

Creación de un Centro de atención primaria e integral para los adultos mayores del Municipio de Aguazul, Casanare.

Fabiola Cáceres Cruz

Universidad Santo Tomás
Especialización para el Desarrollo Empresarial
Innovación/Investigación: Modelo de Desarrollo Empresarial
Bogotá D.C.
4 de marzo 2023

Creación de un centro de atención primaria e integral para los adultos mayores del Municipio de Aguazul, Casanare.

Fabiola Cáceres Cruz

Tutora:

Sandra Janeth Medina Barragán

Universidad Santo Tomás
Especialización para el Desarrollo Empresarial
Innovación/Investigación: Modelo de Desarrollo Empresarial
Bogotá D.C.
4 de marzo 2023

Tabla de contenido

1. Fundamentación.....	10
Introducción	10
Justificación	11
Linea de emprendimiento.....	11
Planteamiento del Problema	12
Formulación del Problema.....	12
Árbol de problemas.	13
Objetivos	14
Objetivo general	14
Objetivos Específicos	14
Alcances y restricciones.....	15
Cronograma	15
2. Análisis de Entornos / Sector.....	17
2.1. Análisis de macroentorno.....	17
2.2. Análisis de microentorno	18
3. Estudio de Mercadeo.....	20
3.1. Investigación, Desarrollo e Innovación.....	20
3.2. Análisis del sector económico	22
3.3. Análisis del mercado	22
3.3.1. Descripción y análisis del producto	23
3.3.2. Análisis de la demanda - Consumidor o cliente.	25
3.3.3. Segmentación objetivo del proyecto	25
3.4. Análisis de la oferta y de la competencia	29
3.4.1. Análisis de los precios	29
3.5. Proyecciones de Venta.....	33
4. Estudio técnico/operacional.....	37
4.1. Ficha técnica.....	37
4.2. Análisis de proceso de producción.....	37
4.2.1. Modelación del proceso productivo.....	38
4.2.2. Construcción del modelo	38
4.2.2. Experimento de simulación	39
4.3. Plan de producción.....	39

4.4. Plan de compras.....	40
4.5. Análisis de costos.....	40
4.6. Análisis de la infraestructura.....	41
5. Estudio Organizacional y Legal	43
5.1. Estructura Organizacional.....	43
5.2. Análisis de Cargos	44
5.3. Costos Administrativos.....	56
5.3.1. Tipos de costos	57
5.4. Tipos de Sociedades.....	57
5.5. Permisos y Licencias	58
5.6. Impuestos y Tasas	62
6. Pensamiento Estratégico.....	64
6.1. Estrategias de Mercadeo “Manos Unidas”	64
6.2. Estrategia Organizacional “Manos Unidas”	65
6.3. Análisis de Procesos.....	66
7. Formulación y Evaluación Financiera	71
7.1. Estudio Económico	71
7.2. Ingresos	72
7.3. Costos.....	76
7.4. Punto de Equilibrio	80
7.5. Flujo de Caja.....	81
7.6. T.I.R., V.P.N., T.I.O.	82
Conclusiones y Recomendaciones.....	86
Bibliografía.....	88

Lista de tablas

Tabla 1. Cronograma de actividades.....	16
Tabla 2. Población adulta mayor de Aguazul y alrededores.....	26
Tabla 3. Demanda potencial	26
Tabla 4. Participación en el mercado	27
Tabla 5. Porcentaje de ingresos.....	28
Tabla 6. Planes de servicio.....	29
Tabla 7. Adultos mayores de Aguazul.....	31
Tabla 8. Costos del proyecto.....	32
Tabla 9. Insumos mensuales.....	32
Tabla 10. Proyecciones de ventas.....	34
Tabla 11. Proyecciones de ventas hasta el 5to año.....	34
Tabla 12. Ficha técnica.....	37
Tabla 13. Proyección de demanda 5to año.....	39
Tabla 14. Costos de infraestructura.....	41
Tabla 15. Diseño de perfiles de cargo por Competencias.....	45
Tabla 16. Proceso de selección por competencias.....	46
Tabla 17. Evaluación por competencias.....	48
Tabla 18. Gestión del desempeño.....	50
Tabla 19. Plan de desarrollo por competencias.....	51
Tabla 20. Capacitación, formación y desarrollo.....	53
Tabla 21. Plan de sucesión.....	54
Tabla 22. Plan de desarrollo por polivalencia.....	54
Tabla 23. Sistema de reconocimiento y compensación.....	55
Tabla 24. Costos administrativos.....	57
Tabla 25. Tipos de sociedades en Colombia.....	58
Tabla 26. Estimado comercial.....	72

Tabla 27. Meta estimada primer año.....	73
Tabla 28. Meta estimada del segundo al quinto año.....	73
Tabla 29. Costo planes de servicios.....	74
Tabla 30. Ingresos estimados primeros cinco años.....	74
Tabla 31. Resumen ingresos operacionales.....	75
Tabla 32. Constitución, planta física, generales y otros.....	76
Tabla 33. Personal.....	77
Tabla 34. Variables alimentación e insumos médicos.....	78
Tabla 35. Resumen costos anuales.....	80
Tabla 36. Punto de equilibrio.....	81
Tabla 37. Flujo de Caja Proyectado.....	82
Tabla 38. T.R.I., V.P.N., T.I.O.....	83
Tabla 39. Procedimiento para calcular la TIO.....	83
Tabla 40. T.I.O.....	84
Tabla 41. T.I.R.....	84

Lista de figuras

Figura 1. Árbol de problemas.....	14
Figura 2. Población adulta mayor de los últimos tres años.....	17
Figura 3. Participación de personas adultas mayores por departamentos.....	18
Figura 4. Beneficios que recibe la población adulta mayor.....	19
Figura 5. Innovación de la propuesta.....	20
Figura 6. Árbol de servicios.....	37
Figura 7. Organigrama Centro Día Manos Unidas.....	43
Figura 8. SCORE de Competencias.....	44
Figura 9. Marco Legal para los programas de Adulto Mayor en Colombia.....	59
Figura 10. Leyes que rigen la atención a los Adultos Mayores	61
Figura 11. Análisis de procesos.....	66
Figura 12. Proceso de Planeación Financiera.....	67
Figura 13. Proceso de Gestión de Talento Humano.....	67
Figura 14. Proceso de Mercadeo y Ventas.....	68
Figura 15. Proceso de Gestión de Servicio y Alojamiento.....	68
Figura 16. Proceso de Gestión de Compras.....	69
Figura 17. Proceso de Preparación de Alimentos.....	69
Figura 18. Proceso de Gestión de Servicios de Aseo.....	70

Resumen

El objetivo de este documento es presentar un proyecto para la creación de un centro día de atención integral para la población adulta mayor del Municipio de Aguazul, en el departamento del Casanare. En dicho estudio se planteó la problemática con esta población y se realizaron los siguientes estudios: de entornos, mercadeo, técnico/operacional, organizacional y legal, pensamiento estratégico, y formulación y evaluación financiera. Con el análisis de estos estudios se quiere satisfacer las necesidades e intereses de los adultos mayores. Además, se presentan los rubros que se debe invertir para desarrollar este proyecto a corto plazo.

Palabras clave: Adulto mayor, bienestar, vejez, atención integral, centro día y proyecto.

Summary

The objective of this document is to present a project for the creation of a comprehensive care day center for the elderly population of the Municipality of Aguazul, in the department of Casanare. In this study, the problem with this population was raised and the following studies were carried out: environment, marketing, technical/operational, organizational, and legal, strategic thinking, and financial formulation and evaluation. With the analysis of these studies, we want to satisfy the needs and interests of the elderly. In addition, the items that must be invested to develop this project in the short term are presented.

Keywords: Elderly, well-being, old age, comprehensive attention, day center and project.

1. Fundamentación

Introducción

La creación de un centro día para la atención de la población adulta mayor del Municipio de Aguazul, nace de la necesidad que tienen estas personas de recibir una atención integral en su época de vejez. Aunque algunos tienen una red de apoyo familiar, otros no, y esto hace que esta situación sea difícil. Por tanto, se opta por realizar un estudio de factibilidad que permita establecer la viabilidad del proyecto; es así como se inscribe en el área de desarrollo empresarial, ya que permitirá incursionar en un nuevo mercado donde la prioridad es la atención integral a los adultos mayores de este Municipio.

En el marco de atención integral esta población recibirá cuidados personales en salud física y mental, alimentación, recreación, acompañamiento por profesionales de calidad, etc. Esto con el propósito de mejorar las condiciones de vida de estos adultos mayores. Por esta razón, el proyecto busca mitigar esta situación, ya que estas personas, en su momento, fueron útiles para la sociedad a través de su conocimiento y sabiduría, por tanto, es un deber retribuirles su actuación. De igual forma, el desarrollo de proyectos sociales como este tendrá un impacto positivo en el Municipio, ya que permitirá el crecimiento económico, laboral, social, y de reconocimiento, porque con la creación de este centro día se busca fortalecer la institucional del Municipio, y el trabajo en equipo de las entidades públicas y privadas que se adhieran a este.

En consecuencia, el estudio y análisis de los siguientes aspectos: entornos, mercadeo, técnico/operacional, organizacional y legal, pensamiento estratégico, y formulación y evaluación financiera, permitirá conocer que incidencia tienen en la estructuración de este proyecto. Con el análisis de estos estudios se quiere satisfacer las necesidades e intereses de los adultos mayores. Además, se presentan los rubros que se debe invertir para desarrollar este proyecto a corto plazo. Es preciso mencionar, que este proyecto no solo quiere tener un alcance local, sino también departamental, que

impacte a los municipios cercanos a Aguazul, para que otros adultos mayores reciban los beneficios de este centro día.

Justificación

En el marco del área de desarrollo empresarial en el cual se inscribe este proyecto, la creación del centro día surge como una propuesta tipo emprendimiento, que brinde atención integral de los adultos mayores del Municipio de Aguazul, ya que en este no hay un centro de atención que oferte los servicios que esta población requiere durante su vejez. Asimismo, es importante que estos adultos mayores reciban atención en salud mental y física porque son aspectos que determinan su calidad de vida en esta edad. Por tanto, los servicios que brindará este centro día están relacionados con fisioterapia, psicología, alimentación y actividades recreativas.

De acuerdo con la política pública de envejecimiento y vejez 2018-2028 del gobierno del Casanare (2018), la población adulta mayor se le debe promocionar, desarrollar y garantizar todos sus derechos en términos sociales, económicos y culturales con el propósito de mejorar su calidad de vida. De igual manera su protección integral, donde el envejecimiento activo y saludable sean la prioridad. Por tanto, la creación del centro de atención integral tendrá en cuenta los ejes estratégicos de esta política pública: “protección y garantía de los derechos humanos, protección social integral, envejecimiento activo y formación de talento humano e investigación” (Asamblea Departamental del Casanare, 2018) para que el estudio y análisis de los diferentes aspectos que hacen parte de este proyecto vayan de la mano con estos ejes.

Este vínculo con la política pública que el gobierno del Casanare a promulgado, es una manera de confirmar que este proyecto está sujeto a las consideraciones legales que el municipio y el estado departamental tiene para esta población; con el propósito de velar y garantizar sus derechos y mejorar su calidad de vida en su vejez. Además, genera más confianza y seriedad para los futuros socios e inversionistas que quieran apoyar este proyecto.

Línea de emprendimiento

Este proyecto se enmarca como un emprendimiento de alto impacto, ya que busca generar una amplia cobertura de la población adulta mayor. La integración de diferentes áreas a nivel profesional permitirá satisfacer las necesidades de este grupo poblacional. Con el fin de brindar servicios en salud física y mental con coberturas únicas, con estándares de calidad que satisfagan a los usuarios, respecto a los servicios que se les brindan. Esto hará que el proyecto incursione en un nuevo mercado que se encuentra esperando la puesta en marcha de una propuesta de atención integral para esta población, que ha despertado gran interés en mejorar su calidad de vida durante la vejez.

Planteamiento del Problema

Formulación del Problema

Con base en la política pública de envejecimiento y vejez se realizó la caracterización de la población adulta mayor en el municipio de Aguazul, y su rol dentro de la comunidad. Su participación en asociaciones para los adultos mayores es mínima debido al nivel de escolaridad; tampoco se evidencia el interés de entidades territoriales para su integración en otros mecanismos de participación ciudadana. Respecto a la atención integral que deberían recibir, este municipio tiene un centro día que no logra atender todas las personas de esta edad. Además, su prioridad está en recibir a adultos mayores cuyas familias pueden pagar por los servicios que prestan; dejando a un lado a la población adulta mayor que se encuentra en estado de abandono e indefensión.

Las actividades recreativas, culturales, deportivas programadas no son de calidad y las realizan solo cuando hay contratación. Es decir, no son permanentes y esto afecta su calidad de vida. Lo mismo ocurre con la alimentación, pues son pocos los adultos mayores que se benefician, y esto hace que estén en riesgo de padecer enfermedades por no recibir una buena ingesta nutricional. Algunos adultos mayores mencionan que

años atrás, los servicios de ese centro día eran buenos, porque les ofrecían el desayuno y refrigerios, e incluso un paquete nutricional, pero ya no lo hacen.

La mayoría de los adultos mayores considera que los cuidadores y profesionales que trabajan con esta población deben estar capacitados para prestar sus servicios en el centro día. Ellos manifiestan que este personal desconoce la manera cómo deben tratarlos, sintiéndose subvalorados e irrespetados. Según, los adultos mayores esto también se evidencia en las pocas actividades culturales y recreativas que hacen por parte de la alcaldía, pues solo pueden participar quienes estén dentro del programa y a los demás los hacen a un lado.

Con base en esta información se visibiliza que, dentro de la normatividad del gobierno municipal, falta más cobertura para que todos los adultos mayores tengan acceso a este centro día. También hace falta capacitar a los cuidadores y profesionales para que esta población reciba la mejor atención y los beneficios del programa. Es importante considerar que a los adultos mayores hay que tenerlos en cuenta, para que participen en las agendas de eventos públicos sobre las políticas que se construyen sobre esta población. Con el propósito de que ellos expresen su inconformidad sobre lo que pasa en su comunidad.

Árbol de problemas.

La creación del centro busca generar una solución al problema que se presenta con los adultos mayores de este municipio, el cual se relaciona con deficiente calidad de vida que tienen aquellos adultos mayores que no cuentan con ningún beneficio económico, ni tampoco tienen una red apoyo (familia y amigos) que puedan velar por estas personas. Esto hace que les falte atención médica de calidad, alimentación balanceada, de cuidado y apoyo psicosocial. Que trae consecuencias como: enfermedades crónicas; desnutrición; escases de desarrollo de apoyo familiar; depresión y tristeza; y maltrato psicológico. La figura 1 muestra estos aspectos:

Figura 1.

Árbol de problemas



Fuente: (Cáceres, 2022)

Objetivos

Objetivo general

Crear un centro día de atención primaria e integral para los adultos mayores del Municipio de Aguazul Casanare.

Objetivos Específicos

- Realizar el estudio de mercado para conocer la demanda potencial, para poder crear la Fundación "Manos Unidas".
- Presentar el estudio financiero y técnico para determinar las necesidades de recursos que intervendrán en el desarrollo del proyecto.

- Elaborar el marco legal con la normatividad exigida para el desarrollo del proyecto centro día.
- Proponer estrategias corporativas y de mercado para posicionar el centro día en este municipio.

Alcances y restricciones

En el siguiente proyecto, se estudia, analiza y proyecta la implementación del centro día "Manos Unidas" desde su prefactibilidad, hasta su puesta en marcha, con cálculos y proyecciones para los primeros 5 años. Es decir, por medio de este se busca que los adultos mayores del municipio de Aguazul tengan un centro día donde reciban atención integral de acuerdo con sus necesidades. Las cuales se relacionan con salud física, mental, alimentación y actividades lúdico-recreativas para ellos sientan y perciban que son una población importante para el municipio. Además, este proyecto beneficiará a los habitantes de este municipio, porque empleará a los profesionales y negocios locales, dinamizando la economía de Aguazul, contribuyendo al desarrollo de las diferentes empresas o personas que se vinculen a este proyecto. En cuanto a las posibles restricciones, se pueden presentar en términos financieros, relacionados con el presupuesto, la proyección de costo, de ventas e ingresos generados, permitan que los diferentes servicios que se brinden sean de calidad.

Cronograma

El siguiente cronograma muestra las actividades a realizar para la consecución de este proyecto. Se trata de tener claro los tiempos de ejecución que se necesita para desarrollar cada actividad y evitar contratiempo en la estructuración del centro día. La tabla indica las actividades a desarrollar en la investigación.

Tabla 1.

Cronograma de actividades

Cronograma de actividades																																			
Actividades	Tiempo																																		
	Enero			Febrero			Marzo			Abril			Mayo			Junio			Julio			Agosto			Septiembre			Octubre			Noviembre			Diciembre	
Trabajo de campo																																			
Formulación del proyecto																																			
Búsqueda de información y recursos																																			
Elaboración y presentación del proyecto																																			
Avance 1. Análisis de entornos																																			
Avance 2. Estudios de mercados																																			
Avance 3. Estudios técnico/legal organizacional/legal																																			
Avance 4. Pensamiento estrategico. Formulación y evaluación financiera.																																			

Nota. La tabla presenta las actividades realizadas durante la investigación. Fuente: (Cáceres, 2022).

2. Análisis de Entornos / Sector

2.1. Análisis de macroentorno

Para este análisis se retoma información de un estudio realizado por el DANE en 2021. Según los datos registrados existe una transición demográfica donde la población adulta mayor se ha convertido en prioridad para el gobierno colombiano; ya que se evidencia un incremento en esta población entre el lapso de 2019 a 2021, como lo muestra la figura 2.

Figura 2.

Población adulta mayor de los últimos tres años



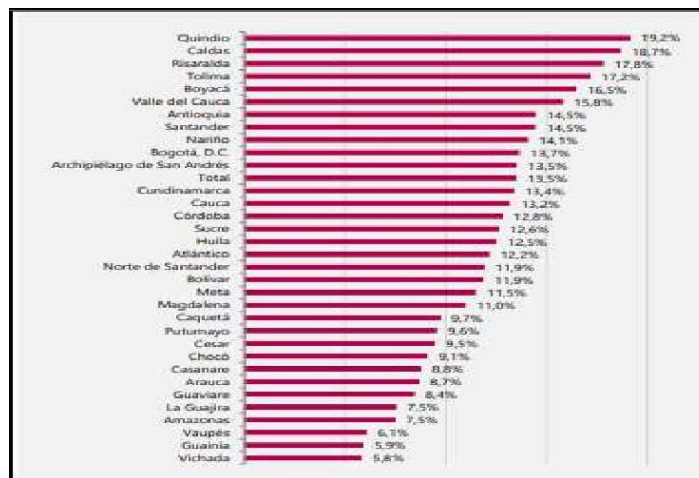
Fuente: (DANE, 2021). Nota. Población adulta mayor en los últimos tres años.

De acuerdo con los datos, el incremento en esta población entre 2019 y 2020 fue de 749.129 mil personas. En cambio, entre 2020 y 2021 solo fue de 299.273 mil adultos mayores. Aunque no se tiene información de por qué no fue superior la cantidad de habitantes de esta población en 2021, uno de los indicadores fue la tasa de mortalidad.

Otro aspecto que analizó el DANE (2021) fue el porcentaje de adultos mayores que participan en actividades que se programan para su bienestar. La figura 3 muestra esta información.

Figura 3.

Participación de personas adultas mayores por departamentos



Fuente: (DANE, 2021). Nota. Ranking de participación de la población adulta mayor por Departamentos.

