer Nivel en área social y administrativa; experiencia mínimo de 1 año en trabajo con grupos prioritarios, deseable experiencia en trabajo con personal adultas mayores. Conocimiento de paquetes informático: word, excel, powerpoint, manejo de internet; disponibilidad de tiempo completo y dedicación exclusiva al trabajo; disponibilidad de viajar dentro de la provincia y ocasionalmente fuera de ella.
HABILIDADES Y DESTREZAS	Excelente liderazgo Hábil para planear, organizar, dirigir, capacitar y controlar todos los aspectos de su labor y del Centro Residencial y Diurno Altas perspectivas de crecimiento Buen manejo de equipos Proactividad Habilidad de comunicación y relacionamiento a todo nivel Orientado a resultados de excelencia Personalidad dinámica Habilidad para trabajar bajo presión
EXPERIENCIA:	Reconocida y comprobada experiencia en el área administrativa ejecutiva. Mínimo de 3 años en posiciones similares. Sólidos conocimientos en desarrollo y ejecución de proyectos; gestión por procesos y procesos de mejoramiento continuo

Fuente Cuadro Modificado: MIES-Centro Gerontológico de Quevedo- Consultoría Reingeniería de Procesos, 2010

9.5.6 MANUAL DE COMPETENCIAS DEL AUXILIAR DE ENFERMERIA

Tabla 43. Funciones Auxiliar de Enfermería

MANUAL DE FUNCIONES DEL AUXILIAR DE ENFERMERÍA	
ÁREA:	Atención
NOMBRE DEL CARGO:	Auxiliar de Enfermería
MODALIDAD:	Atención Club habitacional y etretenimiento para adultos mayores
RESPONDE A:	Médico
COLABORADORES A SU CARGO:	Eventualmente Asistente en Gerontología
RESPONSABILIDADES DEL CARGO:	
Velar por la integridad física y biológica del Adulto Mayor Mantener actualizado y en orden el archivo de fichas médicas Colaborar en la atención médica, controlando los signos vitales Mantener el registro de medicinas que ingresan al Club y así misma las que se utilizan Preparar y mantener material y equipos para la atención médica Tomar y clasificar muestras para laboratorio y colocar en tratamiento de fisioterapia y terapia Inyectar y proporcionar medicamentos de acuerdo a instrucciones médicas Realizar tareas de primeros auxilios y cumplir rondas rotativas Informar permanentemente de las novedades médicas a los profesionales de la salud Cumplir con el horario establecido por la Dirección Cumplir estrictamente los Reglamentos y Normas internas del CG	
CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIA:	
INFORMACIÓN BÁSICA:	Perfil: Estudios secundarios completos; Poseer titulo de Auxiliar de Enfermería; Experiencia en su área de trabajo; Conocedora de la Temática Social y Gerontológica (no indispensable); manejo de paquetes informáticos (word, excel, manejo de internet); Vocación de servicio para atender a personas adultas mayores; actitud positiva.
HABILIDADES Y DESTREZAS	Adecuado manejo de instrumentos médicos y optimización de los mismos Facilidad para relacionarse Excelente habilidad comunicativa, servicio al adulto mayo Alta capacidad de orientación de resultados Criterio e iniciativa Alto nivel de compromiso institucional y convicción de servicio al adulto mayor
EXPERIENCIA:	Experiencia comprobada en el desempeño de su trabajo con A.M.

Fuente Cuadro Modificado: MIES-Centro Gerontológico de Quevedo- Consultoría Reingeniería de Procesos, 2010

9.5.7 MANUAL DE COMPETENCIAS DEL AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES

Tabla 44. Funciones Auxiliar de Servicios Generales

MANUAL DE FUNCIONES DEL AUXILIAR SERVICIOS GENERALES	
ÁREA:	Servicios Generales
NOMBRE DEL CARGO:	Auxiliar de Servicios Generales-Limpieza
MODALIDAD:	Atención Club habitacional y etretenimiento para adultos mayores
RESPONDE A:	Director y Asistente Administrativo
COLABORADORES A SU CARGO:	
RESPONSABILIDADES DEL CARGO:	
Velar por la presentación, limpieza, conservación y seguridad del mobiliario, oficinas e instalaciones en general del Centro del Club. Cumplir con las funciones de mensajero. Colaborar con Economato en la compra y transporte de productos del mercado. Responsable del mantenimiento y conservación de los espacios verdes, jardines, playa de estacionamiento, accesos, etc. Del Club. Realizar trabajos de albañilería, pintura, plomería y trabajos básicos de electricidad. Cumplir con el horario establecido por la Dirección Cumplir estrictamente los Reglamentos y Normas internas del Centro del Club	
CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIA:	
INFORMACIÓN BÁSICA:	Título de Bachiller en cualquier especialidad
HABILIDADES Y DESTREZAS	Amable, atento y cordial en el trato Excelente habilidad comunicativa, servicio al adulto mayor Alta capacidad de orientación de resultados Criterio e iniciativa Alto nivel de compromiso institucional y convicción de servicio al adulto mayor
EXPERIENCIA:	En el manejo y trato con adultos mayores

Fuente Cuadro Modificado: MIES-Centro Gerontológico de Quevedo- consultoría Reingeniería de Procesos, 2010

9.5.8 MANUAL DE COMPETENCIAS DEL PERSONAL DE COCINA

Tabla 45. Funciones Cocinera

MANUAL DE FUNCIONES DEL PERSONAL DE COCINA	
ÁREA:	Servicios Generales
NOMBRE DEL CARGO:	Cocinera
MODALIDAD:	Atención Club habitacional y etretenimiento para adultos mayores
RESPONDE A:	Responde a la Dirección del Club y Economato
COLABORADORES A SU CARGO:	
RESPONSABILIDADES DEL CARGO:	
Velar por la conservación y buen funcionamiento de todos los electrodomésticos a su cargo Cocer los alimentos de acuerdo a las dietas y menús establecidos Preparar oportunamente los alimentos diarios para todo el personal del CG, de acuerdo al número determinado por Economato Realizar junto con los Asistentes en Gerontología y el personal que asigne la Dirección del Club, el reparto de las comidas Responsable de la asepsia permanente en su sitio de trabajo Cumplir con el horario establecido por la Dirección Cumplir estrictamente los Reglamentos y Normas internas del Club	
CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIA:	
INFORMACIÓN BÁSICA:	Título de Bachiller en cualquier especialidad
HABILIDADES Y DESTREZAS	Ser ordenada, metódica y puntual en su gestión Excelente habilidad comunicativa, servicio al adulto mayor Alta capacidad de orientación de resultados Criterio e iniciativa Alto nivel de compromiso institucional y convicción de servicio al adulto mayor
EXPERIENCIA:	Experiencia en labores similares

Fuente Cuadro Modificado: MIES-Centro Gerontológico de Quevedo- consultoría Reingeniería de Procesos, 2010

10. ANALISIS LEGAL

10.1 ASPECTOS LEGALES

10.1.1 Tipo De Sociedad

Para generar mayores ingresos, la empresa será constituida como Sociedad Anónima considerando que se requerirá al menos de dos accionistas al momento de su constitución, con un monto de apertura mínima de $ 800.00 USD, pudiendo realizar sus aportaciones en efectivo, bienes muebles o inmuebles de acuerdo a las necesidades de la empresa y adicional este tipo de constitución permite emisiones de acciones.

10.1.2 Pasos Para Establecer Una Sociedad Anónima

1. Reservar el nombre: Este trámite se realiza en la Superintendencia de Compañías.

2. Elaborar los estatutos: Debe estar validada por una minuta firmada por un abogado.

3. Apertura una cuenta de integración de capital: es realizado en cualquier entidad bancaria.

4. Elevar a escritura pública: se realiza ante un notario público junto con la reserva del nombre, certificado de integración de capital y la minuta con los estatutos.

5. Aprobar los estatutos: lo realiza la Superintendencia de Compañías.

6. Publicar en un diario: La Superintendencia de Compañías le otorga un extracto para realizar una publicación en el diario de mayor circulación.

7. Obtención de permisos municipales: En el Municipio de Guayaquil se deberá:

- Pagar la patente municipal

- Solicitar el certificado de cumplimiento de obligaciones.

8. Inscribir una compañía: Con todos los documentos antes descritos, se inscribe la compañía antes el Registro Mercantil.

9. Realizar la Junta General de accionistas: Una vez se realiza la primera reunión.

10. Obtención de los documentos habilitantes: La Superintendencia de Compañías entregará los documentos para obtener el Ruc de la compañía.

11. Inscribir el nombramiento del representante: También realizado en el Registro Mercantil, se inscribe el nombramiento del administrador de la empresa elegido en la Junta de Accionistas.

12. Obtención del RUC: se obtiene ante el Servicio de Rentas Internas SRI.

13. Obtención de la carta para el Banco: Una vez obtenido el RUC, la Superintendencia de Compañía le entregará una carta dirigida al banco para que se disponga de los valores ya depositados.

Estos trámites pueden ser realizados por un abogado, cuyo costo por servicios profesionales oscila entre $600 y $1,000 o dependiendo del monto de capital de la empresa.

10.1.3 Obtención Del Ruc

El RUC corresponde a un número de identificación para todas las personas naturales y sociedades que realicen alguna actividad económica en el Ecuador, en forma permanente u ocasional o que sean titulares de bienes o derechos por los cuales deban pagar impuestos.

El número de registro está compuesto por trece números y su composición varía según el Tipo de Contribuyente.

El RUC registra información relativa al contribuyente como, por ejemplo: la dirección de la matriz y sus establecimientos donde realiza la actividad económica, la descripción de las actividades económicas que lleva a cabo, las obligaciones tributarias que se derivan de aquellas, entre otras.

Las actividades económicas asignadas a un contribuyente se determinan conforme el clasificador de actividades CIIU (Clasificador Internacional Industrial Único).

10.1.4 Obtención De Patente Municipal

1. Certificado provisional o definitivo emitido por el Benemérito Cuerpo de Bomberos de Guayaquil.

2. La última actualización del Registro Único de Contribuyentes (R.U.C.).

3. Las personas naturales deberán presentar copia de la cédula de identidad y certificado de votación del mismo.

4. Declaración del Impuesto a la Renta, y a las personas no obligadas a declarar este impuesto, las declaraciones del impuesto al Valor Agregado, del último ejercicio económico exigible.

5. Formulario "Solicitud para Registro de Patente Municipal"

6. Sólo en el caso de que la persona natural o jurídica ejerza el comercio en varios cantones, deberá presentar el desglose de ingresos por cantón firmado por un contador.

7. Si la persona que realiza el trámite no es el titular del negocio, deberá presentar su copia de cédula y certificado de votación junto con una carta de autorización del titular del negocio, debidamente notariada.

10.1.5 Estándares Implementados Por El Mies

El Estado mediante el MIES busca regularizar el funcionamiento de las unidades de atención gerontológica a nivel nacional, por tal razón es importante puntualizar los siguientes estándares de calidad que se debe de aplicar con la finalidad de obtener el aval de esta institución.

1. Familia, comunidad y redes sociales: El cual debe de contar:
    - Integración familiar y comunitaria
    - Espacios formativos para la comunidad
    - Recuperación de conocimientos y saberes
    - Pacto de convivencia y acuerdos sobre el cuidado
    - Coordinación interinstitucional
    - Derecho a la identidad
    - Participación en actividades programadas para su integración e inclusión

- Formación de redes sociales, comunitarias e interinstitucionales

2. Procesos socio – educativos: lo cual se detalla lo siguiente:

- Proyecto socio-educativo
- Promoción y práctica del auto-cuidado
- Orientaciones para la prevención del deterioro cognitivo y físico
- Alfabetización para adultos mayores
- Otros criterios pedagógicos
- Monitoreo y seguimiento del proceso socio-educativo

3. Salud preventiva, alimentación y nutrición: los cuales se detallan a continuación:

- Actividades de promoción y prevención en salud, alimentación y nutrición
- Organización de procesos en alimentos
- Elaboración de menús
- Preparación de alimentos
- Requerimientos nutricionales en centros residenciales
- Requerimientos nutricionales en centros diurnos
- Horarios de alimentación
- Adaptación de la alimentación
- Articulación en territorio
- Registros de seguimiento
- Orientaciones para la salud
- Orientaciones para personas con discapacidad moderada y enfermedades prevalentes.
- Medicamentos.
- Planes de saneamiento

4. Talento humano: los cuales comprende:

- Talento humano para centros gerontológicos residenciales y diurnos
- Gestión del personal
- Talento humano en los espacios alternativos de revitalización, recreación, socialización y encuentro

5. Ambientes seguros y protectores: los cuales comprende:

- Lugares para realizar actividades físicas: espacios amplios, ambientados acorde a su dificultad de movilizarse.

- Servicio de espacios alternativos de recreación, socialización y encuentro para personas adultas mayores.

6. Administración y gestión:

- Mejoramiento de la calidad
- Optimización de recursos
- Registro, expedientes y documentación
- Obligación de los Centros
- Permiso de funcionamiento
- Información y confidencialidad
- Integración de adultos mayores beneficiarios de la pensión no contributiva

10.1.6 Requisitos para la obtención del permiso de funcionamiento-MIES

1. Solicitud para el permiso de funcionamiento dirigida al Soc. Ángel Medina Director de Atención Integral Gerontológica Dra. Narcisa Calahorrano

2. Plano del local o croquis en el cual conste la distribución de los ambientes y el área total en m2.

3. Listado de personal con el que cuenta el Centro (favor indicar dedicación completa o parcial), técnico, administrativo, profesional y auxiliar de servicios generales y7o cuidadores.

4. Servicios con los que cuenta el Centro (señalar número de profesionales o técnicos por servicio).

5. Capacidad del Centro:

- ♣ Número de internos
- ♣ Número de habitaciones individuales
- ♣ Número de habitaciones conjuntas por el número de personas

6. Listado de mobiliario.

7. Reglamento interno, que contenga:

- ♣ Objetivos del servicio
- ♣ Características de las personas destinatarias

- ♣ Requisitos de acceso al servicio
- ♣ Criterios de selección
- ♣ Capacidad (número de plazas)
- ♣ Derechos y Deberes de las personas usuarias y del personal
- ♣ Normas del funcionamiento interno

8. Plan de trabajo anual y semanal del 2010 de acuerdo a las características de usuarios de los servicios que ofrece el Centro

9. Permiso sanitario otorgado por la Dirección Provincial de Salud

10. Permiso de funcionamiento del Centro, otorgado por los respectivos Cuerpos de Bomberos del País.

11. Copia de cédula de ciudadanía del Director.

12. Copia del contrato de arrendamiento o comodato o de las escrituras de compra – venta, donación o préstamo del bien inmueble en donde funciona el Centro.

13. Copia de recibo de luz, agua o teléfono.

14. Plan de contingencia y evacuación en caso de emergencia y desastre aprobado por el Cuerpo de Bomberos

15. Informe del responsable de gerontología de la Subsecretaria o Dirección Provincial del MIES del lugar donde esté ubicado el Centro.

En caso de que el Centro sea administrado por una organización no gubernamental (ONG) a más de los requisitos Anteriores, se deberá presentar:

1. Copias certificadas de los estatutos
2. Registro de la Directiva actualizada

11. ANALISIS SOCIAL

Club Cenit, al establecerse en la sociedad guayaquileña, se enfrenta con ciertos comportamientos y tendencias que tiene la sociedad hacia las personas de la tercera edad.

La soledad en la tercera edad es un factor común en personas que se encuentran en este rango de edad. Hechos como cuando sus familiares se alejan de su ciclo familiar, la pérdida de amigos por fallecimiento o la exclusión del mercado laboral por la limitante de la edad, hacen que las personas de la tercera edad se quejen de su soledad.

La malnutrición en geriatría es otra de los males que los aquejan, debido a que se debe de seguir un régimen adecuado con actividad moderada en las personas de la tercera edad. La falta del mismo y el vivir solos hace que las enfermedades surjan de una manera acelerada.

De igual manera es importante mencionar que el sedentarismo es otro problema que aqueja a las personas adultas mayores, debido a que cada vez estas personas prefieren permanecer en un sitio dentro de su hogar sin ejercer algún movimiento con la finalidad de mantener a salvo de cualquier anomalía que podría tener propia de su edad.

Además de los perjuicios que tiene la sociedad con respecto a este grupo de personas como el rechazo social en el plano laboral, el cual se lo puede evidenciar en la imposición de un límite de edad para ocupar puestos de trabajo.

Considerando todos los factores antes mencionados, Club Cenit ofrece un servicio exclusivo para las personas de la tercera edad en donde su principal objetivo es hacer que nuestros clientes minimicen los problemas antes descritos.

Dentro de los efectos positivos que Club Cenit produce a las personas de la tercera edad tenemos:

- Actividades recreacionales, culturales y sociales: Mediante estas actividades los beneficios que puede traer a la sociedad, es la inclusión de la tercera edad en eventos culturales en donde se resalte las habilidades que se puedan desarrollar al asistir a Club Cenit.

Adicional con las actividades recreacionales, se le permitirá:

  - Aprender a aprender: al desarrollar destrezas y habilidades.
  - Aprender a hacer: a partir de sus habilidades podrán desarrollar cosas innovadoras y a su vez se promueve estrategias de negocios.
  - Aprender a ser: al desarrollar habilidades de manera intelectual, afectiva y social.
- Actividades que promueve la participación intelectual de las personas de la tercera edad: Por medio del "Club de los expertos" se pretende obtener los siguientes beneficios para las personas de la tercera edad:
  - Mantienen y actualizan sus conocimientos y adquiridas en su historia laboral y en el club cenit.
  - Obtienen una mejor integración a su círculo social y familiar.
  - Elevan su autoestima al sentirse útil en la sociedad.
  - Adquieren sentido de poder al lograr objetivos propios o de terceras personas
  - Desarrollan un sentido de solidaridad junto con sus contemporáneos.
- Servicio habitacional: con respecto a este punto es importante mencionar que el Club Cenit se enfrenta con la cultura de la sociedad con respecto a la convivencia de la persona de la tercera edad en el núcleo familiar.

