

**FUNDACIÓN DULCE ATARDECER**

**LIZETH ASSEFF MORA**

**PLAN DE EMPRESA**

**TUTOR:**

**MARIA DEL PILAR RIVERA**

**UNIVERSIDAD ICESI  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS  
PROGRAMA DE CONTADURÍA PÚBLICA Y FINANZAS INTERNACIONALES  
Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SANTIAGO DE CALI  
11 DE DICIEMBRE DEL 2013**

# Contenido

---

Resumen.....	3
<b>1. Concepto .....</b>	<b>4</b>
1.1. Misión.....	4
1.2. Visión.....	4
<b>2. Modelo de Empresa.....</b>	<b>5</b>
2.1. Selección de clientes .....	5
2.2. Propuesta de valor .....	6
2.3. Dinamización ocupacional.....	6
2.4. Diferenciación y control .....	6
2.5. Campo de acción .....	7
2.6. Diseño organizacional .....	7
2.7. Captura del valor monetario .....	7
2.8. Captura del valor humano.....	7
<b>3. Análisis de Mercado .....</b>	<b>8</b>
3.3. Clientes.....	11
<b>4. Servicios .....</b>	<b>14</b>
<b>5. Competencia.....</b>	<b>1</b>
<b>6. Plan de Ventas .....</b>	<b>3</b>
<b>7. Análisis Técnico.....</b>	<b>5</b>
7.1. Consumo de materias primas .....	5
7.2. Proceso de prestación del servicio.....	6
7.3. Proveedores .....	6
7.4. Capacitación del personal .....	7
7.5. Distribución .....	8
<b>8. Análisis Administrativo.....</b>	<b>11</b>
8.1. Organigrama.....	11

8.2.	Talento Humano.....	12
<b>9.</b>	<b>Análisis legal y social .....</b>	<b>13</b>
9.1.	Legislación .....	14
9.2.	Constitución .....	17
<b>10.</b>	<b>Análisis de Valores Personales .....</b>	<b>18</b>
<b>11.</b>	<b>Redes Empresariales de Apoyo .....</b>	<b>19</b>
<b>12.</b>	<b>Análisis Económico .....</b>	<b>20</b>
12.1.	Inversión en Activos Fijos y en Capital de Trabajo .....	20
12.2.	Proyecciones de Ventas .....	21
12.3.	Presupuesto de Materias Primas .....	22
12.4.	Análisis de Gastos.....	23
12.5.	Costos y Punto de Equilibrio .....	24
<b>13.</b>	<b>Análisis Financiero .....</b>	<b>25</b>
13.1.	Flujo de Caja .....	25
13.2.	Estado de Pérdidas y Ganancias.....	26
13.3.	Balance General .....	27
13.4.	Evaluación del Proyecto .....	27
<b>14.</b>	<b>Análisis de Riesgos.....</b>	<b>28</b>
14.1.	Riesgos de Mercado .....	28
14.2.	Riesgos Técnicos.....	28
14.3.	Riesgos Legales.....	28
14.4.	Riesgos Económicos y Financieros .....	28
<b>15.</b>	<b>Análisis de Sensibilidad.....</b>	<b>29</b>
<b>16.</b>	<b>Conclusiones .....</b>	<b>31</b>
<b>17.</b>	<b>Bibliografía.....</b>	<b>32</b>

# Resumen

---

“La esperanza de vida aumentó tan sustancialmente en el mundo que en los próximos 5 años el número de personas mayores de 65 será superior al de niños menores de 5”. (*Organización Mundial de la Salud (OMS), 6 abril, 2012*)

El siguiente trabajo sirve como guía y orientación para estudios, proyectos y demás temas relacionados para entender y comprender las tendencias, gustos y características de los adultos mayores en la ciudad de Cali. Así mismo presenta información relevante y crítica para la creación de una empresa dedicada al desarrollo integral para el adulto mayor. Dentro de lo cual se incluyen análisis de mercado, de la competencia, del entorno, administrativo, financiero, económico, de sensibilidad y de riesgos, entre otros.