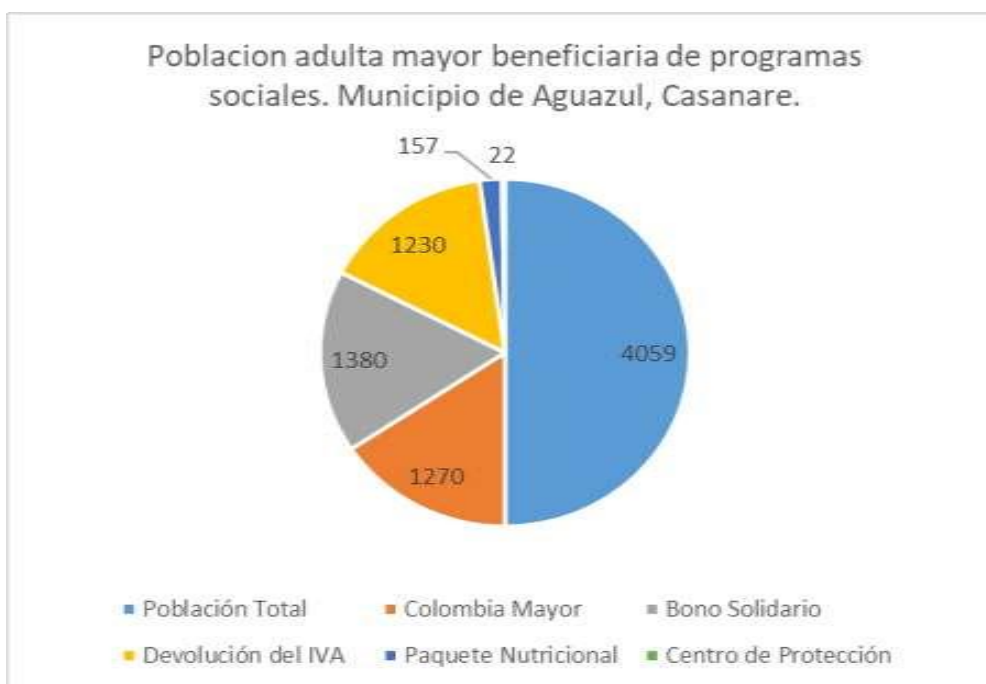
Según los datos arrojados, el 8.8% de los adultos mayores del Casanare participan en estas actividades. Sin embargo, este porcentaje es bajo, para el total de la población para el año 2021 que fue de 7.107,914 (DANE, 2021). Esta información hace evidente que el total de esta población no está recibiendo ninguna atención que le permita continuar con una calidad de vida que supla sus necesidades en su etapa de vejez.

2.2. Análisis de microentorno

La población adulta mayor del municipio de Aguazul es de 4.059 personas mayores de 60 años. Este municipio existe varios programas de los que reciben beneficios económicos y en especie, estos adultos mayores. La figura 4 menciona los programas y la cantidad de población que recibe los beneficios.

Figura 4.

Beneficios que recibe la población adulta mayor.



Fuente: (Gobernación del Casanare, 2017). Nota. Población adulta mayor del municipio y los beneficios que recibe.

A pesar de que el municipio presta un servicio de calidad a los adultos mayores, se tiene que considerar que la mayoría de los adultos mayores no pueden acceder al centro día, porque sus familias no tienen los recursos económicos para costearlo. Por esta razón, la creación del centro de atención integral busca que estos adultos mayores ingresen al centro día para que sean atendidos sin ningún tipo de excepción.

3. Estudio de Mercadeo

3.1. Investigación, Desarrollo e Innovación

Se utilizó el modelo CANVAS con el propósito de identificar una idea que permita la innovación del plan de negocios para la creación del centro día. Así mismo, contribuye al análisis de aspectos como: “socios clave, actividades claves, propuesta de valor, relación con clientes, segmentación de clientes, recursos clave, canales, elaboración de costos, canales y fuentes de ingresos” (Cultura Emprendedora Universidad Junta Extradura, 2017). Es así como en la figura 6 se muestra la propuesta de innovación para la creación del centro día.

Figura 5.

Innovación de la propuesta



Fuente: (Cultura Emprendedora Universidad Junta Extradura, 2017). Nota. Elaborado a partir del modelo Canvas.

A través de este modelo, la propuesta de innovación se relaciona con búsqueda de socios y patrocinio de entidades públicas o privadas que apoyen la creación de este centro de atención para el adulto mayor. La búsqueda de fondos (ya sea en dinero, talento humano, recursos físico, etc.). Además, un portafolio de servicios flexible (tres planes de servicio, atención a domicilio, etc.); ya que el centro día quiere que los adultos mayores con movilidad reducida reciban los servicios de acuerdo con su necesidad. Cada paquete tiene unos servicios específicos lo cual hace que el precio varíe, pero aun así busca mejorar la calidad de vida de la población adulta mayor del municipio.

Entre los beneficios que los adultos recibirán del centro día se encuentra la residencia permanente, atención en salud, recreación, alimentación, actividades lúdicas, apoyo psicosocial, personal calificado para trabajar por turnos, vinculación de la familia al programa de atención integral de sus adultos mayores. Asimismo, se quiere integrar a la comunidad en general del municipio, para que esta población sienta que es acogida por todos los habitantes del municipio. Otro aspecto importante es la tranquilidad de los adultos mayores, por tanto, el centro día quiere brindar a esta población un lugar campestre, acogedor y de confort, para un mejor resultado de los servicios que se prestarán.

De igual forma, la vinculación de otras entidades para ampliar el portafolio de servicios como una propuesta de valor, al igual como los servicios con profesionales de alta calidad humana y laboral; con el fin de brindarles una mejor atención a estos adultos mayores. Estos profesionales estarán segmentados de la siguiente manera: personal administrativo que se encargarán de el ingresos de los adultos mayores, recepción de dinero por concepto de los paquetes de servicios, pagos a proveedores, servicios públicos, atención a clientes, etc.

El personal en el servicio del bienestar se encuentran los servicios de salud, recreación, alimentación, etc., con el fin de que los servicios que se ofrecen sean de calidad para esta población. Y el personal asistencial serán aquellas profesionales y técnicos que tendrán la responsabilidad de velar por la seguridad del personal que trabaje en el centro día, de los usuarios, y de la infraestructura del lugar. Por tanto, esta propuesta

de innovación tiene como objetivo brindar a sus usuarios un espacio seguro y tranquilo, lo cual ayuda para mejorar su calidad de vida.

3.2. Análisis del sector económico

Es importante tener un panorama sobre el contexto económico del municipio para tener claro si el centro día podrá sostener el portafolio de servicios que oferta a la población adulto mayor. Por tanto, una buena estrategia son las alianzas con entidades público-privadas que con su contribución puedan respaldar el trabajo que el centro de atención quiere proporcionar a los adultos mayores del municipio de Aguazul. Estas alianzas pueden ser a nivel municipal, departamental, nacional e incluso internacional, con el fin de que los servicios ofertados sean de calidad.

Además, este proyecto beneficiará a los habitantes de este municipio, porque empleará a los profesionales y negocios locales, dinamizando la economía de Aguazul, contribuyendo al desarrollo de las diferentes empresas o personas que se vinculen a este proyecto. Con el objetivo de ser un centro día pionero, donde la prioridad es la atención integral de los adultos mayores. Haciéndolo rentable y atractivo para que familias de municipios cercanos soliciten los servicios de acuerdo con la necesidad que requiera el adulto mayor.

3.3. Análisis del mercado

Colombia tiene una política de Envejecimiento Humano y Vejez que abarca el periodo entre 2014 y 2024, la cual busca hacer visible e intervenir en las situaciones que enfrentan los adultos mayores y que afectan su calidad de vida, generando brechas sociales, económicas y culturales. En esta política se establecen cuatro ejes que son sus pilares: “Promoción y garantía de los derechos humanos de las personas adultas mayores; Protección Social Integral; Envejecimiento Activo; y Formación del Talento Humano e Investigación” (Ministerio de Salud y Protección Social, 2023).

Esta política se estableció para darle solución a las problemáticas que los adultos mayores tienen en la ciudad o pueblo donde residen. Es así como los programas y proyectos que tienen como objeto de atención a esta población, deben estar acordes a

las situaciones problema que atraviesan estas personas, que en muchos casos se relacionan con abandono, maltrato físico y psicológico, enfermedades físicas y mentales, no tiene una red de apoyo familiar ni de amigos, etc.

A pesar de que en el municipio existe un centro día que atiende a los adultos mayores, este lugar no supe las necesidades que estas personas requieren en términos de cuidados, atención en salud, alimentación, entre otros. Por consiguiente, se necesita un centro día que se ajuste a estas necesidades que son relevantes para mejorar la calidad de vida en su vejez.

3.3.1. Descripción y análisis del producto

El centro de atención primaria e integral “Manos Unidas” se ubicará en una zona campestre del Municipio de Aguazul, Casanare, donde los usuarios estarán rodeados de la naturaleza, en un ambiente tranquilo, que les traerá paz y armonía para mejorar su calidad de vida. En este sitio, los adultos mayores recibirán atención en salud física y mental, actividades recreativas, servicio de alimentación, entre otros beneficios. Tendrán a su disposición profesionales calificados para trabajar en las distintas áreas del centro día. Para este centro es importante que la comunidad de este municipio se vincule, como una forma de fortalecer la economía del municipio.

De igual forma, el centro día elaborará unos paquetes de servicio que se ajustarán a la capacidad económica de las familias de los adultos mayores. Y si esto no es posible entonces se buscará la financiación de estos paquetes a través de donativos que realicen entidades públicas o privadas que se interesen en apoyar este proyecto. Por tanto, serán tres planes de servicio:

- **Plan de servicio 1:** Residencial permanente, donde los adultos mayores pasaran su vejez. Este servicio incluye lavandería, aseo de la habitación, las tres comidas del día y los refrigerios, actividades recreativas, atención en salud, cuidado 24 horas por un profesional asignado.

- **Plan de servicio 2:** Temporal, atenderá los requerimientos del adulto mayor en un tiempo determinado. Este plan de servicio puede realizarse en el centro día o en casa, según la necesidad del usuario.
- **Plan de servicio 3:** Atención integral Domiciliaria, está diseñado para los usuarios que solo necesiten un servicio específico, por ejemplo, cuidado en las noches, atención en salud para manejo de medicamentos, etc.

Este centro de atención integral busca ser flexible y adaptarse a las condiciones específicas de los adultos mayores. El horario de ingreso y salida del lugar será de 7:00 am hasta las 7:00 pm; sin embargo, se tendrán en cuenta los casos particulares donde los familiares no puedan llegar en estos horarios, dándoles un tiempo de espera. La prioridad de este centro serán los adultos mayores de 60 años, que sean dependientes o semi-dependientes, que necesiten ayuda para realizar sus actividades cotidianas, cuyos familiares no puedan estar tiempo completo con ellos, o que no tengan una red de apoyo. En la primera visita se les hará una evaluación física y psicológica que permita generar la ruta de atención a seguir con los programas que necesita para mejorar su calidad de vida en la vejez. Los familiares estarán en contacto permanente con el centro día, para saber cómo se encuentran sus adultos mayores.

Los programas de este centro tienen como objetivo el fortalecimiento de la capacidad física y mental del adulto mayor. Por tanto, se relacionan con entramiento cognitivo de acuerdo con la necesidad específica del usuario; fisioterapia para mejorar su condición física; reeducarlos en actividades diarias para que tengan un grado de independencia; terapia de aprendizaje para que puedan asimilar su condición de salud. En esta terapia también se vincula a los familiares; terapia recreativa para trabajar en los usuarios su parte socioemocional; y el circuitos de cámaras de seguridad para que tanto los profesionales del centro y las familias de los usuarios sepan cómo se encuentran en cualquier momento. Adicional a esto, el centro día ofrecerá otros servicios: alimentación, enfermería, biblioteca, sala de cómputo, peluquería o barbero, transporte, excursiones, horario extendido y asistencia a domicilio.

3.3.2. Análisis de la demanda - Consumidor o cliente.

Para lograr que el centro día llegue de manera certera a los adultos mayores (consumidor/usuario) y sus familias (clientes) es pertinente que ambos tengan experiencias positivas en atención primaria integral y bienestar. Además, es importante precisar que los adultos mayores pueden ser también clientes y usuarios, porque en algunos casos pueden ser pensionados, y este ingreso mensual les permitirá tener la capacidad económica para adquirir el paquete de servicios que se ajuste a sus necesidades. Por tanto, se debe realizar una visita guiada al centro para que los adultos mayores (consumidor/usuario/cliente) y sus familias (clientes) tengan de primera la información sobre cómo funciona el centro de atención integral. Asimismo, se requiere establecer un proceso de venta para captar y fidelizar al cliente; para ello, se realizarán los siguientes pasos: 1. primer contacto, 2. prospección y venta, 3. retroalimentación del usuario y 4. fidelización del cliente.

3.3.3. Segmentación objetivo del proyecto

Para segmentar la población objeto del centro día se tuvo en cuenta la edad, condición de salud, si tienen o no una red de apoyo (familiar, amigos o vecinos), etc. Es así como la población seleccionada fue adultos mayores que viven solos, que tiene una red de apoyo limitada, y aunque tienen familiares requieren de una atención especializada. Estas necesidades pueden ser físicas y psicológicas, lo que significa que deben recibir una atención integral, y este es el valor agregado del centro día.

Tamaño del Mercado. Es importante conocer la población adulta mayor que reside tanto en el municipio de Aguazul como en sus alrededores. La tabla 2 presenta dicha información.

Tabla 2.
Población adulta mayor de Aguazul y alrededores

Población adultos mayores Agua Azul				4.059
Alrededores	Yopal	150%		6.089
	Tauramena	50%		2.030
JUSTIFICACIÓN ESTIMACIÓN BASE				12.177

La población de adultos mayores en Yopal, se estima del 150% de la de Aguazul
La población de adultos mayores en Tauramena, se estima del 50% de la de Aguazul

Fuente: (Cáceres, 2023)

Demanda Potencial. Se definió un mercado estimado. De ese estimado, sólo se estima como potencial un 20%. Del potencial, entendiendo los competidores, el poder adquisitivo y las necesidades reales, se define una meta de participación de mercado del 5% del mercado potencial. Es decir que, en resumen, estaríamos proyectando llegar al 1% del mercado general. Esta estimación se considera conservadora y acorde con las restricciones en temas de mercadeo e impacto que puede tener cualquier tipo de organización en general. La tabla 3 presenta los datos correspondientes a este aspecto.

Tabla 3.
Demanda potencial

Población adultos mayores Agua Azul				4.059
Alrededores	Yopal	150%		6.089
	Tauramena	50%		2.030
JUSTIFICACIÓN ESTIMACIÓN BASE				12.177
Relación 1/5 = Estimación de clientes potenciales dentro de población		20%		2.435
Objetivo de mercado para primer año = 5% del mercado		5%		122
				122

La población de adultos mayores en Yopal, se estima del 150% de la de Aguazul
La población de adultos mayores en Tauramena, se estima del 50% de la de Aguazul
Dentro de la población de adultos mayores, se determina 1/5 como la porción de clientes potenciales
Dentro de la porción de clientes potenciales, se determina un objetivo comercial del 5% del mercado
Así, se determina el objetivo comercial del "Manos Unidas" en coherencia con su capacidad proyectada

Fuente: (Cáceres, 2023)

Participación en el Mercado. La participación de mercado se definió como del 5% del mercado potencial estimado. La tabla 4 indica este porcentaje.

Tabla 4.
Participación en el mercado

Relación 1/5 = Estimación de clientes potenciales dentro de población	20%	2.435	Dentro de la población de adultos mayores, se determina 1/5 como la porción de clientes potenciales
Objetivo de mercado para primer año = 5% del mercado	5%	122	Dentro de la porción de clientes potenciales, se determina un objetivo comercial del 5% del mercado
		122	Así, se determina el objetivo comercial del "Manos Unidas" en coherencia con su capacidad proyectada

Fuente: (Cáceres, 2023)

Las estimaciones del 1/5 y 5% parten de experiencia en sector real, competidores y mi trayectoria en el sector público de 8 años en este campo. Impactar con el centro día a 200 personas, sería un sueño cumplido.

Se entiende que, el deseo real es que el proyecto se ejecute y sea una realidad, debemos partir de la viabilidad física e instalaciones de un centro día en general. El sueño nace de un espacio rural, abierto, para prestar servicios de calidad. Luego, se estructura y justifica a través de todo el análisis en este documento. Entonces, se estima, por experiencia en otros proyectos, que el comienzo de una instalación rural puede albergar entre 150 y 200 personas. Luego, la segmentación de mercado, de manera conservadora, nos lleva a proyectar lo que se denomina en mercadeo, cómo "1 punto de mercado", es decir, 1% del mercado estimado global (esta estimación parte de un dato real del DANE. Población adultos mayores en Aguazul en 2022 fue de 4,059 personas).

Es preciso mencionar que también se tendrá en cuenta que las familias y las entidades público-privadas son otro tipo de clientes, es decir, quienes pagaran tarifa fija (familias) o realizaran donaciones (entidades público-privadas) para beneficiar a la población adulta mayor. Por tanto, se hizo una proyección donde se dividieron los

ingresos en dos: operacionales que son 85% y donaciones publico / privadas del 15%, tal y como indica la tabla 5.

Tabla 5.
Porcentaje de ingresos

Operacionales	Donaciones	Total ingresos
\$ 16.899.358.765	\$ 3.040.289.058	\$ 19.939.647.823
85%	15%	

Fuente: (Cáceres, 2023)

Estos porcentajes de ingresos se encuentran estimados para los primeros cinco años de funcionamiento del centro día. El total de ingresos equivale al 100% de los ingresos acumulados en estas dos modalidades. Se espera que con esta proyección el centro logre tener liquidez y sea rentable en estos años.

3.4. Análisis de la oferta y de la competencia

3.4.1. Análisis de los precios

Para la asignación de precios a los planes de servicio se realizará un estudio socioeconómico de las familias de los adultos mayores. Asimismo, se llevará a cabo un estudio financiero sobre los costos traerá la implementación de cada servicio y programa que el centro día ofrezca. Es preciso mencionar que adultos mayores que sean pensionados o que sus familias vivan en estratos 6, 7, 8, 9, 10 y 11 tienen solvencia económica, y estarían dispuestos a el valor correspondiente a los programas y servicios que brinde el centro de atención integral (Ver tabla 6).

Tabla 6.

Planes de servicios.

	100%	
SERVICIO 1 Permanente	60%	
Valor servicio		\$ 2.500.000
SERVICIO 2 Temporada	30%	
Valor servicio		\$ 1.000.000
SERVICIO 3 Domiciliario	10%	
Valor servicio		\$ 400.000

Fuente (Cáceres, 2023).

Sin embargo, también se atenderán adultos mayores que no cuenten con una red de apoyo. De ahí, importancia de lograr donaciones por parte del sector público y privado. Asimismo, para el análisis de este aspecto es necesario responder los siguientes interrogantes:

¿Quiénes son tu competencia?: La competencia son los centros públicos y privados que ofrezcan servicios similares al adulto mayor donde se les cubran necesidades que orienten a no requerir parcial o totalmente el servicio ofrecido.

¿Qué servicios están ofertando?: Como tal el municipio tiene un centro para atención al adulto mayor que ofrece el servicio similar al ofrecido a un costo cero. Sin embargo, tiene sus requisitos, los cuales se tomaron como de base para ofrecer y garantizar nuestro servicio a nivel local y departamental.