Los aspectos positivos que podemos rescatar es que ellos contarán con un espacio propio de ellos, donde lograrán una independencia y una alta convivencia con las personas de su misma edad, donde podrán compartir experiencias propias de su edad.

Los aspectos negativos que se podrá enfrentar Club Cenit es el rechazo de la idea de convivir de manera independiente en la sociedad guayaquileña, donde la tradición es pasar en el núcleo familiar los últimos momentos de las personas adultas mayores, bajo el cuidado de un familiar.

Tabla 46 Análisis Social del Club Cenit

PROBLEMAS DE LA SOCIEDAD	ACTIVIDADES DE CLUB CENIT	ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS NEGATIVOS
*Soledad de la tercera edad	*Servicio habitacional	*Contarán con un espacio propio *Independencia *Alta convivencia con las personas de su misma edad	*Rechazo debido a la cultura de convivir en un núcleo familiar
*Malnutrición en geriatría	*Seguimiento e Implementación de dietas acorde a su estado de salud	* Se mejorará o conservará el estado de salud de las personas de la tercera edad	*Resistencia de parte de las personas de la tercera edad para seguir un régimen alimenticio
*Sedentarismo	* Actividades recreacionales, culturales y sociales	*Inclusión de la tercera edad en eventos culturales en donde se resalte sus habilidades	*Resistencia a realizar actividades poco comunes
*Rechazo social en el plano laboral	*Implementación "Club de expertos"	*Mantienen y actualizan sus conocimientos y adquiridas en su historia laboral y en el club cenit. *Obtienen una mejor integración a su círculo social y familiar. *Elevan su autoestima al sentirse útil en la sociedad. *Adquieren sentido de poder al lograr objetivos propios o de terceras personas *Desarrollan un sentido de solidaridad junto con sus contemporáneos	*Poca confianza en el Club

Elaborado por: Autores

12. ANALISIS ECONÓMICO

12.1 INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS

En el proyecto del club cenit se ha considerado como inversión en activos fijos la adquisición de Edificios, muebles de oficinas, equipos de computación y tecnología, equipos de fisioterapia y actividades, equipos de cocina, lavandería y bodegas, y equipos de aire acondicionado y ascensor, los cuales se clasifican en las Tablas 31 a la 34 del Capítulo 8 cotizados a los valores del mercado para los próximos meses, Adicionalmente se detalla a continuación los activos fijos depreciables y amortizables que se utilizaran para el inicio de operaciones del club, como se presentan en la siguiente Tabla 47.

Tabla 47. Inversión Activos Fijos

Activos Fijos		
Descripción	**Valor**	
Edificio	$	2.038.500,00
Vehiculos	$	40.990,00
Muebles de Oficina	$	23.652,37
Equipos de computación y tecnología	$	25.789,11
Equipos de fisioterapia y actividades	$	2.147,80
Equipos de cocina , lavandería y bodegas	$	7.114,00
Equipos de aire acondicionado y ascensor	$	26.000,00
Total de Activos Depreciables	**$**	**2.164.193,28**
Inversión Armotizable		
Recursos legales	$	5.816,13
Total de Activos Armotizable	**$**	**5.816,13**
TOTAL INVERSIÓN ACTIVOS	**$**	**2.170.009,41**

Elaborado por: Autores

12.2 INVERSIÓN EN CAPITAL DE TRABAJO

En el análisis del capital de trabajo se han considerado los sueldos del personal para los próximos tres meses y la publicidad de arranque que difundirá los servicios a ofrecer a los clientes potenciales a través de anuncios en prensa, dípticos y diseño de plataforma fan page en Facebook, con lo cual se iniciara las operaciones del club como se muestra en la siguiente Tabla 48.

Tabla 48. Inversión capital de trabajo

Capital de trabajo		
Sueldos	$	28.962,68
Publicidad de arranque	$	2.046,30
Total capital de trabajo		**$ 31.008,98**

Elaborado por: Autores

12.3 POLITICAS FINANCIERAS

Club Cenit, utilizará como modalidad de políticas de cobro por los servicios ofrecidos a sus clientes, el cobro al contado, puesto que se obtuvo dentro de la investigación de mercado un 87,00% de aceptación, valor que deberá ser completamente cancelado previo a su hospedaje dentro del club.

Los proveedores serán empresas de: servicios, profesionales independientes, mayoristas de víveres, insumos entre otros, por ende, los pagos se realizarán a la fecha de vencimiento de las facturas.

12.4 PRESUPUESTO DE INGRESOS

En el cálculo del análisis del mercado se estima que en el primer año se atenderán cerca de 45 adultos mayores de un total de 29.914 en la ciudad de Guayaquil, de ahí en adelante se proyecta un crecimiento conservador del 0.2% anual hasta cubrir la máxima capacidad de alojamiento del club en el año 5, estas personas cumplen las condiciones y características del target, resultado obtenido a través del análisis de capacidad del negocio y respaldado por los hallazgos evidenciados en la investigación del mercado.

Para el cálculo del presupuesto de ingreso se consideró una composición del 60,30% para las habitaciones sencillas y el 38,40% para habitaciones matrimoniales, de los cuales el 48,60% prefieren el paquete Básico y el 51,14% prefieren el paquete Premium, resultado obtenido a través de la investigación de mercado, las clasificaciones de los ingresos del club serán: ingresos directos e ingresos indirectos.

Los ingresos directos estarán conformados por el servicio de los paquetes Básicos y Premium ofrecidos por el club, estos ingresos tendrán un incremento del 2% del precio anual.

Los ingresos indirectos estarán conformados por servicios ofrecidos a la comunidad donde participarán profesionales y adultos mayores a través de Club de Asesorías, consultas de psicólogos, terapias, charlas ocupacionales, clases de relajación y yoga, cursos vacacionales de música, pintura y teatro, y micro negocios cenit, estos servicios permitirán el crecimiento y sostenibilidad del negocio.

A continuación, se detalla el presupuesto de ingreso del club cenit en los próximos 10 años como se muestra en la siguiente Tabla Nº 49.

Tabla 49 Presupuesto de ingresos

CENIT La cúspide de la vida	Ingresos Club Cenit											
INGRESOS DIRECTOS	Año 1			Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
	Habit.	Precio	Ingreso	Ingreso	Ingreso	Ingreso	Ingreso	Ingreso	Ingreso	Ingreso	Ingreso	Ingreso
Paquete habitaciones básicas sencillas	12	$ 350,00	$ 4.255,78	$ 4.544,43	$ 4.855,49	$ 5.189,17	$ 5.545,62	$ 5.634,12	$ 5.746,81	$ 5.861,74	$ 5.978,98	$ 6.098,56
Paquete habitaciones básicas matrimoniales	5	$ 400,00	$ 1.944,00	$ 1.982,88	$ 2.022,54	$ 2.062,99	$ 2.104,25	$ 2.146,33	$ 2.189,26	$ 2.233,04	$ 2.277,71	$ 2.323,26
Paquete habitaciones Premiun sencillas	13	$ 450,00	$ 5.786,97	$ 6.179,47	$ 2.406,45	$ 7.056,18	$ 7.540,87	$ 7.661,22	$ 7.814,44	$ 7.970,73	$ 8.130,14	$ 8.292,75
Paquete habitaciones Premiun matrimoniales	5	$ 500,00	$ 2.570,00	$ 2.621,40	$ 7.336,04	$ 2.727,30	$ 2.781,85	$ 2.837,49	$ 2.894,24	$ 2.952,12	$ 3.011,16	$ 3.071,39
TOTAL	35		**$ 174.680,98**	**$ 183.938,19**	**$ 199.446,23**	**$ 204.427,67**	**$ 215.671,14**	**$ 219.349,94**	**$ 223.736,94**	**$ 228.211,68**	**$ 232.775,91**	**$ 237.431,43**
INGRESOS INDIRECTOS	Año 1			Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
	Clientes	Precio	Ingreso	Ingreso	Ingreso	Ingreso	Ingreso	Ingreso	Ingreso	Ingreso	Ingreso	Ingreso
Club de Asesoría	30	$ 60,00	$ 1.793,57	$ 1.877,11	$ 1.966,22	$ 2.060,95	$ 2.161,35	$ 2.199,33	$ 2.243,32	$ 2.288,18	$ 2.333,95	$ 2.380,62
Consultas Psicólogos	20	$ 50,00	$ 1.000,00	$ 1.021,28	$ 1.043,00	$ 1.065,19	$ 1.087,85	$ 1.111,00	$ 1.134,64	$ 1.158,77	$ 1.183,43	$ 1.208,60
Terapias	20	$ 35,00	$ 700,00	$ 714,89	$ 730,10	$ 745,63	$ 761,50	$ 777,70	$ 794,24	$ 811,14	$ 828,40	$ 846,02
Charlas Ocupacionales	20	$ 35,00	$ 700,00	$ 714,89	$ 730,10	$ 745,63	$ 761,50	$ 777,70	$ 794,24	$ 811,14	$ 828,40	$ 846,02
Clases de relajación y Yoga	20	$ 40,00	$ 800,00	$ 817,02	$ 834,40	$ 852,15	$ 870,28	$ 888,80	$ 907,71	$ 927,02	$ 946,74	$ 966,88
Cursos vacacionales música, pintura y teatro	20	$ 125,00	$ 2.500,00	$ 2.553,19	$ 2.607,51	$ 2.662,98	$ 2.719,64	$ 2.777,50	$ 2.836,59	$ 2.896,94	$ 2.958,57	$ 3.021,51
Micro negocio Cenit	41	$ 100,00	$ 4.069,75	$ 4.259,31	$ 4.461,50	$ 4.676,46	$ 4.904,27	$ 4.990,45	$ 5.090,25	$ 5.192,06	$ 5.295,90	$ 5.401,82
TOTAL			**$ 138.759,77**	**$ 143.492,25**	**$ 148.474,07**	**$ 153.708,13**	**$ 159.196,70**	**$ 162.269,59**	**$ 165.611,88**	**$ 169.023,06**	**$ 172.504,58**	**$ 176.057,88**
INGRESOS TOTALES			***$ 313.440,75***	***$ 327.430,44***	***$ 347.920,30***	***$ 358.135,80***	***$ 374.867,84***	***$ 381.619,53***	***$ 389.348,82***	***$ 397.234,74***	***$ 405.280,49***	***$ 413.489,31***

Elaborado por: Autores

12.5 PRESUPUESTO DE PERSONAL

En la elaboración del presupuesto de personal se consideraron todos los beneficios ley como aportes patronales, fondos de reserva y vacaciones; por lo que se puede apreciar en la Tabla 50 el cálculo de la nómina del personal para el primer año, calculada para una base de 17 colaboradores. Adicionalmente en la Tabla 51 se observa el gasto de personal por los próximos 10 años con un pequeño incremento debido a la contratación de Enfermeras, Auxiliares de Limpieza, Lavandería y Cocineros a partir del sexto año.

Tabla 51 Presupuesto nómina año 1

	Nomina	No	Remuneración	Remuneración mensual	Décimo Tercer sueldo	Décimo Cuarto sueldo	Aporte Patronal IESS 11,15%	SECAP 0,5% - IECE 0,5%	Fondo de Reserva 8,33%	Vacaciones	Aporte Social mensual	Año 1
Personal Administrativo												
1	Coordinador administrador	1	$ 500,00	$ 500,00	$ 41,67	$ 30,50	$ 55,75	$ 5,00	$ 41,65	$ 20,83	$ 195,40	$ 8.344,80
2	Contador	1	$ 450,00	$ 450,00	$ 37,50	$ 30,50	$ 50,18	$ 4,50	$ 37,49	$ 18,75	$ 178,91	$ 7.546,92
3	Sistema	1	$ 450,00	$ 450,00	$ 37,50	$ 30,50	$ 50,18	$ 4,50	$ 37,49	$ 18,75	$ 178,91	$ 7.546,92
4	Recepcionista	1	$ 366,00	$ 366,00	$ 30,50	$ 30,50	$ 40,81	$ 3,66	$ 30,49	$ 15,25	$ 151,21	$ 6.206,48
5	Guardia	1	$ 366,00	$ 366,00	$ 30,50	$ 30,50	$ 40,81	$ 3,66	$ 30,49	$ 15,25	$ 151,21	$ 6.206,48
Subtotal Administrativo		**5**	**$ 2.132,00**	**$ 2.132,00**	**$ 177,67**	**$ 152,50**	**$ 237,72**	**$ 21,32**	**$ 177,60**	**$ 88,83**	**$ 855,63**	**$ 35.851,60**
Personal Operativo												
1	Enfermeros/as	3	$ 380,00	$ 1.140,00	$ 95,00	$ 91,50	$ 127,11	$ 11,40	$ 94,96	$ 47,50	$ 467,47	$ 19.289,66
2	Médico Gerontológico	1	$ 500,00	$ 500,00	$ 41,67	$ 30,50	$ 55,75	$ 5,00	$ 41,65	$ 20,83	$ 195,40	$ 8.344,80
3	Psicólogo/a	1	$ 400,00	$ 400,00	$ 33,33	$ 30,50	$ 44,60	$ 4,00	$ 33,32	$ 16,67	$ 162,42	$ 6.749,04
4	Terapista ocupacional	1	$ 400,00	$ 400,00	$ 33,33	$ 30,50	$ 44,60	$ 4,00	$ 33,32	$ 16,67	$ 162,42	$ 6.749,04
5	Terapista Físico	1	$ 400,00	$ 400,00	$ 33,33	$ 30,50	$ 44,60	$ 4,00	$ 33,32	$ 16,67	$ 162,42	$ 6.749,04
6	Trabajador Social	1	$ 400,00	$ 400,00	$ 33,33	$ 30,50	$ 44,60	$ 4,00	$ 33,32	$ 16,67	$ 162,42	$ 6.749,04
7	Facilitador de Actividades	1	$ 400,00	$ 400,00	$ 33,33	$ 30,50	$ 44,60	$ 4,00	$ 33,32	$ 16,67	$ 162,42	$ 6.749,04
8	Auxiliares de Limpieza	1	$ 366,00	$ 366,00	$ 30,50	$ 30,50	$ 40,81	$ 3,66	$ 30,49	$ 15,25	$ 151,21	$ 6.206,48
9	Cocineros/as	1	$ 366,00	$ 366,00	$ 30,50	$ 30,50	$ 40,81	$ 3,66	$ 30,49	$ 15,25	$ 151,21	$ 6.206,48
10	Auxiliar Lavandería	1	$ 366,00	$ 366,00	$ 30,50	$ 30,50	$ 40,81	$ 3,66	$ 30,49	$ 15,25	$ 151,21	$ 6.206,48
Subtotal Operativo		**12**	**$ 3.978,00**	**$ 4.738,00**	**$ 394,83**	**$ 366,00**	**$ 528,29**	**$ 47,38**	**$ 394,68**	**$ 197,42**	**$ 1.928,59**	**$ 79.999,11**
TOTAL		**17**	**$ 6.110,00**	**$ 6.870,00**	**$ 572,50**	**$ 518,50**	**$ 766,01**	**$ 68,70**	**$ 572,27**	**$ 286,25**	**$ 2.784,23**	**$ 115.850,71**

Elaborado por: Autores

Tabla 50 Presupuesto de personal

Nómina										
Nómina	**Año 1**	**Año 2**	**Año 3**	**Año 4**	**Año 5**	**Año 6**	**Año 7**	**Año 8**	**Año 9**	**Año 10**
Sueldos Administrativos	$ 35.851,60	$ 35.909,80	$ 35.969,84	$ 36.031,80	$ 36.095,72	$ 36.161,68	$ 36.229,73	$ 36.299,95	$ 36.372,40	$ 36.447,16
Sueldos Operativos	$ 79.999,11	$ 80.138,77	$ 80.282,88	$ 80.431,57	$ 80.584,99	$ 87.235,19	$ 87.412,13	$ 94.114,25	$ 94.317,12	$ 94.526,43
Total de Nómina	**$ 115.850,71**	**$ 116.048,57**	**$ 116.252,72**	**$ 116.463,37**	**$ 116.680,71**	**$ 123.396,86**	**$ 123.641,86**	**$ 130.414,20**	**$ 130.689,52**	**$ 130.973,59**

Elaborado por: Autores

12.6 PRESUPUESTO DE OTROS GASTOS

En la elaboración del presupuesto de otros gastos se consideraron los siguientes rubros: mantenimiento de equipos de fisioterapia, insumos tales como: implementos de enfermería, implementos de limpieza, suministros de oficinas, Alimentación, cocina y repostería y micro negocio y los suministros necesarios para la operación del club (energía eléctrica, agua potable, paquete de servicio internet, teléfono y tv cable), en la siguiente Tabla 52 se muestra la proyección en los próximos 10 años.