Las variables de evaluación presentan un futuro prometedor para Dulce Atardecer: La inversión inicial de \$55.500.000 se recupera totalmente en 3,24 años. La tasa de interés por la cual se recupera dicha inversión es de 52,84% dando como resultado una maximización de su valor con un valor presente neto de \$94.283.297 asumiendo una tasa mínima de retorno del 20%.

Ha sido determinante en la investigación la alta oportunidad de desarrollo en este grupo poblacional, ser pionero en las iniciativas que se están desarrollando otorga una ventaja a futuro en el mercado que será clave para su éxito.

Estos resultados demuestran que el proyecto es viable y rentable, además de considerar que los riesgos presentan soluciones factibles que hace más prometedor su éxito en el mercado por lo cual se recomienda invertir.

**Palabras claves:** Fundación, Adulto Mayor, Hogares Geriátricos, Plan de Empresa, Cali, Centro día, Tendencias, Club, Orientación Vocacional, Motivación, Desarrollo Íntegro, Calidad.

# 1. Concepto

---

Es un centro de desarrollo integral para el adulto mayor que promueve un mejoramiento de la calidad de vida a través de la diversión y motivación al diario vivir. Permitiéndoles a los hombres y mujeres de la tercera edad estar activos en las áreas psicológicas, emocionales y sociales. Brindando un excelente servicio con profesionales calificados y vocación, que asegurarán el mejor trato a nuestros socios.

En palabras de un especialista, “La propuesta es fundamentalmente asumir que la recreación es un satisfactor que contribuye a que el hombre a diferentes niveles, intensidades y formas pueda realizar necesidades humanas fundamentales. “ (Carlos Alberto Rico, 1999, P.1)

El logo que se representará como imagen corporativa es:



## 1.1. Misión

Dulce Atardecer crea y facilita condiciones que permitan un mejoramiento de la calidad de vida por medio de la dinamización ocupacional y el desarrollo físico, mental y social de los adultos mayores.

## 1.2. Visión

El centro de desarrollo Dulce Atardecer, en el año 2020, será reconocido por la sociedad colombiana, como una entidad de excelencia en el desarrollo de la calidad de vida del adulto mayor.

## 2. Modelo de Empresa

---

### 2.1. Selección de clientes

Se denominarán a los clientes Socios, quienes serán adultos mayores ubicados en la ciudad de Cali inicialmente, que no padezcan de limitaciones en su movilidad, puesto que los talleres y actividades, así lo demandan. Como se puede observar en el cuadro 1, la población de adultos mayores en la ciudad de Cali es de 199.997, donde el 66% de la población mayor de 65 años tiene una tasa de sedentarismo, discriminado en el 78.7% del total de mujeres, y el 66.3% en el total de hombres de la tercera edad.

**Tabla 1. Población total censada en hogares particulares por sexo, según edad.**

RANGO DE EDAD	TOTAL POBLACION	TOTAL HOMBRES	TOTAL MUJERES
60 a 64	58161	25563	32598
65 a 69	49571	21032	28539
70 a 74	37419	15493	21926
75 a 79	28129	11644	16485
80 a 84	15237	6012	9225
85 a 89	7767	2854	4913
90 a 94	2812	956	1856
95 a 99	763	221	542
100 a 104	111	36	75
105 a 109	25	8	17
110 a 115	2	1	1
<b>TOTAL</b>	<b>199.997</b>	<b>83.820</b>	<b>116.177</b>

Fuente: Departamento de planeación nacional (DANE) 2006

**Tabla 2. Sedentarismo por género y por edad.**

SEDENTARISMO		
	Si	No
<b>Sexo</b>		
Femenino	78.7%	21.3%
Masculino	66.3%	33.6%
<b>Grupo de edad</b>		
15 a 24	66.9%	33.0%
25 a 34	90.0%	9.9%
35 a 44	83.6%	16.3%
45 a 54	70.2%	29.7%
55 a 64	46.7%	53.2%
65 y más	66.0%	33.9%

Fuente: Departamento de planeación nacional (DANE) 2006

## **2.2. Propuesta de valor**

- Excelente trato al socio por parte de profesionales bien capacitados y con vocación en su labor.
- Ofrecemos un círculo social, donde se fortalecerán los vínculos.
- Posibilidad de enseñar a otros por medio de una dinamización ocupacional.
- Conocer nuevos espacios con amigos, se propiciará en las salidas de campo.
- Mensualidad asequible.

