



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

ESCUELA DE POSTGRADO EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS –EMAE V-**

PROYECTO:
CENTRO DE REPOSO “RENACER”

PROFESOR
Rodrigo Varela, Ph D.

INTEGRANTES
Ing. José Mosquera C.
Ing. Luis Pesantez S.
Ing. Jorge Brito C.

Julio de 2002

INDICE

CONTENIDO	Página
1.- RESUMEN EJECUTIVO	1
2.- ANÁLISIS DEL MERCADO	3
2.1. Análisis del Sector y la compañía.....	3
2.2. Análisis del mercado propiamente dicho.....	4
2.2.1 Servicio.....	4
2.2.2 Fortalezas del proyecto.....	7
2.2.3 Debilidades del proyecto.....	8
2.2.4 Clientes.....	8
2.2.5 Competencia.....	9
2.2.6 Tamaño del Mercado Global.....	10
2.2.7 Tamaño de mi mercado.....	10
2.3. Plan de mercadeo.....	11
2.3.1 Estrategia de precio.....	12
2.3.2 Estrategia de promoción.....	13
3.- ANÁLISIS TÉCNICO	14
3.1. Análisis del Servicio.....	14
3.2. Proceso de admisión.....	15
3.3. Entorno físico.....	15
3.4. Cronograma tentativo de desarrollo.....	17
3.5. Ubicación geográfica del Centro.....	17
4.- ANÁLISIS ADMINISTRATIVO	18
4.1. Grupo empresarial.....	18
4.2. Miembros del grupo empresarial.....	19
4.3. Nivel de participación en la gestión.....	20
4.4. Nivel de participación en la junta directiva.....	20
4.5. Condiciones salariales.....	21
4.6. Política de distribución de utilidades.....	21
4.7. Personal ejecutivo.....	21
4.8. Organización.....	23
5.- ANÁLISIS ECONÓMICO	25
5.1. Equipos y mobiliario.....	25
5.2. Gastos iniciales.....	26

5.3.	Presupuesto de ingresos.....	26
5.4.	Presupuesto de gastos de personal.....	26
5.5.	Amortización del préstamo.....	27
5.6.	Depreciación.....	28
5.7.	Análisis de costos.....	28
6.-	ANÁLISIS LEGAL Y SOCIAL	28
7.-	ANÁLISIS FINANCIERO	29
7.1.	Flujo de caja.....	29
7.2.	Estado de resultados.....	30
7.3.	Balance General.....	30
8.-	ANÁLISIS DE RIESGOS	30
8.1.	Riesgos de Mercado.....	30

FINCA DE REPOSO PARA PERSONAS DE LA TERCERA EDAD "RENACER"

1.- RESUMEN EJECUTIVO

La Finca de Reposo "Renacer", se establecerá en el sector de Calderón a 17 Km. de la ciudad de Quito, lugar que tiene un clima agradable y dispone de toda la infraestructura básica, con el objeto de que personas de la tercera edad de la clase media alta y alta puedan pasar sus días en un ambiente familiar en el que encontrarán paz y reposo, pudiendo desarrollar actividades recreativas, para lo que dispondrán de áreas verdes y se les prestará toda la comodidad necesaria. En sus nuevas y modernas instalaciones recibirán la mejor atención y cuidado, en cualquiera de sus dos modalidades: residentes permanentes o permanencia por horas, de acuerdo a un horario establecido.

En la implementación del Centro de Reposo se realizará una inversión de \$ 430.000,00, este capital cubre las instalaciones y el equipamiento del mismo, los que serán financiados con aportes personales de los socios y con un crédito bancario. Se ha establecido una tarifa de \$ 450,00 mensuales a los residentes permanentes, que incluye alimentación, terapias recreacionales y físicas, adicionalmente se prestarán otras actividades afines. Los clientes que asistan en el día recibirán similar atención con excepción del hospedaje y pagarán una tarifa de \$ 270,00 mensuales.

Los miembros del grupo empresarial la componen los ingenieros: José Mosquera C., Luis Pesántez S. y Jorge Brito C, estudiantes de la Maestría de Administración de Empresas de la ESPOL, quienes formarán parte de la Junta Directiva pero no participarán directamente de la operación del Centro. Adicionalmente será socia del Centro, una profesional visitadora social y abogada con experiencia en el tema.

De acuerdo a los datos de la investigación de mercado realizada, existen muy pocos centros de categoría para atención a personas de la tercera edad en la ciudad de Quito. Las personas demandan centros de calidad diferenciados, con servicios diversificados y

alternativos como los que se ofrecerá en la finca, por lo que se espera llenar rápidamente el cupo del Centro (60 personas), mediante una adecuada promoción y plan de mercadeo.

Como se indicó anteriormente la inversión total suma \$ 430.000,00 de los cuales \$ 50.000,00 aportará cada uno de los cuatro socios y \$ 230.000,00 se financiarán a través de un préstamo hipotecario. La rentabilidad del negocio, en un análisis para 10 años presenta una Tasa Interna de Retorno TIR del 46,7 %, lo que es muy bueno comparando con las tasas de rentabilidad que ofrecen las distintas carteras de inversión de la banca local. El VAN del proyecto a una tasa de descuento del 16 % y calculado a 10 años es \$ 1'099.397,00.

2.- ANÁLISIS DEL MERCADO

2.1.- Análisis del sector y la compañía.

El cuidado y atención a las personas de la tercera edad debe ser una de las principales prioridades de la sociedad, más aún cuando en la "Ley del Anciano" se tipifica claramente la obligación de hacerlo. Con este antecedente nuestra propuesta de negocio se encamina a prestar un servicio a estas personas, brindando la mejor atención y los mejores servicios para quienes acepten nuestra alternativa, además, el proyecto está dirigido a ser un negocio rentable, la cuota mensual a ser cobrada deberá no solamente cubrir los gastos incurridos sino dar una rentabilidad conveniente.

La población de personas mayores a 65 años asciende a una cifra de 95.883 en el año 2002 en el cantón Quito, de acuerdo a la proyección determinada por el Instituto de Estadísticas y Censos, cifra que va en aumento cada año aunque de una manera moderada, por otro lado los centros u hogares de atención a personas de la tercera edad suman solamente 25 en la provincia de Pichincha, lo cual de ninguna manera alcanza a dar atención a toda esta población. De estos hogares 4 son estatales los otros son privados, pero la gran mayoría sin fines de lucro, debido a que tienen el apoyo de Organizaciones No Gubernamentales ONGs.

Nuestro servicio estaría destinado básicamente a personas de la tercera edad que pertenezcan a familias de un nivel económico medio alto y alto, que representan aproximadamente un 20 % del total. De este grupo, de acuerdo al estudio realizado, el 86% estaría dispuesto a hacer uso del servicio ofrecido, sin embargo hemos considerado que apenas un 10% de ellos serán nuestros clientes, tomando éste como un escenario pesimista, (clientes seguros).

Con estos antecedentes se concluye que existe el mercado para este negocio, la principal barrera de entrada es el alto costo de la inversión, al menos para un proyecto de primera clase y con una infraestructura de finca; adicionalmente, se deberán cumplir las disposiciones determinadas en el reglamento emitido por el Ministerio de Bienestar Social,

la cuota fijada no será controlada por ninguna institución, será la libre oferta y demanda la que la determine; existe muy poca rivalidad entre competidores debido a que existe mercado para todos los centros para personas de la tercera edad existentes; los cuales tienen incluso mayor demanda de la que pueden ofrecer, de modo que el ingreso de nuevos negocios que brinden estos servicios por un lado es limitado y por otro tiene el suficiente mercado.

Es importante que se mantenga en el Centro un estándar alto de servicio, se deberá implantar un sistema de mejoramiento continuo en todas sus actividades, la auto evaluación y la retro alimentación del mejoramiento en los procesos es un punto importante, se deberá cuantificar y sacar índices de servicio y calidad a fin de poder llegar a superaciones continuas, de este particular deberá encargarse la dirección y el directorio del Centro.

2.2.- Análisis del mercado propiamente dicho

2.2.1.- Servicio

La propuesta de negocio se encamina a prestar un servicio, el mismo que propone atender a personas de la tercera edad de 65 años o más. Este servicio se enmarca dentro de lo que contempla la "Ley Especial del Anciano", que fuera aprobada en noviembre de 1991, de tal manera que los usuarios se sientan en ambiente de HOGAR, y no en un asilo, quiere decir que se propone establecer una comunidad de personas de la tercera edad que se sientan como en sus hogares, cuidados con personal especializado que les darán atención en todas sus necesidades, poniendo énfasis en los aspectos nutricionales, motrices, recreativos y de ser el caso espirituales. El trato en el Centro será personalizado en el que los sentimientos de afecto, aprecio y consideración serán muy importantes para poder lograr la mayor satisfacción del cliente.

Nuestro servicio será de primera clase, extendiendo como garantía los resultados del trato diario que se brindará a los usuarios; además, por la calidad del servicio se superarán los requisitos mínimos que solicita el Ministerio de Bienestar Social, el mismo que extiende el certificado y la actualización del permiso correspondiente.

Al ser este Centro de primera clase, estará cubriendo las siguientes necesidades:

- Servicio de alimentación respaldado por un nutricionista especializado para personas de la tercera edad, con productos de primera categoría en verduras, carnes, lácteos, frutas, etc.
- Servicio de lavandería y planchado, tanto para prendas personales y prendas de dormir.
- Servicio de fisioterapia o sea ejercicios en un gimnasio y actividades que mantengan a la persona en condiciones físicas óptimas, este tipo de actividades estará respaldado por personal especialista y con elementos que permitan mantener esta actividad.
- Se dará especial importancia a las actividades recreativas, como es el cultivo de pequeñas parcelas, con plantas y vegetales de ciclo corto y cuidado de árboles, además, actividades manuales en sus diversas formas, como también una pequeña biblioteca, para las personas que les gusta la lectura y televisión por cable.
- Servicio de geriatría, medicina general y de primeros auxilios, no se tiene previsto cuidados ni tratamientos especializados, sin embargo se estará afiliado a servicios de ambulancia y primeros auxilios, para casos necesarios, especialmente para el traslado a un centro de salud.
- Con determinada periodicidad se organizarán visitas y paseos, de modo que los clientes salgan de la rutina y conozcan nuevos lugares y se recreen, pudiendo visitarse fincas vacacionales o lugares recreativos ubicados preferentemente cerca de la provincia.
- Se prestarán facilidades para diversas actividades como: artísticas, pintura, cerámica, música, de modo que la atención será integral y variada.
- Se invitará a un sacerdote cada fin de semana para que oficie servicios religiosos a los residentes.
- Se prestarán todas las facilidades para que los ancianos envíen y reciban correspondencia a sus parientes y amigos.

Un servicio adicional que será ofrecido utilizando las mismas instalaciones, es el servicio de permanencia de las personas solamente en horas laborables, de tal manera que esta alternativa que no requiere aumento en infraestructura, prestará similares servicios. Se les recibirá en las mañanas realizarán las actividades indicadas y en las tardes se retirarán a sus

hogares; este servicio será complementario al principal que es la atención las 24 horas del día. Con la finalidad de incrementar las facilidades para estos usuarios se verá la conveniencia de contratar un servicio de transporte puerta a puerta.

Por el momento no se está contemplando la posibilidad de ampliar el servicio para personas en condiciones de salud física y mental deficitarias, por cuanto para otras áreas de servicio el análisis que se debe efectuar es diferente al que requiere el presente trabajo.

Se solicitará, a los familiares del usuario autorización para poder ingresarlo a una casa de salud en casos de emergencia, así mismo se obtendrá un seguro de asistencia y transporte ambulatorio para estos casos.

No habrá escalas de servicio, esto es, primera, segunda categoría etc., por lo que no existirá preferencia alguna; sin embargo, se podría considerar el tiempo que un huésped utiliza nuestros servicios para que pueda tener ciertas ventajas pequeñas, es decir por ejemplo a un residente permanente se le permitiría seleccionar una habitación de acuerdo a su gusto.

Como se ha previsto, el tipo de usuarios al que está dirigido nuestro servicio, son personas de clase media alta y alta, que no tengan ninguna condición física o mental considerada especial, por lo que se tomará en cuenta la solvencia económica de los familiares y de su representante, especialmente por la responsabilidad que debe asumir para el caso en que se requiera ingresarlo a una casa de salud por alguna emergencia.

Se debe mantener un plan individualizado de actividades y acciones para cada usuario, con la finalidad de que se cumpla cualquier pedido del fisioterapeuta o del médico.

Se propenderá a respetar la autonomía, privacidad e intimidad de cada uno de los usuarios, más aun se los animará a que puedan traer objetos personales, que hagan más placentera su estancia.

Los usuarios, tienen total libertad de recibir visitas en privado y en sus habitaciones o en otras dependencias sociales a cualquier hora razonable del día, solamente se deberán respetar los horarios en caso de estar asistiendo a actividades programadas.

Se los animará igualmente a que mantengan sus aficiones y a desarrollar otras.

El Centro será muy respetuoso de actividades políticas, religiosas o culturales de sus usuarios, siempre que estas no interfieran indebidamente en la vida de los demás.

Se contará con una caja de seguridad, donde puedan guardarse ciertos objetos de valor de los residentes, se mantendrá registros de entregas y devoluciones.

Se contará además a mediano plazo con un sistema de teléfonos internos, que faciliten la comunicación entre habitaciones y con el exterior a la residencia. Los teléfonos externos estarán disponibles a partir de la apertura del Centro.

Se propenderá paulatinamente a que el Centro brinde además de los servicios regulares, los siguientes servicios adicionales: cafetería, biblioteca, videoteca, baños geriátricos, sala de pedicura, peluquería, almacén de productos de aseo personal y bisutería, gimnasio, etc.

