



Universidad
Casa Grande



**MODELO DE
NEGOCIOS**
PROFESIONALIZANTES

**UNIVERSIDAD CASA GRANDE
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y CIENCIAS POLÍTICAS**

**ANÁLISIS Y PLAN FINANCIERO DEL
MODELO DE NEGOCIOS
“CENTRO INTEGRAL VIDA PLENA”**

Elaborado por:

EDUARDO LUIS PARREÑO LÓPEZ

Tutoría por: **MARIELLA ORTEGA**

GRADO

Trabajo previo a la obtención del Título de:

Licenciado en Administración y Marketing Estratégico

Guayaquil, Ecuador

Agosto, 2018

ÍNDICE GENERAL

1.	RESUMEN EJECUTIVO	1
2.	OBJETIVOS DEL PROYECTO.....	3
2.1.	OBJETIVO GENERAL.....	3
2.2.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	3
3.	DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO	4
3.1.	DEFINICIÓN Y TESTEO DE IDEA DE NEGOCIO.....	4
3.1.1.	Descripción de la empresa.....	4
3.1.2.	Proceso de Design Thinking	5
3.2.	ESTUDIO DE MERCADO	5
3.2.1.	Investigación de Mercado	5
3.2.2.	Análisis 5 C's	7
3.3.	PLAN DE MARKETING.....	8
3.3.1.	La posición estratégica	9
3.3.2.	Mix de marketing	9
3.4.	ESTUDIO TÉCNICO	12
3.4.1.	Ubicación del Proyecto	12
3.4.2.	Determinación de la capacidad productiva	12
3.5.	ESTUDIO ORGANIZACIONAL ADMINISTRATIVO.....	13
3.5.1.	Definición de Misión, Visión y Valores.....	13

3.5.2.	Organigrama de la organización	14
3.5.3.	Procedimiento de selección de personal a implementar.....	14
3.5.4.	Descripción de las compensaciones del personal del negocio	15
3.6.	PLAN DE EVALUACIÓN DEL PROYECTO.....	16
3.6.1.	Presupuesto.....	16
3.6.2.	Planeación financiera	16
3.6.3.	Evaluación del proyecto	17
4.	ESTUDIO FINANCIERO.....	18
4.1.	PRESUPUESTO	18
4.1.1.	Plan de inversiones, clasificación y fuentes de financiamiento	18
4.1.2.	Política de cobros y pagos.....	19
4.1.3.	Capital de trabajo	20
4.1.4.	Programa y calendario de inversiones.....	20
4.1.5.	Depreciaciones de activos fijos, amortizaciones y diferidos.....	21
4.1.6.	Programa de producción y ventas	22
4.1.7.	Costos de materias primas, materiales indirectos, suministros y servicios, mano de obra directa e indirecta.	25
4.1.8.	Gastos de administración, ventas (comisiones %) y financieros	27
4.2.	PLANEACIÓN FINANCIERA.....	29
4.2.1.	Flujo de caja proyectado	29

4.2.2.	Estado de pérdidas y ganancias	30
4.2.3.	Balance general	31
4.3.	EVALUACIÓN DEL PROYECTO	31
4.3.1.	Punto de equilibrio	32
4.3.2.	Viabilidad financiera	32
4.3.3.	Índices financieros.....	32
4.3.4.	Análisis de sensibilidad.....	34
5.	CONCLUSIONES	37
6.	REFERENCIAS	39
7.	ANEXOS.....	40

ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1</i> Compensaciones	15
<i>Tabla 2</i> Activos Fijos	19
<i>Tabla 3</i> Calendario de Inversiones.....	21
<i>Tabla 4</i> Depreciaciones de activos fijos.....	22
<i>Tabla 5</i> Proyecciones de ventas por año	24
<i>Tabla 6</i> Costos variables Plan Oro.....	26
<i>Tabla 7</i> Costos variables Plan Platino.....	26
<i>Tabla 8</i> Gastos Administrativos.....	28
<i>Tabla 9</i> Gastos en área de Ventas	29
<i>Tabla 10</i> Flujo de Caja Proyectado.....	30
<i>Tabla 11</i> Estado de Resultados Proyectado	31
<i>Tabla 12</i> Índice de eficiencia financiero.....	33
<i>Tabla 13</i> Payback Inversión.....	33
<i>Tabla 14</i> Índices de Eficiencia del análisis de sensibilidad	34
<i>Tabla 15</i> Pay Back – Sensibilidad escenario 1	35
<i>Tabla 16</i> Índices de Eficiencia de Costos fijos	35
<i>Tabla 17</i> Pay Back – Sensibilidad escenario 1	36

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1</i> Organigrama organizacional	14
--	----

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexos 1 Plan de Inversiones	40
Anexos 2 Calendario de Inversiones.....	41
Anexos 3 depreciación activos fijos.....	42
Anexos 4 Ventas por año - unidades y dólares	44
Anexos 5 Costos Variables	49
Anexos 6 Gastos Administrativos.....	51
Anexos 7 Flujo de Caja Proyectado	52
Anexos 8 Estado de Pérdidas y Ganancias	53
Anexos 9 Balance General Proyectado	51
Anexos 10 Punto de Equilibrio	52

1. RESUMEN EJECUTIVO

Este proyecto contempla como modelo de negocio la creación de un centro integral de servicios para adultos mayores, denominado Centro Integral Vida Plena. En el desarrollo del modelo de negocio se encontrará su descripción con puntos que detallan la definición y testeo de la idea de negocio, descripción de la empresa, el proceso del design thinking y temas fundamentales que inducen y retroalimentan el desarrollo del proyecto.

También se encontrarán detalles del estudio de mercado, considerando que la investigación de mercado es un aspecto sumamente importante que determina mayormente la factibilidad del negocio así mismo permitirá obtener una visión amplia acerca del contexto, compañía, clientes, competencias y colaboradores, es decir lo que comúnmente denominamos 5Cs

Los diferentes estudios del proyecto que se encuentran en este documento están basados en la estrategia competitiva de diferenciación, que en su propuesta busca marcar una brecha de servicios en el mercado la cual inicia con una valoración de ingreso en los usuarios para definir su perfil, luego recomendar el mejor programa de acuerdo al resultado de la valoración con actividades adecuadas para su fortalecimiento y que finalmente incluye un seguimiento con reportes a sus familiares donde se muestran los avances que han tenido durante su participación en los programas.

En el estudio técnico se proponen salas tecnológicas con equipos que servirán de aprendizaje y actualización de conocimientos, salas donde podrán ver documentales, salas comunes de esparcimiento y socialización, y una infraestructura con comodidades adaptadas al tipo de usuarios que estarán disponibles en el centro integral de acuerdo a sus programas y membresías escogidas. En cuanto al estudio administrativo un grupo de enfermeras, psicólogos, personal

administrativo y de servicios, serán quienes brindarán el soporte en todos los programas y estarán asistiendo de forma personalizada a los usuarios en sus diferentes actividades

Y finalmente la última parte del proyecto reflejará todas las proyecciones económicas realizadas en los diferentes estados financieros, en los que se destacan una inversión de \$113,000.00 con proyecciones de ingresos que alcanzan los \$322,000.00, una TIR (tasa interna de retorno) que supera el 50% y un VAN (valor actual neto) de \$234,000.00 que hacen viable este proyecto y ofrecen una recuperación de la inversión en tres años.

2. OBJETIVOS DEL PROYECTO

2.1.OBJETIVO GENERAL

El objetivo general del proyecto es crear un Centro Integral de Servicios para adultos mayores que ofrezca un servicio personalizado mediante diagnósticos individuales enfocados en el desarrollo conductual, emocional y motriz del adulto mayor involucrando también en el proceso a su familia para bienestar y tranquilidad de ambos.

2.2.OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un análisis profundo del cliente y usuario mediante el desarrollo de una investigación cualitativa y cuantitativa para establecer el mercado objetivo y la demanda potencial.
- Desarrollar un Plan de Marketing mediante la propuesta de valor para afinar el servicio y valores en línea al nicho objetivo y realizando una promoción adecuada para implementar el mismo.
- Elaborar una propuesta organizacional basada en la misión, visión y valores de la empresa para definir el modelo interno de trabajo, evaluar el plan operativo, determinar la capacidad en los procesos y el compromiso del personal.
- Estudiar y evaluar la situación financiera del proyecto, costos y proyecciones de ingresos para determinar su viabilidad.

3. DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO

3.1.DEFINICIÓN Y TESTEO DE IDEA DE NEGOCIO

En base a las experiencias y comentarios de los usuarios que buscan algo diferente a los servicios que ofrecen algunos centros geriátricos surge la oportunidad de evaluar la creación de un Centro Integral de Servicios para adultos mayores que promueva trabajar en los ejes; motriz, intelectual, y emocional de los usuarios integrando a sus familiares en los diferentes procesos de actividades y resultados.

3.1.1. Descripción de la empresa

El Centro Integral Vida Plena, será un lugar brindará servicios a las personas de la tercera edad, con programas y actividades recomendadas de acuerdo al resultado de su valoración de ingreso, un proceso innovador en este tipo de negocio que se implementará con el fin de ser más específicos en los ejes motrices, intelectuales y emocionales que se trabajará durante la estancia de los usuarios en el centro integral.

Estos programas y actividades estarán disponibles a través de las membresías Oro y Platino que el centro integral comercializará para dar sus servicios, las instalaciones constarán con amplias salas equipadas y acondicionadas acorde a nuestro segmento de usuarios y estará ubicado al norte de la ciudad de Guayaquil en la ciudadela la Garzota.

3.1.2. Proceso de Design Thinking

Este proceso ha sido esencial para conocer los diferentes comportamientos que tienen este tipo de consumidores, conocer sus preferencias, y diferentes pasatiempos, así como la percepción acerca de los centros con servicios similares a los que el centro integral ofrecerá.

Una de las actividades realizadas y que involucra realizar este proceso fue la de empatizar, se visitaron diferentes lugares donde este nicho de mercado acude en sus tiempos libre, se observó su comportamiento y las preferencias que tienen, luego se interactuó con ellos con el fin de conocer la perspectiva que tienen acerca de los centros para adultos mayores, sus pasatiempos preferidos y las actividades que más les gustaría hacer, así como también de los temas que les gustaría estar informados, que tiempo dedicarían para asistir a un centro que tenga estos servicios, con quienes desearían asistir, y por el lado negativo lo que no les agradaría.

Esta actividad llevó a escuchar y conocer muchas perspectivas, diferentes criterios, opiniones incluso hasta recomendaciones que fueron sumamente importante para definir el proyecto, encontrar las oportunidades de mejora y empezar a diseñar el portafolio de actividades que podrían generar nuevas expectativas y experiencias a través de variedades, flexibilidad, atención personalizada, una infraestructura adecuada, alianzas sólidas, y demás recursos diseñados exclusivamente para este segmento de mercado

3.2. ESTUDIO DE MERCADO

3.2.1. Investigación de Mercado

El objetivo general de la investigación será identificar un programa que permita el desarrollo intelectual, motriz y emocional de los adultos mayores.

Específicamente servirá para conocer su perfil, preferencias, afinidades, actividades y detalles que les gustaría tener a disposición en un centro dedicado a ellos.

Según el INEC (2001), de la población total en Guayaquil el 7% corresponde a los adultos mayores, de los cuales el 50% lo abarcan personas entre 65 y 79 años (102.728). Considerando que nuestro mercado objetivo se concentra en el porcentaje indicado se procedió a determinar una muestra de 384 personas para realizar la investigación. A esta muestra se realizaron encuestas cuantitativas y cualitativas, se realizaron grupos focales y entrevistas a profundidad, también se realizaron visitas a lugares que frecuentan los adultos mayores para conocer un poco más sobre sus preferencias y pasatiempos.