Tabla 52 Presupuesto de persona

CENIT La cúspide de la vida	Presupuesto de otros gastos									
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Gastos operativos										
Servicio de Ambulancia	$ 4.320,00	$ 4.457,38	$ 4.599,12	$ 4.745,37	$ 4.896,28	$ 5.051,98	$ 5.212,63	$ 5.378,39	$ 5.549,42	$ 5.725,90
Póliza de accidente	$ 13.505,79	$ 14.298,40	$ 14.683,49	$ 15.089,16	$ 15.513,94	$ 16.007,28	$ 16.516,31	$ 17.041,53	$ 17.583,45	$ 18.142,61
Servicios paseos y excursiones	$ 6.000,00	$ 6.190,80	$ 6.387,67	$ 6.590,80	$ 6.800,38	$ 7.016,63	$ 7.239,76	$ 7.469,99	$ 7.707,53	$ 7.952,63
Mantenimiento de equipos Fisioterapia	$ 214,78	$ 221,61	$ 228,66	$ 235,93	$ 243,43	$ 251,17	$ 259,16	$ 267,40	$ 275,90	$ 284,68
Insumos de enfermería y limpieza	$ 514,80	$ 531,17	$ 548,06	$ 565,49	$ 583,47	$ 602,03	$ 621,17	$ 640,92	$ 661,31	$ 682,34
Energía Eléctrica	$ 6.048,43	$ 6.403,39	$ 6.784,97	$ 7.194,14	$ 7.631,88	$ 7.855,82	$ 8.105,64	$ 8.363,40	$ 8.629,35	$ 8.903,77
Agua potable	$ 1.493,42	$ 1.581,06	$ 1.675,27	$ 1.776,30	$ 1.884,38	$ 1.939,68	$ 2.001,36	$ 2.065,00	$ 2.130,67	$ 2.198,43
Paquete de Internet, teléfono y Tv cable	$ 5.267,26	$ 5.576,37	$ 5.908,67	$ 6.264,99	$ 6.646,20	$ 6.841,22	$ 7.058,77	$ 7.283,24	$ 7.514,85	$ 7.753,82
Alimentación	$ 28.362,16	$ 30.026,63	$ 31.815,89	$ 33.734,59	$ 35.787,22	$ 36.837,33	$ 38.008,76	$ 39.217,44	$ 40.464,55	$ 41.751,33
Insumos de cocina y repostería	$ 3.000,00	$ 3.095,40	$ 3.193,83	$ 3.295,40	$ 3.400,19	$ 3.508,32	$ 3.619,88	$ 3.734,99	$ 3.853,77	$ 3.976,32
Insumos materiales micro negocio	$ 2.280,00	$ 2.352,50	$ 2.427,31	$ 2.504,50	$ 2.584,15	$ 2.666,32	$ 2.751,11	$ 2.838,60	$ 2.928,86	$ 3.022,00
Suministro de Oficina	$ 1.156,80	$ 1.193,59	$ 1.231,54	$ 1.270,71	$ 1.311,11	$ 1.352,81	$ 1.395,83	$ 1.440,21	$ 1.486,01	$ 1.533,27
TOTAL	**$ 72.163,44**	**$ 75.928,30**	**$ 79.484,49**	**$ 83.267,38**	**$ 87.282,63**	**$ 89.930,59**	**$ 92.790,38**	**$ 95.741,12**	**$ 98.785,69**	**$ 101.927,07**

Elaborado por: Autores

13. ANÁLISIS FINANCIERO

En el análisis financiero se consideraron el Flujo de Caja, Estado de Resultados y el Balance General, con el propósito de obtener los indicadores financieros como valor anual neto y la tasa interna de retorno, para finalmente determinar la viabilidad y factibilidad del proyecto.

Las implicaciones a considerarse en el proyecto Club Cenit son:

- Alta inversión que se necesita para la adquisición del terreno, el cual será financiando en su totalidad mediante un préstamo a la Corporación Financiera Nacional, CFN, mientras que la construcción de la infraestructura se realizará mediante los aportes de capital de los accionistas del Club.
- El gasto de personal para el inicio de las operaciones del Club es alto, debido al personal administrativo y operativo necesario en cada área específica dentro de las instalaciones, a medida que aumente nuestra demanda de clientes, por consiguiente, aumentara nuestro número de personal operativo.

Adicionalmente los precios a cobrarse por los servicios ofrecidos a los clientes son relativamente bajos en relación al mercado, el precio por los servicios de los paquetes de habitaciones básicas sencillas es de $350,00 y por las habitaciones básicas matrimoniales de $400,00, mientras que el precio por los servicios de los paquetes de habitaciones Premium sencillas es de $450,00 y por las habitaciones Premium matrimoniales $500,00.

13.1 FLUJO DE CAJA FINANCIADO

En la Tabla 53 se observa el flujo de caja proyectado por los próximos 10 años, en el cual se consideran todos los ingresos y egresos de efectivo del Club Cenit, donde se puede evidenciar que los flujos de efectivo son positivos desde el primer año, a pesar de realizar pagos de interés y de capital del préstamo a la CFN.

Tabla 53 Flujo de caja financiado

CENIT La cúspide de la vida	Flujo de caja Club Cenit										
Detalle	**Año 0**	**Año 1**	**Año 2**	**Año 3**	**Año 4**	**Año 5**	**Año 6**	**Año 7**	**Año 8**	**Año 9**	**Año 10**
Ingresos operativos											
Caja Inicial		$ 31.008,98	$ 71.931,00	$ 126.694,96	$ 201.997,20	$ 280.532,60	$ 369.088,03	$ 453.328,47	$ 545.186,80	$ 636.149,67	$ 734.952,61
+ Ingresos efectivo		$ 313.440,75	$ 327.430,44	$ 347.920,30	$ 358.135,80	$ 374.867,84	$ 381.619,53	$ 389.348,82	$ 397.234,74	$ 405.280,49	$ 413.489,31
Total disponible		***$ 344.449,73***	***$ 399.361,44***	***$ 474.615,26***	***$ 560.133,00***	***$ 655.400,44***	***$ 750.707,56***	***$ 842.677,28***	***$ 942.421,55***	***$ 1.041.430,16***	***$ 1.148.441,92***
Egresos											
- Inversiones en activos fijos	$ 2.170.009,41										
- Inversión en capital de trabajo	$ 31.008,98										
- Gastos Personal		$ 115.850,71	$ 116.048,57	$ 116.252,72	$ 116.463,37	$ 116.680,71	$ 123.396,86	$ 123.641,86	$ 130.414,20	$ 130.689,52	$ 130.973,59
- Gastos Promoción y Publicidad		$ 6.138,90	$ 6.334,12	$ 6.535,54	$ 6.743,37	$ 6.957,81	$ 7.179,07	$ 7.407,36	$ 7.642,92	$ 7.885,96	$ 8.136,74
- Servicio de Ambulancia		$ 4.320,00	$ 4.457,38	$ 4.599,12	$ 4.745,37	$ 4.896,28	$ 5.051,98	$ 5.212,63	$ 5.378,39	$ 5.549,42	$ 5.725,90
- Servicio de Poliza de accidente		$ 13.505,79	$ 14.298,40	$ 14.683,49	$ 15.089,16	$ 15.513,94	$ 16.007,28	$ 16.516,31	$ 17.041,53	$ 17.583,45	$ 18.142,61
- Servicio de paseos y excursiones		$ 6.000,00	$ 6.190,80	$ 6.387,67	$ 6.590,80	$ 6.800,38	$ 7.016,63	$ 7.239,76	$ 7.469,99	$ 7.707,53	$ 7.952,63
- Mantenimiento de equipos Fisioterapia		$ 214,78	$ 221,61	$ 228,66	$ 235,93	$ 243,43	$ 251,17	$ 259,16	$ 267,40	$ 275,90	$ 284,68
- Insumo de enfermería y limpieza		$ 514,80	$ 531,17	$ 548,06	$ 565,49	$ 583,47	$ 602,03	$ 621,17	$ 640,92	$ 661,31	$ 682,34
- Energía Eléctrica		$ 6.048,43	$ 6.403,39	$ 6.784,97	$ 7.194,14	$ 7.631,88	$ 7.855,82	$ 8.105,64	$ 8.363,40	$ 8.629,35	$ 8.903,77
- Agua Potable		$ 1.493,42	$ 1.581,06	$ 1.675,27	$ 1.776,30	$ 1.884,38	$ 1.939,68	$ 2.001,36	$ 2.065,00	$ 2.130,67	$ 2.198,43
- Teléfono e Internet		$ 5.267,26	$ 5.576,37	$ 5.908,67	$ 6.264,99	$ 6.646,20	$ 6.841,22	$ 7.058,77	$ 7.283,24	$ 7.514,85	$ 7.753,82
- Alimentación		$ 28.362,16	$ 30.026,63	$ 31.815,89	$ 33.734,59	$ 35.787,22	$ 36.837,33	$ 38.008,76	$ 39.217,44	$ 40.464,55	$ 41.751,33
- Insumos de cocina y repostería		$ 3.000,00	$ 3.095,40	$ 3.193,83	$ 3.295,40	$ 3.400,19	$ 3.508,32	$ 3.619,88	$ 3.734,99	$ 3.853,77	$ 3.976,32
- Insumos materiales micro negocio		$ 2.280,00	$ 2.352,50	$ 2.427,31	$ 2.504,50	$ 2.584,15	$ 2.666,32	$ 2.751,11	$ 2.838,60	$ 2.928,86	$ 3.022,00
- Suministro de Oficina		$ 1.156,80	$ 1.193,59	$ 1.231,54	$ 1.270,71	$ 1.311,11	$ 1.352,81	$ 1.395,83	$ 1.440,21	$ 1.486,01	$ 1.533,27
- Pago de interés		$ 38.263,84	$ 34.253,65	$ 30.243,47	$ 26.233,29	$ 22.223,10	$ 18.212,92	$ 14.202,73	$ 10.192,55	$ 6.182,37	$ 2.172,18
- Pago de capital		$ 40.101,84	$ 40.101,84	$ 40.101,84	$ 40.101,84	$ 40.101,84	$ 40.101,84	$ 40.101,84	$ 40.101,84	$ 40.101,84	$ 40.101,84
- Pago utilidades a trabajadores		$ -	$ -	$ -	$ 3.022,77	$ 5.815,87	$ 8.260,15	$ 8.611,11	$ 9.872,07	$ 10.162,69	$ 11.436,64
- Impuesto a la renta		$ -	$ -	$ -	$ 3.768,39	$ 7.250,46	$ 10.297,66	$ 10.735,18	$ 12.307,18	$ 12.669,49	$ 14.257,68
Total egresos		**$ 272.518,73**	**$ 272.666,48**	**$ 272.618,06**	**$ 279.600,40**	**$ 286.312,42**	**$ 297.379,09**	**$ 297.490,48**	**$ 306.271,88**	**$ 306.477,55**	**$ 309.005,74**
Neto disponible	***$ (2.201.018,39)***	***$ 71.931,00***	***$ 126.694,96***	***$ 201.997,20***	***$ 280.532,60***	***$ 369.088,03***	***$ 453.328,47***	***$ 545.186,80***	***$ 636.149,67***	***$ 734.952,61***	***$ 839.436,18***
Ingresos no operativos											
+ Crédito financiero	$ 401.018,39	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
+ Aporte de capital	$ 1.800.000,00	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
= Caja final	$ 2.201.018,39	$ 71.931,00	$ 126.694,96	$ 201.997,20	$ 280.532,60	$ 369.088,03	$ 453.328,47	$ 545.186,80	$ 636.149,67	$ 734.952,61	$ 839.436,18
Flujo Neto	$ (401.018,39)	$ 71.931,00	$ 126.694,96	$ 201.997,20	$ 280.532,60	$ 369.088,03	$ 453.328,47	$ 545.186,80	$ 636.149,67	$ 734.952,61	$ 839.436,18
Flujo Acumulado		$ 71.931,00	$ 198.625,96	$ 400.623,16	$ 681.155,76	$ 1.050.243,79	$ 1.503.572,25	$ 2.048.759,06	$ 2.684.908,73	$ 3.419.861,34	$ 4.259.297,53
Saldo		$ 2.129.087,39	$ 2.002.392,43	$ 1.800.395,23	$ 1.519.862,63	$ 1.150.774,60	$ 697.446,13	$ 152.259,33	$ (483.890,34)	$ (1.218.842,95)	$ (2.058.279,14)

Elaborado por: Autores

13.2 TASA DE DESCUENTO CAPM Y WACC

La evaluación financiera de un proyecto se sustenta en el análisis de los resultados obtenidos como es el valor anual neto, tasa interna de retorno, el Modelo de Valuación de Activos de Capital y el Costo Promedio Ponderado de Capital.

A continuación, en la siguiente tabla se observa el cálculo del CAPM y WACC:

Tabla 54 Información Beta desapalancada

Datos	
Fecha	24/05/2016
Beta desapalancada Bju	1,36
Deuda (D)	$ 401.018,39
Capital (E)	$ 1.800.000,00
Tasa impositivo compuesta (T)	33,70%

Elaborado por: Autores

En la Tabla 54 se observa los datos de la beta desapalancada obtenida del listado de betas comparables proporcionadas por Aswath Damodaran 2016 de la industria Healthcare Support Services, la deuda (D), el capital (E) y el valor de la tasa impositiva compuesta T.

Tabla 55 Calculo de la Beta Apalancada

Cálculo beta apalancada	
Beta desapalancada Bju	1,36
Tasa impositivo compuesta (T)	33,70%
D/E	22,28%
Beta apalancada Bj	**1,57**

Elaborado por: Autores

El cálculo de la beta apalancada se realiza a través de la formula βj=βju*(1+(1-T)*(D/E)), donde obtenemos un valor de 1.57, como se observa en la tabla 55.

Tabla 56 Calculo del CAPM

CAPM (Ke)	
Tasa libre de riesgo (Rf)	1,40%
Beta apalancada Bj	1,57
Prima riesgo (Rm-Rf) 11/04/2016	10,05%
Riesgo país (@) 08/05/16	8,91%
CAPM (Ke) = Rf+βj(Rm-Rf)+RP	**26,05%**

Elaborado por: Autores

En la tabla 56 se observa el cálculo del CAPM (Modelo de Valuación de Activos de Capital) a través de la formula Rf+βj*(Rm-Rf) + Riesgo País, donde obtenemos un valor de 26,05%

Tabla 57 Información WACC

Datos	
Fecha	24/05/2016
CAPM (Ke)	26,05%
Deuda (D)	$ 401.018,39
Capital (E)	$ 1.800.000,00
Tasa impositivo compuesta (T)	33,70%
Tasa Interés Préstamo (Kd)	10%

Elaborado por: Autores

En la tabla 58 se muestra la información resumen para el cálculo del WACC (Coste promedio ponderado del capital), la fórmula es (D/D+E)*Kd*(1-T)+(E/D+E)*Ke, donde obtenemos un valor de 21.87%, como se observa en la tabla 58.

Tabla 58 Calculo WACC

WACC	
Ke (E/(E+D))	20,15%
Kd (1-T) (D/(E+D))	1,72%
WACC	**21,87%**

Elaborado por: Autores

Considerando la proyección del flujo neto de cada periodo por los 10 años, en el cual se obtiene un valor anual neto de ($ 840.005,50) y una tasa interna de retorno del 14%, calculados a una tasa de descuento igual al CAPM (Modelo de Valuación de Activos de Capital) del 26,05% para los accionistas, el periodo de recuperación es de 7 años 1 mes, por ende, se considera que el proyecto no es viable.

Considerando la proyección del flujo neto de cada periodo por los 10 años, en el cual se obtiene un valor anual neto de ($ 1.070.157,05) y una tasa interna de retorno del 10,07%, calculados a una tasa de descuento igual al WACC (Coste promedio ponderado del capital) del 22,51 %, por ende, se considera que el proyecto no es viable.

Tabla 60 Rentabilidad del Proyecto

Rentabilidad del Proyecto											
Detalle	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Flujo Neto		$ 71.931,00	$ 126.694,96	$ 201.997,20	$ 280.532,60	$ 369.088,03	$ 453.328,47	$ 545.186,80	$ 636.149,67	$ 734.952,61	$ 839.436,18
Total patrimonio	$ (2.201.018,39)										
Total	**$ (2.201.018,39)**	**$ 71.931,00**	**$ 126.694,96**	**$ 201.997,20**	**$ 280.532,60**	**$ 369.088,03**	**$ 453.328,47**	**$ 545.186,80**	**$ 636.149,67**	**$ 734.952,61**	**$ 839.436,18**
WACC	22,51%										
VAN	$ (1.070.157,05)										
TIR	10,07%										

Elaborado por: Autores

Tabla 59 Rentabilidad Accionistas

Rentabilidad Accionistas											
Detalle	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Flujo Neto		$ 71.931,00	$ 126.694,96	$ 201.997,20	$ 280.532,60	$ 369.088,03	$ 453.328,47	$ 545.186,80	$ 636.149,67	$ 734.952,61	$ 839.436,18
Capital Social	$ (1.800.000,00)										
Total	**$ (1.800.000,00)**	**$ 71.931,00**	**$ 126.694,96**	**$ 201.997,20**	**$ 280.532,60**	**$ 369.088,03**	**$ 453.328,47**	**$ 545.186,80**	**$ 636.149,67**	**$ 734.952,61**	**$ 839.436,18**
Retorno deseado por inversionistas	26,05%										
VAN	$ (840.005,50)										
TIR	14%										

Elaborado por: Autores

Tabla 61 Recuperación de la inversión Club Cenit

Periodo de Recuperación de la Inversión											
Detalle	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Flujo Neto		$ 71.931,00	$ 126.694,96	$ 201.997,20	$ 280.532,60	$ 369.088,03	$ 453.328,47	$ 545.186,80	$ 636.149,67	$ 734.952,61	$ 839.436,18
Flujo Acumulado		$ 71.931,00	$ 198.625,96	$ 400.623,16	$ 681.155,76	$ 1.050.243,79	$ 1.503.572,25	$ 2.048.759,06	$ 2.684.908,73	$ 3.419.861,34	$ 4.259.297,53
Inversión Total	$ 2.201.018,39										
Ultimo flujo	$ 2.684.908,73										
Por recuperar	$ 152.259,33										
Proporción	0,1										
Periodo de recuperación	7,1										

Elaborado por: Autores

13.3 FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO

Para el inicio del negocio se requerirá de una inversión inicial en activos fijos y capital de trabajo por $ 2.201.018,39, cifra financiada por el aporte de los 6 socios del club cubriendo el 82% del valor de inversión y el 18% restante a través de un préstamo a la CFN con una tasa de interés del 10,00% para Financiamiento de segundo piso, cuya amortización del capital se cancelará en un plazo de 120 meses.