Finalmente, cabe señalar que el Centro de retiro para personas de la tercera edad, cumplirá con las tendencias actuales que se sigue en países como Francia, Dinamarca y Estados Unidos, donde tanto las estructuras residenciales y el trato que se le brinda al usuario en su interior, son administrados por especialistas que dirigen sus esfuerzos, fundamentalmente a potenciar al máximo la autonomía personal, los valores como la privacidad, la autodeterminación y la dignidad de las personas, el Centro es un hogar, una vivienda completa y no solamente una simple habitación, donde el usuario puede disfrutar de los servicios generales, de un plan de actividades, de los cuidados de enfermería que resultan necesarios a su estado de salud, pero sobre todo a su máximo grado de autonomía.

2.2.2.- Fortalezas del proyecto

Las fortalezas que el proyecto tiene son las siguientes:

- El Centro será atendido por personal especialmente con vocación de servicio, para lo cual se reclutará personal con esas habilidades de trabajo.



- Las instalaciones serán nuevas construidas de acuerdo a especificaciones requeridas.
- Las instalaciones estarán ubicadas muy cerca de la ciudad de Quito, dando facilidades para las visitas de fin de semana y días festivos y para los usuarios que requieren el servicio de semi internado.
- Por el sector social al que está dirigido este servicio, los usuarios del mismo serán personas con antecedentes profesionales y culturales altos, que permitirá poner a disposición de la sociedad sus conocimientos en forma de asesoría, lo que generará mucha motivación y buen ánimo entre nuestros clientes y sus familiares.
- Manteniendo un servicio excelente, de tal manera que no se pierda el posicionamiento que se consiga.

2.2.3.- Debilidades del proyecto

Las debilidades del proyecto son las siguientes:

- Se deberá realizar una alta inversión inicial por parte de los socios, por tener que construir una edificación de 1.450 m² y equiparla. Adicionalmente se tiene previsto un crédito por una suma de \$ 230.000,00 para concluir el proyecto.
- Cierta inexperiencia del grupo empresarial en el tratamiento de esta actividad. Una de las posibilidades de compensar esta falta de experiencia del personal, será reclutando personal con experiencia de otros hogares similares y mejorando sus sueldos.
- Al no contemplarse la fusión con entidades gubernamentales o internacionales de apoyo para estos servicios, puede ocasionar costos elevados con respecto a la competencia.
- La cultura de los ecuatorianos que todavía no consideran estos centros como lugares adecuados para sus familiares de la tercera edad.

2.2.4.- Clientes

El servicio está dirigido a personas de la tercera edad que residan en la ciudad de Quito y sus alrededores, pudiendo aceptar personas de otras ciudades y cantones de la provincia,

cuyos familiares no disponen del tiempo suficiente para darles una atención adecuada. Es una condición importante para aceptar a un usuario que tenga algún familiar que se responsabilice de él y que esté dispuesto a pagar por el servicio. Los interesados deberán ser informados y conocer en sitio la clase de infraestructura que se les brinda, con sus servicios complementarios de modo que ellos estén de acuerdo con la tarifa establecida.

En nuestras investigaciones preliminares y por conversaciones mantenidas con directivos de centros similares y autoridades de la Dirección de Geriatria del Ministerio de Bienestar Social, se concluye que existen suficientes clientes potenciales que estarían interesados en aceptar los servicios, y que los hogares existentes no pueden dar servicio a todos.

Es importante indicar que los huéspedes del Centro deben estar mentalmente lúcidos y ser autosuficientes, tener una salud aceptable, de modo que no se dirigirá a personas que requieran cuidados especiales. Si bien se prestará un servicio personalizado, terapias y servicios médicos, estos serán más de tipo general y preventivo.

Debemos notar que por la cultura de nuestro país, no es usual que personas de la tercera edad deseen ir a estos centros, ni que sus familias los envíen, sin embargo será importante crear una nueva conciencia en todos nosotros y cambiar la imagen de estos centros de modo que no se piense que son asilos a la que van personas abandonadas que no tienen familia, que la presente propuesta será un lugar en donde encontrarán una nueva familia y personas que les darán afecto y cuidarán de ellos, disfrutarán de una vida sin obligaciones para que puedan desarrollar sus habilidades y hobbies, aprovechen de sus experiencias y las compartan en beneficio de ellos y de los demás.

2.2.5.- Competencia

En el mercado existen muy pocos centros de atención a personas de la tercera edad de carácter privado, así se tienen registrados 21 ancianatos en la Provincia de Pichincha, de los cuales el 90 % están financiados por ONGs, que cubren las necesidades de un mercado dirigido a sectores sociales económicamente bajos, del restante 10 % se pueden citar, al Hogar San Fernando con costos de 200,00 dólares mensuales, Centro de Reposo San Juan de Dios con un costo de 330,00 dólares mensuales, con servicios ofrecidos en edificaciones que no ha sido construida para el efecto (una casa de dos pisos, adaptada), en el primer

caso y en el segundo las instalaciones se encuentran deterioradas, además que sus servicios contemplan exclusivamente el cuidado de sus usuarios.

En la provincia de Pichincha, existe un centro de atención denominado "Ciudad Alegría", que puede ser el líder en este tipo de servicio, pero no constituye competencia, ya que, el segmento del mercado atendido es de clase media baja y es apoyada por la empresa privada, sin embargo de esto tiene un costo de \$ 180,00.

Dentro de todos los centros que existen, tan solo uno o dos de ellos son considerados de calidad relativamente aceptable, los demás tienen una imagen bastante reservada, por lo que no constituyen una competencia real.

2.2.6.- Tamaño del Mercado Global

De acuerdo a datos del Instituto de Estadísticas y Censos el mercado global que se maneja es de aproximadamente 96.752 personas de 65 años en adelante, en el cantón Quito, para el primer trimestre del año 2003, de los cuales según estimaciones basadas en la repartición de los ingresos tan sólo el 20% tendrían los recursos para poder acceder a los servicios, lo que es equivalente a 19.350 clientes potenciales.

En la actualidad se está presentando un fenómeno social que es el incremento de la delincuencia y por ende de la inseguridad en los hogares de la ciudad de Quito, si bien no existen estadísticas al respecto no se puede negar la presencia del mismo, que está ocasionando el cambio en las actitudes de las familias quiteñas que ya no dejan a sus familiares tanto de la tercera edad como niños solos en sus hogares.

Lo mencionado definitivamente influirá en el uso de la alternativa del Centro especialmente en su modalidad de semi internado y para el caso en que las personas de la tercera edad vivan solos, sus familiares cada vez propenderán al uso del Centro a tiempo completo.

2.2.7.- Tamaño de mi mercado

Como se indicó anteriormente del 20 % indicado, solamente un 10 % estarían interesadas

en el servicio, de acuerdo a lo que se determina en el Análisis del Mercado como un escenario pesimista. De la investigación realizada a los Hogares de Reposo gran parte de estas casas, se encuentran a plena capacidad y con personas en lista de espera, por lo que 60 cupos son fáciles de captar, ya que solo significa el 2.79 % del mercado objetivo.

Nos hemos limitado a 60 cupos para usuarios internos y 18 para semi internos, por cuanto es el límite superior del presupuesto que se puede alcanzar, tanto en recursos propios como mediante financiamiento.

Debido a que el servicio que se brindará se limitará a un cupo fijo, no se tiene la necesidad de ganar cada día más mercado, sino solamente llenar la capacidad disponible; existe suficiente mercado a ser atendido. El anexo N. 1 Tamaño del Mercado indica el volumen de ocupación de las habitaciones a partir del primer trimestre del año 2.003 que se considera como año inicial de operación.

2.3.- Plan de mercadeo

El esquema que se utilizará para iniciar con este servicio se efectuará de acuerdo al plan de marketing que se plantea a continuación, insistiendo en la utilización de medios de información que se encuentran al alcance de este sector de la población.

El objetivo de este estudio es determinar las estrategias más convenientes para determinar el precio, las características del producto, la ubicación de la plaza y la promoción del servicio de modo de determinar de la mejor manera cada uno de ellos para brindar el mejor servicio, llegar adecuadamente a los clientes y obtener utilidades razonables en nuestro negocio.

Hemos analizado e informado sobre el producto a brindar, a continuación analizaremos las otras estrategias de mercadeo. En los anexos N. 2 y 3: Modelo y Resultado de las Encuestas, se puede observar el modelo de consulta que se realizó en el estudio de mercado y los resultados obtenidos

2.3.1.- Estrategia de precio

No se ha logrado descifrar la política que emplean las casas de reposo existentes, sin embargo al estar conformados la mayoría de ellas como organismos no gubernamentales (ONG), a pesar de que pueden tener utilidades, estas instituciones no perciben lucro, debido a que han conseguido ayuda de entidades oficiales, como son los Ministerios de Salud Pública, Bienestar Social y entidades internacionales.

De acuerdo a los análisis de costos el precio que tendrá este servicio por persona será de 450,00 dólares mensuales, en el mismo está incluido los servicios ofrecidos en el punto anterior. Para las personas que concurren solamente el día el precio será de 270,00 dólares.

El precio previsto para brindar el servicio de cuidado a los usuarios de acuerdo a lo descrito en el párrafo anterior, garantiza una adecuada utilidad sobre la inversión, puede considerarse superior al costo de oportunidad del dinero, y además es un valor aceptable para atraer inversionistas. El análisis del precio se puede observar en el anexo N. 4 Gastos.

El margen de utilidad que se prevé obtener por unidad (usuario) es de 60,00 dólares mensuales antes de impuestos, como se indicó, la utilidad neta anual para el cálculo referencial del precio fue del 16 %, esto del monto de la inversión de los socios que es 200.000,00 dólares.

El precio propuesto, y los servicios que se prevé brindar deberán ser aceptados por el sector al que está dirigido, así mismo, en la "Ley del Anciano" y sus reglamentos no constan barreras para este tipo de negocio ni para el precio a cobrarse, por el contrario la atención de personas de la tercera edad es una prioridad a ser satisfecha, de modo que nosotros colaboraremos para que esto se cumpla, por tal motivo se nos brindan todo tipo de facilidades, esto nos fue manifestado por funcionarios del Ministerio de Bienestar Social, entidad estatal que pretende dar soluciones a este problema social, que cada vez es mayor, dada la falta de oferta de este servicio.

Al ser un servicio deficitario en el país y por ende en la zona que se pretende brindarlo, no existirá una competencia de precios, la estrategia que se deberá implementar es la

diferenciación en el servicio, de tal manera que el mantener este parámetro garantizará mantener el negocio.

Se prevé que el pago sea por adelantado, en forma mensual, si el pago se lo hiciera para un período más largo que el mes siguiente, se descontará el interés comercial, esto es el 3% que pagan los bancos en cuentas de ahorros. La política de descuentos se definirá de acuerdo a las condiciones del mercado, sin embargo por el momento se regirá a lo propuesto.

2.3.2.- Estrategia de promoción

Se tiene previsto seguir un esquema paulatino de propaganda, de tal manera que las personas, los mismos usuarios o sus familiares, sean responsables de que la sociedad en general se entere de la existencia de esta casa de reposo, para lo cual se seguirá el siguiente procedimiento:

- Se procurará llegar a los hogares a través de spots de propaganda en programas familiares de TV, que se emiten en nuestro medio.
- Se procederá a contratar en revistas como "Diners", "Vistazo", "Cosas" etc., la propaganda de nuestra casa de reposo, haciendo hincapié en la modalidad de un "Centro de Descanso y Recreación" y no de un asilo.
- Se visitará y se dará conferencias sobre el tema en clubes como "El club de Leones", "Rotarios", "Quito Tennis y Golf Club" y similares en las que se señalará las bondades de nuestro proyecto.

Inicialmente se piensa cubrir el cupo brindando este servicio a personas que vivan en el área de Quito y su respectivo cantón, este requerimiento se debe a la necesidad de las visitas semanales que deben efectuar los familiares, para que los huéspedes no sientan una sensación de olvido y abandono, que puede desembocar en que relacionen a la finca de reposo con un asilo, que como se había visto antes, significaría que este servicio ante los ojos de otros potenciales clientes no cumpliría con la misión de ambiente familiar.

Debido a que el sitio donde se construirá la casa de reposo está ubicado en el valle de Calderón muy cerca de la ciudad de Quito y los clientes mayoritariamente serán residentes

de esta ciudad, se prevé realizar la propaganda en medios que involucren a esta jurisdicción.

3.- ANALISIS TECNICO

3.1.- Análisis del Servicio

El servicio a brindarse deberá ser abordado como una solución a un problema social, de manera que nuestra propuesta deberá llevarse a cabo cumpliendo las regulaciones mínimas que estipulan la Ley y sus reglamentos, los cuales tienen una base científica y que necesariamente deben involucrar técnicas geriátricas. Dentro de este concepto, se tendrá en cuenta los siguientes aspectos:

- El servicio que se brindará a las personas por nosotros atendidas será de un ambiente completamente familiar y con calor humano, de manera que no se sientan marginados, sino que son parte de una familia y que a través de actividades manuales y de actividades de recreación son parte integrante de un grupo humano muy respetable.
- Se prevé un servicio de alimentación dirigido por un nutricionista y con las recomendaciones mínimas para que constituya una dieta acorde a las personas que hacen uso de nuestro servicio, redundando en una vida mejor y más sana.
- Se considera que como parte del desarrollo del proyecto, se realizarán cuadros de alimentación, avalados por el nutricionista en forma quincenal, además se realizará la programación de las actividades recreativas tanto en el Centro como fuera de él.
- El Centro contará con una farmacia satélite que contenga fármacos básicos, de manera que se pueda atender los casos emergentes; para la provisión de las medicinas se realizarán consultas al médico con el objeto de conocer los más utilizados.

3.2.- Proceso de admisión

- El Centro de retiro, deberá emitir un folleto, donde consten los objetivos del mismo y los servicios que brindará al usuario.
- Al futuro usuario se le invitará, a que realice una visita al Centro, en donde se le informará de las actividades y se le hará conocer las instalaciones, con la finalidad de que su ingreso sea bajo su aceptación.
- Para ser admitido como residente, la persona interesada deberá pasar por una revisión médica y una prueba psicológica, luego de lo cual se decidirá su admisión.
- Al ingreso cada persona tendrá una ficha personal administrativa, donde constará sus datos personales, dirección domiciliaria habitual, dirección y número telefónico de un pariente cercano que será responsable ante el Centro, fecha de ingreso, etc.
- Además de los datos médicos y psicológicos, se contará con "fichas sociales" de cada usuario donde constará un historial de sus actividades en el Centro, sus gustos, sus referencias, sus hobbies, actividades que le gusta realizar, cosas que le disgustan, etc., con la finalidad de poder atender al huésped en forma personalizada.