Como resultado de las encuestas virtuales se obtuvo la siguiente información:

Una participación en género del 78% Mujeres y 22% Hombres, las edades estuvieron distribuidas en; 25% personas entre 46 y 55 años, 12% mayores a 57 años y un 63% personas menores a 45 años.

En cuanto a la ocupación un 83% se encuentra en actividad y el 17% sin actividad, los ingresos lo componen, un 50% personas que reciben un salario entre \$400 y \$600, el 30% entre \$801 y \$1200 y un 20% mayor a \$1200. Finalmente, el 53% no participan de actividades recreativas y 47% si participan.

Como complemento en los grupos focales que se realizaron, la propuesta de un centro que brinde variedades y flexibilidad fue vista como una gran oportunidad, se evidencia diferencias marcadas de actividades entre hombres y mujeres, se conoció el precio que estarían dispuestos a pagar, tipos de actividades, etc.

En definitiva, estos resultados nos permitieron conocer que las mujeres ocupan el mayor porcentaje como posibles consumidores, les gustaría la libre elección de actividades y

flexibilidad de horarios y estarían dispuestos a pagar entre \$100 y \$200 por servicios que contengan las características mencionadas.

3.2.2. Análisis 5 C's

Contexto

La población del adulto mayor cada vez es más creciente en Ecuador y América Latina, al 2015 en Ecuador las personas mayores a 70 años han incrementado su población en un 3.3% en relación a 1980 que se puntuaba en un 6% de participación y se prevé que para el 2030 ascienda a un 14.5% y en 2050 un 21.8%, lo cual genera un impacto social que involucra aspectos políticos para su mejora y mayores beneficios a este segmento de personas.

PEST

- Político: En Ecuador el gobierno ha creado leyes en beneficios a los adultos mayores
- Social: En este aspecto los adultos mayores son considerados como personas de alto cuidado, ya que muchos a esa edad requieren de asistencias especiales.
- Económico: No todos los adultos mayores han tenido la oportunidad de jubilarse y recibir ingresos producto la trayectoria de su trabajo
- Tecnológico: Este aspecto para muchos es algo que les ha sacado ventaja en el tiempo

Compañía

- Fortalezas: Autonomía para escoger las actividades, diversificación, Alianzas estratégicas, personal profesional

- Oportunidades: El crecimiento de la población es acelerado, aceptación en usuarios y familiares.
- Debilidades: Costos, Infraestructura, capital de inversión
- Amenazas: Competencias con la misma idea de negocio, clubes

Clientes

Adultos con un nivel socioeconómico medio, con familiares que pertenezcan al segmento objetivo y sean autosuficientes, adultos que vivan solos o con necesidades afectivas que los involucren en actividades de integración.

Competencia

En el mercado no existen un centro integral destinado a este grupo objetivo, sin embargo, existen lugares que ofrecen actividades similares, pero con ciertas restricciones y altos precios.

Colaboradores

Algunos de los servicios que se ofrecerá en el centro integral serán ejecutados por las alianzas estratégicas que se realizarán de acuerdo a los programas establecidos, en tanto que las actividades internas serán guiadas por los profesionales que trabajarán para el Centro Integral.

3.3.PLAN DE MARKETING

Será necesario implementar un plan de marketing que permita dar a conocer los servicios ventajas y beneficios del Centro Integral, en las cuales se destacarán las estrategias, y se considerarán todos los aspectos referentes a las 4ps del Marketing.

3.3.1. La posición estratégica

Partiendo de que la estrategia a implementarse será la de concentración, enfoque o especialista y que nuestro objetivo será trabajar en las necesidades puntuales de los usuarios, el negocio propone realizar actividades de diferenciación tales como diagnósticos integrales a los usuarios a su ingreso para conocer más sobre sus necesidades y gustos, esto permitirá satisfacerlos y obtener la confianza y seguridad de ellos sus y familiares.

Con las características mencionadas de la propuesta de valor, dentro del mapa de posicionamiento el centro integral se encuentra ubicado como un servicio especializado alto a un precio bajo, esto promueve un trabajo de calidad a un precio conservador en referencia a nuestro principal competidor que se ubica en el mapa de posicionamiento con un servicio especializado alto y un precio alto

3.3.2. Mix de marketing

En este ámbito se considerarán los siguientes aspectos de las 4 P's del marketing

Producto/Servicio

Los servicios que ofrecerá el centro integral estarán comercializados a través de dos membresías:

Membresía Oro

Esta membresía incluye programas de desarrollo emocional, motriz e intelectual. Servicios de apoyo con acceso a salas tecnológicas, salas de conocimientos, psicólogos, geriatras, Tips de cuidado, frutas y escuelas de aprendizajes. Los días de asistencia al centro integral para esta membresía serán los martes y jueves cada semana, también incluye un rubro específico como subsidio por movilización con una compañía de taxis específica.

Membresía Platino

Esta membresía incluye programas de desarrollo emocional, motriz e intelectual. Servicios de apoyo con salas tecnológicas, salas de conocimientos, psicólogos, geriatras, Tips de cuidado, frutas, snacks y escuelas de aprendizajes. Los días de asistencia para esta membresía serán lunes, miércoles y viernes cada semana. Se incluye un rubro específico como subsidio por movilización con una compañía de taxis específica.

Precio

Los precios están fijados de acuerdo al tipo de membresía escogida, las mismas que incluyen sus respectivos programas a los cuales desee tener acceso el usuario. Los precios mensuales de las membresías serán:

\$150 la membresía **Oro**

\$200 la membresía **Platino**

Plaza

Al ser plaza única por el momento se trabajará de forma directa a través del personal de ventas, y asociaciones que se tengan con diferentes instituciones, como geriátricos, especialistas, hospitales, clínicas, laboratorios, etc. tomando en consideración que en el mercado se manejan dos tipos de clientes que son el usuario, que es quien consume el servicio y el cliente considerado como el que compra el servicio o denominado el familiar del usuario.

Promoción

Esta tarea tendrá como objetivo dar a conocer el centro de integral y sus servicios, ganar cuota de mercado, reconocimiento de los clientes y así a mediano plazo ser un referente potencial en estos tipos de servicios, para esto la estrategia promocional se concentrará en:

- Publicidad
- Página web
- Redes sociales
- Material Pop (flayers, folletos de presentación)
- Alianzas Estratégicas
- Promoción por ventas: Precios Especiales por inauguración, sistemas de referidos a través de la cadena de especialistas psicólogos y geriatras.
- Marketing directo a través de la fuerza de ventas.

Adicional a esto se realizará publicidad en los consultorios geriatras a través del gestor comercial, también se suma la gestión promocional que realizará un Call Center contratado. Esta actividad estará enfocada a dar a conocer los servicios, así como también promover la visita de los interesados a las instalaciones del centro integral.

3.4. ESTUDIO TÉCNICO

3.4.1. Ubicación del Proyecto

El Centro de Entretenimiento estará ubicado al norte de la ciudad de Guayaquil, en la ciudadela la garzota, zona que alberga a residentes de un nivel socioeconómico medio y accesible geográficamente, esta zona también cuenta con una amplia galería comercial, y negocios de toda índole que la vuelven muy atractiva. La ubicación fue escogida en base al estudio PAVE, que contempla aspectos del público, acceso, visibilidad y energía, aspectos muy importantes para el estudio de la determinación de la ubicación del negocio.

3.4.2. Determinación de la capacidad productiva

El Centro integral contará con una capacidad instalada de máximo 300 personas. Las proyecciones han determinado una capacidad operativa para atender a 200 personas mensuales en el primer año. A estas personas se las atenderá en turnos matutinos y vespertinos, con horarios definidos y en base a los programas escogidos. Se prevé una atención de 12 personas máximo por cada persona de apoyo, esto ayudará a tener una mejor organización interna y enfocarnos en atender de forma personalizada a los usuarios.

La operativa instalada en el centro permitirá proyectarse para una atención de 200 personas con el personal definido, 50 personas en la mañana y 50 personas en la tarde es la cuota de atención diaria, estas personas estarán distribuidas en una cantidad de hasta 15 por cada persona de apoyo en el Centro Integral.

3.5. ESTUDIO ORGANIZACIONAL ADMINISTRATIVO

3.5.1. Definición de Misión, Visión y Valores

Misión

El Centro Integral para Adultos Mayores Vida Plena tiene como misión brindar una atención a las necesidades básicas, terapéuticas y socio-culturales de personas de la tercera edad en plenitud, entregando un servicio personalizado a través de un equipo especializado diseñando programas a la medida basados en tres dimensiones: Motriz, intelectual y emocional para contribuir a mejorar su calidad de vida y de su grupo familiar.

Visión

Ser una empresa líder en servicios especializados integrales enfocados al adulto mayor y sus familias, convirtiéndose a mediano plazo en un referente en la implementación de procesos innovadores para este fin en nuestro país.

Valores

Los servicios, actividades y programas que desarrolle el Centro Integral Vida Plena deberán contar con responsabilidad moral y ética, trato cálido, equitativo y humano.

3.5.2. Organigrama de la organización

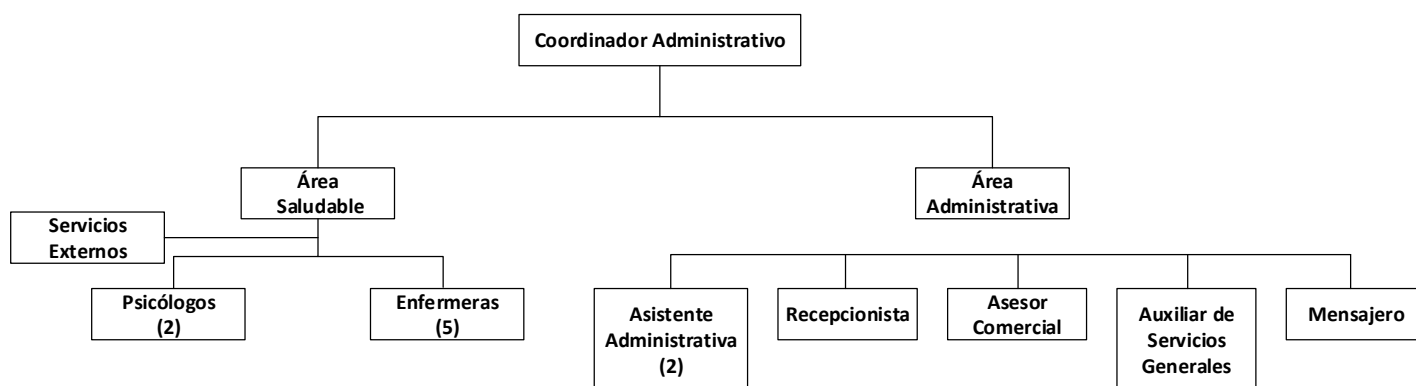


Figura 1
 Organigrama organizacional
 Fuente: Elaboración Propia

3.5.3. Procedimiento de selección de personal a implementar

Para efectos de la selección del personal se implementará el siguiente proceso:

Etapa 1:

- Reclutar CVS
- Actualizar información de candidatos potenciales
- Revisión de información de los candidatos
- Entrevistas con los candidatos
- Referencias laborales de los Candidatos

Etapa 2:

- Evaluación de candidatos preseleccionados
- Entrevistas técnicas y por competencias

- Evaluaciones psicológicas de potencial y actitudinales
- Análisis de antecedentes laborales
- Informe Final

3.5.4. Descripción de las compensaciones del personal del negocio

La descripción de las compensaciones que recibirá el personal del centro integral son las siguientes:

Tabla 1
Compensaciones

Cargo	Sueldo Fijo	Beneficios	Alimentación	Bono Navideño	Movilización
Enfermera	\$ 700.00	.	.	.	
Asistente Administrativa	\$ 500.00	.	.	.	
Asesor Comercial	\$ 600.00
Psicólogo	\$ 1,000.00	.	.	.	
Auxiliar Serv. Generales	\$ 386.00	.	.	.	
Mensajero	\$ 386.00	.	.	.	
Recepcionista	\$ 386.00	.	.	.	
Coordinador Administrativo	\$ 1,400.00	.	.	.	