Tabla 62. Financiamiento del proyecto

Inversión Fija		
Inversión Fija	$	2.170.009,41
Capital de trabajo	$	31.008,98
Total	**$**	**2.201.018,39**

Distribución de Aportes		
Aporte de socio 1	$	300.000,00
Aporte de socio 2	$	300.000,00
Aporte de socio 3	$	300.000,00
Aporte de socio 4	$	300.000,00
Aporte de socio 5	$	300.000,00
Aporte de socio 6	$	300.000,00
Total	**$**	**1.800.000,00**

Elaborado por: Autores

Tabla 63. Amortización

Tabla de Amortización			
Monto	**401.018,39**		
Tasa	**10,00%**	**T. Efectiva**	**10,4713%**
Plazo	**10** años		
Gracia	0 años		
Fecha de Inicio	1 de enero de 2017		
Moneda	DOLARES		
Amortización cada	30 días		
Períodos	120 para amortizar capital		

Elaborado por: Autores

13.4 ESTADO DE RESULTADOS

En la Tabla 64 se observa el Estado de Resultado del Club Cenit por los próximos 10 años, considerando las ventas totales, costos totales, gastos operativos, gastos administrativos y gastos financieros, calculando las utilidades antes de impuestos e

impuestos de ley previo a la obtención de la utilidad o pérdida neta del ejercicio, cabe indicar que a partir del tercer año se obtiene utilidades netas positivas por la disminución de los gastos de depreciación, gastos de amortizaciones y gastos financieros.

Tabla 64 Estado de Resultados

CENIT La cúspide de la vida	Estado de Resultados - Club Cenit									
Cuentas	**Año 1**	**Año 2**	**Año 3**	**Año 4**	**Año 5**	**Año 6**	**Año 7**	**Año 8**	**Año 9**	**Año 10**
(+) Ventas netas	$ 313.440,75	$ 327.430,44	$ 347.920,30	$ 358.135,80	$ 374.867,84	$ 381.619,53	$ 389.348,82	$ 397.234,74	$ 405.280,49	$ 413.489,31
Gastos operativos										
Gastos Personal	$ 115.850,71	$ 116.048,57	$ 116.252,72	$ 116.463,37	$ 116.680,71	$ 123.396,86	$ 123.641,86	$ 130.414,20	$ 130.689,52	$ 130.973,59
Gastos Promoción y Publicidad	$ 6.138,90	$ 6.334,12	$ 6.535,54	$ 6.743,37	$ 6.957,81	$ 7.179,07	$ 7.407,36	$ 7.642,92	$ 7.885,96	$ 8.136,74
Gastos Depreciación	$ 94.089,05	$ 94.089,05	$ 94.089,05	$ 85.492,68	$ 85.492,68	$ 85.492,68	$ 85.492,68	$ 85.492,68	$ 85.492,68	$ 85.492,68
Gastos Amortización	$ 1.163,23	$ 1.163,23	$ 1.163,23	$ 1.163,23	$ 1.163,23	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Servicio Ambulancia	$ 4.320,00	$ 4.457,38	$ 4.599,12	$ 4.745,37	$ 4.896,28	$ 5.051,98	$ 5.212,63	$ 5.378,39	$ 5.549,42	$ 5.725,90
Poliza de accidennte	$ 13.505,79	$ 14.298,40	$ 14.683,49	$ 15.089,16	$ 15.513,94	$ 16.007,28	$ 16.516,31	$ 17.041,53	$ 17.583,45	$ 18.142,61
Servicio de paseos y excursiones	$ 6.000,00	$ 6.190,80	$ 6.387,67	$ 6.590,80	$ 6.800,38	$ 7.016,63	$ 7.239,76	$ 7.469,99	$ 7.707,53	$ 7.952,63
Mantenimiento de equipos Fisioterapia	$ 214,78	$ 221,61	$ 228,66	$ 235,93	$ 243,43	$ 251,17	$ 259,16	$ 267,40	$ 275,90	$ 284,68
Insumo de enfermería y limpieza	$ 514,80	$ 531,17	$ 548,06	$ 565,49	$ 583,47	$ 602,03	$ 621,17	$ 640,92	$ 661,31	$ 682,34
Energía Eléctrica	$ 6.048,43	$ 6.403,39	$ 6.784,97	$ 7.194,14	$ 7.631,88	$ 7.855,82	$ 8.105,64	$ 8.363,40	$ 8.629,35	$ 8.903,77
Agua Potable	$ 1.493,42	$ 1.581,06	$ 1.675,27	$ 1.776,30	$ 1.884,38	$ 1.939,68	$ 2.001,36	$ 2.065,00	$ 2.130,67	$ 2.198,43
Teléfono e Internet	$ 5.267,26	$ 5.576,37	$ 5.908,67	$ 6.264,99	$ 6.646,20	$ 6.841,22	$ 7.058,77	$ 7.283,24	$ 7.514,85	$ 7.753,82
Alimentación	$ 28.362,16	$ 30.026,63	$ 31.815,89	$ 33.734,59	$ 35.787,22	$ 36.837,33	$ 38.008,76	$ 39.217,44	$ 40.464,55	$ 41.751,33
Insumos de cocina y repostería	$ 3.000,00	$ 3.095,40	$ 3.193,83	$ 3.295,40	$ 3.400,19	$ 3.508,32	$ 3.619,88	$ 3.734,99	$ 3.853,77	$ 3.976,32
Insumos materiales micro negocio	$ 2.280,00	$ 2.352,50	$ 2.427,31	$ 2.504,50	$ 2.584,15	$ 2.666,32	$ 2.751,11	$ 2.838,60	$ 2.928,86	$ 3.022,00
Suministro de Oficina	$ 1.156,80	$ 1.193,59	$ 1.231,54	$ 1.270,71	$ 1.311,11	$ 1.352,81	$ 1.395,83	$ 1.440,21	$ 1.486,01	$ 1.533,27
Total Gastos Operativos y No Operativos	$ 289.405,33	$ 293.563,27	$ 297.525,03	$ 293.130,03	$ 297.577,06	$ 305.999,21	$ 309.332,29	$ 319.290,93	$ 322.853,85	$ 326.530,08
Utilidad/Pérdida antes de Impuestos, Participación Trabajadores e Intereses	***$ 24.035,42***	***$ 33.867,17***	***$ 50.395,27***	***$ 65.005,77***	***$ 77.290,78***	***$ 75.620,32***	***$ 80.016,52***	***$ 77.943,82***	***$ 82.426,64***	***$ 86.959,23***
Gastos financieros (intereses)	$ 38.263,84	$ 34.253,65	$ 30.243,47	$ 26.233,29	$ 22.223,10	$ 18.212,92	$ 14.202,73	$ 10.192,55	$ 6.182,37	$ 2.172,18
Utilidad antes de Impuestos y Participación Trabajadores	**$ (14.228,42)**	**$ (386,48)**	**$ 20.151,80**	**$ 38.772,49**	**$ 55.067,68**	**$ 57.407,41**	**$ 65.813,79**	**$ 67.751,27**	**$ 76.244,27**	**$ 84.787,05**
15% trabajadores	$ -	$ -	$ 3.022,77	$ 5.815,87	$ 8.260,15	$ 8.611,11	$ 9.872,07	$ 10.162,69	$ 11.436,64	$ 12.718,06
= Utilidad ante de impuesto	$ (14.228,42)	$ (386,48)	$ 17.129,03	$ 32.956,62	$ 46.807,53	$ 48.796,29	$ 55.941,72	$ 57.588,58	$ 64.807,63	$ 72.068,99
- Impuestos	$ -	$ -	$ 3.768,39	$ 7.250,46	$ 10.297,66	$ 10.735,18	$ 12.307,18	$ 12.669,49	$ 14.257,68	$ 15.855,18
= Utilidad/Pérdida neta	**$ (14.228,42)**	**$ (386,48)**	**$ 13.360,64**	**$ 25.706,16**	**$ 36.509,87**	**$ 38.061,11**	**$ 43.634,54**	**$ 44.919,09**	**$ 50.549,95**	**$ 56.213,81**
= Utilidad Acumulada	**$ (14.228,42)**	**$ (14.614,90)**	**$ (1.254,26)**	**$ 24.451,90**	**$ 60.961,77**	**$ 99.022,88**	**$ 142.657,43**	**$ 187.576,52**	**$ 238.126,47**	**$ 294.340,28**

Elaborado por: Autores

13.5 BALANCE GENERAL

En la tabla 65 se observa el Balance General del Club Cenit proyectado por los próximos 10 años, clasificados en cuentas de activos, pasivos y patrimonio, cabe indicar que en los primeros años no se obtienen utilidades del ejercicio debido a la recuperación de gastos y costos del negocio, a partir del tercer año se genera utilidades del ejercicio positivas mejorando en los próximos periodos.

Tabla 65 Balance General

CENIT La cúspide de la vida	Balance General - Club Cenit										
Cuentas	**Año 0**	**Año 1**	**Año 2**	**Año 3**	**Año 4**	**Año 5**	**Año 6**	**Año 7**	**Año 8**	**Año 9**	**Año 10**
Activos											
Activo corriente											
Caja y bancos	$ 31.008,98	$ 71.931,00	$ 126.694,96	$ 201.997,20	$ 280.532,60	$ 369.088,03	$ 453.328,47	$ 545.186,80	$ 636.149,67	$ 734.952,61	$ 839.436,18
Total activos corrientes	**$ 31.008,98**	**$ 71.931,00**	**$ 126.694,96**	**$ 201.997,20**	**$ 280.532,60**	**$ 369.088,03**	**$ 453.328,47**	**$ 545.186,80**	**$ 636.149,67**	**$ 734.952,61**	**$ 839.436,18**
Activo fijo											
Terreno	$ 500.000,00	$ 500.000,00	$ 500.000,00	$ 500.000,00	$ 500.000,00	$ 500.000,00	$ 500.000,00	$ 500.000,00	$ 500.000,00	$ 500.000,00	$ 500.000,00
Edificio	$ 1.538.500,00	$ 1.538.500,00	$ 1.538.500,00	$ 1.538.500,00	$ 1.538.500,00	$ 1.538.500,00	$ 1.538.500,00	$ 1.538.500,00	$ 1.538.500,00	$ 1.538.500,00	$ 1.538.500,00
Vehículos	$ 40.990,00	$ 40.990,00	$ 40.990,00	$ 40.990,00	$ 40.990,00	$ 40.990,00	$ 40.990,00	$ 40.990,00	$ 40.990,00	$ 40.990,00	$ 40.990,00
Equipos Muebles de Oficina	$ 23.652,37	$ 23.652,37	$ 23.652,37	$ 23.652,37	$ 23.652,37	$ 23.652,37	$ 23.652,37	$ 23.652,37	$ 23.652,37	$ 23.652,37	$ 23.652,37
Equipos de Computación y Tecnología	$ 25.789,11	$ 25.789,11	$ 25.789,11	$ 25.789,11	$ 25.789,11	$ 25.789,11	$ 25.789,11	$ 25.789,11	$ 25.789,11	$ 25.789,11	$ 25.789,11
Equipos de Fisioterapia y Actividades	$ 2.147,80	$ 2.147,80	$ 2.147,80	$ 2.147,80	$ 2.147,80	$ 2.147,80	$ 2.147,80	$ 2.147,80	$ 2.147,80	$ 2.147,80	$ 2.147,80
Equipos de Cocina, Lavandería y Bodega	$ 7.114,00	$ 7.114,00	$ 7.114,00	$ 7.114,00	$ 7.114,00	$ 7.114,00	$ 7.114,00	$ 7.114,00	$ 7.114,00	$ 7.114,00	$ 7.114,00
Equipos de Aire Acondicionados y Ascensores	$ 26.000,00	$ 26.000,00	$ 26.000,00	$ 26.000,00	$ 26.000,00	$ 26.000,00	$ 26.000,00	$ 26.000,00	$ 26.000,00	$ 26.000,00	$ 26.000,00
Activos Intangibles	$ 5.816,13	$ 5.816,13	$ 5.816,13	$ 5.816,13	$ 5.816,13	$ 5.816,13	$ 5.816,13	$ 5.816,13	$ 5.816,13	$ 5.816,13	$ 5.816,13
Depreciación y Amortización acumulada	-	$ (95.252,28)	$ (190.504,56)	$ (285.756,84)	$ (372.412,75)	$ (459.068,66)	$ (544.561,34)	$ (630.054,03)	$ (715.546,71)	$ (801.039,39)	$ (886.532,08)
Total activo fijo	**$ 2.170.009,41**	**$ 2.074.757,13**	**$ 1.979.504,85**	**$ 1.884.252,57**	**$ 1.797.596,66**	**$ 1.710.940,75**	**$ 1.625.448,07**	**$ 1.539.955,38**	**$ 1.454.462,70**	**$ 1.368.970,02**	**$ 1.283.477,33**
TOTAL ACTIVOS	$ 2.201.018,39	$ 2.146.688,13	$ 2.106.199,81	$ 2.086.249,77	$ 2.078.129,26	$ 2.080.028,78	$ 2.078.776,54	$ 2.085.142,19	$ 2.090.612,37	$ 2.103.922,63	$ 2.122.913,52
Pasivos											
Pasivo corriente											
Documentos por pagar	$ 401.018,39	$ 360.916,55	$ 320.814,71	$ 280.712,87	$ 240.611,03	$ 200.509,19	$ 160.407,36	$ 120.305,52	$ 80.203,68	$ 40.101,84	-
15% de repartición a utilidades	-	$ -	$ -	$ 3.022,77	$ 5.815,87	$ 8.260,15	$ 8.611,11	$ 9.872,07	$ 10.162,69	$ 11.436,64	$ 12.718,06
22% de Impuesto a la Renta	-	$ -	$ -	$ 3.768,39	$ 7.250,46	$ 10.297,66	$ 10.735,18	$ 12.307,18	$ 12.669,49	$ 14.257,68	$ 15.855,18
TOTAL PASIVO CORRIENTE	**$ 401.018,39**	**$ 360.916,55**	**$ 320.814,71**	**$ 287.504,03**	**$ 253.677,36**	**$ 219.067,00**	**$ 179.753,65**	**$ 142.484,76**	**$ 103.035,85**	**$ 65.796,16**	**$ 28.573,23**
Patrimonio											
Capital	$ 1.800.000,00	$ 1.800.000,00	$ 1.800.000,00	$ 1.800.000,00	$ 1.800.000,00	$ 1.800.000,00	$ 1.800.000,00	$ 1.800.000,00	$ 1.800.000,00	$ 1.800.000,00	$ 1.800.000,00
Utilidad Acumulada	-	-	$ (14.228,42)	$ (14.614,90)	$ (1.254,26)	$ 24.451,90	$ 60.961,77	$ 99.022,88	$ 142.657,43	$ 187.576,52	$ 238.126,47
Utilidades o pérdidas del ejercicio	-	$ (14.228,42)	$ (386,48)	$ 13.360,64	$ 25.706,16	$ 36.509,87	$ 38.061,11	$ 43.634,54	$ 44.919,09	$ 50.549,95	$ 56.213,81
TOTAL PATRIMONIO	$ 1.800.000,00	$ 1.785.771,58	$ 1.785.385,10	$ 1.798.745,74	$ 1.824.451,90	$ 1.860.961,77	$ 1.899.022,88	$ 1.942.657,43	$ 1.987.576,52	$ 2.038.126,47	$ 2.094.340,28
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	$ 2.201.018,39	$ 2.146.688,13	$ 2.106.199,81	$ 2.086.249,77	$ 2.078.129,26	$ 2.080.028,78	$ 2.078.776,54	$ 2.085.142,19	$ 2.090.612,37	$ 2.103.922,63	$ 2.122.913,52

Elaborado por: Autores

13.6 RATIOS FINANCIEROS

Luego de obtener los resultados de los estados financieros del proyecto, es importante conocer los indicadores para poder medir la capacidad financiera del Club, en la siguiente tabla 66 podemos observar las ratios promedios de la razón de autonomía, razón de endeudamiento, rentabilidad sobre ventas, retorno sobre activos, retorno sobre el capital y Razón corriente, a partir del tercer año se puede observar una optimización en todos los ratios debido a la disminución de pago del préstamo, incremento en ventas, mayor utilidad neta y una mayor liquidez del negocio.

Tabla 66 Ratios Financieros

CENIT La cúspide de la vida	Ratios Financieros											
Ratio		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	Promedio
Razón de autonomía	patrimonio / activo total	0,83	0,85	0,86	0,88	0,89	0,91	0,93	0,95	0,97	0,99	**0,91**
Razón de endeudamiento	pasivo total / activo total	0,17	0,15	0,14	0,12	0,11	0,09	0,07	0,05	0,03	0,01	**0,09**
Rentabilidad sobre ventas	utilidad neta / ventas netas	-5%	0%	4%	7%	10%	10%	11%	11%	12%	14%	**0,07**
ROA	utilidad neta / activo total	-0,01	0,00	0,01	0,01	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,03	**0,01**
ROE	utilidad neta / capital	-0,01	0,00	0,01	0,01	0,02	0,02	0,02	0,02	0,03	0,03	**0,02**
Razón corriente	activo corriente / pasivo corriente	0,20	0,39	0,70	1,11	1,68	2,52	3,83	6,17	11,17	29,38	**5,72**

Elaborado por: Autores

El proyecto club cenit requiere una alta inversión para la adquisición de sus activos fijos, así como un alto préstamo a la Corporación Financiera Nacional para el inicio de sus operaciones, en las proyecciones del flujo de caja se observa que a partir del primer año se obtiene flujos netos positivos, en el estado de resultado a partir del tercer periodo se obtiene utilidades netas positivas, debido a la disminución del pago del préstamo y al incremento anual en el precio del servicio, las cifras obtenidas del valor anual neto negativo y la tasa interna de retorno negativo nos indica la no viabilidad del negocio.

13.7 EVALUACIÓN INTEGRAL DEL PROYECTO

13.7.1 PUNTO DE EQUILIBRIO

Para el cálculo del punto de equilibrio se consideraron el total de costos fijos, total de costos variables y las ventas totales del club, obteniendo que a partir del segundo año el valor obtenido de punto de equilibrio es menor a las ventas proyectadas, tal como se muestra en la tabla 67, cantidad mínima para cubrir los costos del proyecto.