3.3.- Entorno físico

Se cumplirá con las indicaciones emitidas por el Centro Internacional de Gerontología Social, que en 1987, en el marco del año mundial del hábitat, publicó una investigación del arquitecto Patrick Vellas, donde hace relación al envejecimiento, el urbanismo y la arquitectura y, cuyos principales enunciados, son:

La residencia debe estar situada en un lugar alejado del ruido y de la contaminación, pero debe ser fácilmente accesible a la ciudad y principalmente a los servicios comunes como transporte, bancos, tiendas, etc.

La residencia deberá responder a ciertos criterios de construcción, de diseño, de equipamiento y de mantenimiento aptos a favorecer la protección de la salud y de la seguridad de los usuarios, del personal y de público en general; así:

- Medidas de seguridad contra incendios
- Instalaciones eléctricas y de alumbrado
- Accesibilidad
- Secciones definidas de enfermería, sala de descanso, comedor, cocina, administración, etc.
- Habitaciones con baño privado y equipo adecuado para guardar ropa.
- Espacios físicos, jardines, entorno ecológico.

En este punto, es muy importante resaltar la accesibilidad a todas las instalaciones, los usuarios del Centro, pueden ser personas que con frecuencia sufren de problemas de movilidad que limitan su autonomía, y les obligan a usar andadores o sillas de ruedas, por esta razón conviene que las habitaciones y todas las dependencias respeten las normas de accesibilidad establecidas, cuyos requisitos básicos son: suelo antideslizante, inclinación de las rampas de pendientes máximo de un 5%, descansos amplios, puertas amplias, sitios de estacionamiento con facilidades para maniobras de sillas de ruedas y camillas, escaleras anchas y con pasamanos, habitaciones amplias que permitan giros de sillas de ruedas, servicios higiénicos amplios y con apoyos, espacios comunes como comedores, salas de estar, se las puede dividir en varias secciones, de acuerdo a las necesidades como biblioteca, sala de juegos, etc.

Es importante igualmente cumplir ciertas reglas con la finalidad de compensar las deficiencias visuales, así, se indica que se deben evitar las iluminaciones demasiado tenues o demasiado intensas, deben multiplicarse los focos de luz dirigibles a fin de que estos sean utilizados para iluminaciones específicas, por ejemplo lámparas de lectura, debe utilizarse al máximo la luz natural, deben evitarse los contrastes demasiado fuertes, debe aumentarse el número de interruptores y estos deben ser luminosos, la decoración debe utilizar colores de preferencia de personas de la tercera edad, como por ejemplo, pastel, azul claro, verde claro, beige, etc.

Las deficiencias auditivas se las compensará mediante la utilización de materiales apropiados en la construcción de paredes, revestimiento del suelo, tabiques, etc., para garantizar una buena acústica en las habitaciones y en las dependencias comunes, así mismo, se debe eliminar elementos que puedan provocar resonancia, limitadores de la capacidad auditiva y perturbadores del correcto funcionamiento de las prótesis auditivas, evitar los ruidos innecesarios o los ruidos de fondo que dificultan las conversaciones, adecuar la señalización visual a la auditiva (conviene, por ejemplo, que cuando suene un timbre, se encienda una luz).

Se mantendrá estándares de temperatura, ya que la temperatura del cuerpo se reduce con la edad, por ello se debe mantener el Centro en general a una temperatura de 20° C a 24° C., el mantenimiento de esta temperatura, se logra con sistemas de aislamiento térmico situados en el suelo, compensando así los riesgos de enfriamiento de los miembros inferiores.

También se tiene previsto compensar los problemas de incontinencia, elemento fundamental en el proceso de envejecimiento, ubicando los servicios higiénicos muy cerca de los sitios donde se encuentren con mayor frecuencia los residentes, es decir habitaciones, salas comunes y hasta en los espacios verdes.



BIBLIOTECA ESPAE
ESPOL

3.4.- Cronograma tentativo de desarrollo

El mismo se observa en el anexo N. 5 Cronograma del proyecto, como se puede observar el proyecto tarda un año en implementarse desde el inicio con los estudios arquitectónicos y otros trámites hasta el mes 12 en el que se termina la construcción y se inicia la operación.

Se detallan todas las actividades necesarias para la implementación del Centro, este cronograma se complementa en su parte inicial con el flujo de caja que nos indica en la etapa de implementación, los egresos que se tendrá y su forma de financiarlos.

3.5.- Ubicación geográfica del Centro

El proyecto estará ubicado a 17 kilómetros del centro de la ciudad de Quito, en una zona

semi urbana, en el sector de Marianitas, parroquia Calderón del Cantón Quito, con un clima seco con un promedio de temperatura mayor que el de la ciudad, en esta zona ya se dispone de todos los servicios básicos de infraestructura, por tal motivo no se tendrá ningún inconveniente en poder acceder a los mismos. Se debe tomar en cuenta que en la zona existen varias urbanizaciones todas con los servicios básicos indispensables, adicionalmente los accesos vehiculares están en muy buen estado.

Debido a que las personas de la tercera edad tendrán como lugar de residencia el Centro, no es necesario que se trasladen a sus casas sino solamente en condiciones especiales o por cualquier solicitud personal, en todo caso las vías de acceso están en perfecto estado lo que facilita el ingreso vehicular. Los huéspedes que permanecen solamente durante el día, igualmente pueden fácilmente acceder al Centro, más aun si se decide, dependiendo del número de usuarios, contar con el servicio de transporte puerta a puerta.

El terreno en donde se construirá el Centro tiene una superficie de 6.000 m², de los cuales se utilizará una extensión de 1.500 m² para la construcción y el terreno sobrante, servirá como áreas verdes, huertos, jardines, caminos, parqueaderos, futuras ampliaciones, etc.

La construcción se la realizará de ladrillo y concreto de acuerdo a las disposiciones arquitectónicas modernas, es importante señalar que se la dotará de todas las comodidades señaladas anteriormente, de modo que los usuarios no tengan problemas en su estadía y movilización; cumpliendo con las regulaciones y recomendaciones internacionales para el servicio que se destinará la construcción, esta solamente tendrá un solo piso.

En el anexo N. 6 se pueden observar los planos del proyecto.

4.- ANÁLISIS ADMINISTRATIVO

4.1.- Grupo empresarial

La empresa será del tipo Compañía Limitada, con un paquete accionario de 200.000 acciones de 100,00 dólares cada una. De inicio se prevé la participación de cuatro

accionistas, con igual número de acciones para cada uno. Si bien en la escritura de constitución y legalización de la empresa tendrá como razón social declarada la atención a personas de la tercera edad, se tendrá previsto prestar otros servicios que inicialmente no se darán pero que a futuro se podrá utilizar para expandir la empresa.

4.2.- Miembros del grupo empresarial

La junta de accionistas serán los miembros del directorio y consta de cuatro personas, tres de ellos somos los ingenieros autores del proyecto que estamos estudiando la Maestría de Administración, considerando que nuestra profesión no está relacionada con el negocio a emprender se ha considerado importante integrar en el staff de socios a una persona que tenga un perfil relacionado con el servicio a prestar; por tal motivo se invitó a integrarse a una licenciada en trabajo social y abogada que ha estado de alguna manera relacionada con el medio, tiene los contactos necesarios para iniciar el reclutamiento y la contratación del personal técnico.

Las experiencias y habilidades más relevantes de cada uno de los integrantes del directorio y que son útiles para la empresa, son las siguientes:

Ingeniero Luis Pesantez S., tiene experiencia en la administración de proyectos de construcción, ha tenido a su cargo desde los inicios el plan de vivienda del Colegio de Ingenieros Eléctricos y Electrónicos de Pichincha, conoce los trámites, el proceso y el mercado para ejecutar la obra civil y eléctrica.

Los ingenieros Jorge Brito y José Mosquera, tienen a su cargo al personal de operación y mantenimiento en sus empresas y es inherente a su puesto de trabajo la optimización de recursos, tanto económicos como administrativos, por lo que para organizar la empresa son un aporte esencial.

La abogada Margarita Pozo, ha trabajado en áreas sociales, ha investigando sus problemas, no sólo desde el aspecto económico, sino aquellos que se presentan en la parte afectiva del individuo debido a la ausencia de seres queridos, padres, hijos y hasta amigos, lo cual constituye un punto de partida en las tareas de motivación de las personas. En este caso específico, será la encargada de la atención profesional a las personas de la tercera edad

como trabajadora social. Además, ha intervenido en la formación de empresas, facilitando la conformación de nuestra empresa.

Con estos antecedentes se observa que las habilidades y experiencia que posea el Director serán muy importantes para la implementación del negocio, en nuestro caso los técnicos aportaremos con nuestros conocimientos administrativos, contables, gerenciales etc. que si bien no han sido adquiridos en la práctica lo tenemos por la maestría en la que estamos participando. Los trabajos que realicen en beneficio de la empresa serán facturados como servicios profesionales hasta la puesta en marcha de la empresa, fecha desde la cual nosotros los socios solamente percibiremos las utilidades que genere el negocio.

Los socios participaremos activamente en la construcción del Centro, contrataremos a los profesionales necesarios, supervisaremos la construcción, diseñaremos los planos eléctricos y su aprobación, realizaremos las adquisiciones de la infraestructura (muebles, enseres y equipos varios), realizaremos los trámites en las instituciones correspondientes

4.3.- Nivel de participación en la gestión

La participación será de cierta manera de control por parte de los tres socios técnicos, además del aporte de capital que cada uno debe hacerlo y de los estudios preliminares y de implementación. No intervendremos directamente en la operación del Centro; mientras que la visitadora social si intervendrá directamente en el desarrollo del negocio, debido a que además de ser socia será empleada del Centro.

4.4.- Nivel de participación en la junta directiva

En la junta directiva participaremos activamente los socios, ejerceremos el control, daremos directrices, evaluaremos el desempeño y se tomarán todas las acciones de planificación y organización inicial, pero sin tener responsabilidad sobre la administración, el control operativo ni la dirección de la marcha del Centro. Para este fin se ha previsto tener cada quince días reuniones ordinarias y extraordinarias cada vez que sea considerado necesario, estas pueden ser convocadas por lo menos por dos socios o por el señor Director del Centro, que actuará como secretario de este Directorio.

El Director será responsable de, organizar, dirigir y del control operativo y administrativo de los empleados de la organización.

4.5.- Condiciones salariales

Los miembros del grupo empresarial recibirán una remuneración tipo dietas, esto es por sesión de Directorio, ordinaria o extraordinaria, en la que participen, el monto considerado es de 100,00 dólares, pero estos valores serán cancelados a partir de una fecha en que los ingresos sean suficientes como para poder pagar los mismos y se ha considerado podría ser el segundo año.

Un detalle de los salarios que percibirán los empleados se puede encontrar en los anexos N. 4 y 7 Gastos y Personal, que se encuentran dentro de los salarios promedio del mercado laboral ecuatoriano.

4.6.- Política de distribución de utilidades

Con respecto a la participación de utilidades, consideramos que de acuerdo a la ley ecuatoriana que permite capitalizar utilidades, no se repartirán las mismas a los socios cada año sino pasando un período, sin embargo se hará una excepción en lo que les corresponde a los trabajadores las que se pagarán de acuerdo a la ley cada año, las utilidades de los socios se capitalizarán y formarán un fondo que servirá para el manejo de la empresa, se utilizarán de ser necesario para adquirir bienes y cubrir necesidades, incluso y de acuerdo a la marcha del mismo podría ser necesario adquirir equipo que no estaba contemplado en un inicio e incluso se podría pensar en una ampliación.

4.7.- Personal ejecutivo

Con el objeto de disponer de una adecuada administración del Centro se ha considerado la siguiente alternativa:

Para el cargo de Director se considerará como prioritario un ingeniero comercial con especialización en administración de empresas, cumpliría con mayor eficiencia las características que se requieren para este puesto.

- El Director será el responsable de, organizar, dirigir y ejercer el control operativo y administrativo de los empleados de la organización y la empresa en general. Este profesional será el encargado de establecer la mejora continua en los procesos que se establezcan para cumplir con los objetivos de la empresa, para lo cual deberá tener por lo menos cinco años de experiencia en administrar negocios de ser posible de reposo o centros vacacionales. El Director del Centro con sus colaboradores serán los encargados de elaborar un programa de actividades para los usuarios, a fin de que su estancia sea placentera, no sea aburrida ni rutinaria, este programa lógicamente debe adecuarse a las capacidades de cada persona y será consultado con el médico a fin de evitar contradicciones con tratamientos o imposibilidades por prescripciones médicas.
- Visitadora socia: Una de las socias del Centro, ejercerá las funciones inherentes a su cargo pero referidas especialmente a ser un enlace entre las personas de la tercera edad y sus familias, no realizará investigaciones de ayuda económica sino más bien afectiva, adicionalmente tendrá funciones de control en la marcha del aspecto socio-psicológico del Centro, estudiará en forma personalizada a cada uno de los usuarios (no su condición económica) y será capaz de ser un soporte en sus necesidades emocionales, psicológicas, de adecuación al medio en que ahora se está desenvolviendo, de su salud, etc.
- Contador general: Se le contratará a medio tiempo y será el encargado de manejar la contabilidad de la empresa, cumpliendo con todas las responsabilidades que este puesto implica ante la empresa y el fisco.
- Médico: Deberá tener la especialización en geriatría con por lo menos cinco años de experiencia, trabajará a medio tiempo, en el horario de 08H00 a 12H00, en días laborables.