## **2.3. Dinamización ocupacional**

Busca considerar la experticia de nuestros asociados desde los roles que han desempeñado a lo largo de sus vidas, motivándolos a que se postulen como asesores, guías o maestros a aquellos que han sido profesores o se han desempeñado en alguna de las actividades que sean dictadas en el centro. De esta forma se les reconocerá una bonificación sobre la tarifa del asociado, proponiendo una motivación en su diario vivir y un nuevo propósito.

## **2.4. Diferenciación y control**

Se puede proteger la ventaja competitiva mediante una constante y pertinente actualización en temas de recreación y terapias geriátricas, manteniendo la búsqueda de la calidad de vida del adulto mayor. Proporcionando los espacios y el acompañamiento necesario con un personal altamente capacitado.

Pese a lo inevitable del deterioro de las facultades con la edad, diversos programas desarrollados inspirados en las nuevas tendencias y cambios culturales han servido para comprobar que se puede trabajar para evitar el deterioro intelectual, siendo lo más importante proporcionar experiencias de aprendizaje a las personas mayores y mantener un entorno rico y estimulante. (Rico, 1999, p.1)

Rico también menciona como debe asumirse la edad no necesariamente como sinónimo de enfermedad y que determinados problemas pueden ser superados con la adecuada prevención, tratamiento y aprendizaje. En consecuencia los problemas básicos de la tercera edad se están reorientando y se considera que son más de tipo social que exclusivamente físicos, sin negar su importancia en edades más avanzadas.

## **2.5. Campo de acción**

El ámbito del servicio es la recreación mediante conocimientos de la medicina geriátrica y del desarrollo social en adultos mayores. Las actividades serán subcontratadas de acuerdo a las necesidades del programa, al igual que los talleres, sin embargo se contará con un personal de apoyo especializado que realizará procesos de acompañamiento y otro personal establecido para procesos administrativos. Se contará también con una sede propia, que será el espacio donde se establecerán la mayoría de tareas y estará dotado con los materiales necesarios para su desarrollo.

## **2.6. Diseño organizacional**

Se iniciará con pocos empleados y a medida que aumente el número de socios se proporcionará un mayor número de acompañantes y enfermeras, contará con una estructura centralizada, donde el máximo puesto de control y toma de decisiones recaerá sobre el propietario. Una estructura adaptable y flexible de acuerdo a las necesidades.

## **2.7. Captura del valor monetario**

Los ingresos provendrían de la mensualidad proporcionada por los socios y los eventos realizados, también de aportes del gobierno o de ONG' que estén en pro al mejoramiento de la calidad de vida del adulto mayor. Para asegurar la rentabilidad, precisamente, la estructura legal del centro no será una fundación o con naturaleza sin ánimo de lucro, será una empresa privada con sentido social que busca el auto-sostenimiento proporcionando al mismo tiempo una oportunidad de mejoramiento en la sociedad colombiana.

Igualmente todos los productos que sean resultado de las actividades y talleres realizados en el centro, serán vendidos bajo la marca Dulce Atardecer en diversos eventos y puntos estratégicos, con el fin de otorgar una mensualidad asequible.

## **2.8. Captura del valor humano**

El personal del centro deberá estar comprometido con nuestra misión, estar de acuerdo con los compromisos de calidad en el servicio y dispuestos a ofrecer el mejor trato hacia los socios. Deben tener facilidades para trabajar en equipo, con orientación al logro, adaptabilidad y que disfruten del acompañamiento de adultos mayores en las diferentes actividades.