Fuente: Elaboración propia (Estudio Administrativo)

Todos los cargos tendrán compensaciones no monetarias comprendidas en uniformes y día libre en su cumpleaños.

3.6.PLAN DE EVALUACIÓN DEL PROYECTO

3.6.1. Presupuesto

El presupuesto del proyecto contempla todos los rubros de inversión que se requerirán para iniciar las operaciones, activos fijos, activos diferidos, capital de trabajo operativo, capital de trabajo de administrativo y de ventas, rubros traídos al factor caja, una reserva de capital, las fuentes de financiamientos, etc. Ante todo lo mencionado, el proyecto propone una inversión de \$113,061.46 para iniciar las operaciones, financiamiento que se obtendrá en un 44.22% desde la banca y la diferencia que es el 55.78% como aporte de los accionistas

En este aspecto también se encuentran los detalles de costos y producción del proyecto, los costos fijos que llegan a los \$226,872.00 anuales y los costos variables que según la producción proyectada representa un valor de \$132,627.00, los gastos administrativos y de ventas que bordean los \$76,216.00 y \$15.000.00 respectivamente.

3.6.2. Planeación financiera

Esta parte del proyecto tendrá las proyecciones del flujo, es decir una proyección de los ingresos conforme las suscripciones se vayan efectuando a través de las ventas diarias, renovaciones, cambios de plan, servicios adicionales etc. también se reflejarán los balances y estados de resultados mensuales de las operaciones, a fin de poder tomar decisiones. Es importante mencionar que el correcto manejo de esta parte del proyecto determinará continuamente la sostenibilidad y crecimiento del negocio, así como su caída y quiebre del mismo. Los flujos netos proyectados en el primer año reflejan pérdidas de \$-48,351.63, mientras que para el segundo año alcanzan los \$102,574.00

3.6.3. Evaluación del proyecto

Una vez realizado todos los estudios del proyecto, considerando que los estudios financieros realizados para conocer la viabilidad del negocio han sido trabajados con una proyección de 5 años, el modelo de negocio muestra su viabilidad en un VAN (Valor Actual Neto) de \$234.524.39 con una TIR (Tasa interna de retorno) del 56% que ofrece la recuperación de la inversión en tres años.

4. ESTUDIO FINANCIERO

4.1.PRESUPUESTO

4.1.1. Plan de inversiones, clasificación y fuentes de financiamiento

En el plan de inversiones se ha considerado una clasificación de cuentas acorde a las necesidades del proyecto. En lo que respecta a los activos fijos y según el estudio técnico realizado habrá rubros de inversión en Obra Civil, que incluye toda la remodelación y adecuaciones de las diferentes áreas que estarán disponibles al servicio del centro. Maquinarias y Equipos, estos rubros representarán los equipos tradicionales como medidor de presión arterial, medidores de oxígeno, entre otros. Por otro lado, también se reflejará todos los quipos de oficina y equipos de computación que se requerirán tanto en las oficinas administrativas como en las salas del centro, de la misma forma los muebles de oficina y enseres que se van a requerir, así como también implementos para actividades específicas.

Los activos diferidos también forman parte de la estructura del plan de inversiones y comprenden los gastos de constitución, permisos de funcionamiento, gastos financieros preoperativos, depósitos y la inversión del software que se usara para los informes psicológicos.

Se ha considerado un capital de trabajo operativo para diez días, esto se debe a que la política de cobros de las membresías propondrá cobrar el servicio por adelantado ya sea mensual, trimestral, semestral o anual y en sus diversas formas de pago, efectivo, cheque o TC, en tanto que debido a la última forma de pago se ha considerado el factor caja tomando como referencia un promedio de lo que las tarjetas de crédito se demoran en acreditar los valores.

También se encuentran detallados todos los rubros referentes al capital de trabajo operativo traído a 10 días, materiales directos, indirectos, suministros, servicios, mano de obra directa,

indirecta, etc., así también los gastos de administración y ventas, rubros importantes en la operatividad y que se han sido considerados para sostener el negocio hasta las acreditaciones de los valores recaudados por las membresías vendidas, adicional a una reserva de capital que se ha considerado en el caso de escenarios extremos. Tomando un 2% del total de los activos fijos destinados a cubrir imprevistos los valores reflejan un total de \$ 113,061.46 de inversión para iniciar las actividades.

Las fuentes de financiamiento se originarán de dos fuentes, la banca y aportes de los accionistas. El 44.02% que corresponde a \$50,000.00 será gestionado como un préstamo a la Corporación Financiera Nacional y el 55.98% que representa un valor de \$63,061.46 que será la aportación de los socios principales.

A continuación, se detallan de forma general los rubros mencionados,

Tabla 2
Activos Fijos

Activos Fijos	\$	53,034.98
Activos Diferidos	\$	10,794.44
Capital De Trabajo Operativo	\$	8,312.78
Capital De Trabajo Administrativo Y Ventas	\$	2,558.10
Reserva Capital	\$	38,872.84
Total Inversión	\$	113,573.14
Préstamo Bancario	\$	50,000.00
Aporte Capital	\$	63,061.46

Fuente: Elaboración propia

Ver detalles en Anexo 1

4.1.2. Política de cobros y pagos

Como se había mencionado anteriormente, la política de cobro a los clientes será bajo la modalidad de pago adelantado por los servicios que recibirán de la membresía escogida. Los

clientes tendrán la opción de pagar sus membresías de forma mensual, trimestral, semestral o anual, como mejor lo consideren.

Para los clientes cuyo servicio deseen pagarlo de forma mensual, Los cobros se realizarán dentro de primeros 5 días de cada mes, en sus diferentes formas, efectivo, cheque o tarjeta de crédito.

4.1.3. Capital de trabajo

En el negocio planteado la política de cobros por los servicios ofrecidos en el centro permite manejar un capital de trabajo operativo a diez días, esto debido a que el servicio se cobra por adelantado mensualmente, y en algunas ocasiones hasta meses por anticipados, lo que permite tener flujo de ingresos para cubrir las operaciones sin problemas, sin embargo, también se está considerando una reserva de capital que cubra dos meses el total de los costos fijos. Dado el caso el capital del trabajo es de **\$48.171.34**. Ver detalles en Anexo 1

4.1.4. Programa y calendario de inversiones

Se ha establecido un periodo de 8 semanas para iniciar la atención del centro integral, durante este periodo se ha cubrirá de forma programada los rubros que corresponden a cada segmento de inversión, estos desembolsos se realizarán de forma secuencial tal como lo establece el diagrama en el anexo 2. Se iniciará en la semana uno y dos con el desembolso de los valores correspondiente a los permisos de construcción, funcionamiento, patentes, uso de suelo, bomberos etc., todos los permisos que por ley correspondan para el funcionamiento del establecimiento. Luego en la semana tres hasta la seis se desembolsarán los valores correspondientes a la obra civil, remodelación, estructuras, fachadas y acondicionamiento de las instalaciones en todo lo que corresponda a construcción y acabados.

Mientras se termina la obra civil en la semana seis y durante la semana siete se realizarán la compra de todas las maquinarias y equipos, muebles de oficina, enseres, equipos de cómputo y de oficina. Durante la semana siete y ocho se realizarán la compra de uniformes del personal que laborara en el centro, implementos para actividades específicas y los suministros a requerirse para la atención. Desde la semana uno hasta la semana seis se realizará la creación, implementación y pruebas del software y pagina web del centro, así mismo desde semana uno hasta la semana ocho se realizará la promoción en medios digitales. De esta forma queda distribuido el programa de desembolsos de inversiones. Ver detalles en Anexo 2

Tabla 3
Calendario de Inversiones

Calendario de Inversiones		
Permisos	\$ 2,800.00	Semana 1 – 2
Publicidad	\$ 600.00	Semana 1 – 8
Software	\$ 6,000.00	Semana 1 – 6
Obra Civil	\$ 17,051.54	Semana 3 – 6
Maquinarias Y Equipos	\$ 369.00	Semana 6 – 7
Equipos De Oficina	\$ 3,322.65	Semana 6 – 7
Equipo De Computo	\$ 9,258.32	Semana 6 – 7
Muebles Y Enseres	\$ 23,033.47	Semana 6 – 7
Uniformes	\$ 200.00	Semana 7 – 8
Suministros De Oficina	\$ 100.00	Semana 7 – 8

Fuente: Elaboración propia

4.1.5. Depreciaciones de activos fijos, amortizaciones y diferidos

Conforme a las compras que se realizarán como parte la implementación del proyecto y que pasarán a ser activos fijos de la compañía, es importante considerar la depreciación, conocer su devaluación en el tiempo y saber específicamente con qué tipo de bienes contamos en la compañía y el valor que toman según pasa el tiempo.

En este aspecto se han tomado en cuenta todos los bienes depreciables que tenemos en los activos fijos según lo especifica la ley de régimen tributario interno (SRI), los activos

correspondientes a maquinarias, equipos y muebles con un periodo de vida útil de 10 años y los activos correspondientes a equipos de computación con una vida útil de 3 años. Ver Anexo 3

Tabla 4
Depreciaciones de activos fijos

Cuenta	Depreciación	
	Mensual	Anual
Equipo Computación	\$ 257.18	\$ 3,086.11
Equipo Oficina	\$ 27.69	\$ 332.27
Muebles De Oficina	\$ 12.58	\$ 150.99
Muebles Y Enseres	\$ 179.36	\$ 2,152.36
Maquinaria Y Equipo	\$ 4.11	\$ 49.30
Total	\$ 480.92	\$ 5,771.02

Fuente: Elaboración Propia

4.1.6. Programa de producción y ventas

El programa de producción y ventas ha sido proyectado en base a la capacidad máxima instalada y operativa del centro integral, considerando la dinámica de atención que se ofrecerá y los tipos de membresías que se comercializarán.

La capacidad instalada del centro es de 300 personas, la capacidad instalada operativa para el primer año es de 200 personas, distribuidas según los horarios y programas que estarán disponibles y repartidos proporcionalmente según los tipos de membresías Oro y Platino que se comercializarán.

En efecto para el primer año se proyecta una cantidad total de 1842 membresías, las mismas que empiezan desde el mes uno con un total de 80 membresías, 40 correspondiente al plan Oro y 40 al Plan Platino. A ese número objetivo de membresías en el primer mes se incrementará un 10% acumulado en los meses siguientes hasta llegar a una cantidad de 100 membresías en cada plan, a este objetivo se estima llegar en el mes seis del primer año.

Posteriormente a lograr el objetivo de 100 membresías mensuales en cada plan en el mes seis del primer año, se propone mantener un horizonte de 200 unidades como objetivo de venta hasta finalizar el año. Se plantea esto como parte del trabajo de seguimiento y fidelización que deberá realizarse hacia los clientes que forman parte del centro de integral, lo que se pretende, es lograr mantenerlos a gustos con los servicios y que se vuelvan referenciales en el negocio. El crecimiento de los clientes anualmente será del 10% en relación al año anterior, este objetivo se plantea manejar de forma lineal durante el año, considerando que el negocio venderá servicios que brinden una experiencia agradable, por lo cual es necesario ser conservadores en los objetivos propuestos.

En términos monetarios esta proyección alcanzará una producción en el primer año de \$322,358.84 lo que representa un promedio de \$26,863.24 mensuales de las ventas proyectadas. Para el segundo año con el incremento en las unidades y el incremento en el precio se estiman un promedio mensual de \$40,425.00, para el tercer año un aproximado mensual de \$46,690.88 el cuarto año \$53,927.96 en promedio mensual y para el quinto año ingresos que superarán los \$60,000.00 mensuales.