¿Cuánta participación en el mercado tienen?: Realmente el adulto mayor es una población de mínima atención, es por ello por lo que se hace óptimo crear un centro para ellos que muestre su importancia ante la sociedad.

¿Están utilizando la misma estrategia?: Los centro día están enfocados desde la misma perspectiva; no obstante, este proyecto se basa en la mejora en la calidad de vida y desarrollo emocional para hacer adultos mayores más plenos y disminuir las tasas de depresión.

¿Qué tan competitivos son?: La competencia se ve en los servicios que se van a prestar y la acogida que tenga, si hay evidencia del cambio en la calidad de vida del adulto mayor, esto incrementara los centros día en la región.

¿Sus fortalezas y debilidades son iguales que las tuyas?: En cuanto a las fortalezas, el centro día pretende ofertar servicios de cuidado y atención de la mejor calidad; para ello, es primordial la contratación de profesionales idóneos, comprometidos con su trabajo. Otro aspecto positivo, es la oportunidad que les brinda a los demás adultos mayores que no tienen acceso a este tipo servicios, ya que no hay centro día que cumplan con sus necesidades y expectativas para envejecer con dignidad. Se puede considerar como debilidad, el no encontrar apoyo económico -en forma de inversión- para que se pueda prestar un servicio de mayor calidad a esta población del municipio de Aguazul.

Frente a los competidores, los servicios respecto a la alimentación, tratamientos, manejo médico, recreación, entre otros, se encaminan hacia que esta población aún se sienta útil y considerada para realizar otra clase actividades, según sus capacidades y habilidades. No solo se trata de tener a estas personas en una cama, pasivos o sentados

en un sillón, sino que en su etapa de vejez puedan sentir que todavía son útiles y necesarios en esta sociedad. La siguiente tabla muestra la estimación de precios según el plan de servicios.

Clientes/usuarios. El segmento escogido son adultos mayores que residen en el municipio de Aguazul, Casanare, que viven solos o con familiares que no están en la capacidad de cubrir sus necesidades respecto a los cuidados y atención especial que requieren. De igual forma, es una población mayor de 60 años. En algunos casos son casados, viudos, los hijos no viven con ellos, pensionados, solteros, no tienen hijos. Los ingresos que reciben estos adultos mayores provienen de la pensión que reciben cada mes, o del apoyo económico que les brindan sus familias. Este grupo poblacional tiene necesidades especiales a nivel físico, psicológico y emocional que deben ser tratadas por profesionales de la salud. La tabla 7 indica la población adulta mayor de este municipio.

Tabla 7.

Adultos mayores de Aguazul

Población adultos mayores Agua Azul

4.059

Fuente (Cáceres, 2023).

Competencia. Sector público y privado de la región que ofrece parcial o totalmente los servicios.

Costos. La tabla 8 indica las cantidades y valores que requiere el proyecto en términos de documentación legal, planta física, insumos, servicios profesionales, entre otros.

Tabla 8.

Costos del proyecto

CONSTITUCIÓN, PLANTA FÍSICA, GENERALES Y OTROS		PERSONAL		VARIABLE ALIMENTACIÓN E INSUMOS MÉDICOS				TOTAL EGRESOS AÑO
	TOTALES ACUMULADO AÑO		TOTALES ACUMULADO AÑO			TOTALES ACUMULADO AÑO		
CONSTITUCIÓN Y PUESTA EN MARCHA		\$ 36.500.000		PERSONAL FIJO CONTR		\$ 744.000.000		
				USUARIOS		739		
				TOTAL EQUIPO DE TRABAJO		342		
				CLAVES USUARIOS Y EQUIPO		474		
Constitución		\$ 1.500.000						
Subdotación, Instalación		\$ 5.000.000						
Mobiliario y equipos		\$ 5.000.000						
Equipos de cómputo y comunicaciones		\$ 5.000.000						
Atención ciudadana		\$ 5.000.000						
Atención ciudadana		\$ 5.000.000						
Atención ciudadana		\$ 15.000.000						
PLANTA FÍSICA E INSTALACIONES		\$ 155.000.000						
Arrendamiento		\$ 40.000.000						
Servicios públicos		\$ 5.000.000						
Mantenimiento general		\$ 5.000.000						
Fletes vehículo (camión, camioneta, transporte)		\$ 40.000.000						
Equipos médicos		\$ 15.000.000						
GENERALES		\$ 15.000.000						
Arrendamiento		\$ 5.000.000						
Prestación y atención		\$ 5.000.000						
PERSONAL PRESTACION		\$ 39.600.000						
Docentes Públicos		\$ 12						
Reclutamiento y selección		\$ 21.000.000						
Reclutamiento y selección		\$ 12						
Reclutamiento y selección		\$ 15.000.000						
DOTACIÓN Y FORMACIÓN		\$ 10.000.000						
Dotación		\$ 5.000.000						
Formación		\$ 5.000.000						
SUBTOTAL Constitución, planta física, generalidades y otros		\$ 206.500.000		SUBTOTAL Personal		\$ 793.600.000		

Fuente: (Cáceres, 2023).

En el Excel adjunto se detalla algunos de los datos solicitados en los comentarios. No se incluyeron todas las tablas, pues se adjuntaba la tabla de datos. A continuación detallamos, por ejemplo, los insumos requeridos en el primer mes a mes, que nos llevan a la estimación de \$791.287.993. En la tabla 9, se detallan los insumos mensuales, a partir del costo de las raciones y el cálculo de raciones por mes por usuario.

Tabla 9.

Insumos mensuales

VARIABLE ALIMENTACIÓN E INSUMOS MÉDICOS													TOTALES ACUMULADO AÑO		
			ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	
ALIMENTACIÓN			\$ 36.875.211	\$ 40.562.732	\$ 44.618.005	\$ 49.880.906	\$ 53.988.936	\$ 59.387.896	\$ 65.326.685	\$ 71.858.354	\$ 79.045.289	\$ 86.949.818	\$ 95.644.800	\$ 105.209.280	\$ 788.549.972
Servicio 1 permanente	\$ 4.000	Unidad	20	23	25	27	30	33	36	40	44	48	53	58	438
Ración día completo	6	Ración	3.680	4.056	4.462	4.908	5.333	5.933	6.533	7.186	7.905	8.635	9.564	10.521	78.855
		COSTO	\$ 23.580.163	\$ 32.450.186	\$ 35.635.204	\$ 39.264.124	\$ 43.191.197	\$ 47.510.317	\$ 52.261.348	\$ 57.407.483	\$ 63.236.231	\$ 69.553.895	\$ 76.135.840	\$ 84.161.424	\$ 636.823.976
Servicio 2 temporal	\$ 4.000	Unidad	10	11	12	14	15	16	18	20	22	24	27	29	219
Ración día completo	3	Ración	922	1.014	1.110	1.221	1.350	1.485	1.633	1.792	1.916	2.174	2.331	2.636	19.714
		COSTO	\$ 1.370.842	\$ 1.102.546	\$ 1.323.901	\$ 1.836.101	\$ 10.731.730	\$ 11.077.519	\$ 13.965.231	\$ 14.371.971	\$ 15.905.050	\$ 17.363.264	\$ 18.328.960	\$ 21.044.950	\$ 157.108.204
INSUMOS MEDICOS			\$ 128.829	\$ 140.843	\$ 154.927	\$ 170.420	\$ 187.462	\$ 206.208	\$ 226.829	\$ 249.512	\$ 274.463	\$ 301.969	\$ 332.180	\$ 365.310	\$ 2.738.021
Servicio 1 permanente	\$ 5.000	Unidad	20	23	25	27	30	33	36	40	44	48	53	58	438
Insumos	1	Ración	20	23	25	27	30	33	36	40	44	48	53	58	438
		COSTO	\$ 190.431	\$ 112.674	\$ 123.342	\$ 136.336	\$ 149.963	\$ 164.966	\$ 181.463	\$ 199.649	\$ 219.570	\$ 241.527	\$ 265.400	\$ 293.461	\$ 2.198.417
Servicio 2 temporal	\$ 2.500	Unidad	10	11	12	14	15	16	18	20	22	24	27	29	219
Insumos	1	Ración	10	11	12	14	15	16	18	20	22	24	27	29	219
		COSTO	\$ 25.608	\$ 28.169	\$ 30.395	\$ 34.884	\$ 37.432	\$ 41.242	\$ 45.366	\$ 49.902	\$ 54.893	\$ 60.382	\$ 66.517	\$ 73.273	\$ 547.604

Fuente: (Cáceres, 2023).

3.5. Proyecciones de Venta

Trabajar el tema de la proyección de ventas le permitirá al centro día conocer cómo puede llegar a más personas adultas mayores para que adquieran los planes de servicios con este centro. Es decir, se trata de establecer una serie de estrategias que contribuyan a la consecución de potenciales clientes para luego fidelizarlos. Para ello, es importante tener cuenta factores internos y externos que pueden afectar dicha proyección, por ejemplo, los costos de los servicios y la competencia directa con otros centro que atienden a esta población. Para generar más volumen de ventas a futuro se requiere implementar estrategias de publicidad y marketing, campañas en el municipio dando a conocer el proyecto a la comunidad, capacitación del personal a cargo de las ventas, establecer canales de comunicación y de medición para saber el estado de las ventas en diferentes tiempos: corto, mediano y largo plazo. La herramienta CRM es útil para realizar este proceso de medición.

Es importante considerar la proyección de ventas como un proceso donde se deben tener en cuenta las siguientes etapas: captación de clientes, generar expectativa, asegurar la compra, finiquitar la venta del plan de servicio. Existen elementos que favorecen dicha proyección: tiempo para despertar el interés en el usuario, tiempo para cerrar la venta, el costo de los planes de servicio, y vigencia del plan de servicio. Otro factor que incide en esta proyección es la competencia, pues el centro día debe estar en capacidad de brindar algo que genere un plus al proyecto para que el cliente decida quedarse y comprar el plan de servicios, por ejemplo, descuentos por referir a otros usuarios, bonos por la adquisición del servicio, etc.

De igual forma, el delimitar y alcanzar los objetivos para esta proyección es necesario porque se puede priorizar las acciones y estrategias a implementar para lograr dicha proyección a futuro. También es preciso retomar errores que se hayan cometido en anterior campañas con el fin de mejorar la proyección de ventas. Lo mismo sucede con los resultados del centro día, los cuales deben ser monitoreados de forma constante para no caer en errores que puedan bajar afectar las ventas a futuro. Por último, pero no

menos importante, es la capacitación del equipo de trabajo, todo el personal debe actualizar sus conocimientos en la atención a la población adulta mayor, ya que son personas que requieren cuidados especiales y particulares de acuerdo con su estado de salud física y mental. La tabla 10 indica las proyecciones de ventas durante el primer año de puesta en marcha del proyecto.

Tabla 10.

Proyecciones de ventas

	OBJETIVO USUARIOS MENSUALES	INGRESOS OPERACIONALES												TOTALES ACUMULADO AÑO
		ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	
CLIENTES MES OBJETIVO 1er AÑO	97	34	38	41	45	50	55	60	67	73	81	89	97	730
TOTAL INGRESOS ESTIMADOS 1er AÑO		\$ 62.824.433	\$ 69.106.877	\$ 76.017.564	\$ 83.619.321	\$ 91.981.253	\$ 101.179.378	\$ 111.297.316	\$ 122.427.047	\$ 134.669.752	\$ 148.136.727	\$ 162.950.400	\$ 179.245.440	\$ 1.343.455.508

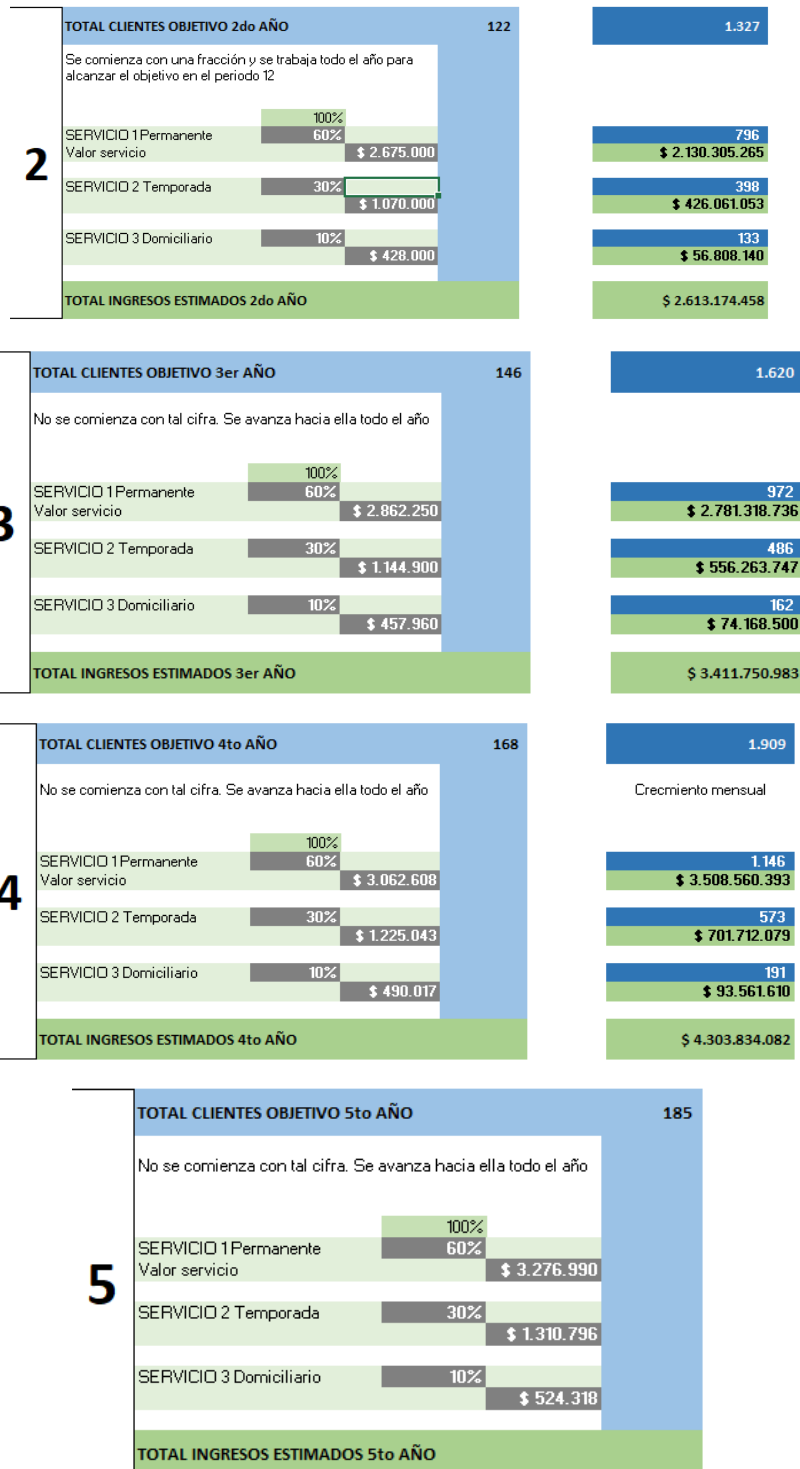
Fuente: (Cáceres, 2023).

Asimismo, la proyección de ventas parte de un escenario conservador y un aumento gradual moderado año a año. Hasta el 5to año, el número de usuarios estimado es consecuente con la capacidad instalada que se proyecta, pues comenzando en 97 usuarios en el primer año, llegamos hasta 185 usuarios en el 5to año. La tabla 11 presenta dicha proyección.

Tabla 11.

Proyecciones de ventas hasta el 5to año.

AÑO	INGRESOS OPERACIONALES		OBJETIVO USUARIOS	TOTALES ACUMULADO AÑO
1	CLIENTES MES OBJETIVO 1er AÑO		97	730
	Se comienza con una fracción y se trabaja todo el año para alcanzar el objetivo en el periodo 12			
	SERVICIO 1 Permanente	100%		438
	Valor servicio	60%	\$ 2.500.000	\$ 1.095.208.294
	SERVICIO 2 Temporada	30%		219
	Valor servicio		\$ 1.000.000	\$ 219.041.659
	SERVICIO 3 Domiciliario	10%		73
	Valor servicio		\$ 400.000	\$ 29.205.555
	TOTAL INGRESOS ESTIMADOS 1er AÑO			\$ 1.343.455.508



Fuente: (Cáceres, 2023).

Con las anteriores cifras se puede observar la consecuencia y compatibilidad entre la proyección y la capacidad instalada. Los usuarios se dividen en 3 planes, que para efectos financieros se definieron como mensuales. Y los totales especificados en el párrafo anterior, se dividen porcentualmente en los 3 planes, según capacidad, experiencia y competidores en este sector.

4. Estudio técnico/operacional

4.1. Ficha técnica

Permite conocer los datos básicos del centro día. Se estructura desarrolla los ítems con su respectiva descripción (Ver tabla 12).

Tabla 12.

Ficha técnica

Ítem	Descripción
Tipo de servicio	Centro de cuidado, bienestar y confort para el adulto mayor del municipio de Aguazul Casanare
Objeto	Acoger a las personas adultas mayores (que tengan o no una red de apoyo) para que reciban atención integral de acuerdo con sus necesidades.
Visión	Ser el centro de atención primaria e integral de calidad por la población de adultos mayores del municipio de Aguazul y sus alrededores.
Misión	Brindar espacios y servicios que serán creados, exclusivamente, para la población adulto mayor de este municipio.
Servicios	Entrenamiento cognitivo específico, fisioterapia, reeducación de las actividades de la vida diaria, terapia de aprendizaje, terapia recreativa, servicio de alimentación, servicio de enfermería, servicio de transporte, servicio de horario extendido, excursiones, peluquería o barbería y asistencia a domicilio.
Planes	Paquete 1: Servicio residencial o permanente; paquete 2: Servicio por temporada; paquete 3: Servicio domiciliarios.
País	Colombia

Fuente: (Cáceres, 2022).

4.2. Análisis de proceso de producción

Este análisis permite identificar la existencia de puntos críticos en este aspecto, con el propósito de tomar acciones preventivas y correctivas (depende del caso) que contribuyan a mejorar la prestación de los servicios que brindará el centro día.

4.2.1. Modelación del proceso productivo

De acuerdo con los servicios que oferte este centro en el primer año, se proyecta generar 8 empleos directos con contratación fija; divididos en manipuladores de alimentos, operarios de servicios generales, auxiliar de enfermería, profesional en terapia física y auxiliar administrativo y 6 empleos directos con contratación tipo prestación de servicios divididos en profesionales en nutrición y dietética, gerontología, administrativo, enfermería, contador público y revisor fiscal. Se espera una capacidad instalada de 100 usuarios mensuales, dentro de los tres tipos de paquetes ofrecidos por la fundación.

4.2.2. Construcción del modelo

Para la construcción del modelo se tuvo en cuenta un árbol de servicios, donde se mencionan los paquetes con los respectivos servicios que incluye cada uno, para que los adultos mayores reciban una atención de acuerdo con sus necesidades y características particulares. La figura 6 de cuenta de la información que se plasmó en el árbol de servicios.

Figura 6

Árbol de servicios



Fuente: (Cáceres, 2022).

4.2.3. Experimento de simulación

La producción de servicios requiere establecer la capacidad de mano de obra que debe tener el centro día, para que la prestación de los servicios sea eficiente y supla las necesidades de los adultos mayores. En la tabla 13 presenta la proyección de demanda en el 5to año, se evidencia que el número de usuarios en el servicio permanente, sólo llega a ser de 115 adultos mayores, 58 servicio temporada que no pernoctan y 19 usuarios domiciliarios.