Se dispondrá de dos tipos de plantilla de personal, en la primera el personal será de planta de la empresa y en la otra se seguirá la política de empleados de suministro de personal a través de una empresa especializada, con lo cual no se tiene relación de dependencia; los

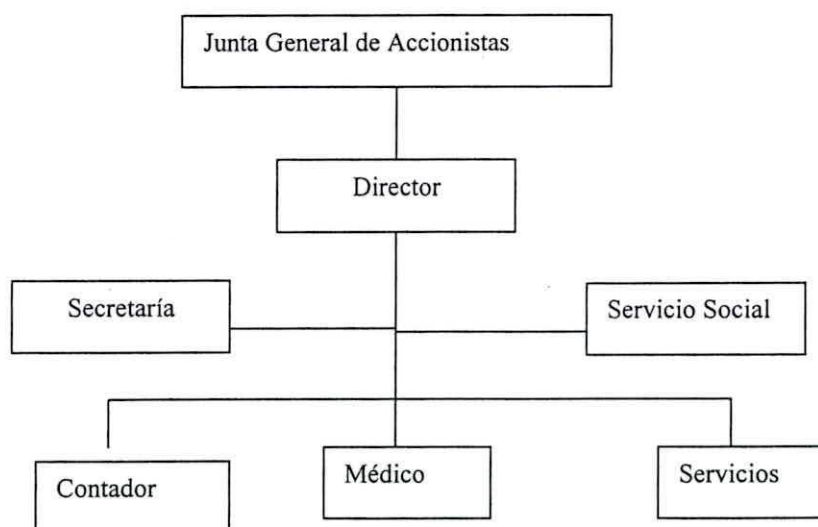
salarios estarán acordes a lo que el mercado pague a este tipo de funciones, se cumplirá con las leyes del Ministerio de Trabajo y del Instituto de Seguridad Social.

Se debe aclarar que no se cocinará en el Centro, debido a que se contratará la atención de comida con una empresa especializada en prestar este servicio, de modo que los ayudantes de cocina solamente deberán servir los alimentos y realizar la limpieza de la vajilla y de la cocina, sin embargo, el menú deberá ser preparado de acuerdo a las especificaciones emitidas por el nutricionista de la Compañía.

Cabe mencionar que de acuerdo a las disposiciones del Ministerio de Bien Estar Social, las 24 horas del día y todo el año, se tendrán personal de enfermería en turno para atender las necesidades de los huéspedes de ser necesario.

4.8.- Organización

La estructura básica (organigrama) es la siguiente:



A continuación se detalla el personal del Centro, dividido en personal propio y personal contratado por medio de una empresa tercerizadora:

- Director, funciones ya descritas.

- Médico (Tiempo parcial), de 08H00 a 12H00, días laborables, realizará chequeos rutinarios, levantará y llevará una base de datos de todos los clientes del Centro, además prestará el servicio a los empleados del Centro en casos emergentes, deberá tener historias clínicas de cada usuario del Centro, donde se podrá identificar dolencias anteriores y/o actuales, medicamentos que está ingiriendo, tratamientos, prohibiciones de uso de ciertos medicamentos, etc.
- Secretaria a tiempo completo, será la encargada de llevar el control de la asistencia del personal, elaborar reportes de los mismos, responsable de toda la documentación del Centro.
- Fisioterapistas (2), a tiempo completo, estarán presentes permanentemente y dictarán los procesos que deben seguir los clientes para que su estado físico se encuentre en buenas condiciones.
- Nutricionista a tiempo parcial, de 09H00 a 12H00, en días laborables, quien elaborará los menús de todos los días, que será acatado por la empresa suministradora de los alimentos, además, supervisará los alimentos servidos.
- Motivador (1), a tiempo completo, quien se encargará de elaborar las actividades de cada cliente, actividades que deberán ser complementadas por las auxiliares de enfermería.
- Visitadora social, actividades ya descritas.
- Contador, actividades ya descritas.

El personal contratado será:

Guardianes (2), en forma diurna y nocturna.

Ayudantes de cocina (4)

Auxiliares de enfermería (6) Por ser una función importante, se contará con enfermeras a tiempo completo, quienes realizarán turnos en la noche y

fin de semana, serán las encargadas de dar los primeros auxilios a los usuarios internos en caso de alguna dolencia, además deberá cumplir las disposiciones emitidas por el médico para cada persona en lo referente a administración de medicamentos, rehabilitación, expedientes, etc., será de igual forma un nexo de unión con el personal de servicio para sus actividades específicas, en cuanto a dietas, higiene, atenciones especiales, etc. Trabajarán en turnos de modo que siempre esté presente este personal en el Centro

Limpieza (2)

Misceláneos (1) Mensajeros, jardineros

El personal debe conocer, saber como actuar y tener una asignación definida, una tarea concreta en caso de producirse un siniestro, esto es importante en razón del tipo de usuarios del Centro, con la idea de poder auxiliar a todos los ocupantes en un momento determinado.

5.- ANÁLISIS ECONÓMICO

El costo del proyecto es de \$ 430.000,00 que cubre en su totalidad la construcción civil, las instalaciones y el equipamiento del Centro de Reposo.

5.1.- Equipos y mobiliario

Con el objeto de equipar adecuadamente el Centro y brindar la mejor atención a sus huéspedes, la empresa adquirirá los muebles y equipos que permitirán dar la mayor comodidad, sin embargo estos artículos se podrán ir incrementando con el transcurso del tiempo, de acuerdo a las necesidades encontradas. Todos estos activos fijos se adquirirán de contado.

En el anexo N. 8 Equipos se enumera cada uno de ellos, los que se han clasificado como equipos para oficina, consultorio médico, muebles para dormitorios, comedor, cocina etc.

Se ha considerado un rubro otros con el objeto de adquirir cualquier mueble adicional que no se considera en el listado y que será necesario adquirirlo.

Se observa también el costo referencial de los mismos.

5.2.- Gastos iniciales

En el anexo N. 9 Otros Gastos, se puede observar un presupuesto de los gastos iniciales que se deberá realizar, así como del pago de los servicios en que se deberá incurrir. Debido a que el pago de las cuotas mensuales de estadía se las realizará por anticipado los primeros días del mes, se podrá cubrir los gastos del mes en curso, adicionalmente se cuenta con una cantidad remanente de los gastos de construcción y equipamiento que servirá como capital de trabajo inicial de arranque. Esto se puede observar en el anexo N. 13 Flujo de caja.

5.3.- Presupuesto de ingresos

En el anexo N. 12 Ingresos se puede observar los ingresos por trimestre del primer año, el total del primer año y de los siguientes diez años, los cuales han sido incrementados de acuerdo a una tasa pesimista de inflación proyectada que se considera del 10%.

Se debe observar que los pagos se los realiza al contado, y el servicio prestado no está gravado con IVA.

5.4.- Presupuesto de gastos de personal

El Centro tendrá en su nómina personal propio y contratado (de apoyo), en el anexo N. 7 Personal se puede observar los egresos por sueldos desde el primer año hasta el año diez, el cual se ha incrementado de acuerdo a una tasa del 10% anual.

Se consideran también los cargos por horas extras, debido a que existirá personal que laborará por turnos y estarán disponibles en horario nocturnos y de fines de semana.

Se considera también las prestaciones sociales como pago al IESS y fondos de reserva de acuerdo a la ley ecuatoriana.

5.5.- Amortización del préstamo

Para la construcción e implementación del Centro se requerirá de dos fuentes de recursos, en primer lugar el aporte de capital de los socios y de un préstamo a una entidad crediticia.

Un socio aportará con el terreno en donde se construirá la obra, el costo considerado del terreno será de \$ 25.000,00 que será su aporte de capital .

El aporte de capital de los cuatro socios será de \$ 50.000,00 cada uno, de modo que los socios aporten con \$ 200.000,00 los que se irán desembolsando de acuerdo a como vaya avanzando la construcción y con el objeto de completar los recursos necesarios para concluir la obra, será necesario realizar un préstamo hipotecario que se ha determinado será de \$ 230.000,00 que se ha considerado pagarlos en 150 meses, a una tasa del 16 % anual con un período de gracia de 4 meses. El pago mensual será de \$ 3.554,00 que se componen del pago de los intereses y del capital. Se han realizado las averiguaciones en el sistema financiero nacional, por ejemplo la Mutualista Pichincha, dispone de créditos hipotecarios para construcción de hasta 15 años de plazo.

Con el objeto de obtener el mayor provecho del dinero, se realizan inversiones financieras invirtiendo el aporte de los socios que no se ha gastado en el mes en curso, igual caso para el préstamo recibido, se hacen los desembolsos correspondientes para la construcción de la obra y lo sobrante se invierte en una póliza a 30 días. Este monto ganado formará parte del aporte de los accionistas.

El cuadro de amortización se observa en el anexo N. 10 Amortización.

Se ha investigado el mercado financiero en los bancos y mutualistas, especialmente con aquellos en los que los socios tengan sus cuentas, de modo de facilitar el préstamo, y podemos afirmar que es factible el mismo.

5.6.- Depreciación

De acuerdo a las disposiciones legales ecuatorianas referente a los períodos de depreciación, se ha elaborado el cuadro respectivo, el mismo que considera depreciación lineal en todos los casos, los periodos se determinan de la siguiente manera:

Inmuebles se deprecian en 33 años.

Bienes muebles en general se deprecian en 10 años

Equipos de computación se deprecian en 3 años.

La depreciación de los inmuebles, muebles y equipos se observa en el anexo N. 11 Depreciación.

5.7.- Análisis de costos

En el anexo N. 4 Gastos se presenta un análisis mensual presupuestado de los costos fijos y variables, con el objeto de determinar el costo mensual por usuario. De acuerdo al cupo que se dispondrá de 60 personas (punto de equilibrio), considerando una rentabilidad del 16 % de la inversión de los socios y el pago del 25 % de impuestos; se puede concluir que la pensión mensual corresponde a \$ 451,55 por lo que se determinó cobrar \$ 450,00 al mes, para las personas que residirán permanentemente en el Centro.

6.- ANALISIS LEGAL Y SOCIAL

Para el estudio del Plan de Negocios en mención, se puede establecer los siguientes aspectos legales:

- Por el tipo de negocio que se trata de establecer, es necesario inscribirse en el Ministerio de Bienestar Social, donde además se obtendrá el respectivo permiso de funcionamiento e igualmente, de acuerdo a la "Ley del Anciano", promulgada en el Registro Oficial número 806 del 6 de noviembre de 1991, las instituciones públicas y privadas que ofrecen servicios a personas de la tercera edad, tienen derecho a deducciones del pago del impuesto a la renta y a ser parte de programas especiales

de donaciones y participaciones de fondos especiales creados para este fin. El Ministerio indicado está encargado de canalizar estos beneficios. Para las respectivas exoneraciones, con los permisos otorgados en este Ministerio, se debe tramitarlas en el Servicio de Rentas Internas.

- Igualmente como cualquier negocio establecido, se debe cumplir con los pagos e impuestos y contribuciones, sin embargo revisados la ley y su reglamento no se encuentran contribuciones especiales a este tipo e negocios.
- Las regulaciones municipales en vigencia en la zona, ponen énfasis en la densidad poblacional, especialmente por la cuota de agua potable, pero en el caso el Centro no es el caso, ya que la densidad poblacional del Centro es muy baja.
- No existe contraposición con el esquema ambiental, ya que es un negocio que no producirá contaminación ambiental, al contrario los desechos que producirá serán recogidos por los carros recolectores de basura que hacen este servicio, dos veces por semana.
- El Ministerio de Bienestar Social dispone de regulaciones que deben ser cumplidas por cualquier institución interesada en instalar un centro de atención a personas de la tercera edad, por tal motivo deberemos cumplir las disposiciones por ellos emitidas como previo requisito para el funcionamiento del Centro. Adicionalmente se deberán cumplir las disposiciones el Municipio de Quito tiene para esta clase de construcciones.

7.- ANALISIS FINANCIERO

7.1.- Flujo de caja

Considerando los ingresos que se observan en el anexo N. 12 y todos los gastos, se realiza el flujo de caja el mismo que se observa en el anexo N. 13 Flujo de Caja, se determina que la tasa interna de retorno TIR del proyecto es de 46.7 % que es superior al 16 % que se tiene como mínima expectativa de rentabilidad, por lo que se concluye que el proyecto es

es viable. No se han estimado en esta proyección los beneficios que se derivan de la colocación en el mercado financiero de los excedentes de tesorería.

Para determinar esta tasa de retorno se ha considerado como un valor adecuado un flujo de caja de 10 años que es un buen período de análisis. Si bien los cálculos del flujo de caja se realizaron para diez años, la TIR mejora considerando el período de vida útil de la edificación de 33 años. El Valor Actual Neto es de \$ 1'099.397 con una tasa de descuento del 16 %.

7.2.- Estado de resultados

En el anexo N. 14 Estado de Resultados se indica, la utilidad neta que dará el proyecto en los diez años que se ha realizado el estudio, se observa que la utilidad va creciendo conforme pasan los años del proyecto y desde el primer año ya se generan utilidades, lo cual hace atractivo el mismo.

7.3.- Balance General

En el anexo N. 15 Balance General se muestra el balance obtenido para el período considerado de 10 años.

8.- ANÁLISIS DE RIESGOS

En realidad se pueden determinar varios tipos de riesgo en este negocio, entre los principales se tiene los siguientes:

8.1.- Riesgos de Mercado

La falta de aceptación por parte de nuestros potenciales clientes a este servicio; porque tienen otro concepto de cuidado de sus familiares de la tercera edad, probablemente no están convencidos ni piensan que es lo más adecuado enviarles a un centro de reposo. Sin embargo como el cupo está limitado a 60 personas se podría en el peor de los casos tardar un poco más de lo esperado en llenar el cupo pero a la final se logrará.

Con el objeto de minimizar el riesgo de la inversión, la promoción y la "venta" del servicio la podría hacer sobre planos, es decir promocionar la idea de la finca desde antes que comience la operación y separar cupos a los interesados.