Tabla 67. Punto de Equilibrio

CENIT La cúspide de la vida	Punto de Equilibrio									
Cuentas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Total Costos Fijos	$ 279.331,52	$ 276.835,19	$ 273.954,29	$ 262.521,26	$ 259.728,13	$ 262.357,43	$ 259.713,35	$ 263.632,27	$ 261.090,94	$ 258.596,33
Total Costos Variables	$ 48.337,65	$ 50.981,73	$ 53.814,21	$ 56.842,05	$ 60.072,03	$ 61.854,70	$ 63.821,68	$ 65.851,21	$ 67.945,28	$ 70.105,94
Costo Total	**$ 327.669,17**	**$ 327.816,92**	**$ 327.768,50**	**$ 319.363,31**	**$ 319.800,16**	**$ 324.212,13**	**$ 323.535,03**	**$ 329.483,48**	**$ 329.036,22**	**$ 328.702,26**
Ventas	**$ 313.440,75**	**$ 327.430,44**	**$ 347.920,30**	**$ 358.135,80**	**$ 374.867,84**	**$ 381.619,53**	**$ 389.348,82**	**$ 397.234,74**	**$ 405.280,49**	**$ 413.489,31**
Precio venta Público	$ 174.680,98	$ 183.938,19	$ 199.446,23	$ 204.427,67	$ 215.671,14	$ 219.349,94	$ 223.736,94	$ 228.211,68	$ 232.775,91	$ 237.431,43
Punto Equilibrio $ Ventas	***$ 330.263,51***	***$ 327.888,20***	***$ 324.081,22***	***$ 312.048,50***	***$ 309.291,67***	***$ 313.107,35***	***$ 310.631,81***	***$ 316.020,22***	***$ 313.679,28***	***$ 311.391,95***

Elaborado por: Autores

- **COSTO DE HABITACIONES**

El costo por habitaciones del club, se calcula dividendo los costos totales para el número total de habitaciones, los costos totales en el año 1 son $ 327.669,17 y las habitaciones que se ofrecerán son 40, obteniendo como resultados un valor de $8.191,72 anual, por ende, el costo mensual por habitación es de $682,64.

13.7.2 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Luego de analizar el escenario de que el Club Cenit cuente con una infraestructura inicialmente, lo cual, por su alta inversión inicial, incluyendo la adquisición del terreno, inversión en infraestructura y los gastos de interés incurridos por la aplicación de préstamo bancario, el VAN del negocio resultó negativo y se concluye que el negocio no es rentable.

Como parte del análisis de viabilidad del proyecto, se ha procedido con el estudio de 2 escenarios considerando las variables de costo de infraestructura y de terreno, el escenario de adquirir el terreno e infraestructura por medio de comodato con la Muy

Ilustre Municipalidad de Guayaquil y el escenario de adquirir terreno e infraestructura por medio de leasing.

- **ANÁLISIS DE COMODATO**

Como base legal, Club Cenit podrá acogerse a la modalidad de comodato con el Municipio de Guayaquil considerando los siguientes sustentos legales detallados a continuación:

- Reglamento, Administración y Control de Bienes del Sector Público, Capítulo 5 "Del Comodato y de los Traspasos de Bienes Muebles e Inmuebles", en su artículo 89 establece "...dicho contrato se relacione con una mejor prestación de un servicio público, se favorezca el interés social..." "Al fin de cada año, la entidad u organismo comodante evaluará el cumplimiento del contrato".
- Código Orgánico Organizacional Territorial (COOTAG), en su artículo 460 Forma de los contratos, establece que "..Todo contrato que tenga por objeto la venta, donación, permuta, comodato, hipoteca o arrendamiento de bienes raíces de los gobiernos autónomos descentralizados se realizará a través de Escritura Pública.."
- Código Civil, Libro 4 artículo 2077: Comodato o préstamo de uso es un contrato en que una de las partes entrega a la otra gratuitamente una especie, mueble o raíz, para que haga uso de ella, con cargo de restituir la misma especie después de terminado el uso.

Para el análisis realizado se ha considerado: adquirir mediante comodato un terreno con infraestructura acorde a las necesidades de la actividad del negocio. Por lo que se elimina el costo de terreno e infraestructura, se incluye un rubro "Infraestructura y Remodelación" por el valor de $700.000,00 y con la finalidad de cumplir con lo establecido por el Municipio de Guayaquil, ser una entidad de carácter social y cumplir con un acuerdo bilateral, se incluye un rubro "Beneficencia" el cual se está considerando 5 cupos para personas adultos mayores de escasos recursos, que puedan gozar de los servicios de Club Cenit de manera gratuita.

A continuación, se detalla los rubros en el Flujo de caja:

Tabla 68 Flujo de Caja - Escenario comodato

CENIT La cúspide de la vida	Flujo de caja Club Cenit										
Detalle	**Año 0**	**Año 1**	**Año 2**	**Año 3**	**Año 4**	**Año 5**	**Año 6**	**Año 7**	**Año 8**	**Año 9**	**Año 10**
Ingresos operativos											
Caja Inicial		$ 31.008,98	$ 77.996,21	$ 132.391,98	$ 202.658,39	$ 276.791,04	$ 361.464,88	$ 442.054,47	$ 528.840,98	$ 614.001,28	$ 705.493,90
+ Ingresos efectivo		$ 313.440,75	$ 327.430,44	$ 347.920,30	$ 358.135,80	$ 374.867,84	$ 381.619,53	$ 389.348,82	$ 397.234,74	$ 405.280,49	$ 413.489,31
Total disponible		***$ 344.449,73***	***$ 405.426,65***	***$ 480.312,28***	***$ 560.794,19***	***$ 651.658,88***	***$ 743.084,41***	***$ 831.403,29***	***$ 926.075,72***	***$ 1.019.281,77***	***$ 1.118.983,21***
Egresos											
- Inversiones en activos fijos	$ 831.509,41										
- Inversión en capital de trabajo	$ 31.008,98										
- Gastos Personal		$ 115.850,71	$ 116.048,57	$ 116.252,72	$ 116.463,37	$ 116.680,71	$ 123.396,86	$ 123.641,86	$ 130.414,20	$ 130.689,52	$ 130.973,59
- Gastos Promoción y Publicidad		$ 6.138,90	$ 6.334,12	$ 6.535,54	$ 6.743,37	$ 6.957,81	$ 7.179,07	$ 7.407,36	$ 7.642,92	$ 7.885,96	$ 8.136,74
- Servicio de Ambulancia		$ 4.320,00	$ 4.457,38	$ 4.599,12	$ 4.745,37	$ 4.896,28	$ 5.051,98	$ 5.212,63	$ 5.378,39	$ 5.549,42	$ 5.725,90
- Servicio de Poliza de accidente		$ 13.505,79	$ 14.298,40	$ 14.683,49	$ 15.089,16	$ 15.513,94	$ 16.007,28	$ 16.516,31	$ 17.041,53	$ 17.583,45	$ 18.142,61
- Servicio de paseos y excursiones		$ 6.000,00	$ 6.190,80	$ 6.387,67	$ 6.590,80	$ 6.800,38	$ 7.016,63	$ 7.239,76	$ 7.469,99	$ 7.707,53	$ 7.952,63
- Mantenimiento de equipos Fisioterapia		$ 214,78	$ 221,61	$ 228,66	$ 235,93	$ 243,43	$ 251,17	$ 259,16	$ 267,40	$ 275,90	$ 284,68
- Insumo de enfermería y limpieza		$ 514,80	$ 531,17	$ 548,06	$ 565,49	$ 583,47	$ 602,03	$ 621,17	$ 640,92	$ 661,31	$ 682,34
- Energía Eléctrica		$ 6.048,43	$ 6.403,39	$ 6.784,97	$ 7.194,14	$ 7.631,88	$ 7.855,82	$ 8.105,64	$ 8.363,40	$ 8.629,35	$ 8.903,77
- Agua Potable		$ 1.493,42	$ 1.581,06	$ 1.675,27	$ 1.776,30	$ 1.884,38	$ 1.939,68	$ 2.001,36	$ 2.065,00	$ 2.130,67	$ 2.198,43
- Teléfono e Internet		$ 5.267,26	$ 5.576,37	$ 5.908,67	$ 6.264,99	$ 6.646,20	$ 6.841,22	$ 7.058,77	$ 7.283,24	$ 7.514,85	$ 7.753,82
- Alimentación		$ 28.362,16	$ 30.026,63	$ 31.815,89	$ 33.734,59	$ 35.787,22	$ 36.837,33	$ 38.008,76	$ 39.217,44	$ 40.464,55	$ 41.751,33
- Insumos de cocina y repostería		$ 3.000,00	$ 3.095,40	$ 3.193,83	$ 3.295,40	$ 3.400,19	$ 3.508,32	$ 3.619,88	$ 3.734,99	$ 3.853,77	$ 3.976,32
- Insumos materiales micro negocio		$ 2.280,00	$ 2.352,50	$ 2.427,31	$ 2.504,50	$ 2.584,15	$ 2.666,32	$ 2.751,11	$ 2.838,60	$ 2.928,86	$ 3.022,00
- Suministro de Oficina		$ 1.156,80	$ 1.193,59	$ 1.231,54	$ 1.270,71	$ 1.311,11	$ 1.352,81	$ 1.395,83	$ 1.440,21	$ 1.486,01	$ 1.533,27
- Beneficencia		$ 21.000,00	$ 21.667,80	$ 22.356,84	$ 23.067,78	$ 23.801,34	$ 24.558,22	$ 25.339,17	$ 26.144,96	$ 26.976,37	$ 27.834,22
- Pago de interés		$ 25.048,63	$ 22.423,45	$ 19.798,26	$ 17.173,08	$ 14.547,89	$ 11.922,71	$ 9.297,53	$ 6.672,34	$ 4.047,16	$ 1.421,97
- Pago de capital		$ 26.251,84	$ 26.251,84	$ 26.251,84	$ 26.251,84	$ 26.251,84	$ 26.251,84	$ 26.251,84	$ 26.251,84	$ 26.251,84	$ 26.251,84
- Pago utilidades a trabajadores		$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
- Impuesto a la renta		$ -	$ 4.380,59	$ 6.974,20	$ 11.036,34	$ 14.671,78	$ 17.790,64	$ 17.834,17	$ 19.207,06	$ 19.151,33	$ 20.532,19
Total egresos		**$ 266.453,52**	**$ 273.034,67**	**$ 277.653,89**	**$ 284.003,16**	**$ 290.194,00**	**$ 301.029,94**	**$ 302.562,31**	**$ 312.074,44**	**$ 313.787,87**	**$ 317.077,61**
Neto disponible	***$ (862.518,39)***	***$ 77.996,21***	***$ 132.391,98***	***$ 202.658,39***	***$ 276.791,04***	***$ 361.464,88***	***$ 442.054,47***	***$ 528.840,98***	***$ 614.001,28***	***$ 705.493,90***	***$ 801.905,60***
Ingresos no operativos											
+ Crédito financiero	$ 262.518,39	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
+ Aporte de capital	$ 600.000,00	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
= Caja final	$ 862.518,39	$ 77.996,21	$ 132.391,98	$ 202.658,39	$ 276.791,04	$ 361.464,88	$ 442.054,47	$ 528.840,98	$ 614.001,28	$ 705.493,90	$ 801.905,60
Flujo Neto	$ (262.518,39)	$ 77.996,21	$ 132.391,98	$ 202.658,39	$ 276.791,04	$ 361.464,88	$ 442.054,47	$ 528.840,98	$ 614.001,28	$ 705.493,90	$ 801.905,60
Flujo Acumulado		$ 77.996,21	$ 210.388,19	$ 413.046,58	$ 689.837,62	$ 1.051.302,50	$ 1.493.356,97	$ 2.022.197,94	$ 2.636.199,22	$ 3.341.693,12	$ 4.143.598,72
Saldo		$ 784.522,18	$ 652.130,20	$ 449.471,81	$ 172.680,77	$ (188.784,11)	$ (630.838,58)	$ (1.159.679,56)	$ (1.773.680,83)	$ (2.479.174,74)	$ (3.281.080,33)

Elaborado por: Autores

Es importante mencionar que el comodato a suscribir con el Municipio de Guayaquil será de un tiempo de 10 años con opción a compra. Mediante este escenario no se distribuirá las utilidades netas anuales debido a que estos valores serán necesarios para la adquisición del mismo terreno una vez culminado el comodato por 10 años.

Una vez realizado los cambios e incluyendo los rubros antes detallados, se obtuvo los siguientes resultados acorde la tabla 69 en los que resulta el VAN de $306.816,40 y con un período de recuperación de 4 años 2 meses.

Tabla 69 Análisis de Rentabilidad- Escenario Comodato

Rentabilidad del Proyecto - Comodato											
Detalle	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Flujo Neto		$ 77.996,21	$ 132.391,98	$ 202.658,39	$ 276.791,04	$ 361.464,88	$ 442.054,47	$ 528.840,98	$ 614.001,28	$ 705.493,90	$ 801.905,60
Total patrimonio	$ (862.518,39)										
Total	**$ (862.518,39)**	**$ 77.996,21**	**$ 132.391,98**	**$ 202.658,39**	**$ 276.791,04**	**$ 361.464,88**	**$ 442.054,47**	**$ 528.840,98**	**$ 614.001,28**	**$ 705.493,90**	**$ 801.905,60**
WACC	21,49%										
VAN	$ 306.816,40										
TIR	28,22%										

Elaborado por: Autores

Tabla 70 Período de Recuperación- Escenario Comodato

Periodo de Recuperación de la Inversión											
Detalle	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Flujo Neto		$ 77.996,21	$ 132.391,98	$ 202.658,39	$ 276.791,04	$ 361.464,88	$ 442.054,47	$ 528.840,98	$ 614.001,28	$ 705.493,90	$ 801.905,60
Flujo Acumulado		$ 77.996,21	$ 210.388,19	$ 413.046,58	$ 689.837,62	$ 1.051.302,50	$ 1.493.356,97	$ 2.022.197,94	$ 2.636.199,22	$ 3.341.693,12	$ 4.143.598,72
Inversión Total	$ 862.518,39										
Ultimo flujo	$ 1.051.302,50										
Por recuperar	$ 172.680,77										
Proporción	0,2										
Periodo de recuperación	4,2										

Elaborado por: Autores

- **ANÁLISIS DE LEASING**

Bajo la premisa de que los rubros de Infraestructura y adquisición de terreno son elevados, se optó por analizar el escenario de leasing.

Para el análisis realizado se ha considerado: adquirir mediante leasing un terreno con infraestructura acorde a las necesidades de la actividad del negocio. Por lo que se elimina el costo de terreno e infraestructura, y se incluye un rubro "Alquiler de edificio" por el valor de $7.000 mensuales.

Es importante mencionar que el leasing se aplicará por 10 años, no se distribuirá las utilidades netas anuales debido a que estos valores serán necesarios para la adquisición del mismo terreno una vez culminado el leasing por 10 años.

El establecimiento deberá ser con características similares a las que inicialmente se planteó por que, mediante este escenario, existe la dificultad de encontrar un establecimiento de similares condiciones bajo la premisa de que no se incurrirá en gastos de remodelación.

Una vez realizado los cambios e incluyendo los rubros antes detallados, se obtuvo los siguientes resultados:

Tabla 71 Flujo de caja - Escenario leasing

CENIT La cúspide de la vida	Flujo de caja Club Cenit										
Detalle	**Año 0**	**Año 1**	**Año 2**	**Año 3**	**Año 4**	**Año 5**	**Año 6**	**Año 7**	**Año 8**	**Año 9**	**Año 10**
Ingresos operativos											
Caja Inicial		$ 31.008,98	$ 57.987,88	$ 89.713,75	$ 133.967,90	$ 178.694,20	$ 230.514,27	$ 274.747,58	$ 321.618,49	$ 363.245,27	$ 407.525,96
+ Ingresos efectivo		$ 313.440,75	$ 327.430,44	$ 347.920,30	$ 358.135,80	$ 374.867,84	$ 381.619,53	$ 389.348,82	$ 397.234,74	$ 405.280,49	$ 413.489,31
Total disponible		***$ 344.449,73***	***$ 385.418,32***	***$ 437.634,05***	***$ 492.103,70***	***$ 553.562,05***	***$ 612.133,80***	***$ 664.096,40***	***$ 718.853,23***	***$ 768.525,76***	***$ 821.015,27***
Egresos											
- Inversiones en activos fijos	$ 131.509,41										
- Inversión en capital de trabajo	$ 31.008,98										
- Gastos Personal		$ 115.850,71	$ 116.048,57	$ 116.252,72	$ 116.463,37	$ 116.680,71	$ 123.396,86	$ 123.641,86	$ 130.414,20	$ 130.689,52	$ 130.973,59
- Alquiler de Edificio		$ 84.000,00	$ 86.671,20	$ 89.427,34	$ 92.271,13	$ 95.205,36	$ 98.232,89	$ 101.356,69	$ 104.579,83	$ 107.905,47	$ 111.336,87
- Gastos Promoción y Publicidad		$ 6.138,90	$ 6.334,12	$ 6.535,54	$ 6.743,37	$ 6.957,81	$ 7.179,07	$ 7.407,36	$ 7.642,92	$ 7.885,96	$ 8.136,74
- Servicio de Ambulancia		$ 4.320,00	$ 4.457,38	$ 4.599,12	$ 4.745,37	$ 4.896,28	$ 5.051,98	$ 5.212,63	$ 5.378,39	$ 5.549,42	$ 5.725,90
- Servicio de Poliza de accidente		$ 13.505,79	$ 14.298,40	$ 14.683,49	$ 15.089,16	$ 15.513,94	$ 16.007,28	$ 16.516,31	$ 17.041,53	$ 17.583,45	$ 18.142,61
- Servicio de paseos y excursiones		$ 6.000,00	$ 6.190,80	$ 6.387,67	$ 6.590,80	$ 6.800,38	$ 7.016,63	$ 7.239,76	$ 7.469,99	$ 7.707,53	$ 7.952,63
- Mantenimiento de equipos Fisioterapia		$ 214,78	$ 221,61	$ 228,66	$ 235,93	$ 243,43	$ 251,17	$ 259,16	$ 267,40	$ 275,90	$ 284,68
- Insumo de enfermería y limpieza		$ 514,80	$ 531,17	$ 548,06	$ 565,49	$ 583,47	$ 602,03	$ 621,17	$ 640,92	$ 661,31	$ 682,34
- Energía Eléctrica		$ 6.048,43	$ 6.403,39	$ 6.784,97	$ 7.194,14	$ 7.631,88	$ 7.855,82	$ 8.105,64	$ 8.363,40	$ 8.629,35	$ 8.903,77
- Agua Potable		$ 1.493,42	$ 1.581,06	$ 1.675,27	$ 1.776,30	$ 1.884,38	$ 1.939,68	$ 2.001,36	$ 2.065,00	$ 2.130,67	$ 2.198,43
- Teléfono e Internet		$ 5.267,26	$ 5.576,37	$ 5.908,67	$ 6.264,99	$ 6.646,20	$ 6.841,22	$ 7.058,77	$ 7.283,24	$ 7.514,85	$ 7.753,82
- Alimentación		$ 28.362,16	$ 30.026,63	$ 31.815,89	$ 33.734,59	$ 35.787,22	$ 36.837,33	$ 38.008,76	$ 39.217,44	$ 40.464,55	$ 41.751,33
- Insumos de cocina y repostería		$ 3.000,00	$ 3.095,40	$ 3.193,83	$ 3.295,40	$ 3.400,19	$ 3.508,32	$ 3.619,88	$ 3.734,99	$ 3.853,77	$ 3.976,32
- Insumos materiales micro negocio		$ 2.280,00	$ 2.352,50	$ 2.427,31	$ 2.504,50	$ 2.584,15	$ 2.666,32	$ 2.751,11	$ 2.838,60	$ 2.928,86	$ 3.022,00
- Suministro de Oficina		$ 1.156,80	$ 1.193,59	$ 1.231,54	$ 1.270,71	$ 1.311,11	$ 1.352,81	$ 1.395,83	$ 1.440,21	$ 1.486,01	$ 1.533,27
- Pago de interés		$ 4.056,96	$ 3.631,78	$ 3.206,60	$ 2.781,41	$ 2.356,23	$ 1.931,04	$ 1.505,86	$ 1.080,68	$ 655,49	$ 230,31
- Pago de capital		$ 4.251,84	$ 4.251,84	$ 4.251,84	$ 4.251,84	$ 4.251,84	$ 4.251,84	$ 4.251,84	$ 4.251,84	$ 4.251,84	$ 4.251,84
- Pago utilidades a trabajadores		$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
- Impuesto a la renta		$ -	$ 2.838,76	$ 4.507,62	$ 7.630,99	$ 10.313,21	$ 12.463,92	$ 11.523,91	$ 11.897,37	$ 10.825,83	$ 11.173,95
Total egresos		**$ 286.461,85**	**$ 295.704,57**	**$ 303.666,15**	**$ 313.409,49**	**$ 323.047,78**	**$ 337.386,22**	**$ 342.477,91**	**$ 355.607,96**	**$ 360.999,80**	**$ 368.030,36**
Neto disponible	***$ (162.518,39)***	***$ 57.987,88***	***$ 89.713,75***	***$ 133.967,90***	***$ 178.694,20***	***$ 230.514,27***	***$ 274.747,58***	***$ 321.618,49***	***$ 363.245,27***	***$ 407.525,96***	***$ 452.984,91***
Ingresos no operativos											
+ Crédito financiero	$ 42.518,39	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
+ Aporte de capital	$ 120.000,00	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
= Caja final	$ 162.518,39	$ 57.987,88	$ 89.713,75	$ 133.967,90	$ 178.694,20	$ 230.514,27	$ 274.747,58	$ 321.618,49	$ 363.245,27	$ 407.525,96	$ 452.984,91
Flujo Neto	$ (42.518,39)	$ 57.987,88	$ 89.713,75	$ 133.967,90	$ 178.694,20	$ 230.514,27	$ 274.747,58	$ 321.618,49	$ 363.245,27	$ 407.525,96	$ 452.984,91
Flujo Acumulado		$ 57.987,88	$ 147.701,62	$ 281.669,52	$ 460.363,73	$ 690.877,99	$ 965.625,57	$ 1.287.244,06	$ 1.650.489,33	$ 2.058.015,30	$ 2.511.000,21
Saldo		$ 104.530,51	$ 14.816,76	$ (119.151,13)	$ (297.845,34)	$ (528.359,60)	$ (803.107,19)	$ (1.124.725,68)	$ (1.487.970,94)	$ (1.895.496,91)	$ (2.348.481,82)

Elaborado por: Autores

Tabla 72 Análisis de Rentabilidad- Escenario Leasing

Rentabilidad del Proyecto - Leasing											
Detalle	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Flujo Neto		$ 57.987,88	$ 89.713,75	$ 133.967,90	$ 178.694,20	$ 230.514,27	$ 274.747,58	$ 321.618,49	$ 363.245,27	$ 407.525,96	$ 452.984,91
Total patrimonio	$ (162.518,39)										
Total	**$ (162.518,39)**	**$ 57.987,88**	**$ 89.713,75**	**$ 133.967,90**	**$ 178.694,20**	**$ 230.514,27**	**$ 274.747,58**	**$ 321.618,49**	**$ 363.245,27**	**$ 407.525,96**	**$ 452.984,91**
WACC	21,85%										
VAN	$ 557.371,61										
TIR	69,30%										

Elaborado por: Autores

Tabla 73 Período de Recuperación- Escenario Leasing

Periodo de Recuperación de la Inversión											
Detalle	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Flujo Neto		$ 57.987,88	$ 89.713,75	$ 133.967,90	$ 178.694,20	$ 230.514,27	$ 274.747,58	$ 321.618,49	$ 363.245,27	$ 407.525,96	$ 452.984,91
Flujo Acumulado		$ 57.987,88	$ 147.701,62	$ 281.669,52	$ 460.363,73	$ 690.877,99	$ 965.625,57	$ 1.287.244,06	$ 1.650.489,33	$ 2.058.015,30	$ 2.511.000,21
Inversión Total	$ 162.518,39										
Ultimo flujo	$ 281.669,52										
Por recuperar	$ 14.816,76										
Proporción	0,1										
Periodo de recuperación	2,1										

Elaborado por: Autores

Por lo que se concluye que, para que el modelo de negocio Club Cenit sea un negocio rentable, es necesario que se opte por adquirir el terreno y la infraestructura por medio de comodato, esto le generaría un VAN de $306.816,40 con un tiempo de recuperación de 4 años 2 meses. Bajo este esquema, estaría susceptible a inspecciones realizadas por el Municipio de Guayaquil para verificación de que el negocio sea acorde a lo establecido en el comodato.

Tabla 74 Análisis de sensibilidad

CENIT La cúspide de la vida	Análisis de Sensibilidad			
Escenarios	VAN	TIR	Tiempo recuperación	Decisión
Escenario 1				
Comodato por 10 años con opcion de compra .	$ 306.816,40	28,22%	4 años 2 meses	Factible
Escenario 2				
Leasing por 10 años con opcion de compra.	$ 557.371,61	69,30%	2 años 1 mes	Factible

Elaborado por: Autores

El escenario de leasing, bajo el análisis de 10 años, es una opción viable para el negocio siempre y cuando se encuentre un establecimiento de iguales características y que cumpla con los estándares establecidos por el MIES, resultando un VAN de $557.371,61 y con un período de recuperación de 2 años 1 mes.

14.CONCLUSIONES

- De los resultados de las encuestas realizadas a los adultos mayores en la ciudad de Guayaquil, se obtuvo un nivel de aceptación del club habitacional y de entretenimiento del 82,02%.
- La demanda del proyecto fue calculada en la población de adultos mayores en la ciudad de Guayaquil, las cuales cumplen con los requisitos y características del target, obteniendo una demanda inicial de 45 personas con un incremento paulatino del 0,2% anual hasta llegar a la capacidad máxima de estancia de 50 personas al quinto año.
- Se concluye que los factores que influye en el riesgo del proyecto, es la fuerte inversión inicial y los gastos financieros generados por el préstamo a la Corporación Financiera Nacional.
- Luego de analizar los escenarios de comodato y leasing se observa la viabilidad y no viabilidad respectivamente. La viabilidad del comodato se cumple debido a la eliminación del rubro de infraestructura y terreno por el lapso de 10 años, la disminución del monto a prestar a la entidad financiera y el uso de las utilidades retenidas anual para la adquisición de la infraestructura en el décimo año.
- Para que este tipo de negocio sea rentable en la ciudad de Guayaquil, es necesario obtener ayuda de entidades municipales o gubernamentales. Si se desea continuar con el esquema de un negocio privada es necesario analizar formas de que la infraestructura y terreno sean adquiridos a bajo costo o sean adquiridos bajo modalidad de comodato.
- En lo que respecta al impacto social y familiar que produciría al desarrollar este proyecto, se verá en el cambio de la precepción que tenga la sociedad hacia el adulto mayor, de una visión tradicional pasará a una visión dinámica, donde el adulto mayor aporte con el desarrollo de su entorno. Adicional el adulto mayor relacionará esta etapa de vida como la de mayor plenitud.

15. ANEXOS

PRESUPUESTO GENERAL DEL ESTADO AÑO 2015 PARA EL ADULTO MAYOR

Ministerio de Finanzas del Ecuador
EQUIDAD Y PARTICIPACIÓN EN EL PRESUPUESTO GENERAL DEL ESTADO
RECURSOS POR ORIENTACIÓN DE GASTO EN POLÍTICAS DE IGUALDAD POR SECTORIAL
(CIFRAS EN DÓLARES)
Datos a 07/02/2016

Ámbito: PRESUPUESTO GENERAL DEL ESTADO
Ejercicio:
Direccionamiento:
Sectorial:
UDAF:
Grupo Gasto:

SECTORIAL	UDAF	EGE	CATEGORIA	SUBCATEGORIA	Codificado	Devengado	% (Devengado / Codificado)
05 - SECTORIAL ASUNTOS INTERNOS	061 - MINISTERIO DE JUSTICIA DERECHOS HUMANOS Y CULTOS	9999 - MINISTERIO DE JUSTICIA DERECHOS HUMANOS Y CULTOS - PLANTA CENTRAL	01.07.10.00 - PROMOVER GARANTIZAR Y DESARROLLAR LA INSTITUCIONALIDAD Y POL¿TICAS P¿BLICAS CON EQUIDAD PARA ADULTOS MAYORES	01.07.10.00 - PROMOVER GARANTIZAR Y DESARROLLAR LA INSTITUCIONALIDAD Y POL¿TICAS P¿BLICAS CON EQUIDAD PARA ADULTOS MAYORES	610,859.50	610,859.50	100.00%
			9999 - MINISTERIO DE JUSTICIA DERECHOS HUMANOS Y CULTOS - PLANTA CENTRAL		610,859.50	610,859.50	100.00%
		061 - MINISTERIO DE JUSTICIA DERECHOS HUMANOS Y CULTOS			610,859.50	610,859.50	100.00%
	05 - SECTORIAL ASUNTOS INTERNOS				610,859.50	610,859.50	100.00%
08 - SECTORIAL FINANZAS	130 - MINISTERIO DE FINANZAS	9999 - MINISTERIO DE FINANZAS - PLANTA CENTRAL	01.07.10.00 - PROMOVER GARANTIZAR Y DESARROLLAR LA INSTITUCIONALIDAD Y POL¿TICAS P¿BLICAS CON EQUIDAD PARA ADULTOS MAYORES	01.07.10.00 - PROMOVER GARANTIZAR Y DESARROLLAR LA INSTITUCIONALIDAD Y POL¿TICAS P¿BLICAS CON EQUIDAD PARA ADULTOS MAYORES	81,965.38	36,960.00	45.09%
			9999 - MINISTERIO DE FINANZAS - PLANTA CENTRAL		81,965.38	36,960.00	45.09%
		130 - MINISTERIO DE FINANZAS			81,965.38	36,960.00	45.09%
	08 - SECTORIAL FINANZAS				81,965.38	36,960.00	45.09%
10 - SECTORIAL BIENESTAR SOCIAL	280 - MINISTERIO DE INCLUSION ECONOMICA Y SOCIAL	0031 - MIES - DIRECCION DE TRANSFERENCIA	01.07.08.00 - PROMOVER LA PARTICIPACI¿N DE LAS PERSONAS ADULTAS MAYORES COMO ACTORES DEL DESARROLLO	01.07.08.00 - PROMOVER LA PARTICIPACI¿N DE LAS PERSONAS ADULTAS MAYORES COMO ACTORES DEL DESARROLLO	228,824,748.00	228,824,748.00	100.00%
			0031 - MIES - DIRECCION DE TRANSFERENCIA		228,824,748.00	228,824,748.00	100.00%
		280 - MINISTERIO DE INCLUSION ECONOMICA Y SOCIAL			228,824,748.00	228,824,748.00	100.00%
	10 - SECTORIAL BIENESTAR SOCIAL				228,824,748.00	228,824,748.00	100.00%
23 - TRANSPARENCIA Y CONTROL SOCIAL	643 - DEFENSORIA DEL PUEBLO	0000 - DEFENSORIA DEL PUEBLO	01.07.10.00 - PROMOVER GARANTIZAR Y DESARROLLAR LA INSTITUCIONALIDAD Y POL¿TICAS P¿BLICAS CON EQUIDAD PARA ADULTOS MAYORES	01.07.10.00 - PROMOVER GARANTIZAR Y DESARROLLAR LA INSTITUCIONALIDAD Y POL¿TICAS P¿BLICAS CON EQUIDAD PARA ADULTOS MAYORES	29,492.32	29,029.34	98.43%
			0000 - DEFENSORIA DEL PUEBLO		29,492.32	29,029.34	98.43%
		643 - DEFENSORIA DEL PUEBLO			29,492.32	29,029.34	98.43%
	23 - TRANSPARENCIA Y CONTROL SOCIAL				29,492.32	29,029.34	98.43%
				Total	229,547,065.20	229,501,596.84	99.98%

Fuente :Ministerio de Finanzas del Ecuador
Subsecretaría de Política Fiscal
Elaborado por:Dirección Nacional de Equidad Fiscal
08/02/2016
20:43:11

ESTADOS FINANCIEROS DEL CIIU Q8690

Cuentas	2012
15% PARTICIPACION TRABAJADORES	4.097.129,99 $
ACTIVO NO CORRIENTE	96.958.760,10 $
ACTIVO CORRIENTE	128.754.561,91 $
ACTIVO FIJO	28.228.317,86 $
ACTIVO FIJO NETO	76.314.892,75 $
ACTIVO TOTAL	225.713.322,01 $
CAPITAL	14.129.504,04 $
COMPRAS NETAS	42.296.851,66 $
COSTO DE VENTAS	99.588.659,44 $
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR	47.639.862,70 $
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	66.838.718,97 $
GASTOS ADMINISTRATIVOS Y DE VENTAS	219.081.788,55 $
GASTOS FINANCIEROS	3.484.318,25 $
GASTOS NO OPERACIONALES	2.225.304,23 $
IMPORTACIONES	0,00 $
IMPUESTO A LA RENTA	5.874.115,41 $
INGRESOS NO OPERACIONALES	2.230.491,43 $
INGRESOS OPERACIONALES	349.521.688,84 $
INVENTARIOS	9.577.886,62 $
PASIVO CORRIENTE	104.575.409,88 $
PASIVO NO CORRIENTE	46.906.800,17 $
PASIVO TOTAL	151.482.210,05 $
PATRIMONIO	74.231.111,96 $
PERDIDA EJERCICIO	-1.581.765,81 $
RESERVAS	4.818.070,09 $
RESULTADOS ACUMULADOS	21.470.548,61 $
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	27.372.109,80 $
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS E INTERESES	23.887.791,55 $
UTILIDAD BRUTA	249.933.029,40 $
UTILIDAD EJERCICIO	19.069.022,66 $
UTILIDAD NETA	17.400.864,40 $
UTILIDAD OPERACIONAL	30.851.240,85 $

Fuente: Superintendencia de Compañías.

NÚMERO DE EMPLEADOS POR ACTIVIDAD ECONOMICA (CIIU8690)

ANALISIS POR: ACTIVIDAD ECONOMICA (CIIU)

	No. de Empleados	2012	Total
Q - ACTIVIDADES DE ATENCIÓN DE LA SALUD HUMANA Y DE ASISTENCIA SOCIAL.	Q8610.0 - ACTIVIDADES DE HOSPITALES.	2.621	2.621
	Q8620.0 - ACTIVIDADES DE MÉDICOS Y ODONTÓLOGOS.	1.935	1.935
	Q8690.1 - ACTIVIDADES DE ATENCIÓN DE LA SALUD HUMANA QUE NO SE REALIZAN EN HOSPITALES.	191	191
	Q8690.2 - ACTIVIDADES DE LABORATORIOS MÉDICOS.	819	819
	Q8690.3 - ACTIVIDADES DE BANCOS DE SANGRE, BANCOS DE ESPERMA, BANCOS DE ÓRGANOS.	33	33
	Q8690.9 - OTROS SERVICIOS AUXILIARES DE LA SALUD HUMANA.	32	32
	Q8710.0 - ACTIVIDADES DE ATENCIÓN DE ENFERMERÍA EN INSTITUCIONES.	23	23
	Q8720.0 - ACTIVIDADES DE ATENCIÓN EN INSTITUCIONES PARA PERSONAS CON RETRASO MENTAL, ENFERMOS MENTALES Y TOXICÓMANOS.	0	0
	Q8790.0 - OTRAS ACTIVIDADES DE ATENCIÓN EN INSTITUCIONES.	0	0
	Q8810.0 - ACTIVIDADES DE ASISTENCIA SOCIAL SIN ALOJAMIENTO PARA PERSONAS DE EDAD Y PERSONAS CON DISCAPACIDAD.	4	4
	Q8890.0 - OTRAS ACTIVIDADES DE ASISTENCIA SOCIAL SIN ALOJAMIENTO.	2	2
Total		5.660	5.660

Fuente: Superintendencia de Compañías.