Tabla 13.

Proyección de demanda en el 5to año

TOTAL CLIENTES OBJETIVO 5to AÑO		168	170	173	175	178	180	183	185	188	190	192	185
No se comienza con tal cifra. Se avanza hacia ella todo el año			1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	-0.038240506
5	SERVICIO 1 Permanente	101	102	104	105	107	108	110	111	113	114	115	111
	Valor servicio	\$ 330.404.254	\$ 335.192.823	\$ 339.981.292	\$ 344.769.761	\$ 349.558.230	\$ 354.346.699	\$ 359.135.168	\$ 363.923.637	\$ 368.712.106	\$ 373.500.575	\$ 378.289.043	\$ 363.444.790
	SERVICIO 2 Temporada	50	51	52	53	53	54	55	56	56	57	58	55
	Valor servicio	\$ 66.080.871	\$ 67.038.565	\$ 67.996.258	\$ 68.953.952	\$ 69.911.646	\$ 70.869.340	\$ 71.827.034	\$ 72.784.727	\$ 73.742.421	\$ 74.700.115	\$ 75.657.809	\$ 72.688.958
	SERVICIO 3 Domiciliario	17	17	17	18	18	18	18	19	19	19	19	18
TOTAL INGRESOS ESTIMADOS 5to AÑO		\$ 405.296.008	\$ 411.169.863	\$ 417.043.718	\$ 422.917.574	\$ 428.791.429	\$ 434.665.284	\$ 440.539.139	\$ 446.412.994	\$ 452.286.850	\$ 458.160.705	\$ 464.034.560	\$ 445.825.609

Fuente: (Cáceres, 2022).

Así el análisis, se establece que habrá habitaciones compartidas para el servicio permanente, es decir, se estima una capacidad a instalar en el 5to año de 40 habitaciones (3 usuarios por habitación) aproximadamente.

4.3. Plan de producción

Dentro de los procesos necesarios para la implementación del proyecto se requiere un número de actividades que abarcan desde la recepción de usuarios hasta las actividades de servicios generales:

- **Recepción de usuarios:** El proceso de recepción de usuarios difiere según las características de estos, ya que el tiempo necesario para el registro dependerá de la temporalidad de la estancia del adulto mayor.
- **Actividades de bienestar:** Son actividades relacionadas con entrenamiento cognitivo específico, fisioterapia, reeducación de las actividades de la vida diaria, terapia de aprendizaje y recreativa, servicio de alimentación, enfermería, transporte, horario extendido, excursiones, peluquería o barbería.
- **Actividades de servicios generales:** Para el buen funcionamiento del centro de atención integral, es importante la limpieza y desinfección de las diferentes áreas: preparación de alimentos, atención primaria en salud, recepción de usuarios, alojamiento de usuarios y zonas de recreación.
- **Actividades de atención a domicilio:** Dentro de los paquetes ofertados por la fundación “Manos unidas” se espera la implementación de una atención integral que compone el acompañamiento al hogar de los usuarios, que permita identificar a totalidad el entorno familiar.

4.4. Plan de compras

En la tabla 2¹ del plan de compras del presente documento, se identifica un plan de inversión de la fundación “Manos Unidas”, en el componente planta física e instalaciones, se propone la compra de equipos de cómputo necesarios para el tema documental, almacenamiento de datos y facturación, adicionalmente se propone la compra de muebles, enseres y menaje para las áreas de preparación de alimentos y bienestar de los usuarios.

4.5. Análisis de costos

En la tabla 2² del plan de compras del presente documento, se identifica dos tipos de costos: fijos y variables, que son necesarios para el funcionamiento del proyecto. Los

¹ Esta tabla refiere a los costos del proyecto. Ver página 29.

² Ibid.

costos fijos son aquellos se pagarán mes a mes, por lo tanto, se debe realizar un presupuesto mensual sobre estos costos. En cambio, los variables se pueden presentar en cualquier momento y el coste fluctúa de acuerdo con la prestación del servicio.

4.6. Análisis de la infraestructura

En el centro día “Manos Unidas” se requiere una planta física que permita el funcionamiento de las siguientes áreas: cocina y comedor (muebles, electrodomésticos, utensilios, etc.); recepción, sala de estar, descanso y recreación (muebles, televisores, juegos lúdicos, etc.), oficinas y consultorios (muebles, sillas, papelería, teléfonos, camillas, computadores, líneas telefónicas, etc.), servicios públicos (instalación de energía, gas, agua, alcantarillado y alumbrado), zonas de abastecimiento agua potable (tanques, mangueras, etc.), enfermería (mesas, sillas, teléfonos, computadores, líneas telefónicas, papelería, camillas, instrumentales, medicamentos), bodega (estantes para guardar herramientas, productos, repuestos, etc.), bodega de alimentos (estantes, alacenas, refrigeradores, etc.). cuarto de mantenimiento (herramientas, mesas, sillas, etc.); parqueadero, zonas verdes, piscina climatizada (sillas, mesas, piso antideslizante, flotares, salvavidas, etc.); zona de baños (sanitarios, duchas, toallas, papel higiénico, jabón para lavar manos, etc.). Para que dicha infraestructura sea viable y sostenible en el tiempo, se deben realizar los respectivos presupuestos con relación a costos por adecuación de planta física, contratación de personal, servicio de alimentación e insumos médicos. Por tanto, la tabla 14 da cuenta de esos costos.

Tabla 14.

Costos de infraestructura

CONSTITUCIÓN, PLANTA FÍSICA, GENERALES Y OTROS	
	TOTALES ACUMULADO AÑO
CONSTITUCIÓN Y PUESTA EN MARCHA	\$ 36.500.000
Constitución	\$ 1.500.000
Señalización, distintivos	\$ 5.000.000
Muebles y enseres	\$ 5.000.000
Equipos de computo y comunicaciones	\$ 5.000.000
Adecuación cocina	\$ 5.000.000
Adecuación varias	\$ 15.000.000
PLANTA FÍSICA E INSTALACIONES	\$ 155.000.000
Arrendamiento	\$ 42.000.000
Servicios públicos	\$ 9.000.000
Mantenimiento zonas verdes	\$ 6.000.000
Fijos vehículo (cuota, seguro, impuestos)	\$ 48.000.000
Equipos médicos	\$ 50.000.000
1 GENERALES	\$ 15.000.000
SUBTITAL Constitución, planta física, generalidades y otros	\$ 206.500.000

Fuente: (Cáceres, 2022).

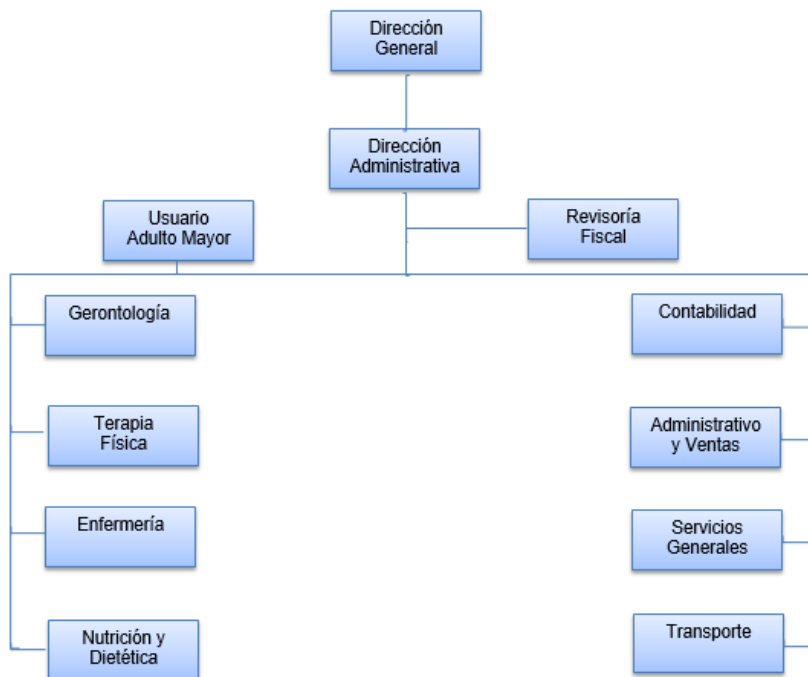
5. Estudio Organizacional y Legal

5.1. Estructura Organizacional

Conforme a lo expuesto en los costos del proyecto y de acuerdo con la perspectiva que se tiene en la manera de prestar un servicio integral y de calidad para el miembro de la comunidad al interior del centro día, y la satisfacción que se desea brindar a sus familiares y a la región, el organigrama que identifica el trabajo y la organización de esta institución se presenta en la figura 7.

Figura 7.

Organigrama Centro Día Manos Unidas



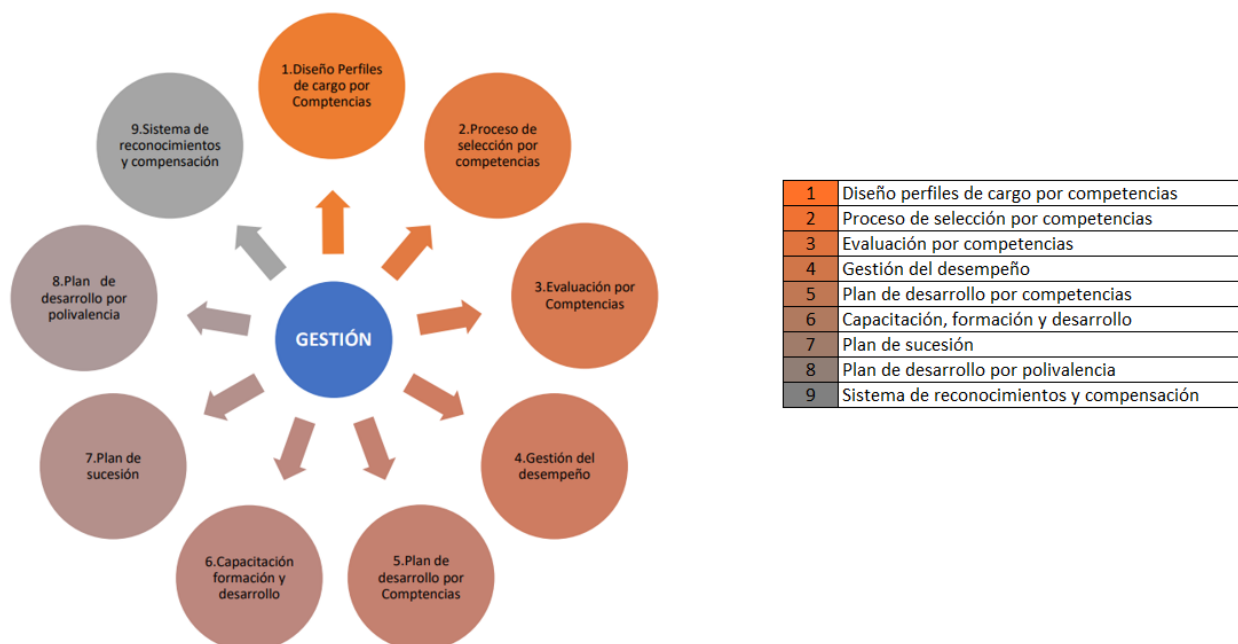
Fuente: (Cáceres, 2022).

5.2. Análisis de Cargos

Para realizar este análisis se tuvo en cuenta el SCORE de Competencias, que permite la gestión del talento humano de acuerdo con nueve (9) Items que lo conforman (Ver figura 8).

Figura 8.

SCORE de Competencias



Nota: Imagen tomada del material de apoyo “Procesos Estratégicos de Talento Humano” Fuente: (Universidad Santo Tomás, 2022).

El SCORE de Competencia establece los estándares para determinar la correcta selección del personal acorde con los objetivos del proyecto. Cada ítem especifica los requerimientos que se necesitan del postulante para ocupar la vacante. En el primer ítem se describen los perfiles de los cargos, según las competencias requeridas (Ver tabla 15).

Tabla 15.
Diseño de perfiles de cargo por Competencias

		1	
		DESCRIPCIÓN DEL CARGO	Contribución a la cadena de valor
DIRECCIÓN Y CONTROL	DIRECCIÓN GENERAL	Dirigir, gestionar y promover, la interacción de personas, activos, recursos y usuarios, para el correcto cumplimiento de la misión y visión del Centro día "Manos Unidas"	Unidad, alineación entre las partes, direccionamiento estratégico, gestión y control
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA	Dirigir, gestionar y garantizar, el uso eficiente de los recursos, las reponsabilidades administrativas, financieras, contables, locativas y de talento humano, para facilitar el desempeño de todo el personal y la satisfacción de los usuarios	Administración, cumplimientos de ley, normativas y gestión del talento humano. Control y cumplimientos financieros
	REVISORÍA FISCAL	Monitorear, supervisar y garantizar el cumplimiento de la ley, la misión y visión, la transparencia, ética y satisfacción de los usuarios	Control, supervisión, transparencia y cumplimiento de los lineamientos estratégicos
SALUD Y BIENESTAR	REFERENTE ADULTO MAYOR	Promover la corresponsabilización y equilibrio entre el sector público y la iniciativa privada, con el fin de dar respuesta a los retos económicos y sociales del envejecimiento de la población adulta en el departamento de Casanare, municipio de Aguazul	Mejorar la calidad de vida de los usuarios, coordinando eficientemente, externos e internos
	GERONTOLOGÍA	Atender los cambios biológicos, psicológicos, sociales y culturales que acompañan al proceso de envejecimiento a nivel individual y grupal en el entorno familiar, institucional y comunitario, a fin de incrementar la calidad de vida de los adultos mayores.	Incrementar la calidad de vida de los adultos mayores, a través del entorno, familiares, comunidad, otros
	TERAPEUTA FÍSICO	Diseñar, planear y ejecutar actividades terapéuticas para curar o mejorar la condición patológica Neuro-Osteo-Muscular de los usuarios de la fundación	Incrementar la calidad de vida de los adultos mayores, a través de la actividad física y mental
	ENFERMERÍA	Atender desde la promoción de la salud, prevención de enfermedades y alivio del sufrimiento, a todos los usuarios del Centro Manos Unidas, desde el monitoreo constante, la actualización de historias clínicas, exámenes físicos, procedimientos y pruebas de laboratorio.	Incrementar la calidad de vida de los adultos mayores, a través de la prevención y cuidado de la salud
	AUXILIAR DE ENFERMERÍA	Acompañar, apoyar y facilitar, todas las funciones y responsabilidades de la enfermería, para garantizar la promoción de la salud, la prevención de enfermedades y el alivio del sufrimiento.	Incrementar la calidad de vida de los adultos mayores, a través de la prevención y cuidado de la salud
	NUTRICIONISTA	Brindar orientación sobre nutrición y hábitos de alimentación saludables para ayudar a mejorar la salud y el bienestar, según las condiciones particulares, físicas, mentales y médicas, de cada usuario del Manos Unidas	Incrementar la calidad de vida de los adultos mayores, a través de una alimentación adecuada
	COCINA	Diseñar un menú alimenticio de acuerdo a los lineamientos del nutricionista. Gestionar el inventario de alimentos, compra, almacenamiento y rotación. Preparar y servir las diferentes comidas bajo todas las normas de salubridad e higiene.	Incrementar la calidad de vida de los adultos mayores, a través de una alimentación adecuada
ADMINISTRACIÓN, GESTIÓN Y APOYO	CONTABILIDAD	Coordinar, estructurar y registrar, según toda la normativa vigente, las operaciones y movimientos económicos y financieros, para garantizar la sostenibilidad en el largo plazo del Centro día Manos Unidas	Claridad e información oportuna para la toma de decisiones
	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	Gestionar la operación diaria de personas, información, dineros y documentos derivados de la actividad objetivo del centro, facilitando y apoyando a todos los cargos y funciones, garantizando la transparencia y el orden	Apoyo para la eficiencia y operación diaria
	SERVICIOS GENERALES	Garantizar el cuidado, mantenimiento, limpieza y mejoras de las locaciones, activos e implementos, para el correcto funcionamiento y operación del Centro día, siguiendo las directrices de la dirección y área administrativa	Cuidado de los activos y bienes
	TRANSPORTE	Mobilizar de manera segura, personas, activos, alimentos, entre otros, según las necesidades de eventos, salud, usuarios y dirección, gestionando y cuidando el vehículo asignado	Mobilización para el bienestar
	VENTAS	Promover los servicios del Centro día Manos Unidas, entre la población objetivo, comunidad y colaboradores, para generar el crecimiento a través de la consecución constante de usuarios según la capacidad del centro	Ingresos, crecimiento y sostenibilidad en el largo plazo
CONTRATISTAS	CONTRATISTAS	Según las necesidades no cubiertas por el personal vinculado, apoyar la gestión y operación del Centro día	Apoyos no relacionados con la razón de ser

Nota: Tomada de material de apoyo "Procesos Estratégicos de Talento Humano" Fuente: (Universidad Santo Tomás, 2022).

En el ítem 2 se describen las competencias requeridas para continuar en el proceso de selección. La tabla 16 presenta dicha información.

Tabla 16.

Proceso de selección por competencias

		2
		COMPETENCIAS REQUERIDAS
DIRECCIÓN Y CONTROL	DIRECCIÓN GENERAL	Habilidad para las relaciones interpersonales
		Compromiso organizacional
		Autonomía
		Delegación
		Liderazgo
		Planificación y organización
		Resolución de problemas
		Toma de decisiones
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA	Comunicación oral y escrita
		Compromiso organizacional
		Capacidad de organización
		Análisis de información
		Autonomía
		Liderazgo
	REVISORÍA FISCAL	Toma de decisiones
		Independencia
		Integridad
		Disciplina
		Autonomía
	REFERENTE ADULTO MAYOR	Servicio al cliente
		Inteligencia integradora
		Asertividad
		Delegación
		Sensibilidad interpersonal
		Sociabilidad
		Trabajo en equipo
		Comunicación no verbal
	GERONTOLOGÍA	Servicio al cliente
		Iniciativa
		Tolerancia a la frustración
		Autocontrol
		Dinamismo
		Persuasión
		Sensibilidad interpersonal
		Sociabilidad
		Trabajo bajo presión
		Trabajo en equipo
		Comunicación no verbal

SALUD Y BIENESTAR	TERAPEUTA FÍSICO	Servicio al cliente
		Iniciativa
		Creatividad
		Dinamismo
		Persuasión
		Sensibilidad interpersonal
		Trabajo en equipo
	ENFERMERÍA	Servicio al cliente
		Autocontrol
		Flexibilidad ante las situaciones
		Juicio
		Sensibilidad interpersonal
		Trabajo bajo presión
		Atención al detalle
	AUXILIAR DE ENFERMERÍA	Sentido de urgencia
		Servicio al cliente
		Flexibilidad ante las situaciones
		Juicio
		Sensibilidad interpersonal
	NUTRICIONISTA	Trabajo bajo presión
		Sentido de urgencia
		Creatividad
	COCINA	Juicio
		Planificación y organización
		Atención al detalle
		Proactividad
ADMINISTRACIÓN, GESTIÓN Y APOYO	CONTABILIDAD	
		Capacidad de organización
		Análisis de información
		Integridad
		Atención al detalle
		Disciplina
	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	Razonamiento numérico
		Capacidad de organización
		Aprendizaje continuo
		Flexibilidad ante las situaciones
	SERVICIOS GENERALES	Auto organización
		Disciplina
		Compromiso organizacional
		Flexibilidad ante las situaciones
		Disciplina
		Proactividad

GESTIÓN Y APOYO	SERVICIOS GENERALES	Compromiso organizacional
		Flexibilidad ante las situaciones
		Disciplina
		Proactividad
	TRANSPORTE	Servicio al cliente
		Flexibilidad ante las situaciones
		Atención al público
		Proactividad
	VENTAS	Servicio al cliente
		Ambición profesional
		Proactividad
		Atención al público
CONTRATISTAS	CONTRATISTAS	

Nota: Tomado de material de apoyo “Procesos Estratégicos de Talento Humano” Fuente: (Universidad Santo Tomás, 2022).