La alta inversión que se debe realizar en la construcción del edificio (1.450 m²) considerando un precio optimista de \$ 250,00 por metro cuadrado, da como resultado un importante costo del edificio. En este punto el riesgo sería que con este presupuesto no se pueda disponer de un centro de primera clase, para lo cual probablemente se deba invertir una mayor cantidad por m².

Con el objeto de complementar la inversión de los socios se deberá buscar un financiamiento en una entidad crediticia, lo cual no es lo más conveniente por la alta tasa de interés pero es necesario. La adquisición del préstamo podría dificultarse por las garantías solicitadas o cualquier motivo, por este motivo lo más adecuado sería obtener un préstamo por parte de gobiernos extranjeros que apoyan a este tipo de proyectos o buscar un préstamo más blando en sus intereses y en el plazo para pagar, por ejemplo en la Corporación Financiera Nacional. Podría presentarse el riesgo de que el plazo no sea el requerido o que los desembolsos no se los haga oportunamente y esto retrase la ejecución del proyecto.

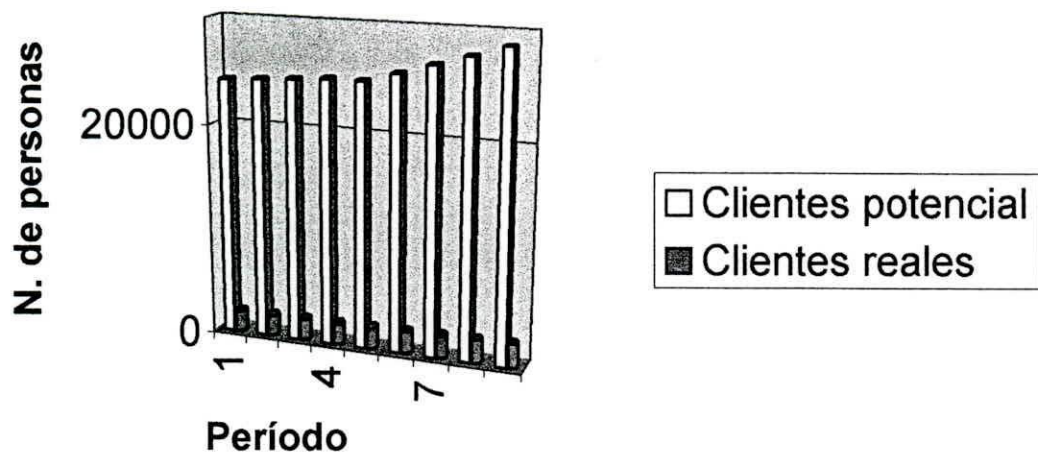
ANEXOS

TAMAÑO DEL MERCADO

Personas

	2003				2003	2004	2005	2006	2007
	1er. Trimestre	2do. Trimestre	3er. Trimestre	4er. Trimestre					
Mercado global (edad mayor a 65)	96752	97628	98513	99405	99405	103024	106865	110802	114885
Cientes potenciales	19350	19526	19703	19881	19881	20605	21373	22160	22977
Cientes reales	1935	1953	1970	1988	1988	2060	2137	2216	2298
Volumen de ventas (ancianos)	54	60	60	60	60	60	60	65	70
Fracción de mercado (%)	2,79%	3,07%	3,05%	3,02%	3,02%	2,91%	2,81%	2,93%	3,05%

Ancianos en Pichincha



Notas: Se considera que del total de ancianos un 20 % pertenece a la clase económica alta y meda alta, estos son los clientes potenciales y de ellos un 10 % serían los clientes interesados en el servicio.

Anexo N. 2

RESULTADOS

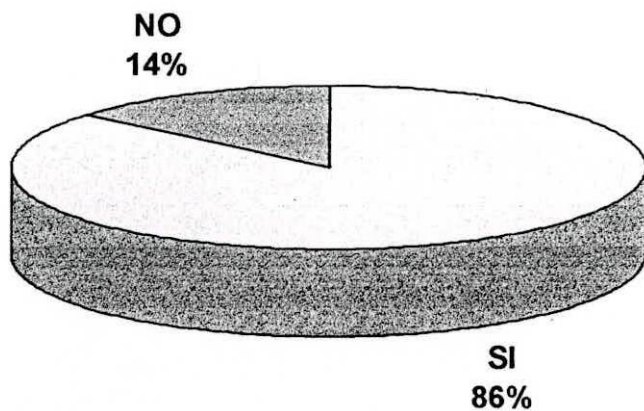
En las encuestas, de las realizadas ; los resultados son los siguientes

1.- Pregunta, Si = 86%; No = 14%



BIBLIOTECA ESPAE
ESPOL

ENCUESTA CENTRO DE LA TERCERA EDAD



2.- Pregunta Los resultados son los siguientes:

Menos de 200 dólares = 14%

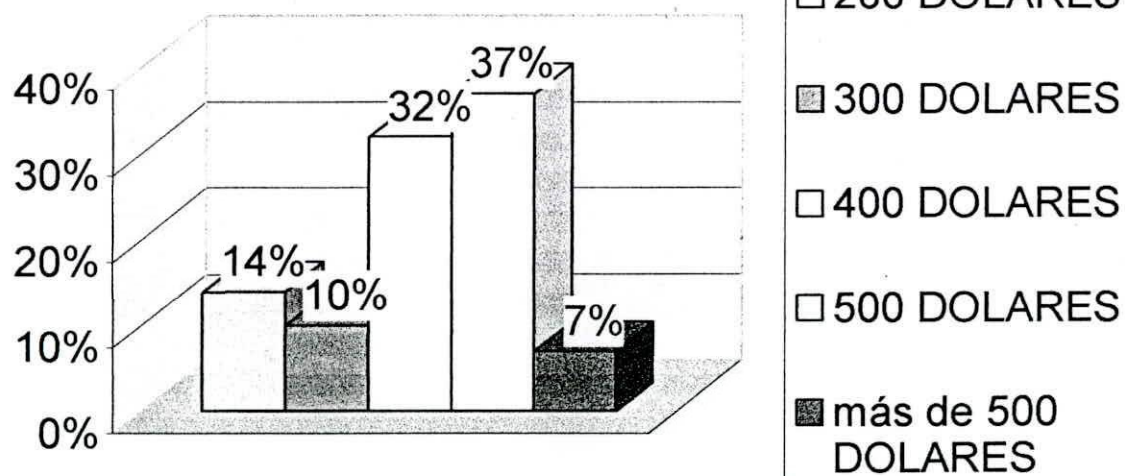
Entre 200 y 300 dólares = 10%

Entre 300 y 400 dólares = 32%

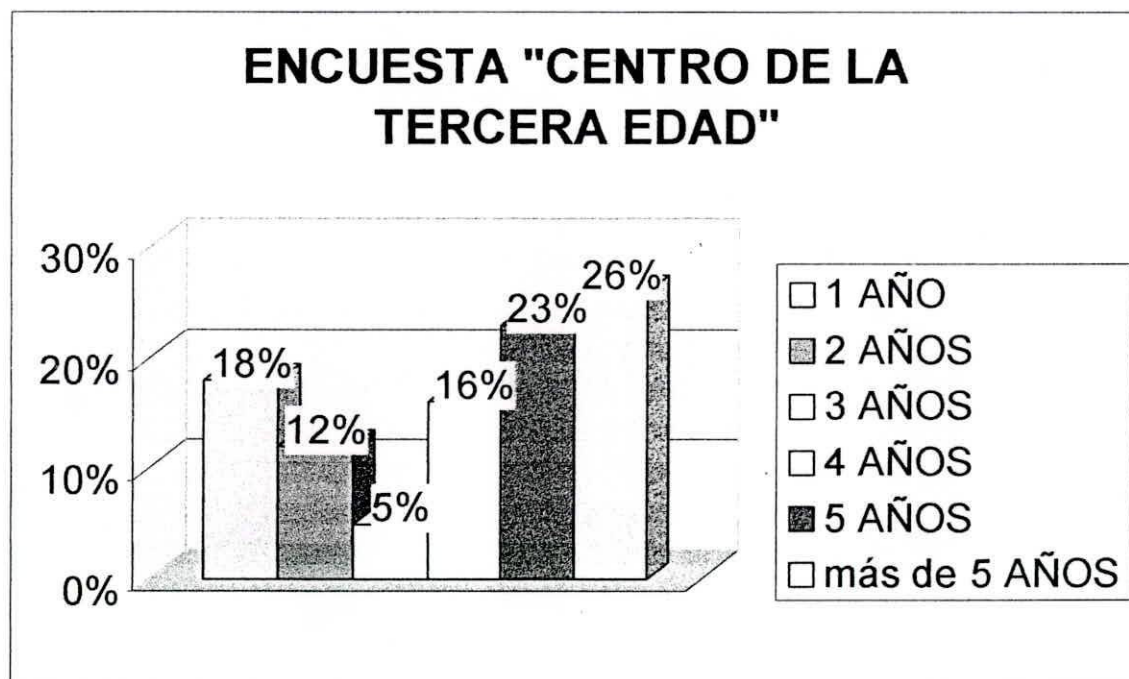
Entre 400 y 500 dólares = 37%

Más de 500 dólares = 7%

ENCUESTA CENTRO DE LA TERCERA EDAD



3.- Pregunta: Los resultados son: 1 año = 18%
2 años = 12%
3 años = 5%
4 años = 16%
5 años = 23%
más de 5 años = 26%



ENCUESTAS PLAN DE MARKETING FINCA PERSONAS DE LA TERCERA EDAD

CONTEXTO GENERAL

Existe un sitio donde Ud (su padre, su madre o cualquier familiar) que tenga 65 años o más y este sano física y mentalmente, pueda pasar una especie de internado, semi internado o asistencia diaria, en el cual le proporcionarán cuidados esmerados, una estancia agradable con todos los servicios, además de variados y sugestivos entretenimientos. En este sitio, podrá Ud compartir con otras personas, podrá seguir desarrollando sus habilidades, seguirá sintiéndose útil y querido.

Está ubicado a 15 minutos de la ciudad de Quito, en un clima agradable, sus instalaciones son modernas y el personal que atiende está compuesto por profesionales especializados en cuidados a personas de la tercera edad.

PREGUNTA 1.-

Con los servicios indicados, estaría Ud (su padre, su madre o cualquier familiar) que tenga 65 años o más, dispuesto a vivir o asistir en cualquier modalidad señalada a un sitio como el descrito anteriormente?

SI ☐	NO ☐
-----------------------------	-----------------------------

PREGUNTA 2.-

¿Cuanto estaría dispuesto a pagar mensualmente para que Ud (su padre, su madre o cualquier familiar) que tenga 65 años o más pueda vivir o asistir a un centro como el señalado?

Entre 400 y 450 dólares ☐	Más de 500 dólares ☐
Entre 450 y 500 dólares ☐	

PREGUNTA 3.-

¿Qué tiempo estaría dispuesto Ud (su padre, madre o cualquier familiar) que tenga 65 años o más a vivir o asistir a un centro como el señalado?

1 año ☐	2 años ☐	3 años ☐
4 años ☐	5 años ☐	más de 5 años ☐

Anexo N. 4

Cálculos mensuales (Determinación del punto de equilibrio) En Dólares

Costos fijos			Costos variables		
Sueldo empleados(terceriz)	2700	(a)	Suministros	300	(d)
Pago por intereses-banco	3067		Almuerzos	4200	(e)
Pago del capital	487		Meriendas	3120	
Sueldos profesionales			Desayunos	1950	
Director	1000		Lunchs	1100	
Medico	500	(b)	Total Alimentación		10370
Secretaria	300		Medicinas	200	
Fisioterapia(2)	800		Reparaciones	200	
Nutricionista	300	(b)			
Terapeuta	350				
Visitadora soc	400				
Contador	400	4050			
Transporte	1000				
Seguros de salud	156	(g)			
Gastos de jardinería	50				
Gastos papelería	50				
Horas extras	608				
Servicios (agua, luz, teléf.)	300	(f)			
Costo fijo total	12468		Costo variable total	11070	
			Costo variable unitario	185	
(a) Empleados tercerizados					
Guardianía (2)	300		Número de personas	60	
Ayudante de cocina (4)	600				
Misceláneo (1)	200				
auxiliares enfermería (6)	1200				
Limpieza (2)	400		Costo total	23538	
Subtotal	2700				
			Costo total unitario	392,29	

Considerando la

Inversión: 200000 \$ aportada por los socios

De la inversión se desea ganar un 16 % anual : 2666,667 \$ es la ganancia mensual

El punto de equilibrio es = Costo fijo / Contribución Marginal

El punto de equilibrio es = 60 ancianos Defino este punto de equilibrio

Calculo el punto de equilibrio considerando una utilidad de 2666,667 dólares

El punto de equilibrio es = (Costo fijo + Utilidad)/Contribución Marginal

El punto de equilibrio es = 72,83 entonces necesito atender 73 ancianos

Contribución marginal = Precio total unitario - Costo variable unitario

Como nuestro punto de equilibrio es 60 despejo el precio al que deberemos cobrar:

Pensión = 436,74 Dólares Es el precio total unitario

Ahora consideremos el pago de impuestos, un 25 %

Pensión = 451,55 Dólares Es la tarifa que debería cobrar

La tarifa fijada es = 450 Dólares

Notas

(d) Productos de aseo personal, de lavado y limpieza

(e) Son 80 almuerzos y lunchs; 65 desayunos y meriendas

(b) Es a medio tiempo

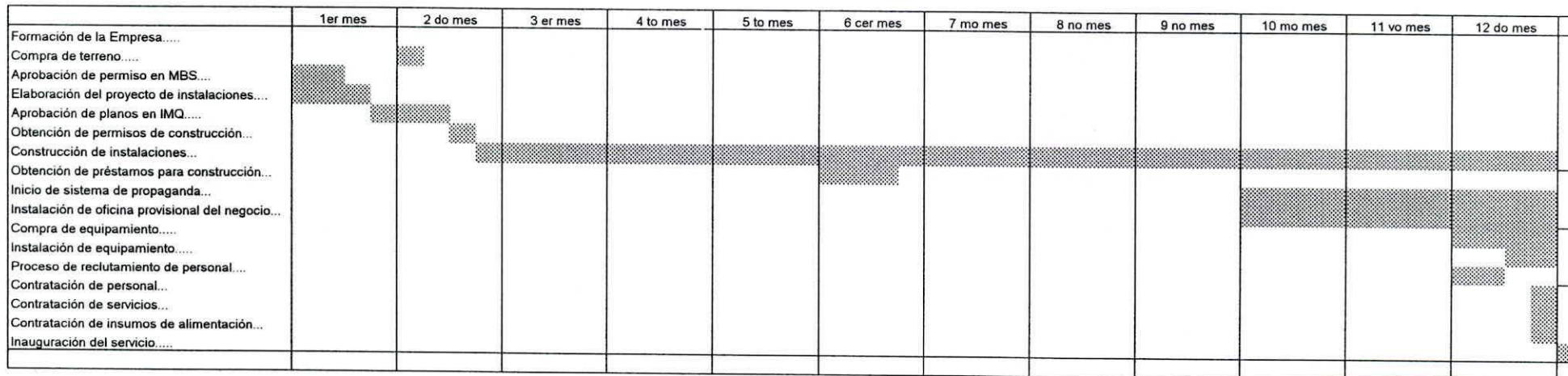
(f) 50\$ Teléfono, 100 \$ Luz, 150 \$ agua

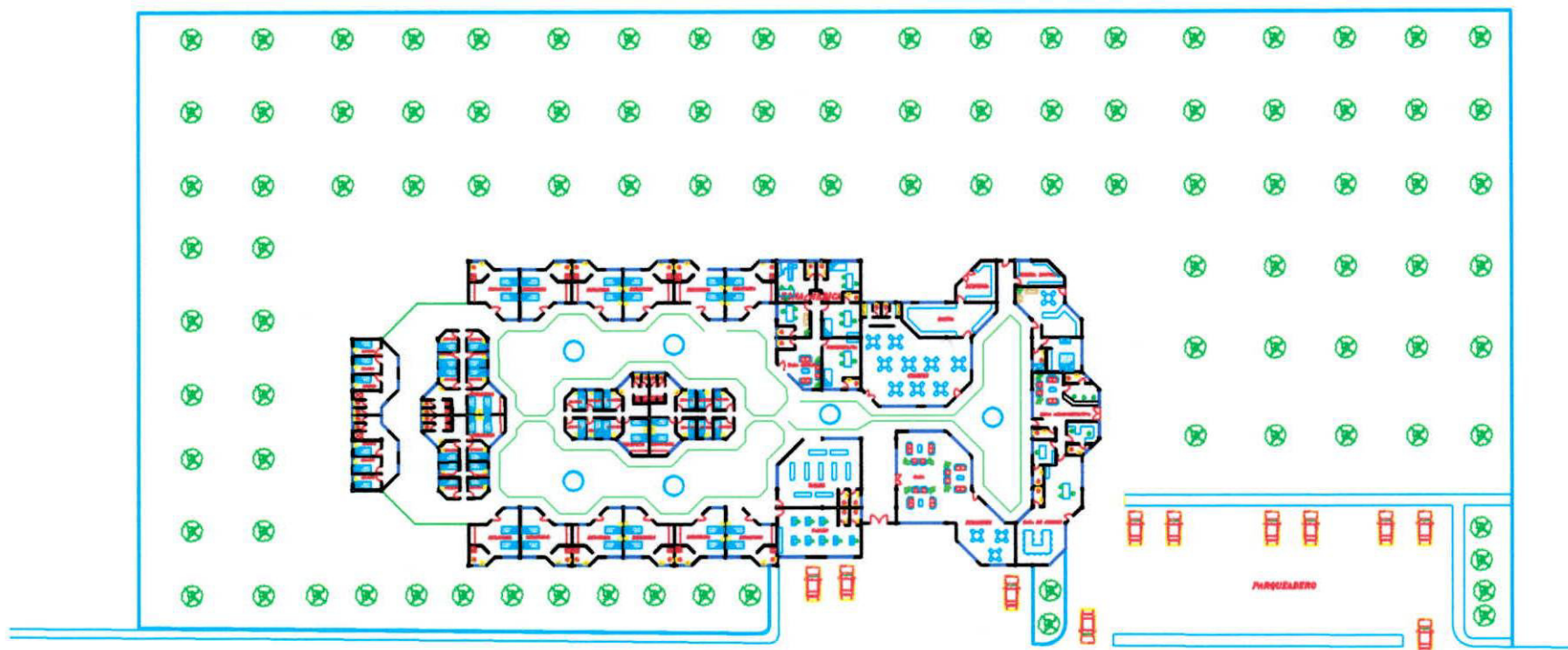
(g) Tres enfermeras 108 h mes y cuatro cocineros 54 h mes

Los salarios incluyen todas las prestaciones sociales

Anexo N. 5

Cronograma del proyecto





IMPLANTACIÓN

CENTRO DE REPOSO RENACER

ESCALA

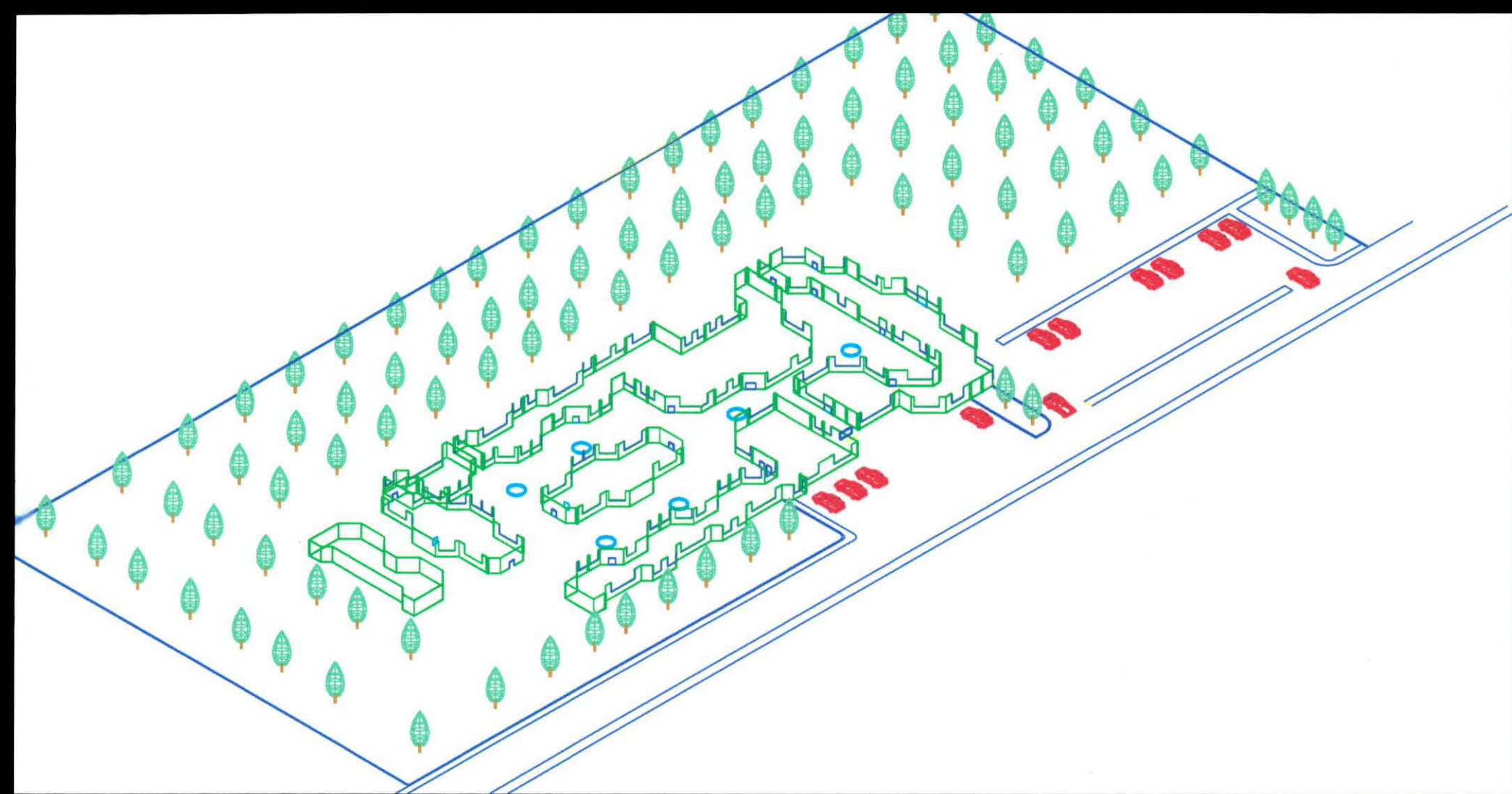
1:250

CENTRO DE REPOSO RENACER

FECHA : 30 DE ABRIL DE 2002

ESCALA 1:250

ANEXO N. 6



IMPLANTACIÓN

CENTRO DE REPOSO RENACER

ESCALA: SIN ESCALA

ANEXO N. 6

CENTRO DE REPOSO RENACER

FECHA:

ESCALA: SIN ESCALA

Anexo N. 7

Presupuesto de personal (En dólares)

	1er trimestre	2do Trimestre	3er Trimestre	4to Trimestre	1er Año	2do Año	3er Año
Valor nómina personal directivo	12150	12150	12150	12150	48600	53460	58806
Valor nómina personal de apoyo	8100	8100	8100	8100	32400	35640	39204
Valor horas extras	1823	1823	1823	1823	7290	8019	8821
Total nómina	22073	22073	22073	22073	88290	97119	106831
Total prestaciones y parafiscales	2682	2682	2682	2682	10727	19225	21147
Total de gastos de personal	24754	24754	24754	24754	99017	116344	127978

	4to Año	5to Año	6to Año	7mo Año	8vo Año	9no Año	10mo Año
Valor nómina personal directivo	64687	71155	78271	86098	94708	104178	114596
Valor nómina personal de apoyo	43124	47437	52181	57399	63138	69452	76398
Valor horas extras	9703	10673	11741	12915	14206	15627	17189
Total nómina	117514	129265	142192	156411	172052	189257	208183
Total prestaciones y parafiscales	23262	25588	28147	30962	34058	37464	41210
Total de gastos de personal	140776	154854	170339	187373	206110	226721	249394

Anexo N. 8

Presupuesto de inversión de equipos, muebles y enseres
Listado de equipos para el Centro "Renacer"

Dormitorios	Cantidad	Precio unitario	Precio total
		\$	\$
Camas	60	250,00	15000,00
Colchones	60	40,00	2400,00
Veladores	60	60,00	3600,00
Lámparas	60	15,00	900,00
Cobijas	120	10,00	1200,00
Sábanas	120	15,70	1884,00
Almohadas	60	3,00	180,00
Cubrecamas	60	4,52	271,20
Cuadros	60	5,00	300,00
Rodapiés	60	4,00	240,00
Patos y vides	10	12 y 3 \$	68,00
Subtotal			26043,20
Comedor			
	Cantidad	Precio unitario	Precio total
Mesas	10	850,00	8500,00
Sillas	60	20,00	1200,00
Manteles	10	10,00	100,00
Aparador	2	700,00	1400,00
Vajilla	50	8,90	445,00
Juego de Cubiertos	3	48,00	144,00
Vasos	70	0,75	52,50
Subtotal			11841,50
Cocina			
	Cantidad	Precio unitario	Precio total
Cocina industrial	1	1020,00	1020,00
Refrigerador	1	1200,00	1200,00
Congelador	1	700,00	700,00
Microondas	1	200,00	200,00
Kit de cocina	2	100,00	200,00
Licuada	1	360,00	360,00
Batidoras	2	45,00	90,00
Asistente	1	120,00	120,00
Coche porta bandejas	1	320,00	320,00
Bandejas	3	19,00	57,00
Ollas N.36	3	40,00	120,00
Ollas N.40	3	45,00	135,00
Subtotal			4522,00
Oficina y consultorio			
	Cantidad	Precio unitario	Precio total
Escritorios	3	383,00	1149,00
Sillas	6	80,00	480,00
Anaqueles	2	200,00	400,00
Kit de oficina	1	100,00	100,00
Camilla	1	101,92	101,92
Estetoscopio	1	20,16	20,16
Portasúeros	1	52,42	52,42
Tensiómetro	1	43,68	43,68
Balanza	1	22,00	22,00
Kit de curaciones	1	27,05	27,05

Presupuesto de inversión de equipos, muebles y enseres
Listado de equipos para el Centro "Renacer"

Silla de ruedas	1	400,00	400,00
Subtotal			2796,22
Computador	1	800,00	800,00
Impresora	1	120,00	120,00
Subtotal			920,00
Biblioteca			
	Cantidad	Precio unitario	Precio total
Anaqueles	3	500,00	1500,00
Sillones	3	180,00	540,00
Mesas	2	500,00	1000,00
Libros	20	4,00	80,00
Subtotal			3120,00
Sala star			
	Cantidad	Precio unitario	Precio total
Sillones	2	180,00	360,00
Televisión	2	355,00	710,00
Equipo música	1	500,00	500,00
Juegos didácticos	3	120,00	360,00
Subtotal			1930,00
Bodega			
	Cantidad	Precio unitario	Precio total
Lavadora	1	1200,00	1200,00
Kit jardinería	1	100,00	100,00
Perchas	2	100,00	200,00
Kit herramientas	1	100,00	100,00
Subtotal			1600,00
Otros			
Cortinas	400	12,00	4800,00
Imprevistos *			1500,00
Subtotal			6300,00
Total			58152,92

Construcción de edificio	369500,00
--------------------------	-----------

* Teléfono, fax, extintores etc.