POBLACIÓN ECONÓMICA ACTIVA EN EL ECUADOR EN LA ACTIVIDAD Q

Q - ACTIVIDADES DE ATENCIÓN DE LA SALUD HUMANA Y DE ASISTENCIA SOCIAL.	Q8610.0 - ACTIVIDADES DE HOSPITALES.	7.491	**7.491**
	Q8620.0 - ACTIVIDADES DE MÉDICOS Y ODONTÓLOGOS.	7.734	**7.734**
	Q8690.1 - ACTIVIDADES DE ATENCIÓN DE LA SALUD HUMANA QUE NO SE REALIZAN EN HOSPITALES.	393	**393**
	Q8690.2 - ACTIVIDADES DE LABORATORIOS MÉDICOS.	1.818	**1.818**
	Q8690.3 - ACTIVIDADES DE BANCOS DE SANGRE, BANCOS DE ESPERMA, BANCOS DE ÓRGANOS.	11	**11**
	Q8690.9 - OTROS SERVICIOS AUXILIARES DE LA SALUD HUMANA.	163	**163**
	Q8710.0 - ACTIVIDADES DE ATENCIÓN DE ENFERMERÍA EN INSTITUCIONES.	84	**84**
	Q8720.0 - ACTIVIDADES DE ATENCIÓN EN INSTITUCIONES PARA PERSONAS CON RETRASO MENTAL, ENFERMOS MENTALES Y TOXICÓMANOS.	15	**15**
	Q8790.0 - OTRAS ACTIVIDADES DE ATENCIÓN EN INSTITUCIONES.	4	**4**
	Q8810.0 - ACTIVIDADES DE ASISTENCIA SOCIAL SIN ALOJAMIENTO PARA PERSONAS DE EDAD Y PERSONAS CON DISCAPACIDAD.	8	**8**
	Q8890.0 - OTRAS ACTIVIDADES DE ASISTENCIA SOCIAL SIN ALOJAMIENTO.	61	**61**

Fuente: Superintendencia de Compañías.

PROGRAMA DEL ADULTO MAYOR OFRECIDO POR EL IESS

INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL

DIRECCIÓN DEL SEGURO
GENERAL DE SALUD INDIVIDUAL Y FAMILIAR

PROGRAMA DEL ADULTO MAYOR

ACTIVIDADES

OBJETIVOS	Actividades
Salud física y mental del Adulto Mayor.	• Gimnasia general de mantenimiento. • Caminatas, gimnasia en el agua. • Gimnasia correctiva y de fortalecimiento para personas con problemas degenerativos. • Yoga • Talleres de Medicina Alternativa: terapia física, reflexología, acupuntura. • Otros. **Talleres de cocina saludable.** • Talleres de cocina dietética. • Talleres para grupos de riesgo de obesidad y de alteraciones metabólicas. • Valoraciones y control de peso. **Actividades de prevención en la salud mental** • Consulta Psicológica. • Talleres de autoayuda grupos de riesgo. • Talleres de estimulación de memoria. • Actividades de fortalecimiento cognitivo. • Actividades de mantenimiento psicomotriz: manualidades, arte y pintura. • Talleres de autoestima
Educación y Capacitación Gerontológica	• Conferencias • Cursos • Seminarios • Pasantías
Ocupación de tiempo libre	Talleres de motivación de los grupos y las personas, respondiendo a sus necesidades e intereses, respetando su cosmovisión.
Integración social y participación	• Turismo • Actividades sociales culturales y recreativas • Formación de voluntariado • Participación comunitaria

Creación de redes locales	• Fomentar la partición de las organizaciones de jubilados
	• Propiciar convenios interinstitucionales:
	  • Universidad
	  • Municipio
	  • Gobierno Provincial

Fuente: Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social

ENTREVISTAS A EXPERTOS

EXPERTO NO. 1

Nombre del experto: Fernanda Salazar		
Centro al que pertenece: Fundación Clemencia & Asilo Sofía Ratinoff		
Cargo: Coordinadora de Autogestión		
No.	**Preguntas**	**Comentarios**
1	¿Cómo ingresan los adultos mayores al centro y en qué condiciones se los recibe?	A través de instituciones como el MIES, y las condiciones depende de donde ellos provengan. Gracias a terapias sicológicas y actividades recreacionales ayudan a estas personas para que puedan ser incluidos en la sociedad.
2	¿Cómo se hace la reinserción del adulto mayor?	Se analiza el núcleo familiar si están aptos para mantenerlos o sino por medios de padrinos o amigos.
3	¿Cuáles son sus fuentes de financiamiento?	Son una ONG, aplican a los convenios con el MIES o por medio de la Alcaldía, el cual le ayuda a cubrir el 40% de sus gastos y el resto se financian con ayuda de empresas privadas mediante donaciones.
4	¿Con cuántas personas cuentan para cuidar al adulto mayor?	Mínimo deben de tener 40 personas, ya que por cada 5 personas tercera edad deben de tener un profesional pero por el bajo presupuesto, cuentan con 1 profesional por cada 10 personas adultas mayores
5	¿Qué porcentaje representa los pensionados y cuál es la frecuencia de visitas?	75% son adultos mayores abandonados, 25% pensionados. De los pensionados si reciben visitas. De lo que aportan los pensionados ayudan a financiar cierta parte los gastos de los que son abandonados.
6	¿Cuánto cobran por el servicio y que actividades incluyen?	$14,00 diarios que incluyen alimentación, alojamiento, limpieza, terapias sicológica y terapéuticas.
7	¿Qué tipo de actividades realizan los adultos mayores?	1 salida mensual auspiciado por la empresa privada
8	¿con qué tipo de dolencias llegan los adultos mayores?	enfermedades crónicas y las comunes como demencias, alzhéimer, artritis, hipertensión, diabetes, etc
9	¿Qué tipo de tratamiento utilizan en el adulto mayor?	Tratamientos médicos, llevan una ficha médica, exámenes de sangre por lo menos cada 3 meses, terapias físicas y charlas sicológicas
10	En caso de emergencia, ¿Cúal es el procedimiento a seguir?	si es un caso grave, realizan el translado al Hospital Luis Vernaza-Junta de Beneficiencia. Tienen convenio con el Hospital Luis Vernaza.
11	¿Qué tipo de proyectos tienen planificado?	La sazón de la abuela, servicio de caterin y venta de comida y asi cubren el porcentaje de presupuesto no cubierto
12	¿El presupuesto anual se ha visto afectado por la crisis actual del país?	si se ha visto afectado, se ha disminuido un poco el presupuesto para las fundaciones.
13	¿Cuál es el control que tiene el MIES?	Envía un reporte mensual de las actividades realizadas en la fundación, adjuntando todas las facturas que sustenten los gastos incurridos. Y 1 vez al año hay una visita de supervisión
14	¿Cuáles son los rubros que el Estado les financia?	Mayor porcentaje en alimentación y otro procentaje para pañales y otro para contratación de técnicos.

Elaborado por: Autores

EXPERTO NO. 2

Nombre del experto: Econ. Susana Morán Reyes		
Centro al que pertenece: Hogar del Corazón de Jesús		
Cargo: Administradora		
No.	**Preguntas**	**Comentarios**
1	¿Cómo manejan las dificultades de movilización del adulto mayor?	El establecimiento esta adecuado de acuerdo a la poca movilidad del adulto mayor, por ejemplo comedores existen en todos los pisos con la finalidad de no utilizar las escaleras
2	¿Cuál es el proceso de selección y de evaluación del personal?	Proceso normal, existe un proceso de selección que vaya acorde al perfil que se necesita. De igual manera con la evaluación del personal y una capacitación continua. Adicional han implementación de la sistematización de la gestión
3	¿Cómo es el proceso de admisión de los adultos mayores de escasos recursos?	Mediante el MIES, no tienen convenios con ellos, por casos puntuales ellos buscan ayuda al hogar y que deben de cumplir los procesos de admisión.
4	¿Qué dificultades tienen actualmente con el proceso de admisión del adulto mayor?	No todos los casos se pueden admitir en el hogar, tales como alzhéimer, parkinson, demencia, debido a su tratamiento costoso. En la actualidad hay centros como Memory que pueden atenderlos pero por su falta de divulgación y por su alto costo, los adultos mayores optan por quedarse en casa.
5	¿Cumplen con las normas del MIES con respecto a la cantidad de personal?	Es inalcanzable por eso algunos optan por una enfermeras personal

Elaborado por: Autores

ENCUESTA: *Club habitacional y entretenimiento para adultos mayores*

DIRIGIDA A: Adulto mayor.

OBJETIVO: Identificar las necesidades y el nivel de aceptación de un club habitacional y de entretenimiento para el adulto mayor en la ciudad de Guayaquil.

INSTRUCCIONES PARA EL ENCUESTADO: Apreciaremos mucho que nos proporcione toda la información de la forma más precisa posible.

Dirección donde se realizó la encuesta:_____

Fecha (DD/MM/AAAA) :_____ Hora (formato 24 horas):_____

Nombre del encuestador:_____

SECCION 1

1. ¿Qué edad tiene usted?

   a. ____ 65 a 69 años
   b. ____ 70 a 74 años
   c. ____ 75 a 79 años
   d. ____ 80 a 84 años
   e. ____ 85 años en adelante

2. Seleccione su sexo

   a. ____ Masculino
   b. ____ Femenino

3. Seleccione su Estado Civil

   a. ____ Soltero/a
   b. ____ Casado/a
   c. ____ Divorciado/a
   d. ____ Viudo/a
   e. ____ Unión libre

4. Seleccione su Nivel de Estudio

   a. ____ Primaria
   b. ____ Secundaria
   c. ____ Universitaria
   d. ____ Posgrado
   e. ____ Otro:_____

5. Sector donde usted habita
    a. ____ Norte de Guayaquil[43]
    b. ____ Centro de Guayaquil[44]
    c. ____ Sur de Guayaquil[45]
    d. ____ Urbanización Samborondón
    e. _____Urbanización Vía Daule

6. ¿Usted vive?
    a. ____ Con su familia
    b. ____ Solo en su casa/departamento
    c. ____ Habitación/Departamento anexo a la casa de su familia
    d. ____Asilo
    e. ____Otro:_____

7. ¿Con quién convive usted?
    a. ____ Esposa/o o compañera/o
    b. ____ Hija/o
    c. ____Esposa/o e hijos
    d. ____ Familiar
    e. ____ Amigo
    f. ____ Enfermera/o
    g. ____Otros:_____

8. Indique cuáles son sus fuentes de ingresos mensuales:
    a. ____ No tiene ingresos
    b. ____ Pensión Jubilar
    c. ____ Empleo
    d. ____ Dependencia familiar
    e. ____ Negocio propio
    f. ____ Otros:_____

9. Indique el monto mensual que usted percibe (el valor debe incluir los fondos jubilares, trabajo y aportes familiares)

    a. ____ $1 a $250
    b. ____ $251 a $370
    c. ____$371 a $500
    d. ____ $501 a $1000
    e. ____$ 1001 a $ 1500
    f. ____ mayor a $1500

[43] Parroquias del Norte de Guayaquil: Tarqui, Pascuales, Chongón.

[44] Parroquias del Centro de Guayaquil: Francisco roca, Olmedo, Garcia Moreno, Urdaneta, Rocafuerte, Pedro Carbo, Febres Cordero, 9 de Octubre.

[45] Parroquias del Sur de Guayaquil: Bolívar, Sucre, Ayacucho, García Moreno, Ximena, , Letamendi.

SECCION 2

10. ¿Presenta alguna discapacidad?
    a. ____Auditiva
    b. ____Física
    c. ____Intelectual
    d. ____De lenguaje
    e. ____Psicosocial
    f. ____Visual
    g. ____Ninguna

*En caso de que la respuesta anterior es **Ninguna,** continúe a la pregunta No. 12.*

11. Indique el porcentaje de discapacidad usted posee.
    a. ____ 1-25
    b. ____ 26-50
    c. ____ 51-75
    d. ____ 76-100

12. ¿Necesita asistencia para recordar o tomar su medicina?
    a. ____Si
    b. ____No

13. ¿Qué tipo de actividades usted realiza?

    a. ____ Ninguna
    b. ____ Actividades físicas
    c. ____ Actividades lúdicas (juegos)
    d. ____ Actividades culturales
    e. ____ Actividades cognitivas (memoria)
    f. ____ Entretenimiento

En caso de que su respuesta anterior sea Ninguna, por favor continúe con la pregunta No 19

14. Indique que tiempo destina para realizar estas actividades en el día.
    a. ____0-1 hora
    b. ____ 2 horas
    c. ____ 3 horas
    d. ____ 4 horas
    e. ____ 5 horas
    f. ____ mayor 6 horas

15. Indique con qué frecuencia realiza estas actividades a la semana
    a. ____ 1 vez
    b. ____ 2 veces
    c. ____ 3 veces
    d. ____ 4 veces
    e. ____ 5 veces
    f. ____ 6 veces
    g. ____ Todos los días

16. ¿En qué lugares realiza estas actividades?

    a. ____ Parques
    b. ____ Casa de amigos o propia
    c. ____Centros gerontológicos
    d. ____ Gimnasio
    e. ____ Otros:_____

17. Califique su grado de satisfacción del lugar al que asiste
    a. ____ Excelente
    b. ____ Muy bueno
    c. ____ Bueno
    d. ____ Regular
    e. ____ Malo

18. ¿Para acceder a estos lugares, usted paga o aporta con alguna cuota?

    a. ____ Si
    b. ____ No

En caso de que su respuesta sea NO, continúe con la pregunta No. 20

19. ¿Cómo usted paga o aporta por los servicios en estos lugares?

    a. ____ Cuota diaria: $_____
    b. ____ Cuota semanal: $____
    c. ____ Cuota quincenal: $_____
    d. ____ Cuota mensual: $_____

20. INSTRUCCIONES PARA EL ENTREVISTADOR:
Si el encuestado asiste a un lugar para actividad física o recreacional (pregunta 14), preguntar:
¿Qué características son importantes en el lugar al que asiste?
Si el encuestado no asiste a un lugar para actividad física o recreacional (pregunta 14), preguntar:
¿Qué considera importante en un centro de cuidados/distracción para adultos mayores*?*

IMPORTANCIA	BAJA	MEDIA	ALTA
a. Precio			
b. Instalaciones cómodas			
c. Ambiente Social			
d. Variedad en actividades			
e. Flexibilidad de horarios			
f. Seguridad			
g. Transporte.			

SECCION 3

Somos un grupo de profesionales que buscamos facilitar la vida de las personas de la tercera edad en la ciudad de Guayaquil, a través de la creación de un club habitacional y de entretenimiento. Con este modelo de negocio se pretende que el adulto mayor acceda a una serie de actividades innovadoras que contribuyan a su desarrollo físico, psicológico y emocional. A su vez contarán con habitaciones independientes que le permitirá al adulto mayor tener su autonomía e interactuar con su mismo grupo etario en condiciones de bienestar, todo esto gracias a los servicios de atención y programas de prevención especializada que este club le brindará.

21. ¿Estaría usted interesado en asistir a este club habitacional y de entretenimiento para el adulto mayor ubicado en Urdesa?

    a. ____ Si
    b. ____No

Si su respuesta es NO, ha finalizado la encuesta.

22. ¿Con que frecuencia a la semana usted asistiría a este lugar?

    a. ____ 1 vez
    b. ____ 2 veces
    c. ____ 3 veces
    d. ____ 4 veces
    e. ____ 5 veces
    f. ____ 6 veces
    g. ____ Todos los días

23. ¿Cuántas horas permanecería en estos lugares en el día?
    a. ____ 1 a 2 horas
    b. ____ 3 a 4 horas
    c. ____ 5 a 6 horas
    d. ____ 7 a 8 horas
    e. ____ Otro:_____

24. ¿En qué horario preferiría asistir?
    a. ____8:00 a 12:00
    b. ____12:01 a 18:00
    c. ____18:01 a 21:00
    d. ____ todo el día

25. ¿Qué día asistiría a estos sitios?
    a. ____ Todos los días
    b. ____ Lunes, miércoles y viernes
    c. ____Martes y jueves
    d. ____Sábado y domingo
    e. ____Otros:_____

26. ¿Qué tipo de habitaciones le gustaría encontrar?
    a. _____ Individual
    b. _____ Compartidas
    c. _____Matrimoniales

27. ¿Qué actividades consideraría importante realizar en este club habitacional y de entretenimiento del adulto mayor?

IMPORTANCIA	BAJA	MEDIA	ALTA
a. Conocer personas de su misma edad			
b. Aprender nuevas habilidades artísticas.			
c. Ejercicio físico			
d. Distraerse con sus amigos y/o familia			
e. Conocer nuevos lugares			
f. Jugar			
g. Sesión de yoga de la risa			
h. Botón de pánico			
i. Discoteca			
j. Clases de cocina			
k. Club de lectura			
l. Videojuegos para la tercera edad			
m. Cine			

n. Otras actividades (especifique): ----------			

28. ¿Dónde le gustaría realizar estas actividades?

    a. ____Lugar abierto y cubierto
    b. ____Instalaciones cerradas con aire acondicionado
    c. ____ Otro:_____

29. ¿Qué servicio de alimentación le gustaría contar en este lugar?
    a. ____ Refrigerios
    b. ____ Almuerzos
    c. ____ Cafetería por consumo
    d. ____Dieta especiales
    e. ____Otro:_____

30. ¿De quién le gustaría recibir visitas?
    a. _____ Nadie
    b. _____ Familiares
    c. _____ Amigos
    d. _____ Voluntarios adultos
    e. _____ Voluntarios jóvenes

31. ¿Cuánto estaría usted dispuesto a pagar mensualmente por este servicio de cuidado del adulto mayor dentro de su comunidad?

    a. ____ Nada
    b. ____ Menos de $100
    c. ____ $101 a $200
    d. ____$201 a $300
    e. ____$301 a $400
    f. ____Más de $401
    g. ____ No tengo interés en el servicio, ¿Por qué? _____

32. ¿Cómo pagaría por los servicios en estos lugares?

    a. ____ Cuota diaria
    b. ____ Cuota semanal
    c. ____ Cuota quincenal
    d. ____ Cuota mensual

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!!!☺

ENCUESTA: *Club habitacional y entretenimiento para adultos mayores*

ENCUESTA: ***Club habitacional y entretenimiento para adultos mayores***

DIRIGIDA A: Adulto mayor.