El tercer ítem indica la evaluación por competencias que se debe realizar de acuerdo con el perfil del cargo y las competencias requeridas para cumplir con las funciones asignadas (Ver tabla 17).

Tabla 17.

Evaluación por competencias

		3									
		EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS									
		COMUNICACIÓN	LIDERAZGO	MOTIVACIÓN	SEGURIDAD, ORDEN Y LIMPIEZA	CAPACITACIÓN Y DESARROLLO	ACTITUD Y COLABORACIÓN	SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	AMBIENTE DE TRABAJO	CAPACIDAD PERSONAL	COSTOS Y PRODUCTIVIDAD
DIRECCIÓN Y CONTROL	DIRECCIÓN GENERAL	X	X	X		X		X	X		
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA	X	X	X		X	X	X	X		X
	REVISORÍA FISCAL	X				X					X

SALUD Y BIENESTAR	REFERENTE ADULTO MAYOR	X	X	X		X	X	X	X		
	GERONTOLOGÍA	X		X		X	X		X	X	
	TERAPEUTA FÍSICO	X		X		X	X		X	X	
	ENFERMERÍA			X	X	X	X	X		X	
	AUXILIAR DE ENFERMERÍA			X	X	X	X				
	NUTRICIONISTA	X		X		X	X				X
	COCINA			X	X	X	X			X	X
	CONTABILIDAD	X	X	X		X		X		X	X

ADMINISTRACIÓN, GESTIÓN Y APOYO	CONTABILIDAD	X	X	X		X		X		X	X
	AUXILIAR ADMINISTRATIVO			X	X	X	X		X		X
	SERVICIOS GENERALES			X	X		X		X	X	
	TRANSPORTE			X	X		X	X		X	
	VENTAS	X	X	X			X			X	
CONTRATISTAS		CONTRATISTAS									

Nota: Tomado de material de apoyo “Procesos Estratégicos de Talento Humano” Fuente: (Universidad Santo Tomás, 2022).

En el ítem 4 se muestran los tiempos en que se deben realizar la gestión del desempeño según las áreas que conforman el centro día. La tabla 18 presenta dicha información.

Tabla 18.

Gestión del desempeño

		3								4			
		EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS								GESTIÓN DEL DESEMPEÑO			
		MOTIVACIÓN	SEGURIDAD, ORDEN Y LIMPIEZA	CAPACITACIÓN Y DESARROLLO	ACTITUD Y COLABORACIÓN	SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	AMBIENTE DE TRABAJO	CAPACIDAD PERSONAL	COSTOS Y PRODUCTIVIDAD	Planeación entrevista	Desarrollo entrevista	Análisis brechas	Retroalimentación
DIRECCIÓN Y CONTROL	DIRECCIÓN GENERAL	X		X		X	X			Anual	Sesión individual con accionistas	Calificaciones de 5 se felicitan en grupo. Calificaciones en 4 se invita a la mejora.	Constructiva, en privado y con un plan de desarrollo propuesto
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA	X		X	X	X	X		X		Sesión individual con Dirección general	Todos los resultados menores de 3 en la escala de calificación, se les asignará un plan de desarrollo	
	REVISORÍA FISCAL			X					X	Semestral	Sesión individual con accionistas		

		MOTIVACIÓN	SEGURIDAD, ORDEN Y LIMPIEZA	CAPACITACIÓN Y DESARROLLO	ACTITUD Y COLABORACIÓN	SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	AMBIENTE DE TRABAJO	CAPACIDAD PERSONAL	COSTOS Y PRODUCTIVIDAD		Planeación entrevista	Desarrollo entrevista	Análisis brechas	Retroalimentación	
SALUD Y BIENESTAR	REFERENTE ADULTO MAYOR	X		X	X	X	X			T r i m e s t r a l		Sesión individual con Dirección general	Calificaciones de 5 se felicitan en grupo. Calificaciones en 4 se invita a la mejora. Todos los resultados menores de 3 en la escala de calificación, se les asignará un plan de desarrollo	Constructiva, en privado y con un plan de desarrollo propuesto	
	GERONTOLOGÍA	X		X	X		X	X							
	TERAPEUTA FÍSICO	X		X	X		X	X							
	ENFERMERÍA	X	X	X	X	X		X							
	AUXILIAR DE ENFERMERÍA	X	X	X	X										
	NUTRICIONISTA	X		X	X				X						
	COCINA	X	X	X	X			X	X						
		LEDECAZCO	MOTIVACIÓN	SEGURIDAD, ORDEN Y LIMPIEZA	CAPACITACIÓN Y DESARROLLO	ACTITUD Y COLABORACIÓN	SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	AMBIENTE DE TRABAJO	CAPACIDAD PERSONAL	COSTOS Y PRODUCTIVIDAD		Planeación entrevista	Desarrollo entrevista	Análisis brechas	Retroalimentación
ADMINISTRACIÓN, GESTIÓN Y APOYO	CONTABILIDAD	X	X		X		X		X	X	T r i m e s t r a l	Sesión individual con dirección administrativa	Calificaciones de 5 se felicitan en grupo. Calificaciones en 4 se invita a la mejora. Todos los resultados menores de 3 en la escala de calificación, se les asignará un plan de desarrollo	Constructiva, en privado y con un plan de desarrollo propuesto	
	AUXILIAR ADMINISTRATIVO		X	X	X	X		X		X					
	SERVICIOS GENERALES		X	X		X		X	X						
	TRANSPORTE		X	X		X	X		X						
	VENTAS	X	X			X			X						
CONTRATISTAS		CONTRATISTAS													

Nota: Tomado de material de apoyo “Procesos Estratégicos de Talento Humano” Fuente: (Universidad Santo Tomás, 2022).

El ítem 5 indica el plan a seguir para desarrollar las competencias que se necesitan para asumir el cargo (Ver tabla 19).

Tabla 19.

Plan de desarrollo por competencias

COMPETENCIAS	PLAN DE DESARROLLO POR COMPETENCIAS		
COMUNICACIÓN	Comunicación asertiva	Comunicación no verbal	Habilidades de comunicación efectiva
LIDERAZGO	Gestión del tiempo	Gestión de recursos	Liderazgo transformacional
MOTIVACIÓN	Como construir un plan de beneficios emocionales	Clima laboral	Técnicas de motivación laboral
SEGURIDAD, ORDEN Y LIMPIEZA	SG - SST : Sistema de gestión en seguridad y salud en el trabajo	Prevención de riesgos	Primeros auxilios
CAPACITACIÓN Y DESARROLLO	Cómo desarrollar habilidades blandas y duras	Específico por profesión: Curso corto	Específico por profesión: Especialización
ACTITUD Y COLABORACIÓN	Cultura organizacional	Trabajo en equipo	Fortalecimiento de vínculos del equipo
SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	Resolución de conflictos	Mesas de conciliación	Implementación de soluciones y no análisis de problemas
AMBIENTE DE TRABAJO	Promoción de la salud laboral	Fortalecimiento de vínculos grupales	Actividades de recreación y deporte extralaborales
CAPACIDAD PERSONAL	Desarrollo de competencias y habilidades	Alineando el trabajo y el objetivo de vida	Desarrollo de la inteligencia emocional
COSTOS Y PRODUCTIVIDAD	Finanzas básicas	Costos y presupuestos	Indicadores de gestión

Nota: Tomado de material de apoyo “Procesos Estratégicos de Talento Humano” Fuente: (Universidad Santo Tomás, 2022).

El sexto ítem indica el tipo de capacitación que deben recibir los empleados y los tiempos para realizarlas. La tabla 20 presenta esta información.

Tabla 20.
Capacitación, formación y desarrollo

		6	
		CAPACITACIÓN, FORMACIÓN Y DESARROLLO	
		FORMACIÓN	CAPACITACIÓN Y DESARROLLO
DIRECCIÓN Y CONTROL	DIRECCIÓN GENERAL	Especialización	Mínimo un curso corto anual
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA	Especialización	Mínimo un curso corto anual
	REVISORÍA FISCAL	Profesional	Actualización permanente legal
SALUD Y BIENESTAR	REFERENTE ADULTO MAYOR	Especialización	Mínimo un curso corto anual
	GERONTOLOGÍA	Profesional	Mínimo un curso corto anual
	TERAPEUTA FÍSICO	Profesional	Mínimo un curso corto anual
	ENFERMERÍA	Profesional	Mínimo un curso corto anual
	AUXILIAR DE ENFERMERÍA	Tecnología	Mínimo un curso corto anual
	NUTRICIONISTA	Profesional	Mínimo un curso corto anual
	COCINA	Tecnología	Por demanda
ADMINISTRACIÓN, GESTIÓN Y APOYO	CONTABILIDAD	Profesional	Actualización permanente legal
	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	Tecnología	Por demanda
	SERVICIOS GENERALES	Técnico	Por demanda
	TRANSPORTE	Técnico	Por demanda
	VENTAS	Profesional	Mínimo un curso corto anual

Nota: Tomado de material de apoyo “Procesos Estratégicos de Talento Humano” Fuente: (Universidad Santo Tomás, 2022).

El ítem 7 indica los cargos que son considerados como “críticos”, en los cuales las personas seleccionadas realizarán un periodo de prueba que puede ser días o semanas (Ver tabla 21).

Tabla 21.
Plan de sucesión

		7	
		PLAN DE SUCESIÓN	
DIRECCIÓN Y CONTROL	DIRECCIÓN GENERAL	CARGOS CRÍTICOS	
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA	X	Teniendo definidas las competencias de los cargos críticos (ver punto 2), se seleccionarán mínimo 10 candidatos para evaluar. Luego de un proceso de selección idóneo, se seleccionarán 3 finalistas para una prueba real de 3 semanas.
	REVISORÍA FISCAL	X	
SALUD Y BIENESTAR	REFERENTE ADULTO MAYOR	X	Teniendo definidas las competencias de los cargos críticos (ver punto 2), se seleccionarán mínimo 5 candidatos para evaluar. Luego de un proceso de selección idóneo, se seleccionarán 2 finalistas para una prueba real de 1 semana en campo
	GERONTOLOGÍA	X	
	TERAPEUTA FÍSICO	X	
	ENFERMERÍA	X	
	AUXILIAR DE ENFERMERÍA	X	
	NUTRICIONISTA		
ADMINISTRACIÓN, GESTIÓN Y APOYO	COCINA		
	CONTABILIDAD		
	AUXILIAR ADMINISTRATIVO		
	SERVICIOS GENERALES		
	TRANSPORTE		
	VENTAS		

Nota: Tomado de material de apoyo “Procesos Estratégicos de Talento Humano” Fuente: (Universidad Santo Tomás, 2022).

En el octavo ítem se presenta las correlaciones que se pueden dar entre los cargos y las áreas donde se ejecutan. La tabla 22 muestra esta información.

Tabla 22.
Plan de desarrollo por polivalencia

		8														
		Plan de desarrollo por polivalencias														
Este cargo		puede ejecutar este cargo														
		DIRECCIÓN GENERAL	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA	REVISORÍA FISCAL	REFERENTE ADULTO MAYOR	GERONTOLOGÍA	TERAPEUTA FÍSICO	ENFERMERÍA	AUXILIAR DE ENFERMERÍA	NUTRICIONISTA	COCINA	CONTABILIDAD	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	SERVICIOS GENERALES	TRANSPORTE	VENTAS
DIRECCIÓN Y CONTROL	DIRECCIÓN GENERAL		X													
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA	X														
	REVISORÍA FISCAL															
SALUD Y BIENESTAR	REFERENTE ADULTO MAYOR		X			X	X									
	GERONTOLOGÍA				X		X									
	TERAPEUTA FÍSICO					X			X							
	ENFERMERÍA						X		X	X						
	AUXILIAR DE ENFERMERÍA							X		X						
	NUTRICIONISTA				X											
	COCINA									X						
ADMINISTRACIÓN, GESTIÓN Y APOYO	CONTABILIDAD												X			
	AUXILIAR ADMINISTRATIVO											X				
	SERVICIOS GENERALES														X	
	TRANSPORTE													X		
	VENTAS															
CONTRATISTAS	CONTRATISTAS															

Nota: Tomado de material de apoyo “Procesos Estratégicos de Talento Humano” Fuente: (Universidad Santo Tomás, 2022).

El ítem 9 indica cómo se estructura el sistema de reconocimiento y compensación en las diferentes áreas del centro día (Ver tabla 23).

Tabla 23.

Sistema de reconocimiento y compensación

9		Sistema de Reconocimientos y compensación											
Diagnóstico	Entender cuáles es el estado de las relaciones laborales, dónde están las insatisfacciones y qué se necesita resolver a través de incentivos o reconocimientos. Así, el líder del negocio debe hacer un diagnóstico serio de lo que tiene y de lo que le falta para motivar a sus colaboradores.	DIRECCIÓN GENERAL			DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA			REVISORÍA FISCAL			REFERENTE ADULTO GERONTOLOGÍA		
		TERAPEUTA FÍSICO			ENFERMERÍA			AUXILIAR DE ENFERMERÍA			NUTRICIONISTA		
Indicadores de desempeño	Decidir qué indicadores de desempeño o (KPIs) quiere mejorar a través de la entrega de incentivos o reconocimientos. Probabilidad de recomendación del trabajador Evaluación de desempeño Nivel de compromiso Tasa de retención Tasa de ausentismo Tasa de rotación Valor agregado del capital humano Resultado de encuestas de clima laboral	COCINA			CONTABILIDAD			AUXILIAR ADMINISTRATIVO			SERVICIOS GENERALES		
		TRANSPORTE			VENTAS								
A quien va dirigido el plan de reconocimiento	Lógicamente, el plan de incentivos o programa de reconocimientos debe ir en directo beneficio de los colaboradores de la empresa. Pero la gerencia tiene que decidir si será para todos por igual, por áreas o de forma individual.												
Fijar objetivos claros	La organización debe fijar objetivos para cada una de las etapas de su plan de beneficios (desde mejorar desempeño, aumentar el compromiso, incrementar la satisfacción, mejorar el liderazgo o modificar conductas), asociar un KPI a cada uno, y aterrizarlos a la realidad financiera y social del negocio.												
Presupuesto realista para el plan	Incentivos monetarios: Incrementos salariales. Comisiones. Planes de jubilación y asistencia sanitaria. Tiempo libre pagado. Planes de reparto de utilidades. Salarios emocionales: Desarrollo personal interno. Planes de formación profesional. Reconocimiento del trabajo sobresaliente. Horarios flexibles. Buen ambiente de trabajo. Bonos sodeco o tarjetas de regalo												

Nota: Tomado de material de apoyo “Procesos Estratégicos de Talento Humano” Fuente: (Universidad Santo Tomás, 2022).

5.3. Costos Administrativos

Es necesario tener en cuenta los costos por la prestación del servicio que ofrecerá el centro día. Dichos costos se establecerán de acuerdo con el presupuesto en la tabla 2 que refiere a los costos del proyecto (Ver pág. 29). Dentro de ese presupuesto se describen los gastos que se tendrán en las diferentes áreas; sin embargo, para simplificar y tener más claro este panorama se hablara de cinco tipos de gastos: administrativos, de recursos humanos, marketing, infraestructura y producción.

Para llevar un control y manejo adecuado de estos grupos de gastos se debe realizar un plan financiero donde se tenga un presupuesto con cifras claras sobre los rubros a gastar durante el año de trabajo. Esto permitirá organizar los ingresos y egresos para que el centro día tenga una buena solvencia económica. Para ello se debe realizar un presupuesto anticipado del coste de los servicios básicos que los adultos recibirán en los planes que adquieran ellos o sus familiares. Así conocerán el monto a pagar sin que haya sorpresas que los desmotiven y los lleven a continuar con el servicio. Este presupuesto debe ser anual y si hay incrementos se harán conforme a las disposiciones de ley que rijan en ese momento. La estructura de costos es importante documentarla, porque este es un formato que permite organizar los gastos del centro día. Es decir, debe ir de la mano con el presupuesto para evitar que se presente un déficit de capital, lo cual no es sano para el proyecto.

Se trata entonces de realizar una buena gestión financiera para optimizar los recursos del centro día. Dicha estructura debe considerar todos los gastos, desde el más pequeño hasta el más grande, porque así se tendrá un tope que limite los gastos de este proyecto. Tanto el presupuesto como la estructura de costos permiten validar los siguientes aspectos: útil para evaluar los aumentos o disminuciones de los servicios; permite calcular la utilidad y los beneficios respecto a las ventas; proyección de ganancias a nivel mensual y anual; control financiero; e indicar si el proyecto es rentable o no (Ver tabla 24).

Tabla 24.

Costos administrativos

	CONSTITUCIÓN, PLANTA FÍSICA, GENERALES Y OTROS	PERSONAL	VARIABLE ALIMENTACIÓN E INSUMOS MÉDICOS	TOTAL EGRESOS AÑO
	TOTALES ACUMULADO AÑO	TOTALES ACUMULADO AÑO	TOTALES ACUMULADO AÑO	
1	SUBTOTAL Constitución, planta física, generalidades y otros \$ 206.500.000	SUBTOTAL Personal \$ 793.600.000	SUBTOTAL Variable alimentación e insumos médicos \$ 791.287.993	\$ 1.791.387.993

Fuente: (Cáceres, 2023).

5.3.1. Tipos de costos

Son aquellos costos que tienen características específicas y que se agrupan según dichas especificaciones. A continuación, se mencionan otros tipos de costos que se evidenciarán en el centro día: directos, indirectos, operativos, de oportunidad, hundidos (no recuperables), controlables, y no controlables. Cada uno de estos contribuye a generar una estructura de costos que no sobre el presupuesto que se ha establecido para el desarrollo del proyecto, sobre todo el primer año de funcionamiento. Lo cual es una ventaja porque se deben considerar los posibles obstáculos que se pueden presentar durante la puesta en marcha del centro día, los cuales deben ser abordados y analizados para darles solución.

5.4. Tipos de Sociedades

Selección de un tipo de sociedad para la creación del centro día desde el ámbito legal es una prioridad para el proyecto. Se debe tener muy clara la figura de sociedad sobre la cual se quiere constituir empresa; porque de esta elección depende el proceso de configuración del centro día en términos de papeleo y costos que se deben asumir para que todo quede bajo los términos del Código de Comercio Colombiano y la Ley 1258 de 2008. La tabla 25 indica las clases sociedades que existen en Colombia.

Tabla 25.