### 3. Análisis de Mercado

---

Realmente Dulce Atardecer dependerá del predio en el que se ubique la sede. Los presupuestos se han establecido para un predio de 700m<sup>2</sup>, considerando que el único servicio es el de Centro Día, todo el espacio esta acondicionado para las actividades y talleres que se dictarán, lo cual establece una amplia capacidad de asistencia que estaría entre 100 y 120 socios al mismo tiempo. Ya que los planes ofrecen diversas opciones de asistencia, este número de socios puede incluso duplicarse dependiendo de las inscripciones y aun así contar con capacidad de respuesta. Ya que no es posible conocer a profundidad las descripciones poblacionales de los adultos mayores, pues no existen datos municipales que respondan a información como situaciones socio-económicas de los mayores de 60 años, ni su estratificación, es difícil determinar un nicho de mercado que realmente pueda responder positivamente al planteamiento de Dulce Atardecer, sin embargo, se presupuesta un mínimo de 35 socios. A continuación se presentan las tendencias en este grupo poblacional:

#### 3.1. Tendencia Poblacional

En la Ponencia para Primer Debate al proyecto de ley No. 267 de 2008 de la Cámara, mediante la cual se reglamenta la prestación del servicio de los Centros de Protección Social al Anciano y se dictan otras disposiciones, se expusieron las proyecciones poblacionales entre 1950 y 2050. Esto lo podemos apreciar en la siguiente tabla:

**Tabla 3. Proporción de la población (Santiago de Cali) por grupo de edad.**

AÑOS	Proporción de Poblacion por grupo de edad				
	0 - 4	5 - 14	15 - 59	60 - 74	75 +
1950	17,9	24,7	52,4	4,1	0,9
1975	15,0	28,4	51,0	4,6	1,0
2000	11,3	21,4	60,4	5,1	1,8
2025	8,2	16,2	62,1	10,5	3,0
2050	6,8	13,5	58,1	14,1	7,5

*Fuente: Ponencia para Primer Debate al proyecto de ley No. 267 de 2008 Cámara*

Como podemos observar, a lo largo de los años la población mayor ha ido aumentando aceleradamente, donde se estima que en el 2025, uno de cada 10 colombianos será un adulto

mayor, es decir tendrá más de 60 años. Al mismo tiempo, la base de la pirámide poblacional se ha ido reduciendo considerablemente, la población joven cada vez es menor mientras que la población mayor aumenta apresuradamente. Se espera que para el 2050, el 20% de la población supere los 60 años, lo que traduce un dinamización de la estructura poblacional, que de pirámide se transforma a una estructura rectangular.

En la encuesta longitudinal de coyuntura social de la Cámara de Comercio de Cali y Fedesarrollo del 2007, se establece a Cali como la tercera en Colombia con la mayor concentración de adultos mayores (población mayor de 65 años), con un 5,5% de la población total. Hay una tendencia creciente, que se concentra en los estratos altos. Colombia aumenta cada vez la población mayor, el anciano se irá constituyendo inevitablemente en un sujeto cada vez más activo, y que demandará de más servicios. Para esto debe incluirse dentro de los planes nacionales una mayor atención a este segmento de la sociedad, con propuestas que fomenten su envejecimiento activo.

### 3.2. Tendencias Tecnológicas

En el periódico El País en Uruguay, se publicó el artículo “Residencias VIP: Nuevas tendencias para la tercera edad”, en el que se mencionan tendencias en países como Colombia, Chile y Perú, en hogares especializados para el adulto mayor que incluyen actividades y servicios que se presentan a continuación:

**Tabla 4. Tendencias para la tercera edad.**

#### TENDENCIAS PARA LA TERCERA EDAD

- |  |   |
|--|---|
| • Fisioterapia funcional               | • Gimnasia/Pilates                            |
| • Odontología concertada               | • Peluquería                                  |
| • Terapia ocupacional                  | • Oratorio                                    |
| • Talleres de memoria                  | • Sala de televisión y lectura                |
| • Podología                            | • Jardines                                    |
| • Nutricionista                        | • Video vigilancia por TV en circuito cerrado |
| • Rehabilitación                       | • Hidroterapia                                |
| • Valoraciones físicas y psíquicas.    | • Piscina interior climatizada                |
| • Animación sociocultural y recreativa | • Cine  |
| • Sala de ejercicios y juegos          |   |