Estas cifras proponen un arduo trabajo de imagen, servicio, seguimiento y fidelización de los usuarios adicional a una innovación constante que permita ser atractivos y que los servicios que se ofrezcan sean recomendados por todos quienes forman parte de los diferentes programas y actividades disponibles en el centro integral.

A continuación, un resumen de las proyecciones de ventas en unidades y dólares

Tabla 5
Proyecciones de ventas por año

Membresía	Ventas por Año en Unidades Y Dólares									
	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
	Uni	Dólares	Uni	Dólares	Uni	Dólares	Uni	Dólares	Uni	Dólares
Oro	921	\$ 138,153.79	1320	\$ 207,900.00	1452	\$ 240,124.50	1597	\$ 277,343.80	1757	\$ 320,332.09
Platino	921	\$ 184,205.05	1320	\$ 277,200.00	1452	\$ 320,166.00	1597	\$ 369,791.73	1757	\$ 427,109.45
Total Año	1842	\$ 322,358.84	2640	\$ 485,100.00	2904	\$ 560,290.50	3194	\$ 647,135.53	3514	\$ 747,441.53

Fuente: Elaboración propia

Detalles de las proyecciones por año ver anexo 4

4.1.7. Costos de materias primas, materiales indirectos, suministros y servicios, mano de obra directa e indirecta.

Referente a los costos de materias primas, materiales indirectos, suministros y servicios, mano de obra directa e indirecta es necesario acentuar que el proyecto se trata de ofrecer servicios integrales a los adultos mayores bajo membresías en planes mensuales, por lo cual a diferencia de proyectos industriales o de bienes dentro de los costos proyectados no reflejan grandes rubros o cuentas de materia prima.

No obstante, el proyecto tiene cuentas variables que forman parte de los gastos de operación, estas cuentas se mantienen fijas y sus valores varían de acuerdo a la membresía escogida. Hay planes en los que más allá de los diferentes servicios que se ofrecerán, también incluyen adicionales como frutas, snacks, talleres especializados, un rubro por transporte para los paseos que se realicen mensualmente ya sea dentro o fuera de la ciudad y un valor que se cubrirá por movilización puerta a puerta.

Estos costos variables han sido considerados de acuerdo al costeo individual de los planes de las membresías que se comercializarán y en función de la frecuencia de asistencia al centro que cada plan propone, el mismo que es uno de los diferenciadores entre un plan y el otro.

Los costos han sido determinados en una proyección de consumo mensual, es decir lo que correspondería al costo que se generaría en la atención de cada usuario en el centro, a continuación, veremos un detalle de los costos que se generan por cada plan.

Tabla 6

Costos variables Plan Oro

Costos Variables Oro	C Unitario
Frutas	\$ 30.00
Snacks	\$ -
Servicios prestados talleres	\$ 5.00
Paseos	\$ -
Movilización	\$ 16.00
Total Costo Oro	\$ 51.00

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7

Costos variables Plan Platino

Costos Variables Platino	C Unitario
Frutas	\$ 15.00
Snacks	\$ 15.00
Servicios Prestados Talleres	\$ 5.00
Paseos	\$ 10.00
Movilización	\$ 48.00
Total Costo Platino	\$ 93.00

Fuente: Elaboración propia

Ver los detalles de los costos variables totales en el Anexo 5

Referente a los materiales directos e indirectos, pues como se mencionó previamente, el negocio se enfoca directamente en el servicio y solo reflejan los costos variables como materiales directos que van en función de las ventas.

En cuanto a los suministros y servicios, en este aspecto se está considerando los suministros de oficina, suministros de primeros auxilios, estos rubros no representan un mayor impacto ya que son bajos y bordean los \$1000 anuales. Los servicios básicos, pues si bien es cierto son indispensables para la imagen, confort y mantenimiento del centro, este costo se ha previsto en \$4800.00 anuales, que cubriría los servicios básicos como luz, agua, teléfono e internet indispensables para el funcionamiento.

La mano de obra directa e indirecta esta costada en base al personal que laborará en el centro, quienes tendrán relación directa e indirecta con los usuarios, dentro de los directos están las enfermeras, las psicólogas, y la recepcionista con una proyección de costo anual alrededor de los \$97,014.00 mientras que los indirectos lo conforman el asesor comercial, el auxiliar de servicios generales, y el mensajero con un costo anual de \$29,597.00. en los valores están incluidos todos los beneficios de ley que se otorgan a los colaboradores, representando un costo mensual promedio en ambas cuentas de \$13,839.00. Los detalles pueden verse en el anexo 4 de este documento.

4.1.8. Gastos de administración, ventas (comisiones %) y financieros

Finalmente, en el presupuesto, se encontrará los gastos de administrativos y de ventas que se tienen considerados para las operaciones. En lo que respecta a los gastos administrativos se detallan los salarios de las personas vinculadas completamente a la parte administrativa del negocio, que son el coordinador y los asistentes, también se encuentran rubros por alimentación para el personal, movilización, bono navideño, suministros y uniformes. Específicamente gastos administrativos considerados importantes para el negocio. Ver anexo 6

Tabla 8
Gastos Administrativos

Gasto Administrativo	Anual
Movilización	\$ 960.00
Alimentación	\$ 16,200.00
Uniformes	\$ 200.00
Bono navideño	\$ 600.00
Coordinador administrativo	\$ 22,726.64
Asistente administrativo	\$ 16,729.60
Suministros de oficina	\$ 800.00
Servicios básicos	\$ 4,800.00
Arriendo	\$ 7,200.00
Servicios externos de yoga y bailo terapia	\$ 6,000.00
Total Gasto Administrativo	\$ 76,216.24

Fuente: Elaboración propia

En cuanto al gasto de ventas se proyecta un costo de \$15,875.00 anuales, comprendidos entre comisiones por ventas, pago de servicios call center y publicidad, \$4,835 - \$5,040 y \$ 6,000 respectivamente, representando un gasto mensual de \$1,419.58. Ver detalles Anexo 6

Los valores por comisiones varían de acuerdo al cumplimiento de ventas y se pagará acorde a la tabla de comisión establecida por la Gerencia Administrativa. El rubro de Publicidad contempla un trabajo diferenciado entre los clientes y los usuarios ya que hay una diferencia en el abordaje para estos segmentos de mercado. Este rubro va en relación al plan de medios y el plan comercial, los mismos que se utilizarán como estrategia de promoción para introducirnos en el mercado, dar a conocer las membresías, los servicios y beneficios que los clientes pueden obtener siendo parte de la familia del Centro Integral de Servicios Vida Plena. Se ha considerado un incremento del 5% anual para fortalecer esta gestión. Ver detalles en el anexo 6

Tabla 9

Gastos en área de Ventas

Ventas	Anual	Mensual
Comisiones	\$ 4,835.38	\$ 402.95
Promotores Gea	\$ 5,040.00	\$ 420.00
Marketing Y Publicidad	\$ 6,000.00	\$ 500.00
Total Gasto Ventas	\$ 15,875.38	\$ 1,322.95

Fuente: Elaboración propia

4.2. PLANEACIÓN FINANCIERA

En esta parte del proyecto plantearan los estados financieros proyectados que nos permitirán tener un panorama amplio de lo que podría ser la compañía en un horizonte de 5 años, veremos el flujo de caja proyectado, el estado de pérdidas y ganancias y el balance general.

4.2.1. Flujo de caja proyectado

Como es de conocimiento el flujo de caja es un informe financiero de los flujos de ingresos y egresos de dinero de las compañías, a través de este se proyectaran todos los movimientos anuales en un horizonte de cinco años, los ingresos operacionales, productos de la recuperación de ventas, los egresos operacionales compuesto por los desembolsos a proveedores, la mano de obra directa e indirecta, gastos administrativos, gastos de ventas, participaciones, impuestos etc, inicialmente el valor del flujo operacional es de \$-31,351.63 el primer año, alrededor de \$118,174.00 en el segundo año, \$159,000.00 en el tercero, \$213,000.00 y \$275,000.00 en el cuarto y quinto año correspondiente.

También se detallan los ingresos no operacionales y los egresos no operacionales de la compañía, en el primer caso se registran los créditos y aportaciones capital y en el segundo, todos los intereses producto de los servicios financieros recibidos, con estos rubros se proyecta un flujo neto generado de \$-48,351.63 para el primer año. Aunque el resultado es negativo en el primer año, las proyecciones para el segundo año proponen escenarios alentadores con un flujo

neto que bordea los \$102.000.00. a continuación un resumen de los valores principales del flujo proyectado en el primer año. Ver anexo 7

Tabla 10
Flujo de Caja Proyectado

Flujo Caja	Año 1
Ingresos Operacionales	\$ 308,927.22
Egresos Operaciones	\$ 340,278.85
Flujo Operacional	\$ -31,351.63
Ingresos No Operacionales	\$ -
Egresos No Operacionales	\$ 17,000.00
Flujo No Operacional	\$ -17,000.00
Flujo Neto Generado	\$ -48,351.63

Fuente: Elaboración Propia

4.2.2. Estado de pérdidas y ganancias

En línea a los estados financieros el negocio también se presenta un estado de pérdidas y ganancias proyectado a 5 años, en este se refleja de forma precisa en las subcuentas todos los ingresos y egresos, gastos financieros y más que nada los impuestos que deberán pagarse por la operación

Los resultados de este estado financiero reflejan una pérdida neta para el primer año de \$-66,586.90 en efecto un -20.66% en relación a la proyección de ventas, mientras que para el segundo año se proyecta una recuperación con una utilidad neta de \$56,360.00 un 11.62% del total de ingresos.

Este estado de resultados muestra valores poco alentadores el primer año, sin embargo, las proyecciones de ingresos incrementan anualmente lo que genera grandes expectativas, con un cierre de la proyección de \$216,195.00 al quinto año como utilidad neta. A continuación, un detalle de la proyección en el año uno.

Tabla 11
Estado de Resultados Proyectado

Estado de Perdidas Y Ganancias		
Cuentas	Año 1	%/ Venta
Ingresos	\$ 322,358.84	100.00%
Costos De Operación	\$ 283,284.23	87.88%
Ingresos De Operación	\$ 39,074.61	12.12%
Gastos Administrativos	\$ 76,216.24	23.64%
Gastos De Ventas	\$ 15,875.38	4.92%
Gastos De Amortización	\$ 800.00	0.25%
Gastos De Depreciación	\$ 5,769.32	1.79%
Utilidad Operacional	\$ -59,586.34	-18.48%
Gastos Financieros	\$ 7,000.00	2.17%
Utilidad Antes De La Operación	\$ -66,586.34	-20.66%
15% Participación		0.00%
Utilidad Antes De Impuestos	\$ -66,586.34	-20.66%
25% Impuestos		0.00%
Utilidad Neta	\$ -66,586.34	-20.66%

Fuente: Elaboración propia

Ver detalles en el Anexo 8

4.2.3. Balance general

En este estado financiero sabremos la situación final al cierre del ejercicio fiscal del primero periodo, para el primer año el total de activos se proyecta en \$48,065.00, los pasivos \$28,052.35 y un Patrimonio de \$20,013.31. Ver detalles en Anexo 9

4.3.EVALUACIÓN DEL PROYECTO

En esta parte final del proyecto se determinará el punto de equilibrio el cual se deberá alcanzarse en unidades o en dólares para cubrir los costos fijos, la viabilidad financiera del proyecto, los índices financieros y un análisis de sensibilidad en escenarios negativos.