Tipos de sociedad en Colombia

CLASES DE SOCIEDADES EN COLOMBIA					
Clase	Nombre	Denominación de los Socios	No. de Socios	Responsabilidad	Capital Social y Votos para decisiones
Personas	Sociedad Colectiva	Socios	Min: 2	Solidaria e Ilimitada	Participación. Todos los socios tiene un voto sin importar la participación que tenga en la sociedad.
	Sociedad Limitada	Socios	Min: 2 Max: 25	Limitada hasta el monto de sus aportes	Cuotas de igual valor. Todos los socios tiene un voto sin importar las cuotas que posea.
	Sociedad En comandita Simple	Gestores y Comanditarios	Gestores. Min: 1; Max: 25 Comanditarios. Min: 1	Gestores: Solidaria e Ilimitada. Comanditarios: Hasta el monto de aportes.	Cuotas de igual valor. Las decisiones los toman los socios gestores en igualdad de votos.
Capital	Sociedad Anónima Simplificada	Accionistas	Min: 1	Hasta el monto de aportes.	Cuotas de igual valor. De acuerdo a lo establecido en documento de constitución
	Sociedad Anónima	Accionistas	Min: 5	Gestores: Solidaria e Ilimitada. Comanditarios: Hasta el monto de aportes.	Acciones de igual valor, los votos de los accionistas será de acuerdo al número de acciones.
	Sociedad En comandita Por Acciones	Gestores y Comanditarios	Min: 1 Min: 5	Hasta el monto de aportes.	Acciones de igual valor. Las decisiones los toman los socios gestores en igualdad de votos.

Nota. Elaborada a partir del sitio web “Cuadros comparativos de tipos de sociedades en Colombia”.

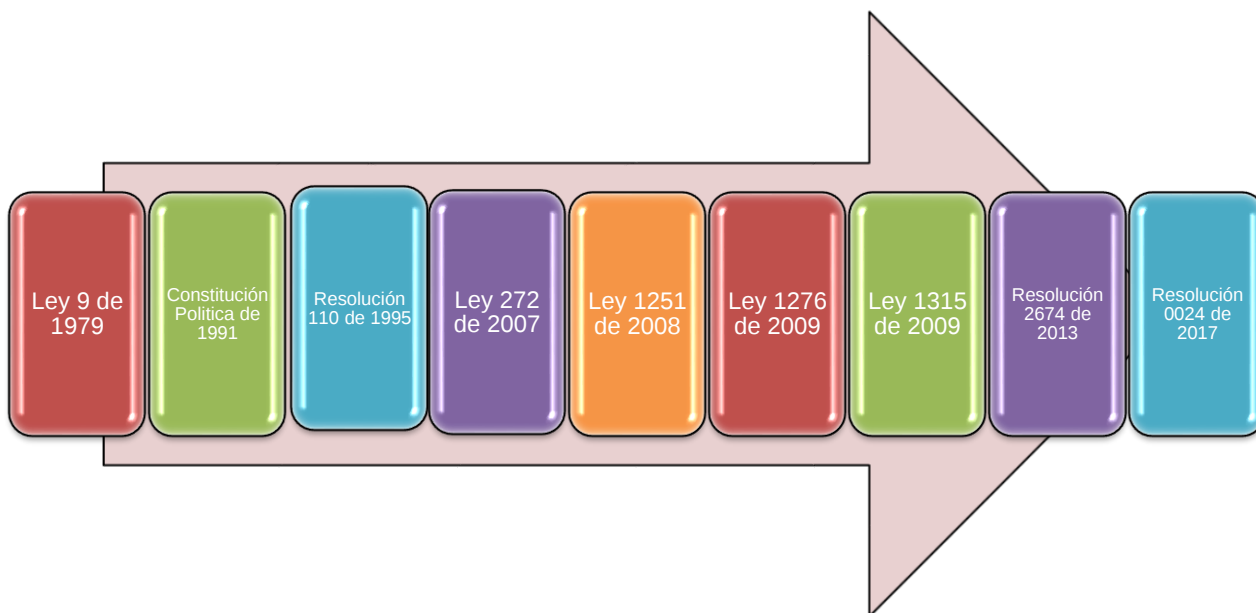
De acuerdo con el objetivo del proyecto, el centro día se constituirá como una Entidad Sin Ánimo de Lucro “por la voluntad de asociación de dos o más personas naturales o jurídicas quienes se interesan en realizar actividades de común interés para los asociados” (Cámara de Comercio de Bogotá, s.f., p.18). Es preciso aclarar que en este tipo de sociedad no es creada con propósito de generar utilidades, sino que es una entidad que prestará un servicio social a la población adulta mayor del municipio de Aguazul.

5.5. Permisos y Licencias

Este proyecto tendrá en cuenta las diferentes normativas legales que vigilan a las entidades que trabajan con la población adulta mayor. La figura 9 muestra dichas normas y disposiciones legales que regulan los programas de atención a los adultos mayores:

Figura 9.

Marco legal para los programas de adultos mayores en Colombia



Nota. Elaborada a partir de la norma para los programas de adultos mayores en Colombia.

El proyecto debe tener cuenta los requerimientos que exigen la normativa para los programas de los adultos mayores; por tanto, es importante contar con un plan de trabajo bien estructurado que permita identificar cuáles son los aspectos para intervenir a corto y mediano plazo, sin lugar a equivocaciones, pues éstos son de estricto cumplimiento, y una inversión mal hecha, implica volver a reformar, lo cual hará que pierda dinero. Existen aspectos que son fundamentales para que un centro día sea habilitado para su funcionamiento; estos pueden variar según la región del país, ya que algunos departamentos pueden tener resoluciones específicas. Dichos aspectos son:

- **Solicitud de habilitación.** Se realiza después de verificar que el centro día cumple con todos los requisitos de ley para su óptimo funcionamiento. El representante legal hace esta solicitud ante la Secretaría de Salud correspondiente (sea esta Departamental, Distrital o Municipal). Luego de la visita técnica, se entregará un

certificado donde se otorga el sello favorable si cumple los criterios básicos de funcionamiento.

- **Infraestructura y accesibilidad.** Las instituciones deben estar ubicadas en zonas que no representen un riesgo sanitario. Además, la construcción debe permitir el fácil acceso y desplazamiento de los usuarios, con rampas de acceso y sin barreras físicas que impidan la movilidad (accesibilidad para personas mayores) o adaptar los lugares para las personas mayores. Se debe contar con áreas físicas para el alojamiento, área administrativa, de descanso, recreación, atención de enfermería, comedor, lavandería, servicios generales, etc., los cuales deben ser independientes entre sí.
- **Señalización.** Que ubique a los usuarios en los diferentes espacios del centro día; y deje claro las zonas de fácil acceso y de peligro.
- **Las escaleras.** Deben permitir que dos personas accedan a estas al mismo tiempo, con pasamos por ambos lados y no pueden ser tipo caracol.
- **El comedor.** Debe tener una capacidad para albergar aproximadamente a 97 adultos mayores en el primer año.

Se debe contar con buena iluminación natural y artificial en todos los espacios que sea necesario, además en las habitaciones se debe contar con la luz baja e indirecta que permita la movilización del adulto mayor en horas de la noche. Respecto a las habitaciones, deben tener un guardarropa con espacio para cada usuario, y un nochero por cama, un timbre de sonido continuo en cada dormitorio. En el caso de las personas mayores con dependencia funcional uno por cama. También, se debe evitar el hacinamiento, por ello se sugiere que entre cama y cama se encuentre el nochero, esto garantiza un espacio para la movilidad del usuario. Las unidades sanitarias deben ser acordes al número de usuarios que tiene la institución y deben estar cerca de los dormitorios. Estos deben permitir el fácil desplazamiento de una silla de ruedas, deben contar con apoyo perimetral y timbre de tipo continuo. Las duchas deben contar con agua caliente. Todos los espacios de la institución deben ser cómodos, pintados con colores cálidos, excelente iluminación y señalización.

En cuanto al recurso humano, la dirección técnica estará a cargo de personal de salud, con conocimientos en gerontología, psicología, trabajo social, fisioterapia, fonoaudiología. Respecto al personal asistencial, deben estar disponibles las 24 horas del día, y en la noche deben quedar mínimo diez trabajadores a cargo de los adultos mayores. Se debe contar con manipuladores de alimentos, auxiliares de servicios generales y profesionales en nutrición, terapia ocupacional o educación física. El personal deberá incrementarse de acuerdo con el número de cupos que se abran y la situación física y mental de los usuarios. La figura 10 indica otras leyes que se relacionan con la atención del adulto mayor.

Figura 10.

Leyes que rigen la atención del adulto mayor



Nota. Elaborada a partir de la norma para los programas de adultos mayores en Colombia.

El centro día debe tener documentos que avalen la propiedad del bien inmueble y que acrediten que el funcionamiento es para la atención de la población adulta mayor del municipio de Aguazul. El acta de constitución es uno de estos, que contienen los estatutos del centro de atención. En dicha acta también se registra el presidente y el secretario del centro, con la firma de aceptación de los cargos. Asimismo, debe incluir la voluntad manifiesta de constituirse legalmente como una entidad sin ánimo de lucro; al igual que elección del órgano directivo y fiscalizador.

El centro día tendrá un reglamento interno tanto para los usuarios como para el personal, donde se estipulará los comportamientos que se deben tener. En caso de

incurrir en alguna falta se incluirá la ruta a seguir para sancionarlos. Este reglamento se elaborará con base en el literal d) artículo 20 de la Ley 1251 de 2008. Con la documentación vigente se debe ir a la Cámara de Comercio del municipio para realizar el registro del centro de atención. El nombre asignado al centro día debe ser único, es decir no puede aparecer en el sistema de la entidad, y si este es el caso, se debe cambiarlo por otro.

Con respecto a la licencia, se debe tener la siguiente documentación: formato de solicitud con copia, donde se informa el tipo de negocio y los servicio que brinda; nombre o razón social del lugar; dirección y teléfono; características del sitio; nombre del propietario con el documento de identidad; y el registro ante la Secretaría de Salud. Es importante que el centro día realice todos los ajustes de infraestructura y recursos humanos que exige la ley para su debido funcionamiento.

5.6. Impuestos y Tasas

Los centro de atención a los adultos mayores pueden constituirse como Entidades Sin Ánimo de Lucro -ESAL-. Esto hace que se ubiquen dentro de un régimen tributario especial -RTE-, como lo estipula lo estipula el Decreto 624 de 1989 en su artículo 19. Sin embargo, deben acreditar que pertenecen al RTE siempre y cuando cumplan con los siguientes requisitos:

- Que estén legalmente constituidas.
- Que su objeto social sea de interés general en una o varias de las actividades meritorias establecidas en el artículo 359 del presente Estatuto, a las cuales debe tener acceso la comunidad.
- Que ni sus aportes sean reembolsados ni sus excedentes distribuidos, bajo ninguna modalidad, cualquiera que sea la denominación que se utilice, ni directa, ni indirectamente, ni durante su existencia, ni en el momento de su disolución y liquidación, de acuerdo con el artículo 356-1. (Decreto 624 de 1989).

Según la DIAN (2022), las ESAL al pertenecer al Régimen Tributario Especial obtienen beneficio sobre el impuesto sobre la renta y complementario, al recibir un descuento del 20% del costo total de este impuesto. De acuerdo con el art. 476 Decreto 624 de 1989, el centro de atención también estará no tendrá que pagar el impuesto a las ventas -IVA-. Asimismo, los bienes donados que reciba el centro día quedaran exentos de IVA, tal y como lo dispone el art. 480 del mismo Decreto. Es decir, estarán excluidos de este impuesto esta clase de importaciones.

6. Pensamiento Estratégico

6.1. Estrategias de Mercadeo “Manos Unidas”

Para que el centro día sea conocido entre los adultos mayores del Municipio de Aguazul, se dispondrá de un equipo experto en mercadeo y ventas, quienes establecerán las estrategias de mercados que garanticen la captación de usuarios. La primera estrategia se tendrá que realizar visitas por los barrios del municipio para que la población adulta mayor y sus familiares conozcan los servicios que brindara este centro. Dicha estrategia tiene como objetivo un acercamiento más personalizado con los potenciales clientes, donde se mostrará a grandes rasgos como se trabajará en el centro día. Además, se hará registro de los datos personales de los usuarios interesados y se les entregará una invitación para hacer una visita guiada, como una manera de mostrar la seriedad y el compromiso que se tiene de trabajar con esta población.

La segunda estrategia será el diseño de publicidad y campañas creativas para sensibilizar a la comunidad sobre el cuidado y atención especial que necesitan los adultos mayores; para ello, se elaborarán folletos, vallas publicitarias, branding, marketing BTL, crear una página web, redes sociales, y participar en eventos del municipio para establecer relaciones públicas.

Es importante que los potenciales clientes sepa que el centro día opciones de servicio, según las necesidades específicas de los adultos mayores. Por consiguiente, la tercera estrategia es presentarles tres planes de servicio que se ajusten a sus requerimientos e ingresos económicos, o de sus familias. Dichos planes son:

- **Plan de servicio 1:** Residencial permanente, donde los adultos mayores pasaran su vejez. Este servicio incluye lavandería, aseo de la habitación, las tres comidas del día y los refrigerios, actividades recreativas, atención en salud, cuidado 24 horas por un profesional asignado.
- **Plan de servicio 2:** Temporal, atenderá los requerimientos del adulto mayor en un tiempo determinado. Este plan de servicio puede realizarse en el centro día o en casa, según la necesidad del usuario.

- **Plan de servicio 3:** Atención integral Domiciliaria, está diseñado para los usuarios que solo necesiten un servicio específico, por ejemplo, cuidado en las noches, atención en salud para manejo de medicamentos, etc.

Por último, la cuarta estrategia será presentar el proyecto ante la Alcaldía de Aguazul para que pueda obtener financiamiento que permita su desarrollo. Por tanto, este proyecto debe tener visible su interés por el bienestar de la población adulta mayor. Este aspecto es determinante para que entidades públicas como la alcaldía den su aval para desembolsar fondos del presupuesto municipal.

6.2. Estrategia Organizacional “Manos Unidas”

A nivel organizacional, el centro día desarrollará una serie de estrategias enfocadas en lograr el bienestar físico y mental de los adultos mayores inscritos en este centro. Con relación a la parte física serán: estimulación que les permita tener autonomía física y funcional; actividades de motricidad fina y gruesa, y gimnasia pasiva que contribuya a fortalecer su movilidad. Respecto a la salud mental, las estrategias se encaminan hacia: el apoyo afectivo; socialización con otros adultos mayores; fortalecer relaciones familiares; acciones de contingencia para momentos de crisis, agitación y problemas de comportamiento. El bienestar físico y mental es individual, por esta razón, el centro día trabajará un esquema personalizado de trabajo, donde los servicios que reciba sean acordes a sus necesidades particulares.

De igual forma, el centro día también piensa en las familias de los adultos mayores que recibirán atención, por tanto, considera realizar una orientación sobre los servicios que se les brindarán a sus familiares, con el fin de darles tranquilidad y confianza. Además, se establecerá un programa de apoyo familiar para que los adultos mayores sientan el respaldo e interés de sus familiares, respecto a su bienestar físico y mental.

6.3. Análisis de Procesos

Con el fin de ofrecer un mejor servicio, el centro día “Manos Unidas” realizará el análisis de procesos en todos los niveles. El proceso de planeación estará a cargo del director administrativo, en donde tendrá en cuenta los siguientes elementos: análisis de procesos, de planeación financiera, de gestión de talento humano, de mercadeo y ventas, de gestión servicio de alojamiento, de gestión de compras, de preparación de alimentos y de gestión de servicios de aseo. La figura de la 11 presenta el análisis de procesos.

Figura 11.

Análisis de procesos



Fuente: (Cáceres, 2022)

El proceso de planeación financiera estará a cargo del director y personal administrativos, en donde tendrá en cuenta los siguientes elementos: proveedores, entradas, subprocesos, salidas y clientes. La figura 11 da cuenta de este proceso.

Figura 12.

Proceso de Planeación Financiera



Fuente: (Cáceres, 2022)

El proceso de Gestión de Talento Humano estará a cargo del director administrativo. La figura 13 presenta como realizará este proceso.

Figura 13.

Proceso de Gestión de Talento Humano



Fuente: (Cáceres, 2022)

Proceso de mercadeo y ventas: sus responsables son el Director Administrativo, personal administrativo y ventas. La figura 14 indica ese proceso.

Figura 14.

Proceso de Mercadeo y Ventas



Fuente: (Cáceres, 2022).

El proceso de gestión servicio de alojamiento estará a cargo de los empleados que laboral en el área operativa y administrativa. La figura 15 da cuenta de este proceso.

Figura 15.

Proceso de Gestion de Servicio y Alojamiento



Fuente: (Cáceres, 2022)

Del proceso gestión de compras el principal responsable será el director del centro y personal administrativo. La figura 16 muestra dicho proceso.

Figura 16.

Proceso de Gestion de Compras

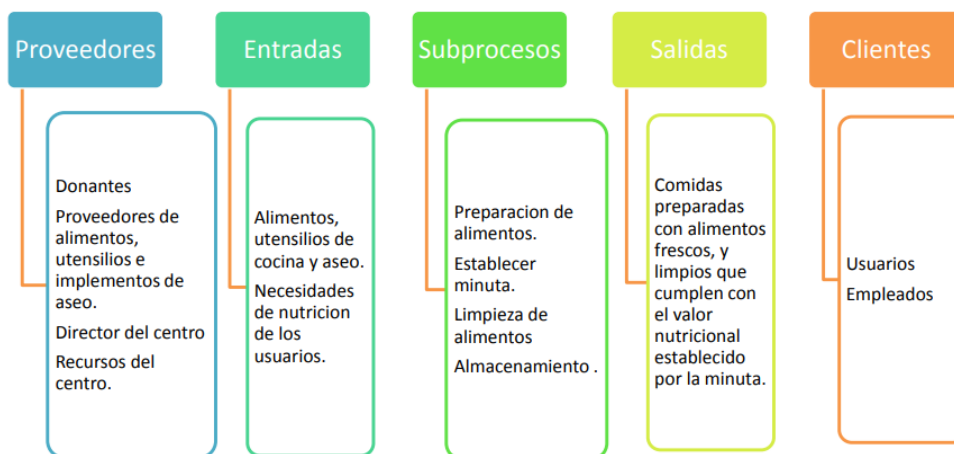


Fuente: (Cáceres, 2022)

Del proceso de preparación de alimentos, los principales responsables son los manipuladores de alimentos. La figura 17 presenta este proceso.

Figura 17.

Proceso de Preparacion de Alimentos

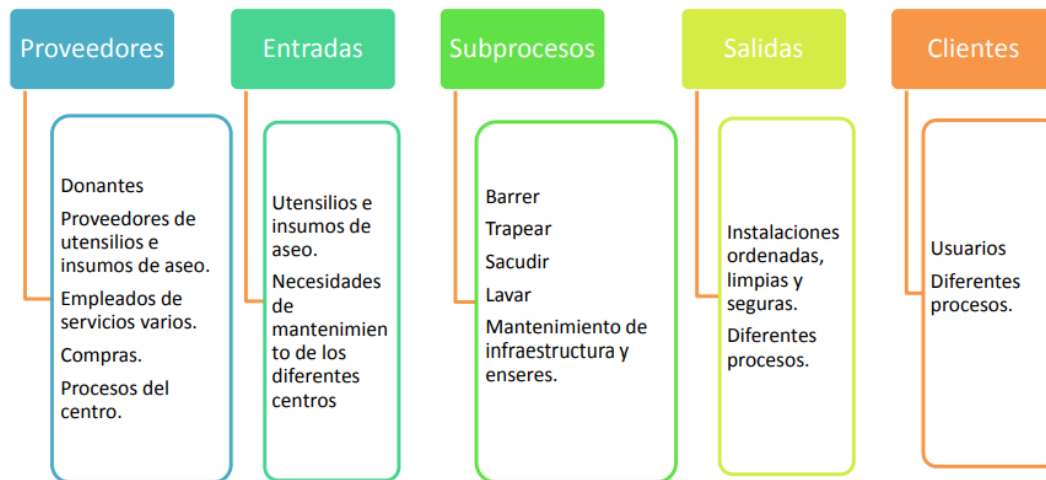


Fuente: (Cáceres, 2022).