*Fuente: Elaboración Propia.*

*Datos: Artículo “Residencias VIP: Nuevas tendencias para la tercera edad”*

*Periódico EL País de Uruguay.*

En lo anterior podemos observar cómo las actividades de recreación, cultura y educación prevalecen dentro de las tendencias actuales sobre este gremio de la población, ofreciendo nuevos espacio de diversión y de socialización para los adultos mayores.

EL licenciado Luis Alberto Lorenzo Puertas, de Cuba, cuna de grandes estudios médicos sobre el desarrollo de adultos mayores, menciona en su artículo *“La Practica de Ejercicios Físicos en Adultos Mayores”* cómo la actividad física en el adulto mayor tiene que ser constante, sostenida y metódica y resalta los beneficios que aporta el ejercicio físico para el adulto mayor como los son:

- a. Incremento del tono y la masa muscular, y por tanto la fuerza.
- b. Mejoría de las condiciones hemodinámicas y de la mecánica ventilatoria y su eficiencia.
- c. Disminución de la tensión arterial.
- d. Prevención de la arteriosclerosis y la osteoporosis.
- e. Ayuda en el control de la diabetes.
- f. Mejoría en la flexibilidad, el equilibrio y la movilidad articular.
- g. Mejoras en el estado de ánimo.
- h. Disminución de la depresión y la ansiedad.
- i. Elevación del vigor, la autoestima y la imagen corporal.
- j. Ofrece oportunidades de distracción e interacción social.
- k. Ayuda a mejorar el enfrentamiento al estrés de la vida cotidiana.

Y considera que dentro de las actividades que se deben realizar en este tipo de centros están las Marchas, Caminatas, Excursiones y Paseos, Tablas Gimnásticas, Juegos de Participación, Acampadas y Actividades en la Naturaleza.

En el artículo *“Programa de actividades físico-recreativas para la ocupación del tiempo libre del adulto mayor”*, del Profesor Cubano Alberto Contrera, se cita al sociólogo Dumazedier, que ha escrito bastante sobre el tema, afirma que el tiempo libre cumple tres funciones:

1. El descanso como reposo reparador y como liberación psicológica de las obligaciones.
2. La diversión como antítesis de la rutina y la monotonía.
3. El desarrollo (intelectual, artístico y físico) se opone a los estereotipos y a limitaciones laborales.

En general, las tendencias buscan integrar todas las áreas de funcionamiento de un ser humano, incluyendo el desarrollo de todas sus capacidades, habilidades y destrezas por medio de la participación activa de diversas actividades que generen una motivación tanto física como emocional del ser. Sin embargo cabe resaltar, que estas tendencias están muy enfocadas a las actividades del adulto mayor como individuo independiente y autónomo, buscando precisamente, independizarlo del rol que jugaba, para abrirle espacio a un envejecimiento más activo en la como ser aportante al desarrollo social. En el Centro de Desarrollo Dulce atardecer, se considera indispensable lo anteriormente mencionado, sin embargo, la participación de los entes como la familia, el estado, la sociedad y demás, serán parte de este proceso, brindando un apoyo íntegro dentro del desarrollo del adulto como mayor como ser autónomo y activo en la sociedad.

### **3.3. Clientes**

En el Plan Indicativo de la Política Pública para el Adulto Mayor en Santiago de Cali, se realizó un diagnóstico participativo con el fin de profundizar en la caracterización de la situación de este grupo poblacional. Se clasificó a la población por medio de agrupaciones que se describirán a continuación:

- Grupos de la Tercera Edad pertenecientes o no a la Corporación para la Tercera edad del Valle del Cauca, zona urbana y rural.
- Grupos de la Tercera Edad pertenecientes a Instituciones y Entidades privadas.
- Asociaciones de Jubilados y pensionados.
- Adultos Mayores en situación de vulnerabilidad y Beneficiarios de los Programas Nacionales de Alimentación de adulto mayor “Juan Luis Londoño de la Cuesta” y el Programa de Protección Social al Adulto Mayor subsidio económico.