4.3.1. Punto de equilibrio

En este aspecto estará determinada la cantidad que deberá venderse en unidades y en dólares para lograr cubrir los costos fijos anuales y mensuales. Para obtener estos datos se ha utilizado las siguientes formulas:

Punto de equilibrio en Unidades: $CF/1-CVT/VT$

Punto de Equilibrio en Dólares: $CF/PU-CVU$

En tanto que de la aplicación de las fórmulas descritas se obtuvieron los siguientes valores

PE, U= 2203 Anual - 184 Mensual

PE, \$= \$385,463.25 - \$32,121.96 Mensual

Estos valores representan al PE en el primer año, para ver más detalles acerca del punto de equilibrio. Ver detalles en Anexo 10

4.3.2. Viabilidad financiera

En esta parte del estudio financiero se muestran dos datos importantes que determinan la viabilidad financiera del proyecto como los son el VAN y la TIR, estas variables son consideradas fundamentales para la toma de decisiones en cuanto a inversiones.

Con base en el flujo de caja proyectado los resultados de estas variables determinan un 56% de Tasa Interna de Retorno (TIR) y \$234,524.39 como Valor Actual Neto (VAN) lo que determina que el proyecto es viable según las proyecciones de flujo realizadas. (ANEXO 7)

4.3.3. Índices financieros

Los índices financieros según las proyecciones realizadas no determinan una excelente perspectiva del negocio en el primer, el índice de liquidez, el ROE, ROA, nivel de

endeudamiento, etc. se encuentran en ratios poco alentadores, sin embargo desde el segundo año las proyecciones cambian rotundamente por los flujos proyectados. A continuación, el detalle de los índices:

Tabla 12
Índice de eficiencia financiero

Índices De Eficiencia	
Rotación Activo Total	6.71
Índice Liquidez	0.00
Roe	-333%
Roa	-139%
Índice De Endeudamiento	
Pasivo/Activo	58%
Capital/Activo	42%

Fuente: Elaboración propia

En el estudio realizado considerando el valor de inversión más la pérdida del primer año se proyecta una recuperación de los valores invertidos en el tercer año tal como se muestra en la siguiente tabla

Tabla 13
Payback Inversión

	Inversión	Flujo	Rentabilidad Exigida	Recuperación Inversión
Año 1	\$ 113,061.46	\$ -48,351.63	\$ 19,612.29	\$ -67,963.92
Año 2	\$ 161,413.09	\$ 102,574.09	\$ 27,999.64	\$ 74,574.44
Año 3	\$ 86,838.65	\$ 144,857.07	\$ 15,063.53	\$ 129,793.54

Fuente: Elaboración propia

4.3.4. Análisis de sensibilidad

En este último estudio revisaremos dos escenarios pesimistas que pudieran presentarse en el desarrollo del negocio, esta acción permitirá conocer ciertos parámetros al cual podría enfrentarse el proyecto.

Los análisis de sensibilidad han sido planteados con las variables de unidades vendidas, costos variables y costos fijos. En el primer escenario se plantea un alcance solo del 85% de cumplimiento del presupuesto en unidades a comercializar al año, y en el segundo escenario un incremento del 20% en los costos variables y un 10% en los costos fijos tal como se muestra en la siguiente información.

85% DE CUMPLIMIENTO DE VENTAS EN UNIDADES ANUALES

FLUJO NETO GENERADO AÑO 1: \$-76,454.41

TIR: 55%

VAN: \$ 246,288.84

En este escenario, aunque la TIR continúe siendo positiva, tendremos problemas de liquidez y otros indicadores

Tabla 14

Índices de Eficiencia del análisis de sensibilidad

Índices de Eficiencia	
Rotación Activo Total	6.71
Índice Liquidez	0.00
Roe	-439%
Roa	-198%
Índice De Endeudamiento	
Pasivo/Activo	55%
Capital/Activo	45%

Fuente: Elaboración propia

La recuperación de la inversión en el escenario indicado se logrará en el año 3 tal como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 15
Pay Back – Sensibilidad escenario 1

	Inversión	Flujo	Rentabilidad Exigida	Recuperación Inversión
Año 1	\$ 113,061.46	\$ -76,454.41	\$ 19,612.29	\$ -96,066.71
Año 2	\$ 189,515.88	\$ 121,000.58	\$ 32,874.52	\$ 88,126.06
Año 3	\$ 101,389.81	\$ 158,483.57	\$ 17,587.66	\$ 140,895.91

Fuente: Elaboración propia

20% DE INCREMENTO EN LOS COSTOS VARIABLES Y UN 10% EN LOS

COSTOS FIJOS

FLUJO NETO GENERADO AÑO1: \$-72,666.70

TIR: 45%

VAN: \$177,358.70

Aunque la TIR es moderada al igual que el VAN el incremento genera inconvenientes en la liquidez y otros indicadores financieros

Tabla 16
Índices de Eficiencia de Costos fijos

Índices de Eficiencia	
Rotación Activo Total	6.71
Índice Liquidez	0.00
Roe	-650%
Roa	-241%
Índice de Endeudamiento	
Pasivo/Activo	63%
Capital/Activo	37%

Fuente Elaboración propia

La recuperación de la inversión en el escenario indicado se logrará en el año 4 tal como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 17

Pay Back – Sensibilidad escenario 1

	Inversión	Flujo	Rentabilidad Exigida	Recuperación Inversión
Año 1	\$ 113,061.46	\$ -72,666.70	\$ 19,612.29	\$ -92,278.99
Año 2	\$ 185,728.16	\$ 75,319.11	\$ 32,217.48	\$ 43,101.63
Año 3	\$ 142,626.53	\$ 134,912.56	\$ 24,740.82	\$ 110,171.74
Año 4	\$ 32,454.79	\$ 190,229.23	\$ 5,629.79	\$ 184,599.44

5. CONCLUSIONES

EL proyecto presenta una investigación que abarca todos los aspectos relevantes y necesarios para considerar el diseño del proyecto, los perfiles, el mercado potencial, el segmento, incluso hasta cuanto están dispuestos a pagar los clientes por recibir un servicio que brinde nuevas experiencias, han sido esenciales para generar como una oportunidad la implementación del negocio, definir la propuesta de valor y determinar los programas adecuados que brindará este modelo de negocio.

Los servicios y beneficios de las membresías que se comercializaran han sido evaluadas en base a los ejes de trabajo que se cubren con los programas disponibles luego de la valoración inicial del usuario, así como los canales de comunicación y distribución para llegar a los clientes.

También han sido considerado todos los recursos materiales que se van a requerir para su funcionamiento, que van desde los permisos de construcción y remodelación hasta los enseres apropiados para el tipo de usuarios a los cuales se dirigen los servicios, materializando la propuesta de valor y llevándola a ser una gran experiencia para el usuario durante su estancia en el centro integral.

Sin duda el potencial humano que va a requerirse para que el servicio sea realizado con profesionalismo es clave, por lo que en el proyecto está considerando el personal necesario para ejecutar los programas y actividades, este personal estará comprometido con los valores de la compañía haciendo que los servicios del centro integral sean de alta calidad al igual que las expectativas ofrecidas.

Finalmente, todos los estudios realizados han sido aterrizados en términos monetarios, donde se ha considerado cada detalle de los diferentes procesos requeridos para la operatividad del centro integral, por cuanto la viabilidad del modelo de negocio se sustenta en un VAN (Valor

Actual Neto) de \$234,524.39 con una TIR (Tasa interna de retorno) del 56% y tiempo estimado de recuperación de la inversión de 3 años, generando una gran expectativa de rentabilidad y sostenibilidad.

El Centro Integral Vida Plena, más allá de proponer un negocio rentable y sostenible también concentra su objetivo en ser parte de los diferentes estilos de vidas de las personas de la tercera edad, que a más de ser un proyecto viable es un proyecto social que busca reactivar las vidas de las personas de este segmento, motivarlos hacia una calidad de vida sana, incluyéndolos en programas cuyas actividades beneficiaran la parte motriz, intelectual y emocional de estas personas que actualmente se sienten en inactividad .

6. REFERENCIAS

CEPAL. (Abril de 2007). *Estudio sobre la protección social de la tercera edad en Ecuador*.

Obtenido de https://www.cepal.org/celade/noticias/noticias/1/30081/Doc_Ecuador.pdf

Deusto), M. G. (20 de Febrero de 2010). *Cátedras Telefónica* . Recuperado el Junio de 2018, de

<http://blog.catedratelefonica.deusto.es/tecnologia-y-personas-mayores/>

Diario El Comercio. (31 de Enero de 2018). *elcomercio.com*. *Guayas se consolida como la*

mayor economía de Ecuador. Obtenido de

<http://www.elcomercio.com/actualidad/guayas-economia-pib-bancocentral-crecimiento.html>

DIARIO EL UNIVERSO. (s.f.). Obtenido de

<http://especiales.eluniverso.com/censo2010/2011/11/14/adultos-mayores/>

Falconí, D. J. (14 de junio de 2011). Obtenido de DerechoEcuador.com:

<https://derechoecuador.com/los-derechos-de-los-adultos-mayores>

INEC. (2001). Indicadores de Población Guayaquil. *Población estimada a 2009* . CPV 2001;

Proyecciones de Población 2001- 2010.

Jose Repetto, c. A. (27 de Octubre de 2017). *ACTUARIA*. Obtenido de [https://actuaria.com.ec/el-](https://actuaria.com.ec/el-envejecimiento-de-la-poblacion/)

[envejecimiento-de-la-poblacion/](https://actuaria.com.ec/el-envejecimiento-de-la-poblacion/)

MIES. (s.f.). Obtenido de AGENDA DE IGUALDAD PARA ADULTOS MAYORES 2012-

2013: https://fiapam.org/wp-content/uploads/2013/06/Agendas_ADULTOS.pdf

Salud, O. M. (17 de Diciembre de 2017). *OMS*. Obtenido de [http://www.who.int/es/news-](http://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/la-salud-mental-y-los-adultos-mayores)

[room/fact-sheets/detail/la-salud-mental-y-los-adultos-mayores](http://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/la-salud-mental-y-los-adultos-mayores)

SRI. (s.f.). www.sri.gob.ec/DocumentosAlfrescoPortlet/descargar/.../Art.+10+Deducciones.pdf.