En el proceso gestión de los servicios de aseo, los responsables serán los empleados de servicios generales, limpian las habitaciones y a las instalaciones del centro. La figura 18 da cuenta de ese proceso.

Figura 18.

Proceso de Gestion de Servicios de Aseo



Fuente: (Cáceres, 2022).

7. Formulación y Evaluación Financiera.

A partir de una cifra conocida y verificable, la población de adultos mayores en Aguazul, se desarrolla una proyección de demanda. Tal proyección de la demanda, busca identificar la relación entre mercado potencial y capacidad del proyecto. Se determina un objetivo teórico de 122 usuarios totales mensuales, para ser atendidos por el centro día “Manos Unidas”. Esta estimación, se considera un punto de intersección coherente entre la demanda y la capacidad.

Luego, una cascada de ejercicios concienzudos de estimaciones y una estructura de costos de constitución, personas y costos variables, nos permiten estimar una TIR en 5 años, partiendo de una inversión de \$500 millones de pesos colombianos, de 27%. El ejercicio financiero en detalle puede encontrarse en el adjunto Excel: Formulación y evaluación financiera. Se tomaron en cuenta 5 periodos anuales. Para todas las estimaciones de crecimientos anuales de costos, se consideró una tasa de inflación de 7% constante anual durante los 5 periodos.

Se concluye que el proyecto “Manos Unidas” es viable desde el modelo de “Entidad Sin Ánimo de Lucro” propuesto. Si bien, se estima alcanzar el punto de equilibrio en el 3er año, a partir de allí, el flujo de caja y la tasa de retorno de la inversión, justifican esta inversión social que ofrecerá beneficios no financieros incalculables, para la población de Casanare, Colombia. Para todos los detalles, por favor remitirse al Excel adjunto “formulación y evaluación financiera”.

7.1. Estudio Económico

Partiendo de la perspectiva en la que un proyecto sin ánimo de lucro, también debe ser sin ánimo de pérdida, se analiza el punto de equilibrio y la rentabilidad del proyecto “Manos Unidas”, concluyendo que el impacto positivo de un centro día para adultos mayores en cercanías de la capital del departamento del Casanare, requiere apoyo público y privado, para la constitución e implementación, pero que tras el tercer año de operación, la inversión social y económica, se recuperarán con creces en beneficio de la

comunidad.

7.2. Ingresos

Partiendo de una cifra conocida y verificable, se estima la población de adultos mayores de Aguazul en 4,059 personas. Desde el punto de vista comercial, se considera totalmente viable, extender los servicios de “Manos Unidas” a las poblaciones cercanas y principales de departamento del Casanare. Así, se estima el objetivo comercial de “Manos Unidas” en coherencia con su capacidad proyectada (Ver tabla 26).

Tabla 26.

Estimación comercial

Población adultos mayores Agua Azul			4.059	
Alrededores	Yopal	150%	6.089	La población de adultos mayores en Yopal, se estima del 150% de la de Aguazul
	Tauramena	50%	2.030	La población de adultos mayores en Tauramena, se estima del 50% de la de Aguazul
JUSTIFICACIÓN ESTIMACIÓN BASE			12.177	
Relación 1 / 5 = Estimación de clientes potenciales dentro de población	20%	2.435		Dentro de la población de adultos mayores, se determina 1/5 como la porción de clientes potenciales
Objetivo de mercado para primer año = 5% del mercado	5%	122		Dentro de la porción de clientes potenciales, se determina un objetivo comercial del 5% del mercado
			122	Así, se determina el objetivo comercial del “Manos Unidas” en coherencia con su capacidad proyectada

Fuente: (Cáceres, 2023).

Luego y con una visión financiera conservadora, se proyecta alcanzar la meta estimada de 122 usuarios mensuales, a un 80% en el primer año, es decir, el objetivo al finalizar el primer año es de 97 usuarios mensuales. Tal objetivo no se alcanzará en el primer mes de operación, sino que se construirá en el desarrollo del primer año, comenzando en 34 usuarios en el periodo 1, y terminando en el objetivo de 97 en el periodo 12 del primer año. La tabla 27 indica los anteriores datos.

Tabla 27.

Meta estimada primer año

							OBJETIVO USUARIOS MENSUALES				
CLIENTES MES OBJETIVO 1er AÑO							97	80%			
ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
34	38	41	45	50	55	60	67	73	81	89	97

Fuente: (Cáceres, 2023).

A partir del segundo año y hasta el quinto, se estiman crecimientos anuales, primero agresivos del 25 %, pero luego conservadores de 10% as, llegando a un objetivo de usuarios mensuales de 185. Es decir, comenzamos en 97 usuarios el primer año, y estimamos beneficiar a 185 usuarios en el 5to año (Ver tabla 28).

Tabla 28.

Meta estimada del segundo al quinto año

	OBJETIVO USUARIOS MENSUALES		TOTALES ACUMULADO AÑO
TOTAL CLIENTES OBJETIVO 2do AÑO	122	##	1.327
TOTAL CLIENTES OBJETIVO 3er AÑO	146	##	1.620
TOTAL CLIENTES OBJETIVO 3er AÑO	146	##	1.620
TOTAL CLIENTES OBJETIVO 4to AÑO	168	##	1.909
TOTAL CLIENTES OBJETIVO 5to AÑO	185	##	2.167

Fuente: (Cáceres, 2023).

Se determina el costo y distribución porcentual de los 3 servicios ofrecidos, permanente, temporal y domiciliario, como sigue:

- + Permanente: 60% de mercado objetivo, costo cop\$2,500,000.

- + Temporal: 30% de mercado objetivo, costo cop\$1,000,000.
- + Domiciliario: 10% de mercado objetivo, costo cop\$400,000

Tabla 29.

Costo Planes de Servicios

	100%	
SERVICIO 1 Permanente	60%	
Valor servicio		\$ 2.500.000
SERVICIO 2 Temporada	30%	
Valor servicio		\$ 1.000.000
SERVICIO 3 Domiciliario	10%	
Valor servicio		\$ 400.000

Fuente: (Cáceres, 2023).

En la tabla 30 se describen los ingresos estimados de los primeros 5 años.

Tabla 30.

Ingresos estimados primeros 5 años

INGRESOS OPERACIONALES														
	OBJE TIVO USUA RIOS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTALES ACUMULADO AÑO
CLIENTES MES OBJETIVO 1er AÑO	97	34	38	41	45	50	55	60	67	73	81	89	97	730
TOTAL INGRESOS ESTIMADOS 1er AÑO		\$ 62.824.433	\$ 69.106.877	\$ 76.017.564	\$ 83.619.321	\$ 91.981.253	\$ 101.179.378	\$ 111.297.316	\$ 122.427.047	\$ 134.669.752	\$ 148.136.727	\$ 162.950.400	\$ 179.245.440	\$ 1.343.455.508
TOTAL CLIENTES OBJETIVO 2do AÑO	122	97	100	102	105	107	110	112	114	117	119	122	122	1.327
TOTAL INGRESOS ESTIMADOS 2do AÑO		\$ 191.792.621	\$ 196.587.436	\$ 201.382.252	\$ 206.177.067	\$ 210.971.883	\$ 215.766.698	\$ 220.561.514	\$ 225.356.329	\$ 230.151.145	\$ 234.945.960	\$ 239.740.776	\$ 239.740.776	\$ 2.613.174.458
TOTAL CLIENTES OBJETIVO 3er AÑO	146	122	124	127	129	132	134	136	139	141	144	146	146	1.620
TOTAL INGRESOS ESTIMADOS 3er AÑO		\$ 256.522.630	\$ 261.653.083	\$ 266.783.536	\$ 271.913.988	\$ 277.044.441	\$ 282.174.893	\$ 287.305.346	\$ 292.435.799	\$ 297.566.251	\$ 302.696.704	\$ 307.827.156	\$ 307.827.156	\$ 3.411.750.983
TOTAL CLIENTES OBJETIVO 4to AÑO	168	146	149	151	153	156	158	161	163	166	168	170	168	1.909
TOTAL INGRESOS ESTIMADOS 4to AÑO		\$ 329.375.057	\$ 334.864.642	\$ 340.354.226	\$ 345.843.810	\$ 351.333.394	\$ 356.822.979	\$ 362.312.563	\$ 367.802.147	\$ 373.291.732	\$ 378.781.316	\$ 384.270.900	\$ 378.781.316	\$ 4.303.834.082
TOTAL CLIENTES OBJETIVO 5to AÑO	185	168	170	173	175	178	180	183	185	188	190	192	185	2.167
TOTAL INGRESOS ESTIMADOS 5to AÑO		\$ 405.296.008	\$ 411.169.863	\$ 417.043.718	\$ 422.917.574	\$ 428.791.429	\$ 434.665.284	\$ 440.539.139	\$ 446.412.994	\$ 452.286.850	\$ 458.160.705	\$ 464.034.560	\$ 445.825.609	\$ 5.227.143.733
														\$ 16.899.358.765

Fuente: (Cáceres, 2023).

A continuación, se presenta el resumen ingresos operacionales primeros 5 años (Ver tabla 31).

Tabla 31.

Resumen ingresos operacionales

INGRESOS OPERACIONALES		
	OBJETIVO USUARIOS	TOTALES ACUMULADO AÑO
CLIENTES MES OBJETIVO 1er AÑO	97	730
TOTAL INGRESOS ESTIMADOS 1er AÑO		\$ 1.343.455.508
TOTAL CLIENTES OBJETIVO 2do AÑO	122	1.327
TOTAL INGRESOS ESTIMADOS 2do AÑO		\$ 2.613.174.458
TOTAL CLIENTES OBJETIVO 3er AÑO	146	1.620
TOTAL INGRESOS ESTIMADOS 3er AÑO		\$ 3.411.750.983
TOTAL CLIENTES OBJETIVO 4to AÑO	168	1.909
TOTAL INGRESOS ESTIMADOS 4to AÑO		\$ 4.303.834.082
TOTAL CLIENTES OBJETIVO 5to AÑO	185	2.167
TOTAL INGRESOS ESTIMADOS 5to AÑO		\$ 5.227.143.733
		\$ 16.899.358.765

Fuente: (Cáceres, 2023).

7.3. Costos

Los costos estimados del proyecto se dividen en tres variables: 1. Constitución, planta física, generales y otros; 2. Personal; y 3. Alimentación e insumos médicos. La tabla 32 presenta dicha información.

Tabla 32.

Constitución, planta física, generales y otros

CONSTITUCIÓN, PLANTA FÍSICA, GENERALES Y OTROS	
	TOTALES ACUMULADO AÑO
CONSTITUCIÓN Y PUESTA EN MARCHA	\$ 36.500.000
Constitución	\$ 1.500.000
Señalización, distintivos	\$ 1.000.000
Muebles y enseres	\$ 1.000.000
Equipos de computo y comunicaciones	\$ 1.000.000
Adaptación a día	\$ 1.000.000
Adaptación varias	\$ 15.000.000
PLANTA FÍSICA E INSTALACIONES	\$ 155.000.000
Arrendamiento	\$ 42.000.000
Servicios públicos	\$ 9.000.000
Mantenimiento zonas verdes	\$ 6.000.000
Rijos vehicular (cuota, seguros, impuestos)	\$ 48.000.000
Equipos médicos	\$ 50.000.000
1 GENERALES	\$ 15.000.000
Almuerzo y cafetería	\$ 9.000.000
Papelaria y oficina	\$ 6.000.000
SUBTOTAL Constitución, planta física, generalidades y otros	\$ 206.500.000

Fuente: (Cáceres, 2023).

Tabla 33.
Personal

PERSONAL	
	TOTALES ACUMULADO AÑO
PERSONAL FIJO CONTRATO LABO	\$ 744.000.000
USUARIOS	730
TOTAL EQUIPO DE TRABAJO	342
RELACIÓN USUARIOS / EQUIPO	47%
Servicio cocina	72
##	\$ 129.600.000
Servicios generales	48
##	\$ 86.400.000
Técnico auxiliar enfermería	72
##	\$ 180.000.000
Profesional en Terapia Física	27
##	\$ 54.000.000
Auxiliar Administrativa	33
##	\$ 66.000.000
Conductor vehículo transporte	24
##	\$ 48.000.000
Profesional en Nutrición y Dietética	18
##	\$ 36.000.000
Profesional en Gerontología	18
##	\$ 36.000.000
Profesional director Administrativo	12
##	\$ 36.000.000
Profesional Enfermería	18
##	\$ 72.000.000
PERSONAL PRESTACIÓN DE SERVICIO	\$ 39.600.000
Contador Público	12
##	\$ 21.600.000
Revisor Fiscal (Obligado por ser ESAL)	12
##	\$ 18.000.000
DOTACIÓN Y FORMACIÓN	\$ 10.000.000
Dotación	\$ 6.000.000
Formación	\$ 4.000.000
SUBTOTAL Personal	\$ 793.600.000

Fuente: (Cáceres, 2023).

Tabla 34.

Variables alimentación e insumos médicos

VARIABLE ALIMENTACIÓN E INSUMOS MÉDICOS			
			TOTALES ACUMULADO AÑO
ALIMENTACIÓN			\$ 788.549.972
Servicio 1 permanente	\$ 8.000	Usuarios	438
Ración día completo	6	Ración	78.855
		COSTO	\$ 630.839.978
Servicio 2 temporal	\$ 8.000	Usuarios	219
Ración día completo	3	Ración	19.714
		COSTO	\$ 157.709.994
INSUMOS MÉDICOS			\$ 2.738.021
Servicio 1 permanente	\$ 5.000	Usuarios	438
Insumos	1	Ración	438
		COSTO	\$ 2.190.417
Servicio 2 temporal	\$ 2.500	Usuarios	219
Insumos	1	Ración	219
		COSTO	\$ 547.604
SUBTOTAL Variable alimentación e insumos médicos			\$ 791.287.993
ALIMENTACIÓN			\$ 1.533.819.791
Servicio 1 permanente	\$ 8.560	Usuarios	796
Ración día completo	6	Ración	143.348
		COSTO	\$ 1.227.055.833
Servicio 2 temporal	\$ 8.560	Usuarios	398
Ración día completo	3	Ración	35.837
		COSTO	\$ 306.763.958
INSUMOS MÉDICOS			\$ 5.325.763
Servicio 1 permanente	\$ 5.350	Usuarios	796
Insumos	1	Ración	796
		COSTO	\$ 4.260.611
Servicio 2 temporal	\$ 2.675	Usuarios	398
Insumos	1	Ración	398
		COSTO	\$ 1.065.153
SUBTOTAL Variable alimentación e insumos médicos			\$ 1.539.145.554
ALIMENTACIÓN			\$ 2.002.549.490
Servicio 1 permanente	\$ 9.159	Usuarios	972
Ración día completo	6	Ración	174.910
		COSTO	\$ 1.602.039.592
Servicio 2 temporal	\$ 9.159	Usuarios	486
Ración día completo	3	Ración	43.728
		COSTO	\$ 400.509.898

INSUMOS MÉDICOS				\$ 6.953.297
Servicio 1 permanente	\$ 5.725	Usuarios		972
Insumos	1	Ración		972
		COSTO		\$ 5.562.637
Servicio 2 temporal	\$ 2.862	Usuarios		486
Insumos	1	Ración		486
		COSTO		\$ 1.390.659
SUBTOTAL Variable alimentación e insumos médicos				\$ 2.009.502.787
ALIMENTACIÓN				\$ 2.526.163.483
Servicio 1 permanente	\$ 9.800	Usuarios		1.146
Ración día completo	6	Ración		206.210
		COSTO		\$ 2.020.930.787
Servicio 2 temporal	\$ 9.800	Usuarios		573
Ración día completo	3	Ración		51.553
		COSTO		\$ 505.232.697
INSUMOS MÉDICOS				\$ 8.771.401
Servicio 1 permanente	\$ 6.125	Usuarios		1.146
Insumos	1	Ración		1.146
		COSTO		\$ 7.017.121
Servicio 2 temporal	\$ 3.063	Usuarios		573
Insumos	1	Ración		573
		COSTO		\$ 1.754.280
SUBTOTAL Variable alimentación e insumos médicos				\$ 2.534.934.884
ALIMENTACIÓN				\$ 2.340.643.457
Servicio 1 permanente	\$ 10.486	Usuarios		1.300
Ración día completo	6	Ración		234.064
		COSTO		\$ 1.872.514.765
Servicio 2 temporal	\$ 10.486	Usuarios		650
Ración día completo	3	Ración		58.516
		COSTO		\$ 468.128.691
INSUMOS MÉDICOS				\$ 10.653.146
Servicio 1 permanente	\$ 6.554	Usuarios		1.300
Insumos	1	Ración		1.300
		COSTO		\$ 8.522.517
Servicio 2 temporal	\$ 3.277	Usuarios		650
Insumos	1	Ración		650
		COSTO		\$ 2.130.629
SUBTOTAL Variable alimentación e insumos médicos				\$ 2.351.296.603

Fuente: (Cáceres, 2023).

Luego de justificar la base del cálculo de costos anuales, se extrapola (Excel financiero adjunto) y presenta en la tabla 35 el siguiente resumen:

Tabla 35.

Resumen costos anuales

AÑO	CONSTITUCIÓN, PLANTA FÍSICA, GENERALES Y OTROS		PERSONAL		VARIABLE ALIMENTACIÓN E INSUMOS MÉDICOS		TOTAL EGRESOS AÑO
		TOTALES ACUMULADO AÑO		TOTALES ACUMULADO AÑO		TOTALES ACUMULADO AÑO	
1	SUBTOTAL Constitución, planta física, generalidades y otros	\$ 206.500.000	SUBTOTAL Personal	\$ 793.600.000	SUBTOTAL Variable alimentación e insumos médicos	\$ 791.287.993	\$ 1.791.387.993
2	SUBTOTAL Constitución, planta física, generalidades y otros	\$ 205.900.000	SUBTOTAL Personal	\$ 849.152.000	SUBTOTAL Variable alimentación e insumos médicos	\$ 1.530.145.554	\$ 2.594.197.554
3	SUBTOTAL Constitución, planta física, generalidades y otros	\$ 220.313.000	SUBTOTAL Personal	\$ 908.592.640	SUBTOTAL Variable alimentación e insumos médicos	\$ 2.009.502.787	\$ 3.138.408.427
4	SUBTOTAL Constitución, planta física, generalidades y otros	\$ 235.734.910	SUBTOTAL Personal	\$ 972.194.125	SUBTOTAL Variable alimentación e insumos médicos	\$ 2.534.934.884	\$ 3.742.863.919
5	SUBTOTAL Constitución, planta física, generalidades y otros	\$ 252.236.354	SUBTOTAL Personal	\$ 1.040.247.714	SUBTOTAL Variable alimentación e insumos médicos	\$ 2.351.296.603	\$ 3.643.780.670
		\$ 1.120.684.264		\$ 4.563.786.478		\$ 9.226.167.821	\$ 14.910.638.563

Fuente: (Cáceres, 2023).

7.4. Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio lo calculamos partir del periodo 13, es decir el primer mes del segundo año. Teniendo en cuenta la inversión inicial en constitución y adecuaciones, y una demanda conservadora desde la apertura hasta alcanzar el 80% del objetivo de mercado al finalizar el primer año, se considera coherente encontrar el punto de equilibrio en el segundo año.

Las proporciones y magnitudes del proyecto, al ser una fundación sin ánimo de lucro, pero con la necesidad de ser sostenible en el tiempo, deberán tener en cuenta las necesidades financieras durante el primer año antes de llegar al punto de equilibrio.