Dentro de la información recolectada por estos grupos, se establecieron dos categorías, lo que expresaron y las propuestas que consideran necesarias para el desarrollo de la calidad de vida del adulto mayor, a continuación se presentan unos resúmenes de aquello que se consideró relevante para este informe:

**Tabla 5. Resumen Diagnóstico participativo. Lo que expresan.**

<b>LO QUE EXPRESAN</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Algunos grupos de adultos mayores a nivel familiar, tienen el apoyo de sus familiares y desempeñan roles dentro de ellas, lo cual les permite seguir siendo activos y ganar en autonomía e independencia.</li><li>• El gran valor que tienen los grupos porque son espacios que les permiten la participación, interacción con otras personas y construcción de redes de apoyo dentro de la comunidad.</li><li>• En el espacio social se sienten marginados por parte del estado, no existen programas o actividades de aprovechamiento de sus conocimientos. Por estos motivos reconocen que hay exclusión social, aislamiento y abandono.</li><li>• En la familia desean fortalecer las relaciones intergeneracionales, hacerla participe en la dinámica de las organizaciones de adultos mayores.</li><li>• Desconocimiento del concepto de Política Pública y de igual manera de la Política Pública del Adulto Mayor de Santiago de Cali.</li><li>• La oportunidad de recibir los alimentos a diario no solamente satisface la necesidad de alimentos sino también la posibilidad de encontrarnos, compartir y tener un rato diferente.</li><li>• Ojala nuestras familias e hijos nos trataran mejor, así como la sociedad.</li><li>• Nuestra situación no nos hace menos dignos.</li></ul>

*Fuente: Elaboración Propia*

*Datos: Plan Indicativo de la Política Pública para el Adulto Mayor en Santiago de Cali*

De la tabla anterior, se pueden resaltar varias ideas como, la importancia de la familia dentro del desarrollo del adulto mayor y sus aspiraciones, la oportunidad de disponer de un espacio para interactuar con semejantes y construir redes de apoyo, el aprovechamiento de sus conocimientos como aportantes activos en la sociedad, el fortalecimiento de las interacciones intergeneracionales, dar a conocer los derechos y deberes del adulto mayor. Esto permite reconocer que el anciano se reconoce a sí mismo como un sujeto con capacidades y habilidades que pueden aportar hacia la construcción de una sociedad, que está siendo subestimado por ella, y que es la sociedad quien desconoce esta realidad. Estructurar espacios que les otorgue una participación activa, fortalece su motivación de vida y además se integran al rol activista al que están dispuestos a tomar, pero que ha sido limitado por la exclusión y desconocimiento de entes como la sociedad, la familia, el estado y los medios de comunicación.

Como menciona Silvia E. Gascón, en la conferencia sobre políticas y programas sobre redes de apoyo social de las personas mayores en países seleccionados de América Latina y el Caribe, la propuesta parte de reconocer que las personas de edad avanzada pueden inventar, criticar, decidir, elegir, actuar; que en definitiva pueden desempeñar todos los roles que definen la existencia humana. Para que logren alcanzar esta plenitud es preciso que tomen conciencia del

poder de sí mismos, de sus fuerzas, de sus necesidades. Lo que demuestra la importancia de espacios que abren puertas a estas realidades.