Presupuesto de gastos (Administración, venta del servicio y operación)

	1er trimestre	2do Trimestre	3er Trimestre	4to Trimestre	1er Año	2do Año	3er Año	4to Año	5to Año	6to Año	7mo Año	8vo Año	9no Año	10mo Año
Gastos de operación														
Suministros	900,0	927,0	954,8	983,5	3765,3	4235,9	4765,4	5361,1	6031,2	6785,1	7633,3	8587,4	9660,9	10868,5
Mantenimiento y reparación	600,0	600,0	600,0	600,0	2400,0	2880,0	4032,0	5644,8	7902,7	11063,8	15489,3	21685,1	30359,1	42502,7
Impuestos prediales				500,0	500,0	500,0	550,0	550,0	605,0	605,0	665,5	665,5	732,1	732,1
Renta transporte	3000,0	3000,0	3150,0	3150,0	12300,0	12915,0	13560,8	14238,8	14950,7	15698,3	16483,2	17307,3	18172,7	19081,3
Servicios (Agua, luz, teléf.)	900,0	927,0	954,8	983,5	3765,3	4141,8	4556,0	5011,6	5512,7	6064,0	6670,4	7337,4	8071,2	8878,3
Alimentación	31110,0	31110,0	32043,3	32043,3	126306,6	138937,3	152831,0	168114,1	184925,5	203418,0	223759,8	246135,8	270749,4	297824,4
Medicinas	600,0	600,0	618,0	618,0	2436,0	2740,5	3083,1	3468,4	3902,0	4389,8	4938,5	5555,8	6250,3	7031,5
Depreciación del Inmueble					11197,0	11197,0	11197,0	11197,0	11197,0	11197,0	11197,0	11197,0	11197,0	11197,0
Depreciación equipos y muebles					5723,3	5723,3	5723,3	5723,3	5723,3	5723,3	5723,3	5723,3	5723,3	5723,3
Depreciación equipos computación					306,7	306,7	306,7	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Pago por intereses	9180,4	9120,4	9057,9	8992,8	36351,5	35266,6	33994,9	32504,1	30756,5	28707,9	26306,3	23491,0	20190,6	16321,8
Gastos de personal (Total)	24754,3	24754,3	24754,3	24754,3	99017,2	116344,0	127978,4	140776,2	154853,8	170339,2	187373,1	206110,4	226721,5	249393,6
Subtotal	71044,7	71038,7	72133,1	72625,3	304068,7	335188,0	362578,4	392589,4	426360,5	463991,3	506239,6	553796,0	607827,9	669554,4
Gastos administrativos														
Impuestos locales	0,0	0,0	0,0					0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Seguros emergencia	468,0	468,0	468,0	468,0	1872,0	2160,0	2520,0	2520,0	2520,0	2520,0	2646,0	2646,0	2778,3	2778,3
Gastos de papelería	150,0	154,5	159,1	163,9	627,5	690,3	759,3	835,3	918,8	1010,7	1111,7	1222,9	1345,2	1479,7
Subtotal	618,0	622,5	627,1	631,9	2499,5	2850,3	3279,3	3355,3	3438,8	3530,7	3757,7	3868,9	4123,5	4258,0
Total Gastos														
Gastos jardinería	150,0	150,0	150,0	150,0	600,0	660,0	726,0	798,6	878,5	966,3	1062,9	1169,2	1286,2	1414,8
Capacitación al personal	1000,0	0,0	0,0	0,0	1000,0	1000,0	1000,0	1100,0	1100,0	1100,0	1210,0	1210,0	1210,0	1331,0
Propaganda y promoción	1000,0	0,0	0,0	0,0	1000,0	1000,0	1000,0	1000,0	1000,0	1000,0	1000,0	1000,0	1000,0	1000,0
Comisión de ventas														
Fletes														
Seguros de ventas														
Subtotal	2150,0	150,0	150,0	150,0	2600,0	2660,0	2726,0	2898,6	2978,5	3066,3	3272,9	3379,2	3496,2	3745,8

**TABLA DE AMORTIZACION
DEL PRESTAMO HIPOTECARIO
Centro de reposo RENACER**

Plazo: 150 meses

CONDICIONES FINANCIERAS:

MONTO: 230.000,00
PLAZO AMORTIZACION: 150 meses
INTERES: 0,0133 % mensual

PLAZO	SALDO ADEUDADO	INTERESES	CAPITAL	CUOTA TOTAL
	230.000,00			
1	229.512,61	3.066,67	487,39	3.554,05
2	229.018,73	3.060,17	493,89	3.554,05
3	228.518,25	3.053,58	500,47	3.554,05
4	228.011,11	3.046,91	507,14	3.554,05
5	227.497,20	3.040,15	513,91	3.554,05
6	226.976,44	3.033,30	520,76	3.554,05
7	226.448,74	3.026,35	527,70	3.554,05
8	225.914,00	3.019,32	534,74	3.554,05
9	225.372,14	3.012,19	541,87	3.554,05
10	224.823,04	3.004,96	549,09	3.554,05
11	224.266,63	2.997,64	556,41	3.554,05
12	223.702,80	2.990,22	563,83	3.554,05
13	223.131,45	2.982,70	571,35	3.554,05
14	222.552,48	2.975,09	578,97	3.554,05
15	221.965,79	2.967,37	586,69	3.554,05
16	221.371,28	2.959,54	594,51	3.554,05
17	220.768,84	2.951,62	602,44	3.554,05
18	220.158,37	2.943,58	610,47	3.554,05
19	219.539,76	2.935,44	618,61	3.554,05
20	218.912,90	2.927,20	626,86	3.554,05
21	218.277,69	2.918,84	635,22	3.554,05
22	217.634,00	2.910,37	643,69	3.554,05
23	216.981,73	2.901,79	652,27	3.554,05
24	216.320,77	2.893,09	660,96	3.554,05
25	215.650,99	2.884,28	669,78	3.554,05
26	214.972,28	2.875,35	678,71	3.554,05
27	214.284,53	2.866,30	687,76	3.554,05
28	213.587,60	2.857,13	696,93	3.554,05
29	212.881,38	2.847,83	706,22	3.554,05
30	212.165,74	2.838,42	715,64	3.554,05
31	211.440,57	2.828,88	725,18	3.554,05
32	210.705,72	2.819,21	734,85	3.554,05
33	209.961,07	2.809,41	744,65	3.554,05
34	209.206,50	2.799,48	754,57	3.554,05
35	208.441,86	2.789,42	764,63	3.554,05
36	207.667,04	2.779,22	774,83	3.554,05
37	206.881,87	2.768,89	785,16	3.554,05
38	206.086,24	2.758,42	795,63	3.554,05
39	205.280,01	2.747,82	806,24	3.554,05
40	204.463,02	2.737,07	816,99	3.554,05
41	203.635,14	2.726,17	827,88	3.554,05
42	202.796,22	2.715,14	838,92	3.554,05
43	201.946,11	2.703,95	850,11	3.554,05

Plazo: 150 meses**CONDICIONES FINANCIERAS:****MONTO:** 230.000,00**PLAZO AMORTIZACION:** 150 meses**INTERES:** 0,0133 % mensual

44	201.084,67	2.692,61	861,44	3.554,05
45	200.211,75	2.681,13	872,93	3.554,05
46	199.327,18	2.669,49	884,56	3.554,05
47	198.430,82	2.657,70	896,36	3.554,05
48	197.522,51	2.645,74	908,31	3.554,05
49	196.602,09	2.633,63	920,42	3.554,05
50	195.669,40	2.621,36	932,69	3.554,05
51	194.724,27	2.608,93	945,13	3.554,05
52	193.766,54	2.596,32	957,73	3.554,05
53	192.796,04	2.583,55	970,50	3.554,05
54	191.812,60	2.570,61	983,44	3.554,05
55	190.816,05	2.557,50	996,55	3.554,05
56	189.806,20	2.544,21	1.009,84	3.554,05
57	188.782,90	2.530,75	1.023,31	3.554,05
58	187.745,95	2.517,11	1.036,95	3.554,05
59	186.695,17	2.503,28	1.050,78	3.554,05
60	185.630,39	2.489,27	1.064,79	3.554,05
61	184.551,41	2.475,07	1.078,98	3.554,05
62	183.458,04	2.460,69	1.093,37	3.554,05
63	182.350,09	2.446,11	1.107,95	3.554,05
64	181.227,37	2.431,33	1.122,72	3.554,05
65	180.089,68	2.416,36	1.137,69	3.554,05
66	178.936,82	2.401,20	1.152,86	3.554,05
67	177.768,59	2.385,82	1.168,23	3.554,05
68	176.584,78	2.370,25	1.183,81	3.554,05
69	175.385,19	2.354,46	1.199,59	3.554,05
70	174.169,61	2.338,47	1.215,59	3.554,05
71	172.937,81	2.322,26	1.231,79	3.554,05
72	171.689,60	2.305,84	1.248,22	3.554,05
73	170.424,74	2.289,19	1.264,86	3.554,05
74	169.143,01	2.272,33	1.281,72	3.554,05
75	167.844,20	2.255,24	1.298,81	3.554,05
76	166.528,07	2.237,92	1.316,13	3.554,05
77	165.194,39	2.220,37	1.333,68	3.554,05
78	163.842,92	2.202,59	1.351,46	3.554,05
79	162.473,44	2.184,57	1.369,48	3.554,05
80	161.085,70	2.166,31	1.387,74	3.554,05
81	159.679,45	2.147,81	1.406,25	3.554,05
82	158.254,46	2.129,06	1.425,00	3.554,05
83	156.810,46	2.110,06	1.444,00	3.554,05
84	155.347,22	2.090,81	1.463,25	3.554,05
85	153.864,46	2.071,30	1.482,76	3.554,05
86	152.361,93	2.051,53	1.502,53	3.554,05
87	150.839,37	2.031,49	1.522,56	3.554,05
88	149.296,50	2.011,19	1.542,86	3.554,05
89	147.733,07	1.990,62	1.563,43	3.554,05
90	146.148,79	1.969,77	1.584,28	3.554,05
91	144.543,38	1.948,65	1.605,40	3.554,05
92	142.916,57	1.927,25	1.626,81	3.554,05
93	141.268,07	1.905,55	1.648,50	3.554,05
94	139.597,59	1.883,57	1.670,48	3.554,05
95	137.904,84	1.861,30	1.692,75	3.554,05
96	136.189,52	1.838,73	1.715,32	3.554,05
97	134.451,32	1.815,86	1.738,19	3.554,05
98	132.689,95	1.792,68	1.761,37	3.554,05
99	130.905,10	1.769,20	1.784,86	3.554,05
100	129.096,44	1.745,40	1.808,65	3.554,05
101	127.263,68	1.721,29	1.832,77	3.554,05
102	125.406,47	1.696,85	1.857,21	3.554,05

Plazo: 150 meses

CONDICIONES FINANCIERAS:

MONTO: 230.000,00

PLAZO AMORTIZACION: 150 meses

INTERES: 0,0133 % mensual

103	123.524,50	1.672,09	1.881,97	3.554,05
104	121.617,44	1.646,99	1.907,06	3.554,05
105	119.684,95	1.621,57	1.932,49	3.554,05
106	117.726,70	1.595,80	1.958,26	3.554,05
107	115.742,33	1.569,69	1.984,37	3.554,05
108	113.731,51	1.543,23	2.010,82	3.554,05
109	111.693,87	1.516,42	2.037,63	3.554,05
110	109.629,07	1.489,25	2.064,80	3.554,05
111	107.536,74	1.461,72	2.092,33	3.554,05
112	105.416,51	1.433,82	2.120,23	3.554,05
113	103.268,00	1.405,55	2.148,50	3.554,05
114	101.090,86	1.376,91	2.177,15	3.554,05
115	98.884,68	1.347,88	2.206,18	3.554,05
116	96.649,09	1.318,46	2.235,59	3.554,05
117	94.383,69	1.288,65	2.265,40	3.554,05
118	92.088,08	1.258,45	2.295,61	3.554,05
119	89.761,87	1.227,84	2.326,21	3.554,05
120	87.404,64	1.196,82	2.357,23	3.554,05
121	85.015,98	1.165,40	2.388,66	3.554,05
122	82.595,47	1.133,55	2.420,51	3.554,05
123	80.142,69	1.101,27	2.452,78	3.554,05
124	77.657,20	1.068,57	2.485,49	3.554,05
125	75.138,58	1.035,43	2.518,63	3.554,05
126	72.586,37	1.001,85	2.552,21	3.554,05
127	70.000,14	967,82	2.586,24	3.554,05
128	67.379,42	933,34	2.620,72	3.554,05
129	64.723,75	898,39	2.655,66	3.554,05
130	62.032,68	862,98	2.691,07	3.554,05
131	59.305,73	827,10	2.726,95	3.554,05
132	56.542,42	790,74	2.763,31	3.554,05
133	53.742,26	753,90	2.800,16	3.554,05
134	50.904,77	716,56	2.837,49	3.554,05
135	48.029,45	678,73	2.875,32	3.554,05
136	45.115,79	640,39	2.913,66	3.554,05
137	42.163,28	601,54	2.952,51	3.554,05
138	39.171,40	562,18	2.991,88	3.554,05
139	36.139,63	522,29	3.031,77	3.554,05
140	33.067,44	481,86	3.072,19	3.554,05
141	29.954,28	440,90	3.113,16	3.554,05
142	26.799,62	399,39	3.154,66	3.554,05
143	23.602,89	357,33	3.196,73	3.554,05
144	20.363,54	314,71	3.239,35	3.554,05
145	17.081,00	271,51	3.282,54	3.554,05
146	13.754,69	227,75	3.326,31	3.554,05
147	10.384,03	183,40	3.370,66	3.554,05
148	6.968,43	138,45	3.415,60	3.554,05
149	3.507,29	92,91	3.461,14	3.554,05
150	0,00	46,76	3.507,29	3.554,05
TOTAL		303.108,19	230.000,00	533.108,19

Anexo N. 11

Cuadro de depreciación

[illegible]