Finalmente se resalta la importancia de cuantificar la rentabilidad social, por la que el sector público y privado deberían apoyar la consolidación y puesta en marcha de “Manos Unidas” (Ver tabla 36).

Tabla 36.

Punto de equilibrio

AÑO	INGRESOS OPERACIONALES - COSTOS TOTALES													
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTALES ACUMULADO AÑO	
1	INGRESOS OPERACIONALES	\$ 62.824.433	\$ 68.106.877	\$ 76.021.564	\$ 83.629.321	\$ 91.981.253	\$ 101.179.378	\$ 111.297.316	\$ 122.427.047	\$ 134.689.752	\$ 148.136.727	\$ 162.950.400	\$ 179.245.440	\$ 1.348.453.588
	EGRESOS OPERACIONALES	\$ 161.203.210	\$ 99.403.575	\$ 303.473.932	\$ 111.913.325	\$ 126.476.458	\$ 130.894.104	\$ 174.853.514	\$ 153.408.866	\$ 170.219.752	\$ 177.151.737	\$ 185.876.900	\$ 186.474.580	\$ 1.791.387.993
	TOTAL INGRESOS ESTIMADOS 1er AÑO	-\$ 98.378.817	-\$ 30.296.698	-\$ 27.452.368	-\$ 28.332.005	-\$ 34.495.205	-\$ 29.714.726	-\$ 63.556.198	-\$ 30.981.818	-\$ 35.550.000	-\$ 29.015.000	-\$ 22.926.500	-\$ 17.229.150	-\$ 447.932.405
2	INGRESOS OPERACIONALES	\$ 191.792.621	\$ 196.587.436	\$ 201.382.252	\$ 206.177.067	\$ 220.971.883	\$ 215.766.698	\$ 220.561.514	\$ 225.556.329	\$ 230.151.545	\$ 234.945.960	\$ 239.740.776	\$ 239.740.776	\$ 2.633.174.458
	EGRESOS OPERACIONALES	\$ 230.803.811	\$ 178.597.932	\$ 181.422.052	\$ 188.526.172	\$ 201.622.292	\$ 203.876.413	\$ 246.860.533	\$ 219.724.653	\$ 232.820.774	\$ 234.574.894	\$ 237.399.014	\$ 238.469.024	\$ 2.594.197.554
	TOTAL INGRESOS ESTIMADOS 2do AÑO	-\$ 99.011.191	\$ 17.989.505	\$ 19.960.200	\$ 17.650.895	\$ 9.349.590	\$ 12.390.286	-\$ 26.299.019	\$ 5.631.676	-\$ 2.669.629	\$ 371.067	\$ 2.341.762	\$ 1.271.762	\$ 18.976.904

Fuente: (Cáceres, 2023).

7.5. Flujo de Caja

Tal vez uno de los indicadores financieros más relevantes y no tan populares en la formulación y análisis de proyectos. La no viabilidad de los proyectos suele darse por el flujo de caja y no por malos productos o malas rentabilidades. En este análisis, se encontró que se requiere una inversión inicial de \$500.000.000 millones, para garantizar el flujo de caja el primer año, hasta alcanzar punto de equilibrio en el primer mes del segundo año. Esto hace que el proyecto es viable, autosostenible y rentable. La tabla 37 presenta las cifras.

Tabla 37.
Flujo de caja

FLUJO DE CAJA ANUAL operacional		
Inversión	\$ 500.000.000	
de descuento		7%
	CORRIENTES	CONSTANTES
	Inversión	Inversión
-	-\$ 500.000.000	-\$ 500.000.000
1	-\$ 447.932.485	-\$ 418.628.491
2	\$ 18.976.904	\$ 16.575.163
3	\$ 273.342.556	\$ 223.128.948
4	\$ 560.970.163	\$ 427.961.452
5	\$ 1.583.363.063	\$ 1.128.915.981

Fuente: (Cáceres, 2023).

7.6. T.I.R., V.P.N., T.I.O.

Para finalizar y resumiendo el ejercicio financiero, calculamos a partir del flujo de caja, los valores presentes anuales y totalizamos un TIO del 7%, VPN del proyecto en \$877 millones aproximadamente y una TIR bastante atractiva para los estándares en nuestra región, de 27% para la proyección de 5 años (Ver tablas 38 a 41).

Tabla 38.

T.I.R., V.P.N., T.I.O.

FLUJO DE CAJA ANUAL operacional

Inversión	\$ 500.000.000	
TIO		7%

CORRIENTES		CONSTANTES	
Inversión		Inversión	
-	-\$ 500.000.000		-\$ 500.000.000
1	-\$ 447.932.485	-\$ 418.628.491	-\$ 918.628.485
2	\$ 18.976.904	\$ 16.575.163	-\$ 902.053.327
3	\$ 273.342.556	\$ 223.128.948	-\$ 678.924.379
4	\$ 560.970.163	\$ 427.961.452	-\$ 250.962.927
5	\$ 1.583.363.063	\$ 1.128.915.981	\$ 877.953.054
	V P N	\$ 877.953.054	

TIR	27%
-----	-----

Fuente: (Cáceres, 2022).

En el Excel adjunto, hoja "Proyección TIO" la información se encontraba "agrupada" con la función "agrupar datos". Al desplegar los datos, se evidencia el procedimiento para calcular la TIO.

Tabla 39.

Procedimiento para calcular la TIO

AÑO	INGRESOS OPERACIONALES - COSTOS TOTALES												TOTAL ACUMULADO
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	
1	\$ 413.004.493	\$ 413.004.493	\$ 413.004.493	\$ 413.004.493	\$ 413.004.493	\$ 413.004.493	\$ 413.004.493	\$ 413.004.493	\$ 413.004.493	\$ 413.004.493	\$ 413.004.493	\$ 413.004.493	\$ 4.956.053.568
2	\$ 18.976.904	\$ 18.976.904	\$ 18.976.904	\$ 18.976.904	\$ 18.976.904	\$ 18.976.904	\$ 18.976.904	\$ 18.976.904	\$ 18.976.904	\$ 18.976.904	\$ 18.976.904	\$ 18.976.904	\$ 2.277.227.312
3	\$ 273.342.956	\$ 273.342.956	\$ 273.342.956	\$ 273.342.956	\$ 273.342.956	\$ 273.342.956	\$ 273.342.956	\$ 273.342.956	\$ 273.342.956	\$ 273.342.956	\$ 273.342.956	\$ 273.342.956	\$ 3.277.227.312
4	\$ 560.970.163	\$ 560.970.163	\$ 560.970.163	\$ 560.970.163	\$ 560.970.163	\$ 560.970.163	\$ 560.970.163	\$ 560.970.163	\$ 560.970.163	\$ 560.970.163	\$ 560.970.163	\$ 560.970.163	\$ 4.277.227.312
5	\$ 1.583.363.063	\$ 1.583.363.063	\$ 1.583.363.063	\$ 1.583.363.063	\$ 1.583.363.063	\$ 1.583.363.063	\$ 1.583.363.063	\$ 1.583.363.063	\$ 1.583.363.063	\$ 1.583.363.063	\$ 1.583.363.063	\$ 1.583.363.063	\$ 5.277.227.312
TOTAL INGRESOS ESTIMADOS													\$ 15.277.227.312
1	\$ 413.004.493	\$ 413.004.493	\$ 413.004.493	\$ 413.004.493	\$ 413.004.493	\$ 413.004.493	\$ 413.004.493	\$ 413.004.493	\$ 413.004.493	\$ 413.004.493	\$ 413.004.493	\$ 413.004.493	\$ 4.956.053.568
2	\$ 18.976.904	\$ 18.976.904	\$ 18.976.904	\$ 18.976.904	\$ 18.976.904	\$ 18.976.904	\$ 18.976.904	\$ 18.976.904	\$ 18.976.904	\$ 18.976.904	\$ 18.976.904	\$ 18.976.904	\$ 2.277.227.312
3	\$ 273.342.956	\$ 273.342.956	\$ 273.342.956	\$ 273.342.956	\$ 273.342.956	\$ 273.342.956	\$ 273.342.956	\$ 273.342.956	\$ 273.342.956	\$ 273.342.956	\$ 273.342.956	\$ 273.342.956	\$ 3.277.227.312
4	\$ 560.970.163	\$ 560.970.163	\$ 560.970.163	\$ 560.970.163	\$ 560.970.163	\$ 560.970.163	\$ 560.970.163	\$ 560.970.163	\$ 560.970.163	\$ 560.970.163	\$ 560.970.163	\$ 560.970.163	\$ 4.277.227.312
5	\$ 1.583.363.063	\$ 1.583.363.063	\$ 1.583.363.063	\$ 1.583.363.063	\$ 1.583.363.063	\$ 1.583.363.063	\$ 1.583.363.063	\$ 1.583.363.063	\$ 1.583.363.063	\$ 1.583.363.063	\$ 1.583.363.063	\$ 1.583.363.063	\$ 5.277.227.312
TOTAL INGRESOS ESTIMADOS													\$ 15.277.227.312
ACUMULADO 5 AÑOS													\$ 15.277.227.312
Y GASTO ACUMULADO 5 AÑOS													\$ 15.277.227.312
ACUMULADO 5 AÑOS													\$ 15.277.227.312

Fuente: (Cáceres, 2023).

Tabla 40
T.I.O.

FLUJO DE CAJA ANUAL operacional				
Inversión	\$ 500.000.000			
TIO				7%
		CORRIENTES	CONSTANTES	
		Inversión	Inversión	
-		-\$ 500.000.000	-\$ 500.000.000	
1		-\$ 309.206.101	-\$ 288.977.664	-\$ 788.977.664
2		\$ 423.734.905	\$ 370.106.476	-\$ 418.871.188
3		\$ 801.793.116	\$ 654.502.018	\$ 235.630.830
4		\$ 1.449.805.463	\$ 1.106.049.646	\$ 1.341.680.477
5		\$ 2.662.881.877	\$ 1.898.597.976	\$ 3.240.278.452
		\$ 4.529.009.260	\$ 3.240.278.452	
			\$ 3.240.278.452	
TIR	69%			

Fuente: (Cáceres, 2023).

Luego de tener el detalle año a año, la tabla resumen de ingresos contra inversión, nos permite calcular correctamente la TIR.

Tabla 41
T.I.R.

		CORRIENTES	CONSTANTES
		Inversión	Inversión
-		-\$ 500.000.000	-\$ 500.000.000
1		-\$ 447.932.485	-\$ 418.628.491
2		\$ 18.976.904	\$ 16.575.163
3		\$ 273.342.556	\$ 223.128.948
4		\$ 560.970.163	\$ 427.961.452
5		\$ 1.583.363.063	\$ 1.128.915.981
		V P N	\$ 877.953.054
TIR	27%		

Fuente: (Cáceres, 2023).

El ejercicio desarrollado muestra un proyecto viable, rentable y sostenible en el tiempo. Si bien, se basa en algunas estimaciones, todas fueron hechas de forma conservadora para evitar falsas expectativas de viabilidad. Así pues, se obtiene un objetivo de mercado totalmente alcanzable y alineado con la capacidad instalada de 122 usuarios para el primer año, además, se comienza con un factor de cumplimiento de 80% de dicha meta. Por lo que la primera parte del ejercicio se concluye positiva.

Conclusiones y Recomendaciones

A partir de la implementación del modelo CANVAS, se obtuvo información que permitió identificar una idea innovadora para la estructuración de este proyecto. Luego, se realizó el análisis de entornos (macro y micro), los estudios de mercado, técnico/operacional, organizacional/legal; el pensamiento estratégico; y la formulación y evaluación financiera; con el propósito de crear un centro día para la atención integral de los adultos mayores del municipio de Aguazul. Es importante mencionar, que el análisis y estudio de los anteriores aspectos, dejó en evidencia la necesidad de crear este centro día donde la población adulta mayor mejore su calidad de vida.

De acuerdo con el estudio de los actores y tendencias en atención a esta población, se establecieron variables que están asociadas a los respectivos análisis y estudios -mencionados al inicio- que son determinantes, influyentes y dependientes para la elaboración y posterior puesta en marcha de este proyecto. Asimismo, se evidenció que los adultos mayores del municipio de Aguazul precisan la necesidad de una atención integral que contribuya a su bienestar y una vejez digna.

El estudio también permitió establecer tres planes de servicio que se brindarán según los requerimientos de los adultos mayores. No obstante, es importante precisar que algunos adultos mayores no tendrán la capacidad económica para costear el valor de cada plan. Por tanto, se analizó la oportunidad de generar alianzas público-privadas para obtener financiamiento. La importancia de estos convenios se enmarca en la sostenibilidad y rentabilidad del proyecto.

Otro aspecto resultado de este estudio es la relación entre la proyección de ventas y la capacidad instalada; es decir, que la infraestructura y los profesionales que serán contratados para trabajar en el centro día deben reflejar el costo que valdrán los planes de servicios. Este punto también tuvo incidencia en el análisis del microentorno, ya que se menciona que los adultos mayores no sienten satisfechos con las actividades que se programan para ellos por parte del municipio, al decir que han desmejorado.

Respecto al estudio financiero, se calcularon los costos para satisfacer tal demanda proyectada, identificando como los rubros más críticos: contratación de

personal y servicio de alimentación. Al entender la criticidad de estas 2 variables, se pueden crear estrategias comerciales, alianzas público-privadas, entre otras, para reducir el costo de personal a través de pasantías, voluntariado, alianzas con universidades y apoyo gubernamentales. Igual con la variable alimentación, para desarrollar alianzas con la industria de alimentos y con las alcaldías municipales para soportar la rentabilidad social que este proyecto tiene para aportar.

Sin embargo, cabe resaltar que los cálculos de rentabilidad y valor presente neto no tuvieron en cuenta donaciones y alianzas. Si el proyecto es viable por sí mismo, tendrá mucho más impacto al buscar tales alianzas público-privadas; entendiendo la que naturaleza del proyecto, su constitución como entidad sin ánimo de lucro y la escasa oferta en la zona, no debería ser un obstáculo para obtener dichos apoyos. El reto consistirá que en el capital inicial permita impulsar la operación hasta alcanzar el punto de equilibrio.

Entre las recomendaciones esta que, una vez el proyecto tendrá vía libre para su implementación, se realicen los respectivos ajustes en cada uno de los aspectos que se analizaron y estudiaron para la elaboración de este proyecto. Ya que pueden pasar varios meses o años para su ejecución, lo cual hará que las cifras no coincidan con el tiempo en que implemente el proyecto. De igual forma, se recomienda que todo el personal que forme parte de la creación del centro día, sean profesionales altamente calificados porque en este tipo de proyectos se manejan grandes sumas de dinero, las cuales deben ser utilizadas de acuerdo con los presupuestos establecidos para los costos del mismo.

Bibliografía

Corte Constitucional (2015). Constitución Política de Colombia de 1991. Actualizada con los Actos Legislativos a 2015.

<https://www.corteconstitucional.gov.co/inicio/Constitucion%20politica%20de%20Colombia%20-%202015.pdf>

Cultura Emprendedora Universidad Junta Extradura (2017). Guía Didáctica Modelo Canvas. Programa Expertemprende. España.

http://culturaemprendedora.extremaduraempresarial.es/wp-content/uploads/2012/09/Guia-Did%C3%A1ctica_Modelo-Canvas.pdf

DANE (2021). Adulto Mayor en Colombia. Características Generales.

DANE. Información para todos.

<https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/genero/presentacion-caracteristicas-generales-adulto-mayor->

Decreto 681 de 2022. Por medio del cual se adiciona el Capítulo 7 al Título 2 de la Parte 9 del Libro 2 del Decreto 780 de 2016 relativo a la Política Pública Nacional de Envejecimiento y Vejez 2022 – 2031

https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/Decreto%20No.%20681%20de%202022.pdf

Decreto 624 de 1989. Por el cual se expide el Estatuto Tributario de los impuestos administrados por la Dirección General de Impuesto Nacionales. (septiembre 14 de 1989).

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=6533>

DIAN (2022). Régimen Tributario Especial -RTE-.

<https://www.dian.gov.co/impuestos/sociedades/Regimen-Tributario-Especial-RTE/Paginas/default.aspx>

Gobernación del Casanare (2017). Política Pública de Envejecimiento y Vejez.

<https://www.casanare.gov.co/NuestraGestion/PlaneacionGestionyControl/PO-LITICA%20PUBLICA%20DE%20ENVEJECIMIENTOY%20VEJEZ%20CASANARE.pdf>

Ley 1251 DE 2008. Por la cual se dictan normas tendientes a procurar la protección, promoción y defensa de los derechos de los adultos mayores.

https://www.icbf.gov.co/cargues/avance/docs/ley_1251_2008.htm

Ley 9 de 1979. Por la cual se dictan Medidas Sanitarias.

https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/LEY%200009%20DE%201979.pdf

Ley 1276 DE 2009. A través de la cual se modifica la Ley 687 del 15 de agosto de 2001 y se establecen nuevos criterios de atención integral del adulto mayor en los centros de atención integral del adulto mayor en la vida.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=34495>

Ley 1315 DE 2009. Por medio de la cual se establecen las condiciones mínimas que dignifiquen la estadía de los adultos mayores en los centros de protección, centros de día e instituciones de atención.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=36834>

Ley 1850 de 2017. Por medio de la cual se establecen medidas de protección al adultomayor en Colombia, se modifican las Leyes 1251 de 2008, 1315 de 2009, 599 de 2000 y 1276 de 2009, se penaliza el maltrato intrafamiliar por abandono y se dictan otras disposiciones. <https://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?id=30032533>

Ley 2055 de 2020. Por medio de la cual se aprueba la “Convención Interamericana sobre la Protección de los Derechos Humanos de las Personas Mayores”. <https://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Leyes/30039885>

Ministerio de Salud y Protección Social (2015). Política Colombiana de Envejecimiento Humano y Vejez. <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/PS/Pol%C3%ADtica-colombiana-envejecimiento-humano-vejez-2015-2024.pdf>

Organización Mundial de la Salud. (2002). Envejecimiento activo: un marco político. *Revista Española de Geriatria y Gerontología*. 37(S2), 7-105. https://ccp.ucr.ac.cr/bvp/pdf/vejez/oms_envejecimiento_activo.pdf

Organización Mundial de la Salud. (2015). Informe mundial sobre el envejecimiento y la salud. https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/186466/9789240694873_spa.pdfen-colombia.pdf

QuestionPro (2022). Participación de mercado: Qué es y cómo calcularla. <https://www.questionpro.com/blog/es/participacion-de-mercado/>

Resolución 0024 DE 2017. Por medio de la cual se establece los requisitos mínimos esenciales que deben acreditar los Centros Vida y se establecen las condiciones para la suscripción de convenios docente-asistenciales.

<https://minsalud.gov.co/Normatividad Nuevo/Resoluci%C3%B3n%200024%20de%202017.pdf>

Resolución 2674 de 2013. Por la cual se establece Requisitos Sanitarios de Alimentación.

<https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/resolucion-2674-de-2013.pdf>

Rivero Tobar, L.J. (s.f.). Manual Básico sobre Entidades Sin Ánimo de Lucro. Cámara de Comercio de Bogotá. <https://recursos.ccb.org.co/ccb/recursos-aplicaciones/manual-esales/Manual%20b%C3%A1sico%20sobre%20entidades%20sin%20%C3%A1nimo%20de%20lucro.pdf>

Sánchez Galán, J. (30 de agosto, 2020). Demanda potencial.

<https://economipedia.com/definiciones/demanda-potencial.html>

Silva, L. (2022). Cómo calcular el tamaño de mercado (con ejemplos).

<https://blog.hubspot.es/marketing/tamano-mercado>