7. ANEXOS

Anexos 1
Plan de Inversiones

Plan De Inversiones

Activos Fijos			
Obra Civil	\$	17,051.54	
Maquinarias Y Equipos	\$	369.00	
Equipos de Oficina	\$	3,322.65	
Equipo de Computo	\$	9,258.32	
Muebles de Oficina	\$	1,509.87	
Muebles y Enseres	\$	21,523.60	
Total de Activos Fijos	\$	53,034.98	
Activos Diferidos			
Gastos de Constitución	\$	800.00	
Software	\$	6,000.00	
Permisos	\$	2,000.00	
Gastos Financieros Preoperativos	\$	194.44	
Publicidad	\$	600.00	
Depósitos de Arriendos	\$	1,200.00	
Total Activos Diferidos	\$	10,794.44	
Capital de Trabajo			
Factor Caja			10
Capital de Trabajo Operativo			
Materiales Directos	\$	3,684.10	
Materiales Indirectos			
Suministros Y Servicios	\$	400.00	
Mo Directa	\$	2,694.85	
Mo Indirecta	\$	822.15	
Mantenimiento	\$	200.00	
Capital de Trabajo Adm Y Ventas			
Gastos Administrativos	\$	2,117.12	
Gastos Ventas	\$	440.98	
Reserva Capital del Trabajo	\$	37,812.14	
Total capital de Trabajo	\$	48,171.34	
Imprevistos (2%)	\$	1,060.70	
Total Plan de Inversiones	\$	113,061.46	
Fuentes De Financiamiento			
	Monto	%	Costo De K
Préstamo Bancario	\$ 50,000.00	44.22%	14.00%
Aporte Capital	\$ 63,061.46	55.78%	20.00%
Total Financiamiento	\$ 113,061.46	100%	17.35%

Anexos 2
 Calendario de Inversiones

Inversiones	Valor	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5	Semana 6	Semana 7	Semana 8
Permisos	\$ 2,800.00	\$ 2,800.00							
Publicidad	\$ 600.00				\$ 600.00				
Software	\$ 6,000.00			\$6,000.00					
Obra civil	\$ 17,051.54				\$ 12,051.54				
Maquinarias y equipos	\$ 369.00						\$ 369.00		
Equipos de oficina	\$ 3,322.65						\$ 3,322.65		
Equipo de computo	\$ 9,258.32						\$ 9,258.32		
Muebles y enseres	\$ 23,033.47						\$ 23,033.47		
Uniformes	\$ 200.00							\$ 200.00	
Suministros de oficina	\$ 100.00							\$ 100.00	

Anexos 3

Depreciación activos fijos

Depreciaciones de activos fijo

Depreciación	Cant	Valor unit	V. Total	Anual	Mensual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Equipo de computación computadora	14	\$ 534.00	\$ 7,476.00	\$ 2,492.00	\$ 207.67	\$ 2,492.00	\$ 2,492.00	\$ 2,492.00		
Equipo de computación Tablet	8	\$ 195.54	\$ 1,564.32	\$ 521.44	\$ 43.45	\$ 521.44	\$ 521.44	\$ 521.44		
Equipo de computación impresora	1	\$ 218.00	\$ 218.00	\$ 72.67	\$ 6.06	\$ 72.67	\$ 72.67	\$ 72.67		
Equipo de oficina aire acondicionado	7	\$ 445.43	\$ 3,118.01	\$ 311.80	\$ 25.98	\$ 311.80	\$ 311.80	\$ 311.80	\$ 311.80	\$ 311.80
Equipo de oficina teléfono	2	\$ 22.32	\$ 44.64	\$ 4.46	\$ 0.37	\$ 4.46	\$ 4.46	\$ 4.46	\$ 4.46	\$ 4.46
Equipo de oficina Nintendo wi	1	\$ 160.00	\$ 160.00	\$ 16.00	\$ 1.33	\$ 16.00	\$ 16.00	\$ 16.00	\$ 16.00	\$ 16.00
Mueble de oficina modular	1	\$ 130.00	\$ 130.00	\$ 13.00	\$ 1.08	\$ 13.00	\$ 13.00	\$ 13.00	\$ 13.00	\$ 13.00
Mueble de oficina sillas	8	\$ 70.00	\$ 560.00	\$ 56.00	\$ 4.67	\$ 56.00	\$ 56.00	\$ 56.00	\$ 56.00	\$ 56.00
Mueble de oficina escritorio lineal	2	\$ 160.00	\$ 320.00	\$ 32.00	\$ 2.67	\$ 32.00	\$ 32.00	\$ 32.00	\$ 32.00	\$ 32.00
Mueble de oficina sillas	11	\$ 9.99	\$ 109.89	\$ 10.99	\$ 0.92	\$ 10.99	\$ 10.99	\$ 10.99	\$ 10.99	\$ 10.99
Mueble de oficina mesa reunión	2	\$ 194.99	\$ 389.98	\$ 39.00	\$ 3.25	\$ 39.00	\$ 39.00	\$ 39.00	\$ 39.00	\$ 39.00
Muebles y enseres mesa de café	2	\$ 80.00	\$ 160.00	\$ 16.00	\$ 1.33	\$ 16.00	\$ 16.00	\$ 16.00	\$ 16.00	\$ 16.00
Muebles y enseres juego de sala	2	\$ 1,298.81	\$ 2,597.62	\$ 259.76	\$ 21.65	\$ 259.76	\$ 259.76	\$ 259.76	\$ 259.76	\$ 259.76
Muebles y enseres juego de comedor	2	\$ 350.00	\$ 700.00	\$ 70.00	\$ 5.83	\$ 70.00	\$ 70.00	\$ 70.00	\$ 70.00	\$ 70.00
Muebles y enseres tv	4	\$ 800.00	\$ 3,200.00	\$ 320.00	\$ 26.67	\$ 320.00	\$ 320.00	\$ 320.00	\$ 320.00	\$ 320.00
Muebles y enseres guitarra	8	\$ 80.00	\$ 640.00	\$ 64.00	\$ 5.33	\$ 64.00	\$ 64.00	\$ 64.00	\$ 64.00	\$ 64.00
Muebles y enseres órgano	2	\$ 100.00	\$ 200.00	\$ 20.00	\$ 1.67	\$ 20.00	\$ 20.00	\$ 20.00	\$ 20.00	\$ 20.00
Muebles y enseres centro entretenimiento	4	\$ 491.07	\$ 1,964.28	\$ 196.43	\$ 16.37	\$ 196.43	\$ 196.43	\$ 196.43	\$ 196.43	\$ 196.43
Muebles y enseres parlante	1	\$ 290.00	\$ 290.00	\$ 29.00	\$ 2.42	\$ 29.00	\$ 29.00	\$ 29.00	\$ 29.00	\$ 29.00
Muebles y enseres mesas	1	\$ 55.00	\$ 55.00	\$ 5.50	\$ 0.46	\$ 5.50	\$ 5.50	\$ 5.50	\$ 5.50	\$ 5.50
Muebles y enseres silla alta	1	\$ 40.00	\$ 40.00	\$ 4.00	\$ 0.33	\$ 4.00	\$ 4.00	\$ 4.00	\$ 4.00	\$ 4.00
Muebles y enseres sillones ejecutivos	2	\$ 40.00	\$ 80.00	\$ 8.00	\$ 0.67	\$ 8.00	\$ 8.00	\$ 8.00	\$ 8.00	\$ 8.00
Muebles y enseres sillones reclin dobles	4	\$ 597.48	\$ 2,389.92	\$ 238.99	\$ 19.92	\$ 238.99	\$ 238.99	\$ 238.99	\$ 238.99	\$ 238.99
Muebles y enseres sillones reclin simples	2	\$ 217.56	\$ 435.12	\$ 43.51	\$ 3.63	\$ 43.51	\$ 43.51	\$ 43.51	\$ 43.51	\$ 43.51
Muebles y enseres libreros	2	\$ 60.00	\$ 120.00	\$ 12.00	\$ 1.00	\$ 12.00	\$ 12.00	\$ 12.00	\$ 12.00	\$ 12.00
Muebles y enseres libreros	1	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 5.00	\$ 0.42	\$ 5.00	\$ 5.00	\$ 5.00	\$ 5.00	\$ 5.00

Muebles y enseres juego de muebles	2	\$ 1,298.81	\$ 2,597.62	\$ 259.76	\$ 21.65	\$ 259.76	\$ 259.76	\$ 259.76	\$ 259.76	\$ 259.76	\$ 259.76
Muebles y enseres armario	1	\$ 60.00	\$ 60.00	\$ 6.00	\$ 0.50	\$ 6.00	\$ 6.00	\$ 6.00	\$ 6.00	\$ 6.00	\$ 6.00
Muebles y enseres mesa cuadrada	1	\$ 89.54	\$ 89.54	\$ 8.95	\$ 0.75	\$ 8.95	\$ 8.95	\$ 8.95	\$ 8.95	\$ 8.95	\$ 8.95
Muebles y enseres butacas	4	\$ 82.00	\$ 328.00	\$ 32.80	\$ 2.73	\$ 32.80	\$ 32.80	\$ 32.80	\$ 32.80	\$ 32.80	\$ 32.80
Muebles y enseres refrigeradoras	2	\$ 418.75	\$ 837.50	\$ 83.75	\$ 6.98	\$ 83.75	\$ 83.75	\$ 83.75	\$ 83.75	\$ 83.75	\$ 83.75
Muebles y enseres cafeteras	4	\$ 219.00	\$ 876.00	\$ 87.60	\$ 7.30	\$ 87.60	\$ 87.60	\$ 87.60	\$ 87.60	\$ 87.60	\$ 87.60
Muebles y enseres microondas	2	\$ 159.52	\$ 319.04	\$ 31.90	\$ 2.66	\$ 31.90	\$ 31.90	\$ 31.90	\$ 31.90	\$ 31.90	\$ 31.90
Muebles y enseres dispensador	2	\$ 161.99	\$ 323.98	\$ 32.40	\$ 2.70	\$ 32.40	\$ 32.40	\$ 32.40	\$ 32.40	\$ 32.40	\$ 32.40
Muebles y enseres juego vasos	2	\$ 19.99	\$ 39.98	\$ 4.00	\$ 0.33	\$ 4.00	\$ 4.00	\$ 4.00	\$ 4.00	\$ 4.00	\$ 4.00
Muebles y enseres reposteros	20	\$ 5.00	\$ 100.00	\$ 10.00	\$ 0.83	\$ 10.00	\$ 10.00	\$ 10.00	\$ 10.00	\$ 10.00	\$ 10.00
Muebles y enseres juego cubiertos	2	\$ 60.00	\$ 120.00	\$ 12.00	\$ 1.00	\$ 12.00	\$ 12.00	\$ 12.00	\$ 12.00	\$ 12.00	\$ 12.00
Muebles y enseres mesa de cafetería	2	\$ 145.00	\$ 290.00	\$ 29.00	\$ 2.42	\$ 29.00	\$ 29.00	\$ 29.00	\$ 29.00	\$ 29.00	\$ 29.00
Muebles y enseres vajilla	2	\$ 60.00	\$ 120.00	\$ 12.00	\$ 1.00	\$ 12.00	\$ 12.00	\$ 12.00	\$ 12.00	\$ 12.00	\$ 12.00
Muebles y enseres implementos deportivos	1	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 250.00	\$ 20.83	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 250.00
Máquina y equipo esfigmomanómetro	1	\$ 54.00	\$ 54.00	\$ 5.40	\$ 0.45	\$ 5.40	\$ 5.40	\$ 5.40	\$ 5.40	\$ 5.40	\$ 5.40
Máquina y equipo camilla	1	\$ 109.00	\$ 109.00	\$ 10.90	\$ 0.91	\$ 10.90	\$ 10.90	\$ 10.90	\$ 10.90	\$ 10.90	\$ 10.90
Máquina y equipo silla ruedas	2	\$ 124.00	\$ 248.00	\$ 24.80	\$ 2.07	\$ 24.80	\$ 24.80	\$ 24.80	\$ 24.80	\$ 24.80	\$ 24.80
Máquina y equipo oxímetro	1	\$ 30.00	\$ 30.00	\$ 3.00	\$ 0.25	\$ 3.00	\$ 3.00	\$ 3.00	\$ 3.00	\$ 3.00	\$ 3.00
Máquina y equipo glucómetro	1	\$ 35.00	\$ 35.00	\$ 3.50	\$ 0.29	\$ 3.50	\$ 3.50	\$ 3.50	\$ 3.50	\$ 3.50	\$ 3.50
Máquina y equipo estetoscopio	1	\$ 17.00	\$ 17.00	\$ 1.70	\$ 0.14	\$ 1.70	\$ 1.70	\$ 1.70	\$ 1.70	\$ 1.70	\$ 1.70
Total			\$ 36,107.44	\$ 5,769.32	\$ 480.78	\$ 5,769.32	\$ 5,769.32	\$ 5,769.32	\$ 5,769.32	\$ 2,683.21	\$ 2,683.21

Anexos 4

Ventas por año - unidades y dólares

Ventas por año en unidades y dólares										
Membresía	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
	Uni	Dólares	Uni	Dólares	Uni	Dólares	Uni	Dólares	Uni	Dólares
Oro	921	\$ 138,153.79	1320	\$ 207,900.00	1452	\$ 240,124.50	1597	\$ 277,343.80	1757	\$ 320,332.09
Platino	921	\$ 184,205.05	1320	\$ 277,200.00	1452	\$ 320,166.00	1597	\$ 369,791.73	1757	\$ 427,109.45
Total año	1842	\$ 322,358.84	2640	\$ 485,100.00	2904	\$ 560,290.50	3194	\$ 647,135.53	3514	\$ 747,441.53