OBJETIVO: Identificar las necesidades y el nivel de aceptación de un club habitacional y de entretenimiento para el adulto mayor en la ciudad de Guayaquil.

INSTRUCCIONES PARA EL ENCUESTADO: Apreciaremos mucho que nos proporcione toda la información de la forma más precisa posible.

Dirección donde se realizó la encuesta: _____

Fecha (DD/MM/AAAA) : _____ Hora (formato 24 horas): _____

Nombre del encuestador: _____

SECCION 1: DATOS PERSONALES E INFORMACIÓN ECONÓMICA

1. Podría indicarnos su edad
   a. _____ 65 a 69 años
   b. _____ 70 a 74 años
   c. _____ 75 a 79 años
   d. _____ 80 a 84 años
   e. _____ 85 años en adelante

2. Podría indicarnos su sexo
   a. _____ Masculino
   b. _____ Femenino

3. Podría indicarnos su estado civil
   a. _____ Soltero/a
   b. _____ Casado/a
   c. _____ Divorciado/a
   d. _____ Viudo/a
   e. _____ Unión libre

4. Podría indicarnos su nivel de estudio
   a. _____ Primaria
   b. _____ Secundaria
   c. _____ Universitaria
   d. _____ Posgrado
   e. _____ Otro: _____

5. Podría indicarnos el sector donde habita
   a. _____ Norte de Guayaquil
   b. _____ Centro de Guayaquil
   c. _____ Sur de Guayaquil
   d. _____ Urbanización en la vía Samborondón
   e. _____ Urbanización en la vía a la Costa
   f. _____ Urbanización en la vía Daule

6. Podría indicarnos el tipo de vivienda donde habita
   a. _____ Propia
   b. _____ Familiar
   c. _____ Alquilada
   d. _____ Otros / especifique:_____

7. Indique como esta conformada su estructura familiar
   a. _____ Unipersonal (Una sola persona)
   b. _____ Nuclear (Pareja con o sin hijos)
   c. _____ Ampliada (Abuelos, padres, hijos u otros miembros de la familia)
   d. _____ Extensa (Padres, hijos, otros miembros, y no necesariamente familiares)
   e. _____ Coresidentes (Personas sin relación de parentesco)

8. Indique el origen de sus ingresos mensuales
   a. _____ Ninguno
   b. _____ Pensión Jubilar o Montepío
   c. _____ Empleo
   d. _____ Rentas(Intereses de ahorros o alquileres)
   e. _____ Cuota alimentaria (aportado por la familia)
   f. _____ Otros: _____

9. Indique el monto mensual que usted percibe (valor incluye fondos jubilares, empleo y aportes familiares)
   a. _____ $1 a $250
   b. _____ $251 a $370
   c. _____ $371 a $500
   d. _____ $501 a $1000
   e. _____ $ 1001 a $ 1500
   f. _____ $ 1501 a $ 2000
   g. _____ mayor a $2000

10. Indique cual es el total promedio de sus gastos mensuales

$_____

SECCION 2: SALUD

11. ¿Podría contarnos si usted padece algún tipo de enfermedad crónica*?
    a. _____ Sí, descríbala: _____
    b. _____ No

** Las enfermedades crónicas son enfermedades de larga duración y por lo general de progresión lenta. Entre ellas se encuentran las enfermedades cardíacas, los infartos, el cáncer, las enfermedades respiratorias y la diabetes*

En caso de que su respuesta anterior sea No, por favor continúe con la pregunta No 13

12. ¿Está en tratamiento médico?
    a. _____ Sí
    b. _____ No

13. ¿Podría decir si usted presenta alguna discapacidad?
    a. _____ Auditiva
    b. _____ Física
    c. _____ Intelectual
    d. _____ De lenguaje
    e. _____ Psicosocial
    f. _____ Visual
    g. _____ Ninguna

14. En el caso de que padezca de una enfermedad o discapacidad: ¿Usted requiere de cuidado continuo y constante?
    a. _____ Sí
    b. _____ No

15. ¿Tiene seguro médico privado?
    a. _____ Sí
    b. _____ No

SECCION 3: ACTIVIDADES/HÁBITOS DEL ADULTO MAYOR

16. ¿Qué tipo de actividades realiza?
    a. _____ Ninguna
    b. _____ Actividades físicas
    c. _____ Actividades de entretenimiento
    d. _____ Actividades culturales
    e. _____ Actividades cognitivas

17. Indique que tiempo destina para realizar estas actividades en el día.
    a. _____ 30 minutos
    b. _____ 1 hora
    c. _____ 2 horas
    d. _____ 3 horas
    e. _____ 4 horas
    f. _____ Más de 5 horas

18. Indique los días a la semana que designa a realizar sus actividades
    a. _____ Todos los días
    b. _____ Lunes, miércoles y viernes
    c. _____ Martes y jueves
    d. _____ Sábado y domingo
    e. _____ Otros:_____

19. ¿En qué lugares realiza estas actividades?
    a. _____ Casa propia o de amigos
    b. _____ Parque
    c. _____ Gimnasio
    d. _____ Centros gerontológico
    e. _____ Otros: _____

20. Califique su grado de satisfacción del lugar al que asiste. Del 1 al 5. Siendo: 1 Mala. 2 Regular. 3 Buena 4. Muy buena 5. Excelente

    _____

21. ¿Para acceder a estos lugares, usted paga o aporta con alguna cuota?
    a. _____ Sí
    b. _____ No

En caso de que su respuesta sea NO, continúe con la pregunta No. 23

22. ¿Cómo usted paga o aporta por los servicios en estos lugares?
    a. _____ Cuota diaria: $_____
    b. _____ Cuota semanal: $____
    c. _____ Cuota quincenal: $_____
    d. _____ Cuota mensual: $_____

SECCION 4: VALORACIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO

Suponga que exista un Club Habitacional y de Entretenimiento que ofrezca a los adultos mayores de la ciudad de Guayaquil cómodas habitaciones individuales y matrimoniales con áreas de entretenimientos, múltiples actividades y programas que contribuyen al desarrollo físico, psicológico y emocional de sus miembros.

23. ¿Estaría usted dispuesto en vivir en este club habitacional y de entretenimiento para adultos mayores descrito anteriormente?

a. _____ Sí
b. _____ No, porque:_____

Si su respuesta es NO, ha finalizado la encuesta.

24. ¿Cuál es el nivel de importancia tiene para usted los siguientes servicios de hospedaje dentro del club?

IMPORTANCIA	BAJA	MEDIA	ALTA
a. Aire acondicionado central dentro de las habitaciones			
b. Televisores Led 32´´ con servicio de tv cable de 110 canales			
c. Servicio de Lavandería			
d. Servicio de Alimentación			
e. Seguridad			
f. Botón de pánico			
g. Servicio de ambulancia			
h. Rutas de transporte (centros comerciales, centro de la ciudad			
i. Otros: _____			

25. ¿En qué sector le gustaría encontrar ubicado el club? Asigne el grado de preferencia siendo 5:mayor y 1:menor

a. _____ Norte de Guayaquil
b. _____ Centro de Guayaquil
c. _____ Sur de Guayaquil
d. _____ Vía Samborondón
e. _____ Vía a la Costa
f. _____ Vía a Daule

26. ¿Por qué escogería este lugar?

a. _____ Cercanía a familiares
b. _____ Cercanía a sus amigos
c. _____ Cercanía donde realizó otras actividades
d. _____ Facilidad de transporte
e. _____ Seguridad de la zona
f. _____ Tranquilidad de la ubicación
g. _____ Otros

27. ¿Qué tipo de habitaciones le gustaría encontrar?

a. _____ Individuales
b. _____ Compartidas (2 personas-2 camas)
c. _____ Matrimoniales

28. ¿Qué servicio de alimentación le gustaría tener en este lugar?

a. _____ Desayuno, almuerzo y cena
b. _____ Dieta especiales
c. _____ Refrigerios
d. _____ Cafetería por consumo
e. _____ Otro: _____

29. ¿Cuál sería su tiempo de estancia dentro del club ?

a. _____ Menos de 1 mes
b. _____ 1 a 3 meses
c. _____ 3 a 6 meses
d. _____ 6 meses a 1 año
e. _____ Más de 1 año

SECCION 5: ACTIVIDADES ADICIONALES DEL CLUB

30. ¿Qué actividades consideraría que son importantes realizar en este club habitacional y de entretenimiento del adulto mayor? Marque de acuerdo al nivel de importancia que tengan para usted.

IMPORTANCIA	BAJA	MEDIA	ALTA
a. Conocer personas de su misma edad			
b. Aprender habilidades artísticas			
c. Ejercicio físico			
d. Distraerse con la visita de sus amigos y/o familia			
e. Conocer nuevos lugares (Paseos)			
f. Jugar (juegos de mesa, dinámicas)			
g. Sesión de yoga de la risa			
h. Karaoke y baile para adultos mayores			
i. Clases de cocina y repostería			
j. Club de lectura (biblioteca)			
k. Videojuegos para la tercera edad			
l. Cine			
m. Jardinería			
n. Servicios de excursiones y paseos			
o. Otras actividades (especifique)			

31. ¿A usted le gustaría contar con un espacio* para ofrecer servicio de asesoría dentro del club?

a. _____ Sí
b. _____ No

*espacios de biblioteca, no incluye actividades físicas

En caso de que su respuesta sea NO, continúe con la pregunta No. 36

32. ¿Esta asesoría la impartiría en base a ?

a. _____ Su experiencia laboral
b. _____ Su profesión
c. _____ Actividades aprendidas en el club
d. _____ Otros: _____

En caso de que su respuesta sea literal c, continúe con la pregunta No. 36

33. ¿En que área usted impartiría esta asesoría?

a. _____ Área contable
b. _____ Área tributaria
c. _____ Área gerencial
d. _____ Área legal
e. _____ Área salud
f. _____ Otros: _____

34. ¿En qué tiempo usted le dedicaría a esta asesoría?

a. _____ 30 minutos diarios
b. _____ 1 – 2 horas diarias
c. _____ 3-4 horas diarias

35. ¿Cuántos veces por semana impartiría estas asesorías?

a. _____ 1 vez por semana
b. _____ 2 veces por semana
c. _____ 3 veces por semana
d. _____ 4 veces por semana
e. _____ 5 veces por semana

36. ¿Usted estaría interesado en emprender un micro negocio en base a las actividades realizadas dentro del club?

a. _____ Sí
b. _____ No

Nota: Ejemplo de actividades de manualidades, pinturas, repostería, entre otros afines que no generen excesivo ruido o polvo

SECCION 6: PRECIO Y FORMA DE PAGO

37. Indique su preferencia de cual de los siguientes paquetes de servicios ofrecidos por el club usted estaría interesado.

a. _____ Básico: Incluye hospedaje, alimentación, transporte utilitario, botón de pánico, ambulancia y seguridad
b. _____ Premium: Incluye el servicio Básico más actividades de socialización, recreativas, aprendizaje, asesoría y micro emprendimiento*

*** actividades descritas en la pregunta No. 30**

38.¿Cuanto estaría usted dispuesto a pagar mensualmente por el paquete básico del Club?

a. _____ $300 a $400
b. _____ $401 a $500
c. _____ $501 a $600
d. _____ $601 a $700
e. _____ $701 a $800

39. ¿Cuanto estaría usted dispuesto a pagar mensualmente por el paquete Premium del club?

a. _____ $400 a $500
b. _____ $501 a $600
c. _____ $601 a $700
d. _____ $701 a $800
e. _____ $801 a $900
f. _____ $901 a $1000

40. Forma de Pago

a. _____ Efectivo
b. _____ Tarjeta de crédito
c. _____ Cheque
d. _____ Transferencia bancaria

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

BIBLIOGRAFIA

Andrés García. (2014). La salud del adulto mayor demanda más recursos. Septiembre 24, 2014, de Diario El Comercio Sitio web: http://www.elcomercio.com/tendencias/salud-adultomayor-terceraedad-demanda-recursos.html

Cámara de Comercio de Quito. (2013). Sociedad Anónima. Diciembre 04, 2015, de Revista Judicial derechoecuador.com Sitio web: http://www.derechoecuador.com/articulos/detalle/archive/doctrinas/derechosocietario/2013/05/14/sociedad-anonima

Christian Andrade. (Marzo 2016). ¿Cuánto gana un Médico en Ecuador? abril 2016, de Sin miedos Sitio web: http://sinmiedosec.com/cuanto-gana-un-medico-en-ecuador/

Consejo Nacional para la Igualdad Intergeneracional. (2014). Adulto mayor/Cuántos son. Diciembre 04, 2015, de Consejo Nacional para la Igualdad Intergeneracional Sitio web: http://www.igualdad.gob.ec/adulto-a-mayor/cuantos-son-adulto-mayor.html

Consejo Nacional para la Igualdad Intergeneracional. (Septiembre 2014). Marco Legal. Abril 2016, de Consejo Nacional para la Igualdad Intergeneracional Sitio web: http://www.igualdad.gob.ec/adulto-a-mayor/marco-legal-adulto-mayor.html

Consejo Nacional para la Igualdad Intergeneracional. (2014). Normas Nacionales. Septiembre 30, 2014, de Consejo Nacional para la Igualdad Intergeneracional Sitio web: http://igualdad.gob.ec/122-adulto-mayor.

Datos de establecimientos en todo el Ecuador, Consulta de datos de competidores actuales: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/si-emprende/

Diario El Telégrafo. (2013). 16,4% de adultos mayores sufre de violencia psicológica. Junio 15, 2013, de Diario El Telégrafo Sitio web: http://www.telegrafo.com.ec/sociedad/item/164-de-adultos-mayores-sufre-de-violencia-psicologica.html

Diario El Telégrafo. (2014). El abandono a adultos mayores ahora se castiga con prisión. diciembre 04, 2015, de Diario El Telégrafo Sitio web: http://www.telegrafo.com.ec/palabra-mayor/item/el-abandono-a-adultos-mayores-ahora-se-castiga-con-prision.html

Diario El Universo. (2013). Aquí pasan sus años dorados. Marzo 28, 2013, de Diario El Universo Sitio web: http://www.eluniverso.com/2013/03/28/1/1534/aqui-pasan-sus-anos-dorados.html

El Comercio. (2016). Ecuador, destino para jubilados. Julio 2016, de El Comercio Sitio web: http://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/ecuador-destino-jubilados.html

El Comercio. (Mayo 2014). Ecuador es un atractivo laboral para médicos nacionales que viven fuera. Abril 2016, de El Comercio Sitio web: http://www.elcomercio.com/tendencias/ecuador-atractivo-laboral-medicos-nacionales.html

El Comercio. (2016). Importaciones con salvaguardias se abaratarán. Abril 2016, de Diario El Comercio Sitio web: http://www.elcomercio.com/actualidad/importaciones-salvaguardias-ecuador-economia-negocios.html

Gabriela Castellanos. (2015). El tiempo dedicado a cuidar a los adultos mayores genera satisfacción personal. Mayo 28, 2015, de Diario El Comercio Sitio web: http://www.elcomercio.com/tendencias/voluntariado-cuidado-adultomayor-vejez-geriatria.html

Ildefonso Grande Esteban. (2013). Marketing Estratégico para la tercera edad. España: ESIC.

International Living. (2016). The World's best places to retire in 2016. Julio 2016, de International Living Sitio web: https://internationalliving.com/2016/01/the-best-places-to-retire-2016/

José Meléndez. (2016). Dossier: Panorama mundial para 2016. Abril 2016, de El Universal Sitio web: http://www.eluniversal.com.mx/articulo/mundo/2016/01/17/dossier-panorama-mundial-para-2016

Ley de compañía.

Marcelo Justo. (2016). 4 grandes retos económicos de América Latina en 2016. Abril 2016, de BBC Mundo Sitio web: http://www.bbc.com/mundo/noticias/2016/01/151223_economia_america_latina_2016_mj

MIES. (2016). REQUISITOS PARA LA OBTENCIÓN DE PERMISO DE FUNCIONAMIENTO. Abril 2016, de MIES Sitio web: http://app.mies.gob.ec/mieslotaip/phocadownload/Lotaip2012/Manabi/F/manabi%20-%20f%20-%20formularios%20o%20formatos%20de%20solicitudes%20para%20tramites%20y%20servicios%20%20-%20octubre%202012.pdf

Ministerio de Salud Pública. (2015). Enfermeras: se sube el salario de arranque a $1.212 y se elevan salarios de coordinadoras y especialistas. Abril 2016, de Ministerio de Salud Pública Sitio web: http://www.salud.gob.ec/enfermeras-se-sube-el-salario-de-arranque-a-1-212-y-se-elevan-salarios-de-coordinadoras-y-especialistas/

REDACCIÓN CONSTRUIR (I) construir@elcomercio.com. (2015). La tercera edad necesita espacio e incentivos. Diciembre 04, 2015, de Diario El Comercio Sitio web: http://edicionimpresa.elcomercio.com/es/23230001687a9ab8-b7e5-4ccc-9c1d-90082c95d22c

Revista Dinero. (2015). Panorama del mundo en 2016. Abril, 2016, de Revista Dinero Sitio web: http://www.dinero.com/edicion-impresa/coyuntura/articulo/panorama-mundial-para-2016/217292

Verónica Sangri Pinto. (2011). LA INDUSTRIA DE LA HOSPITALIDAD Y SU RELACIÓN CON EL CUIDADO DE LAS PERSONAS MAYORES. Noviembre 24, 2011, de Esdaiposgrados Sitio web: https://esdaiposgrados.wordpress.com/2011/11/24/la-industria-de-la-hospitalidad-y-su-relacion-con-el-cuidado-de-las-personas-mayores/