PRESUPUESTO DE INGRESOS

	PRIMER TRIMESTRE			SEGUNDO TRIMESTRE			TERCER TRIMESTRE			CUARTO TRIMESTRE		
	1er MES	2do MES	3er MES	1er MES	2do MES	3er MES	1er MES	2do MES	3er MES	1er MES	2do MES	3er MES
Total ventas netas de contado (sin IVA)	29160,00	29160,00	29160,00	31860,00	31860,00	31860,00	31860	31860	31860,00	31860,00	31860,00	31860,00
Total ventas netas a plazos (sin IVA)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total ventas netas (sin IVA)	29160,00	29160,00	29160,00	31860,00	31860,00	31860,00	31860,00	31860,00	31860,00	31860,00	31860,00	31860,00
Total IVA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total ventas netas (con IVA)	29160,00	29160,00	29160,00	31860,00	31860,00	31860,00	31860,00	31860,00	31860,00	31860,00	31860,00	31860,00
Ingresos por recuperación de cartera												
Total retención en la fuente en recuperación de cartera	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total ingresos	29160,00	29160,00	29160,00	31860,00	31860,00	31860,00	31860,00	31860,00	31860,00	31860,00	31860,00	31860,00
Total cuentas por cobrar	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

	PRIMER	SEGUNDO	TERCER	CUARTO	QUINTO	SEXTO	SEPTIMO	OCTAVO	NOVENO	DECIMO
	AÑO	AÑO	AÑO	AÑO	AÑO	AÑO	AÑO	AÑO	AÑO	AÑO
Total ventas netas de contado (sin IVA)	374220,00	411642,00	452806,20	498086,82	547895,50	602685,05	662953,56	729248,91	802173,80	882391,18
Total ventas netas a plazos (sin IVA)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total ventas netas (sin IVA)	374220,00	411642,00	452806,20	498086,82	547895,50	602685,05	662953,56	729248,91	802173,80	882391,18
Total IVA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total ventas netas (con IVA)	374220,00	411642,00	452806,20	498086,82	547895,50	602685,05	662953,56	729248,91	802173,80	882391,18
Ingresos por recuperación de cartera										
Total retención en la fuente en recuperación de cartera	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total ingresos	374220,00	411642,00	452806,20	498086,82	547895,50	602685,05	662953,56	729248,91	802173,80	882391,18
Total cuentas por cobrar	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

NOTA: Este servicio no paga IVA

Cuota mensual a cobrar en dólares \$ 450,00
Considerando una inflación del 10 % anual, se ajusta la tarifa anual de acuerdo a este porcentaje

Anexo N. 13

Flujo de caja

	Mes - 12	Mes -11	Mes -10	Mes - 9	Mes - 8	Mes - 7	Mes - 6	Mes - 5	Mes - 4	Mes - 3	Mes - 2	Mes - 1
Caja inicial		0,0	987,5	1962,5	2756,3	3368,8	3800,0	4050,0	4118,8	5156,3	6012,5	6687,5
+ Ingresos operativos												
+ Ingresos efectivos(socios)	2500,0	2500,0	36250,0	36250,0	36250,0	36250,0	36250,0	13750,0	0,0	0,0	0,0	0,0
+ Otros (financiamiento)								22500,0	36250,0	36250,0	37250,0	95402,9
+ Rendimientos financieros		987,5	975,0	793,8	612,5	431,3	250,0	68,8	1037,5	856,3	675,0	488,8
= Total disponible	2500,0	3487,5	38212,5	39006,3	39618,8	40050,0	40300,0	40368,8	41406,3	42262,5	43937,5	102579,2
-Egresos del proyecto *	2500,0	2500,0										
-Inversiones en activos fijos			36250,0	36250,0	36250,0	36250,0	36250,0	36250,0	36250,0	36250,0	36250,0	36250,0
-Egresos efectivos compras												58152,9
-Egresos gastos personal												
-Egresos alimentación												
-Egresos seguros												
-Egresos otros gastos **											1000,0	1000,0
-Egresos de renta de transporte												
-Egresos pagos de capital												
-Egresos pago de intereses												
-Egresos por suministros												
-Egresos prestaciones sociales												
-Pago de servicios, reparaciones												
-Retención en la fuente												
-Distribución utilidades trabajadores												
- Impuestos prediales y otros												
-Impuesto a la renta												
=Total egresos	2500,0	2500,0	36250,0	36250,0	36250,0	36250,0	36250,0	36250,0	36250,0	36250,0	37250,0	95402,9
Reparto de utilidades												
=Caja final	0,0	987,5	1962,5	2756,3	3368,8	3800,0	4050,0	4118,8	5156,3	6012,5	6687,5	7176,3

Anexo N. 13

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Caja inicial	7176,3	13585,2	17647,0	21708,9	29117,9	36526,9	43935,9	50957,7	57979,5	65001,4	72002,5	79003,6
+ Ingresos operativos	29160,0	29160,0	29160,0	31860,0	31860,0	31860,0	31860,0	31860,0	31860,0	31860,0	31860,0	31860,0
+ Ingresos efectivos(socios)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
+ Otros (financiamiento)	2347,1											
+ Rendimientos financieros												
= Total disponible	38683,3	42745,2	46807,0	53568,9	60977,9	68386,9	75795,9	82817,7	89839,5	96861,4	103862,5	110863,6
-Egresos del proyecto *												
-Inversiones en activos fijos												
-Egresos efectivos compras												
-Egresos gastos personal	7357,5	7357,5	7357,5	7357,5	7357,5	7357,5	7357,5	7357,5	7357,5	7357,5	7357,5	7357,5
-Egresos alimentación	10370,0	10370,0	10370,0	10370,0	10370,0	10370,0	10681,1	10681,1	10681,1	10681,1	10681,1	10681,1
-Egresos seguros	156,0	156,0	156,0	156,0	156,0	156,0	156,0	156,0	156,0	156,0	156,0	156,0
-Egresos otros gastos **	766,7	766,7	766,7	101,5	101,5	101,5	103,0	103,0	103,0	104,6	104,6	104,6
-Egresos de renta de transporte	1000,0	1000,0	1000,0	1000,0	1000,0	1000,0	1050,0	1050,0	1050,0	1050,0	1050,0	1050,0
-Egresos pagos de capital	487,4	493,9	500,5	507,1	513,9	520,8	527,7	534,7	541,9	549,1	556,4	563,8
-Egresos pago de intereses	3066,7	3060,2	3053,6	3046,9	3040,1	3033,3	3026,4	3019,3	3012,2	3005,0	2997,6	2990,2
-Egresos por suministros	300,0	300,0	300,0	309,0	309,0	309,0	318,3	318,3	318,3	327,8	327,8	327,8
-Egresos prestaciones sociales	893,9	893,9	893,9	893,9	893,9	893,9	893,9	893,9	893,9	893,9	893,9	893,9
-Pago de servicios, reparaciones	700,0	700,0	700,0	709,0	709,0	709,0	724,3	724,3	724,3	733,8	733,8	733,8
-Retención en la fuente												
-Distribución utilidades trabajadores												
- Impuestos prediales y otros												500,0
-Impuesto a la renta												
=Total egresos	25098,2	25098,2	25098,2	24451,0	24451,0	24451,0	24838,2	24838,2	24838,2	24858,9	24858,9	25358,9
Reparto de utilidades												
=Caja final	13585,2	17647,0	21708,9	29117,9	36526,9	43935,9	50957,7	57979,5	65001,4	72002,5	79003,6	85504,8

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Caja Inicial	7176,3	85504,8	142712,1	168320,3	243808,9	327979,0	421325,1	523701,1	635408,3	755622,6
+ Ingresos operativos	374220,0	411642,0	452806,2	498086,8	547895,5	602685,1	662953,6	729248,9	802173,8	882391,2
+ Ingresos efectivos(socios)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
+ Otros (financiamiento)	2347,1									
+ Rendimientos financieros										
= Total disponible	383743,3	497146,8	595518,3	666407,1	791704,4	930664,1	1084278,7	1252950,1	1437582,1	1638013,8
-Egresos del proyecto *										
-Inversiones en activos fijos										
-Egresos efectivos compras										
-Egresos gastos personal	88290,0	97119,0	106830,9	117514,0	129265,4	142191,9	156411,1	172052,2	189257,5	208183,2
-Egresos alimentación	126306,6	138937,3	152831,0	168114,1	184925,5	203418,0	223759,8	246135,8	270749,4	297824,4
-Egresos seguros	1872,0	2160,0	2520,0	2520,0	2520,0	2520,0	2646,0	2646,0	2778,3	2778,3
-Egresos otros gastos **	3227,5	3350,3	3485,3	3733,9	3897,2	4077,0	4384,7	4602,1	4841,3	5225,5
-Egresos de renta de transporte	12300,0	12915,0	13560,8	14238,8	14950,7	15698,3	16483,2	17307,3	18172,7	19081,3
-Egresos pagos de capital	6297,2	7382,0	8653,7	10144,5	11892,1	13940,8	16342,4	19157,7	22458,0	26326,9
-Egresos pago de intereses	36351,5	35266,6	33994,9	32504,1	30756,5	28707,9	26306,3	23491,0	20190,6	16321,8
-Egresos por suministros	3765,3	4235,9	4765,4	5361,1	6031,2	6785,1	7633,3	8587,4	9660,9	10868,5
-Egresos prestaciones sociales	10727,2	19225,0	21147,5	23262,2	25588,4	28147,3	30962,0	34058,2	37464,0	41210,4
-Pago de servicios, reparaciones	8601,3	9762,3	11671,0	14124,8	17317,4	21517,6	27098,2	34578,3	44680,5	58412,6
-Retención en la fuente										
-Distribución utilidades trabajadores		9757,8	10641,6	12633,4	14886,5	17267,7	19814,5	22452,5	25230,7	28008,9
- Impuestos prediales y otros	500,0	500,0	550,0	550,0	605,0	605,0	665,5	665,5	732,1	732,1
-Impuesto a la renta		13823,5	15075,5	17897,3	21089,3	24462,5	28070,6	31807,7	35743,5	39679,3
=Total egresos	298238,6	354434,6	385727,8	422598,1	463725,4	509339,0	560577,5	617541,8	681959,5	754653,1
Reparto de utilidades			41470,5	45226,8	53691,8	63267,8	73387,6	84211,7	95423,1	107230,5
=Caja final	85504,8	142712,1	168320,3	243808,9	327979,0	421325,1	523701,1	635408,3	755622,6	883360,7

Períodos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
-430000,0	85504,8	142712,1	168320,3	243808,9	327979,0	421325,1	523701,1	635408,3	755622,6	883360,7
TIR	46,7%									
VAN	1099396,5	Tasa	16,0%							

Anexo N. 14

Estado de resultados

Item	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ventas netas totales	374220,0	411642,0	452806,2	498086,8	547895,5	602685,1	662953,6	729248,9	802173,8	882391,2
Gastos:										
Gastos de operación	304068,7	335188,0	362578,4	392589,4	426360,5	463991,3	506239,6	553796,0	607827,9	669554,4
Gastos administrativos	2499,5	2850,3	3279,3	3355,3	3438,8	3530,7	3757,7	3868,9	4123,5	4258,0
Otros Gastos	2600,0	2660,0	2726,0	2898,6	2978,5	3066,3	3272,9	3379,2	3496,2	3745,8
Total gastos	309168,3	340698,3	368583,7	398843,2	432777,7	470588,3	513270,3	561044,1	615447,6	677558,2
Utilidad bruta	65051,7	70943,7	84222,5	99243,6	115117,8	132096,8	149683,3	168204,8	186726,2	204833,0
Participación trabajadores	9757,8	10641,6	12633,4	14886,5	17267,7	19814,5	22452,5	25230,7	28008,9	30724,9
Base imponible	55294,0	60302,2	71589,1	84357,1	97850,1	112282,3	127230,8	142974,1	158717,3	174108,0
Impuesto a la renta (25%)	13823,5	15075,5	17897,3	21089,3	24462,5	28070,6	31807,7	35743,5	39679,3	43527,0
Utilidad neta	41470,5	45226,6	53691,8	63267,8	73387,6	84211,7	95423,1	107230,5	119038,0	130581,0

Balance general

	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											
Responsable (Caja y bancos)	9523	85505	142712	168320	243809	327979	421325	523701	635408	755623	883361
Total activo corriente	9523	85505	142712	168320	243809	327979	421325	523701	635408	755623	883361
Activo fijo											
Edificio	369500	369500	369500	369500	369500	369500	369500	369500	369500	369500	369500
Depreciación acumulada	0	-11197	-22394	-33591	-44788	-55985	-67182	-78379	-89576	-100773	-111970
Equipos de oficina	57233	57233	57233	57233	57233	57233	57233	57233	57233	57233	57233
Depreciación acumulada	0	-5723	-11447	-17170	-22893	-28616	-34340	-40063	-45786	-51510	-57233
Equipos de computación	920	920	920	920	920	920	920	920	920	920	920
Depreciación acumulada	0	-307	-613	-920	-920	-920	-920	-920	-920	-920	-920
Total activo fijo	427653	410426	393199	375972	359052	342132	325211	308291	291371	274451	257530
Total activos	437176	495931	535911	544292	602861	670111	746536	831992	926779	1030073	1140891
Pasivos											
Pasivo corriente											
Total pasivo corriente											
Pasivo a largo plazo	230000	223703	216321	207667	197523	185630	171690	155347	136190	113732	87405
Participación utilidades	0	9758	10642	12633	14887	17268	19815	22452	25231	28009	30725
Impuesto a la renta	0	13823	15076	17897	21089	24463	28071	31808	35744	39679	43527
Total pasivo a largo plazo	230000	247284	242038	238198	233498	227361	219575	209607	197164	181420	161657
Patrimonio											
Capital social	207176	207176	207176	207176	207176	207176	207176	207176	207176	207176	207176
Utilidades	0	41470	45227	53692	63268	73388	84212	95423	107231	119038	130581
Utilidades retenidas			41470	45227	98918	162186	235574	319786	415209	522439	641477
Total patrimonio	207176	248647	293873	306095	369362	442750	526962	622385	729615	848653	979234
Total pasivo más patrimonio	437176	495931	535911	544292	602861	670111	746536	831992	926779	1030073	1140891