Ventas por meses - año 1													
Membresía	Mes 1		Mes 2		Mes 3		Mes 4		Mes 5		Mes 6		
	Uni	Dólares	Uni	Dólares	Uni	Dólares	Uni	Dólares	Uni	Dólares	Uni	Dólares	
Oro	40	\$ 6,000.00	42	\$ 6,300.00	44	\$ 6,615.00	46	\$ 6,945.75	49	\$ 7,293.04	100	\$ 15,000.00	
Platino	40	\$ 8,000.00	42	\$ 8,400.00	44	\$ 8,820.00	46	\$ 9,261.00	49	\$ 9,724.05	100	\$ 20,000.00	
Total mes	80	\$ 14,000.00	84	\$ 14,700.00	88	\$ 15,435.00	93	\$ 16,206.75	97	\$ 17,017.09	200	\$ 35,000.00	

Ventas por meses - año 1													
Mes 7		Mes 8		Mes 9		Mes 10		Mes 11		Mes 12		Total	
Uni	Dólares	Uni	Dólares	Uni	Dólares	Uni	Dólares	Uni	Dólares	Uni	Dólares	Uni	Dólares
100	\$ 15,000.00	100	\$ 15,000.00	100	\$ 15,000.00	100	\$ 15,000.00	100	\$ 15,000.00	100	\$ 15,000.00	921	\$ 138,153.79
100	\$ 20,000.00	100	\$ 20,000.00	100	\$ 20,000.00	100	\$ 20,000.00	100	\$ 20,000.00	100	\$ 20,000.00	921	\$ 184,205.05
200	\$ 35,000.00	200	\$ 35,000.00	200	\$ 35,000.00	200	\$ 35,000.00	200	\$ 35,000.00	200	\$ 35,000.00	1842	\$ 322,358.84

Membresía	Ventas por meses - año 2											
	Mes 1		Mes 2		Mes 3		Mes 4		Mes 5		Mes 6	
	Uni	Dólares	Uni	Dólares	Uni	Dólares	Uni	Dólares	Uni	Dólares	Uni	Dólares
Oro	110	\$ 17,325.00	110	\$ 17,325.00	110	\$ 17,325.00	110	\$ 17,325.00	110	\$ 17,325.00	110	\$ 17,325.00
Platino	110	\$ 23,100.00	110	\$ 23,100.00	110	\$ 23,100.00	110	\$ 23,100.00	110	\$ 23,100.00	110	\$ 23,100.00
Total mes	220	\$ 40,425.00	220	\$ 40,425.00	220	\$ 40,425.00	220	\$ 40,425.00	220	\$ 40,425.00	220	\$ 40,425.00

Ventas por meses - año 2													
Mes 7		Mes 8		Mes 9		Mes 10		Mes 11		Mes 12		Total	
Uni	Dólares	Uni	Dólares	Uni	Dólares	Uni	Dólares	Uni	Dólares	Uni	Dólares	Uni	Dólares
110	\$ 17,325.00	110	\$ 17,325.00	110	\$ 17,325.00	110	\$ 17,325.00	110	\$ 17,325.00	110	\$ 17,325.00	1320	\$ 207,900.00
110	\$ 23,100.00	110	\$ 23,100.00	110	\$ 23,100.00	110	\$ 23,100.00	110	\$ 23,100.00	110	\$ 23,100.00	1320	\$ 277,200.00
220	\$ 40,425.00	220	\$ 40,425.00	220	\$ 40,425.00	220	\$ 40,425.00	220	\$ 40,425.00	220	\$ 40,425.00	2640	\$ 485,100.00

Membresía	Ventas por meses - año 3											
	Mes 1		Mes 2		Mes 3		Mes 4		Mes 5		Mes 6	
	Uni	Dólares	Uni	Dólares	Uni	Dólares	Uni	Dólares	Uni	Dólares	Uni	Dólares
Oro	121	\$ 20,010.38	121	\$ 20,010.38	121	\$ 20,010.38	121	\$ 20,010.38	121	\$ 20,010.38	121	\$ 20,010.38
Platino	121	\$ 26,680.50	121	\$ 26,680.50	121	\$ 26,680.50	121	\$ 26,680.50	121	\$ 26,680.50	121	\$ 26,680.50
Total mes	242	\$ 46,690.88	242	\$ 46,690.88	242	\$ 46,690.88	242	\$ 46,690.88	242	\$ 46,690.88	242	\$ 46,690.88

Ventas por meses - año 3													
Mes 7		Mes 8		Mes 9		Mes 10		Mes 11		Mes 12		Total	
Uni	Dólares	Uni	Dólares	Uni	Dólares	Uni	Dólares	Uni	Dólares	Uni	Dólares	Uni	Dólares
121	\$ 20,010.38	121	\$ 20,010.38	121	\$ 20,010.38	121	\$ 20,010.38	121	\$ 20,010.38	121	\$ 20,010.38	1452	\$ 240,124.50
121	\$ 26,680.50	121	\$ 26,680.50	121	\$ 26,680.50	121	\$ 26,680.50	121	\$ 26,680.50	121	\$ 26,680.50	1452	\$ 320,166.00
242	\$ 46,690.88	242	\$ 46,690.88	242	\$ 46,690.88	242	\$ 46,690.88	242	\$ 46,690.88	242	\$ 46,690.88	2904	\$ 560,290.50

Membresía	Ventas por meses - año 4													
	Mes 1		Mes 2		Mes 3		Mes 4		Mes 5		Mes 6			
	Uni	Dólares	Uni	Dólares	Uni	Dólares	Uni	Dólares	Uni	Dólares	Uni	Dólares		
Oro	133	\$ 23,111.98	133	\$ 23,111.98	133	\$ 23,111.98	133	\$ 23,111.98	133	\$ 23,111.98	133	\$ 23,111.98	133	\$ 23,111.98
Platino	133	\$ 30,815.98	133	\$ 30,815.98	133	\$ 30,815.98	133	\$ 30,815.98	133	\$ 30,815.98	133	\$ 30,815.98	133	\$ 30,815.98
Total mes	266	\$ 53,927.96	266	\$ 53,927.96	266	\$ 53,927.96	266	\$ 53,927.96	266	\$ 53,927.96	266	\$ 53,927.96	266	\$ 53,927.96

Ventas por meses - año 4													
Mes 7		Mes 8		Mes 9		Mes 10		Mes 11		Mes 12		Total	
Uni	Dólares	Uni	Dólares	Uni	Dólares	Uni	Dólares	Uni	Dólares	Uni	Dólares	Uni	Dólares
133	\$ 23,111.98	133	\$ 23,111.98	133	\$ 23,111.98	133	\$ 23,111.98	133	\$ 23,111.98	133	\$ 23,111.98	1597	\$ 277,343.80
133	\$ 30,815.98	133	\$ 30,815.98	133	\$ 30,815.98	133	\$ 30,815.98	133	\$ 30,815.98	133	\$ 30,815.98	1597	\$ 369,791.73
266	\$ 53,927.96	266	\$ 53,927.96	266	\$ 53,927.96	266	\$ 53,927.96	266	\$ 53,927.96	266	\$ 53,927.96	3194	\$ 647,135.53

Membresía	Ventas por meses - año 5													
	Mes 1		Mes 2		Mes 3		Mes 4		Mes 5		Mes 6			
	Uni	Dólares	Uni	Dólares	Uni	Dólares	Uni	Dólares	Uni	Dólares	Uni	Dólares		
Oro	146	\$ 26,694.34	146	\$ 26,694.34	146	\$ 26,694.34	146	\$ 26,694.34	146	\$ 26,694.34	146	\$ 26,694.34	146	\$ 26,694.34
Platino	146	\$ 35,592.45	146	\$ 35,592.45	146	\$ 35,592.45	146	\$ 35,592.45	146	\$ 35,592.45	146	\$ 35,592.45	146	\$ 35,592.45
Total mes	293	\$ 62,286.79	293	\$ 62,286.79	293	\$ 62,286.79	293	\$ 62,286.79	293	\$ 62,286.79	293	\$ 62,286.79	293	\$ 62,286.79

Ventas por meses - año 5													
Mes 7		Mes 8		Mes 9		Mes 10		Mes 11		Mes 12		Total	
Uni	Dólares	Uni	Dólares	Uni	Dólares	Uni	Dólares	Uni	Dólares	Uni	Dólares	Uni	Dólares
146	\$ 26,694.34	146	\$ 26,694.34	146	\$ 26,694.34	146	\$ 26,694.34	146	\$ 26,694.34	146	\$ 26,694.34	1757	\$ 320,332.09
146	\$ 35,592.45	146	\$ 35,592.45	146	\$ 35,592.45	146	\$ 35,592.45	146	\$ 35,592.45	146	\$ 35,592.45	1757	\$ 427,109.45
293	\$ 62,286.79	293	\$ 62,286.79	293	\$ 62,286.79	293	\$ 62,286.79	293	\$ 62,286.79	293	\$ 62,286.79	3514	\$ 747,441.53

Anexos 5
Costos Variables

Costos variables oro	C unitario	Total
Frutas	\$ 30.00	\$ 27,630.76
Snacks	\$ -	\$ -
Servicios prestados talleres	\$ 5.00	\$ 4,605.13
Paseos	\$ -	\$ -
Movilización	\$ 16.00	\$ 14,736.40
Total costo oro	\$ 51.00	\$ 46,972.29

|

Costos variables platino	C unitario	Total anual
Frutas	\$ 15.00	\$ 13,815.38
Snacks	\$ 15.00	\$ 13,815.38
Servicios prestados talleres	\$ 5.00	\$ 4,605.13
Paseos	\$ 10.00	\$ 9,210.25
Movilización	\$ 48.00	\$ 44,209.21
Total costo platino	\$ 93.00	\$ 85,655.35

COSTOS DE EMPLEADOS MO DIRECTA- MO INDIRECTA

Cargos	# Empleados	Sueldo base	XIII	XIV	Aporte patronal	Vacaciones	Fondo de reserva	Total mensual	Total anual
Coordinador administrativo(psicólogo)	1	\$ 1,400.00	\$ 116.67	\$ 32.17	\$ 170.10	\$ 58.33	\$ 116.62	\$ 1,893.89	\$ 22,726.64
Asistente administrativo	2	\$ 500.00	\$ 41.67	\$ 32.17	\$ 60.75	\$ 20.83	\$ 41.65	\$ 1,394.13	\$ 16,729.60
Enfermera	5	\$ 700.00	\$ 58.33	\$ 32.17	\$ 85.05	\$ 29.17	\$ 58.31	\$ 4,815.13	\$ 57,781.60
Asesor comercial	1	\$ 600.00	\$ 50.00	\$ 32.17	\$ 72.90	\$ 25.00	\$ 49.98	\$ 830.05	\$ 9,960.56
Auxiliar de servicios	2	\$ 386.00	\$ 32.17	\$ 32.17	\$ 46.90	\$ 16.08	\$ 32.15	\$ 1,090.94	\$ 13,091.27
Psicóloga	2	\$ 1,000.00	\$ 83.33	\$ 32.17	\$ 121.50	\$ 41.67	\$ 83.30	\$ 2,723.93	\$ 32,687.20
Mensajero	1	\$ 386.00	\$ 32.17	\$ 32.17	\$ 46.90	\$ 16.08	\$ 32.15	\$ 545.47	\$ 6,545.63
Recepcionista	1	\$ 386.00	\$ 32.17	\$ 32.17	\$ 46.90	\$ 16.08	\$ 32.15	\$ 545.47	\$ 6,545.63
	15							\$ 13,839.01	\$ 166,068.13

Anexos 6
Gastos Administrativos y ventas

Gasto administrativo	Anual	Mensual
Movilización	\$ 960.00	\$ 80.00
Alimentación	\$ 16,200.00	\$ 1,350.00
Uniformes	\$ 200.00	\$ 16.67
Bono navideño	\$ 600.00	\$ 50.00
Coordinador administrativo	\$ 22,726.64	\$ 1,893.89
Asistente administrativo	\$ 16,729.60	\$ 1,394.13
Suministros de oficina	\$ 800.00	\$ 66.67
Servicios básicos	\$ 4,800.00	\$ 400.00
Arriendo	\$ 7,200.00	\$ 600.00
Servicios externos de yoga y bailo terapia	\$ 6,000.00	\$ 500.00
Total, gasto administrativo	\$ 76,216.24	\$ 4,851.35

Gasto de ventas

Gasto de ventas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Comisiones	\$ 4,835.38	\$ 9,702.00	\$ 11,205.81	\$ 12,942.71	\$ 14,948.83
Servicios promotores de ventas	\$ 5,040.00	\$ 5,040.00	\$ 5,040.00	\$ 5,040.00	\$ 5,040.00
Marketing y publicidad	\$ 6,000.00	\$ 6,300.00	\$ 6,615.00	\$ 6,945.75	\$ 7,293.04
Total gasto ventas	\$ 15,875.38	\$ 21,042.00	\$ 22,860.81	\$ 24,928.46	\$ 27,281.87

Anexos 7
Flujo de Caja Proyectado

Ingresos operacionales	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Recuperación de ventas		\$ 308,927.22	\$ 478,319.12	\$ 557,157.56	\$ 643,516.98	\$ 743,262.12
Total ingresos operacionales		\$ 308,927.22	\$ 478,319.12	\$ 557,157.56	\$ 643,516.98	\$ 743,262.12
Egresos operacionales						
Pago a proveedores		\$ 121,575.33	\$ 136,274.90	\$ 140,363.14	\$ 144,574.04	\$ 148,911.26
Mano de obra directa		\$ 97,014.43	\$ 97,014.43	\$ 97,014.43	\$ 97,014.43	\$ 97,014.43
Mano de obra indirecta		\$ 29,597.46	\$ 29,597.46	\$ 29,597.46	\$ 29,597.46	\$ 29,597.46
Gastos administrativos		\$ 76,216.24	\$ 76,216.24	\$ 76,216.24	\$ 76,216.24	\$ 76,216.24
Gasto de ventas		\$ 15,875.38	\$ 21,042.00	\$ 22,860.81	\$ 24,928.46	\$ 27,281.87
Participación de empleados			\$ -	\$ 13,261.41	\$ 23,862.43	\$ 36,618.78
Impuesto a la renta			\$ -	\$ 18,786.99	\$ 33,805.11	\$ 51,876.61
Total egresos		\$ 340,278.85	\$ 360,145.03	\$ 398,100.49	\$ 429,998.17	\$ 467,516.65
Flujo de caja operacional		\$ -31,351.63	\$ 118,174.09	\$ 159,057.07	\$ 213,518.81	\$ 275,745.46
Ingresos no operacionales						
Créditos bancarios	\$ 50,000.00					
Aporte capital	\$ 63,061.46					
Total ingresos no operacionales	\$ 113,061.46	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Egresos no operacionales						
Pago de intereses		\$ 7,000.00	\$ 5,600.00	\$ 4,200.00	\$ 2,800.00	\$ 1,400.00
Pago de crédito bancario		\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00
Activos fijos operativos io						
Obra civil	\$ 5,000.00					
Maquinarias y equipos	\$ 20.00					
Equipos de oficina	\$ 2,674.00					
Equipo de computo	\$ 583.96					
Muebles y enseres	\$ 5,772.32					
Activos diferidos	\$ 10,794.44					
Capital de trabajo	\$ 49,232.04					
Total de activos fijos operativos io	\$ 74,076.76					
Total egresos no operacionales	\$ 38,984.70	\$ 17,000.00	\$ 15,600.00	\$ 14,200.00	\$ 12,800.00	\$ 11,400.00
Flujo no operacional	\$ 38,984.70	\$ -17,000.00	\$ -15,600.00	\$ -14,200.00	\$ -12,800.00	\$ -11,400.00
Flujo neto generado	\$ -113,061.46	\$ -48,351.63	\$ 102,574.09	\$ 144,857.07	\$ 200,718.81	\$ 264,345.46
TIR	56%					
VAN	\$ 234,524.39					

Anexos 8
Estado de Pérdidas y Ganancias

Estado de pérdidas y ganancias										
Cuentas	Año 1	%/ venta	Año 2	%/ venta	Año 3	%/ venta	Año 4	%/ venta	5	%/ venta
Ingresos	\$ 322,358.84	100.00%	\$ 485,100.00	100.00%	\$ 560,290.50	100.00%	\$ 647,135.53	100.00%	\$ 747,441.53	100.00%
Costos de operación	\$ 283,284.23	87.88%	\$ 287,263.06	59.22%	\$ 291,361.25	52.00%	\$ 295,582.39	45.68%	\$ 299,930.17	40.13%
Ingresos de operación	\$ 39,074.61	12.12%	\$ 197,836.94	40.78%	\$ 268,929.25	48.00%	\$ 351,553.13	54.32%	\$ 447,511.37	59.87%
Gastos administrativos	\$ 76,216.24	23.64%	\$ 76,216.24	15.71%	\$ 76,216.24	13.60%	\$ 76,216.24	11.78%	\$ 76,216.24	10.20%
Gastos de ventas	\$ 15,875.38	4.92%	\$ 21,042.00	4.34%	\$ 22,860.81	4.08%	\$ 24,928.46	3.85%	\$ 27,281.87	3.65%
Gastos de amortización	\$ 800.00	0.25%	\$ 800.00	0.16%	\$ 800.00	0.14%	\$ 800.00	0.12%	\$ 800.00	0.11%
Gastos de depreciación	\$ 5,769.32	1.79%	\$ 5,769.32	1.19%	\$ 5,769.32	1.03%	\$ 2,683.21	0.41%	\$ 2,683.21	0.36%
Utilidad operacional	\$ -59,586.34	-18.48%	\$ 94,009.38	19.38%	\$ 163,282.88	29.14%	\$ 246,925.22	38.16%	\$ 340,530.05	45.56%
Gastos financieros	\$ 7,000.00	2.17%	\$ 5,600.00	1.15%	\$ 4,200.00	0.75%	\$ 2,800.00	0.43%	\$ 1,400.00	0.19%
Utilidad antes de la operación	\$ -66,586.34	-20.66%	\$ 88,409.38	18.22%	\$ 159,082.88	28.39%	\$ 244,125.22	37.72%	\$ 339,130.05	45.37%
15% participación		0.00%	\$ 13,261.41	2.73%	\$ 23,862.43	4.26%	\$ 36,618.78	5.66%	\$ 50,869.51	6.81%
Utilidad antes de impuestos	\$ -66,586.34	-20.66%	\$ 75,147.97	15.49%	\$ 135,220.45	24.13%	\$ 207,506.44	32.07%	\$ 288,260.54	38.57%
25% impuestos		0.00%	\$ 18,786.99	3.87%	\$ 33,805.11	6.03%	\$ 51,876.61	8.02%	\$ 72,065.13	9.64%
Utilidad neta	\$ -66,586.34	-20.66%	\$ 56,360.98	11.62%	\$ 101,415.33	18.10%	\$ 155,629.83	24.05%	\$ 216,195.40	28.92%

Anexos 9
Balance General Proyectado

	Balance general proyectado				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos					
Activos corrientes					
Caja bancos	\$ -	\$ 102,574.09	\$ 144,857.07	\$ 200,718.81	\$ 264,345.46
Total activos corrientes	\$ -	\$ 102,574.09	\$ 144,857.07	\$ 200,718.81	\$ 264,345.46
Activo fijo					
Obra civil	\$ 17,051.54	\$ 17,051.54	\$ 17,051.54	\$ 17,051.54	\$ 17,051.54
Maquinarias y equipos	\$ 369.00	\$ 369.00	\$ 369.00	\$ 369.00	\$ 369.00
Equipos de oficina	\$ 3,322.65	\$ 3,322.65	\$ 3,322.65	\$ 3,322.65	\$ 3,322.65
Equipo de computo	\$ 9,258.32	\$ 9,258.32	\$ 9,258.32	\$ 9,258.32	\$ 9,258.32
Muebles de oficina	\$ 1,509.87	\$ 1,509.87	\$ 1,509.87	\$ 1,509.87	\$ 1,509.87
Muebles y enseres	\$ 21,523.60	\$ 21,523.60	\$ 21,523.60	\$ 21,523.60	\$ 21,523.60
Implementos deportivos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) depreciaciones	\$ -5,769.32	\$ -5,769.32	\$ -5,769.32	\$ -2,683.21	\$ -2,683.21
Activo diferido					
Amortizaciones acumuladas	\$ 800.00	\$ 1,600.00	\$ 2,400.00	\$ 3,200.00	\$ 4,000.00
Total activos fijos	\$ 48,065.66	\$ 48,865.66	\$ 49,665.66	\$ 53,551.77	\$ 54,351.77
Total activos	\$ 48,065.66	\$ 151,439.75	\$ 194,522.74	\$ 254,270.58	\$ 318,697.23
Pasivos					
Pasivos corrientes					
Cuentas por pagar proveedores	\$ 11,052.30	\$ 11,383.87	\$ 11,725.39	\$ 12,077.15	\$ 12,439.46
Intereses por pagar	\$ 7,000.00				
Porción corriente deuda L/P	\$ 10,000.00				
Total pasivos corrientes	\$ 28,052.30	\$ 11,383.87	\$ 11,725.39	\$ 12,077.15	\$ 12,439.46
Pasivos a largo plazo					
Deuda largo plazo		\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00
Intereses a largo plazo		\$ 5,600.00	\$ 4,200.00	\$ 2,800.00	\$ 1,400.00
Total pasivos a largo plazo	\$ -	\$ 15,600.00	\$ 14,200.00	\$ 12,800.00	\$ 11,400.00
Total pasivos	\$ 28,052.30	\$ 26,983.87	\$ 25,925.39	\$ 24,877.15	\$ 23,839.46
Patrimonio					
Capital social pagado	\$ 63,061.46	\$ 63,061.46	\$ 63,061.46	\$ 63,061.46	\$ 63,061.46
Utilidad retenida					
Aportes futuras capitalizaciones	\$ 23,538.23	\$ 5,033.43	\$ 4,120.55	\$ 10,702.14	\$ 15,600.90
Utilidad del ejercicio	\$ -66,586.34	\$ 56,360.98	\$ 101,415.33	\$ 155,629.83	\$ 216,195.40
Total patrimonio	\$ 20,013.36	\$ 124,455.87	\$ 168,597.35	\$ 229,393.43	\$ 294,857.77
Total pasivo más patrimonio	\$ 48,065.66	\$ 151,439.74	\$ 194,522.73	\$ 254,270.58	\$ 318,697.23

Anexos 10
Punto de Equilibrio

Punto de equilibrio promedio anual

Costos fijos	\$ 226,872.84	Formulas	
Costos variables	\$ 132,627.64	PE, U=	Cf/1-CVT/VT
Ventas totales	\$ 322,358.84	PE, \$=	CF/PU-CVU
Precio unitario promedio	\$ 175.00		
Costo unitario promedio	\$ 72.00		
Punto equilibrio Dólares	\$ 385,463.56	Mensual	\$ 32,121.96
Punto equilibrio Unidades	2203	Mensual	184