Continuando con el resumen de las propuestas realizadas por estas agrupaciones, se presenta a la siguiente tabla:

**Tabla 6. Resumen Diagnóstico participativo. Lo que proponen.**

<b>LO QUE PROPONEN</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• La realización de actividades orientadas a la vinculación afectiva y las relaciones intergeneracionales.</li><li>• Promover estrategias para permitirle al adulto mayor seguir siendo productivo y tener la posibilidad de ofertar los productos, conocimientos y experiencias en el mercado.</li><li>• Tener la oportunidad de acceder a programas de educación, capacitación enfocada a la generación de habilidades y destrezas.</li><li>• Organizar a los adultos mayores y jóvenes en un trabajo conjunto para el embellecimiento y el cuidado de las zonas verdes de la ciudad.</li><li>• Promoción de estrategias encaminadas a la recuperación del patrimonio cultural, donde las personas mayores sean educadoras y compartan conocimientos.</li><li>• Sensibilizar a los jóvenes sobre las relaciones que se construyen con el adulto mayor, además de educar a temprana edad para vivir un envejecimiento saludable y la preparación hacia la vejez.</li><li>• Aprovechamiento de sus conocimientos en las empresas.</li><li>• Generar espacios de diálogo y participación social.</li><li>• Formación de adultos mayores líderes.</li><li>• Promoción de campañas para el buen trato y consideración con los mayores en el contexto de ciudad.</li><li>• Se realicen campañas desde la juventud, para evitar llegar a una situación como la nuestra.</li><li>• Que se les enseñe a los niños a amar a los viejos.</li></ul>

*Fuente: Elaboración Propia*

*Datos: Plan Indicativo de la Política Pública para el Adulto Mayor en Santiago de Cali*

De la tabla anterior, se pueden resaltar varias ideas como, realización de actividades integradoras, estrategias que le permitan sentirse productivo y con participación en el mercado, acceso a programas educacionales, participación en trabajos sociales y ambientales, compartir sus conocimientos (patrimonio cultural), campañas de sensibilización a los jóvenes sobre la edad adulta, generación de espacios de dialogo y formación de líderes. Todas estas propuestas, son de suma importancia para la planeación estratégica de las actividades del Centro de Desarrollo Dulce Atardecer, que busca ofrecer un espacio que promueve un mejoramiento de la calidad de vida a

través de la diversión y motivación al diario vivir del adulto mayor. Se consideran entonces puntos claves, el espacio de dialogo, donde el socio pueda tener voto y voz dentro del servicio que se le está prestando, y se sienta perteneciente del cambio e impacto que se busca en este segmento de la población, por medio de las clases que voluntariamente pueden dictar dentro de Centro, y responsabilizarse de esta acción ante la nueva comunidad a la que se ha asociado.

Finalmente, una vez mencionado cuales son las necesidades de los adultos mayores en la ciudad de Cali según el estudio realizado en esta política pública, describiremos el tipo de socio que busca Dulce Atardecer, debe ser una persona de la tercera edad, es decir con más de 60 años, ubicados en la ciudad de Cali inicialmente, que no padezcan de limitaciones en su movilidad, puesto que los talleres y actividades, así lo demandan. Principalmente de estratos 3, 4 y 5. Además de esto, para iniciar deben ser personas que tengan la facilidad para transportarse hasta el lugar de domicilio del Centro. Se buscan dos tipos de socios: Personas con habilidades o conocimientos que deseen ser socios y ser profesores o reguladores de talleres y los socios que únicamente participen de estas actividades y de las instalaciones sin ser necesariamente profesores del Centro.

La diferencia entre estos dos socios se verá reflejada en el pago mensual, quienes deseen aportar en talleres con sus conocimientos, recibirán un descuento en la tarifa correspondiente al aporte que realizan, y quienes solo deseen disfrutar de las actividades, pagarán la tarifa plena.

## 4. Servicios

---

El servicio que ofrece el centro en términos generales se resume en un Club para el adulto mayor, donde podrá encontrar diversas actividades y talleres para su entretenimiento enfocadas al desarrollo integral del ser. Estas actividades y talleres son de carácter educativo, físico, de entretenimiento y psicológico, a continuación se listan:

**Seminarios:** Los seminarios serán opcionales para los socios y quien no esté afiliado podrá acceder a ellos cancelando su respectivo valor. La periodicidad será uno cada tres meses, ya que el presupuesto se ha establecido incluyendo la capacitación al personal, la cual es una de las prioridades del centro (Ver tabla 21. Cuenta Conferencias). Los temas considerados para iniciar son:

- ✓ Finanzas Personales
- ✓ Salud y Nutrición
- ✓ Envejecimiento Activo
- ✓ Liderazgo

- ✓ Gestores Sociales
- ✓ Gestores Ambientales
- ✓ La familia

- ✓ Políticas Públicas
- ✓ Acondicionamiento Físico Para el adulto mayor

**Clases:** Serán actividades y talleres, a las que los socios podrán inscribirse como parte de sus servicios adquiridos. Se considerado las siguientes:

- |                                      |                        |                                      |
|--------------------------------------|------------------------|--------------------------------------|
| ✓ Pintura                            | ✓ Repostería           | ✓ Música (canto, timbales, guitarra) |
| ✓ Danzas                             | ✓ Cocina internacional | ✓ Teatro                             |
| ✓ Yoga                               | ✓ Origami              | ✓ Taller de estética y peluquería    |
| ✓ Karaoke                            | ✓ Manualidades         | ✓ Lectura                            |
| ✓ Taller de Bisutería                | ✓ Arte y reciclaje     | ✓ Especial del mes                   |
| ✓ Taller de madera (Costo adicional) | ✓ Salud                |                                      |

Lo anterior corresponde a las clases que se desean ofrecer, sin embargo ya que el número de socios no es lo suficientemente alto en el primer año para inscribirse en todos los cursos, inicialmente se postula el siguiente horario de clases:

**Tabla 7: Horario de clases**

HORA	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SÁBADO	DOMINGO
8:00-8:30	DESAYUNO						
8:30-10:00	YOGA	HUERTA	DANZA	HUERTA	YOGA	DANZA	HUERTA
10:00-11:00	ARTE Y RECICLAJE	PINTURA	KARAOKE	ARTE Y RECICLAJE	PINTURA	KARAOKE	ARTE Y RECICLAJE
11:00-11:30	REFRIGERIO 2						
11:30-12:30	PESETA	CINEFORO	LECTURA	CINEFORO	PESETA	LECTURA	CINEFORO
12:30-1:30	ALMUERZO						
1:30-3:00	SALUD	CONSULTA MÉDICA	SALUD	CONSULTA MÉDICA	SALUD	TEATRO/MUSICA	TEATRO/MUSICA
	ESPECIAL	MANUALIDADES	ESPECIAL	MANUALIDADES	ESPECIAL	MANUALIDADES	PESETA
4:30-5:00	REFRIGERIO2						

*Fuente: Elaboración Propia*

**Otros:** Servicios que se ofrecerán de manera permanente, como actividades disponibles en el Centro:

- ✓ Cine foro
- ✓ Oratorio
- ✓ Sala de televisión

- ✓ Huerta: actividad en la que se creará juntos con los socios una huerta, donde se sembrará verduras, flores y especies que serán utilizadas como insumos de la sede.
- ✓ Peseta: Cuidar, alimentar y organizar el espacio de las aves. Compartir con los animales.

**Cuidados Médicos:** Se ofrecerá un servicio por parte de un grupo de medicina integral, que asistirá el monitoreo y asesoramiento médico de los socios. Su asistencia es de dos veces por semana como se puede observar en la tabla 7. Este servicio se ha contemplado como un gasto operacional, en la tabla 21 como la cuenta *médico especialista* con un presupuesto mensual de 1 millón de pesos. La intención es conseguir una ayuda médica adicional los días sábado, con el fin de atender los casos de más cuidado.

Además de las visitas médicas, todos los socios al adquirir su membresía adquieren un seguro médico gratuito de emergencias durante su estadía en Dulce Atardecer, con el fin de ofrecer seguridad y protección a todos los clientes. (Ver tabla 21. Seguro Médico)

**Salidas de campo:** Salidas turísticas que se realizarán en la ciudad y por fuera del casco urbano. Por medio de un convenio con Coomeva y Comfandi, se contará con cupos para los diferentes planes para el adulto mayor. Su costo es adicional a la mensualidad y son opcionales, una vez se complete el cupo se confirmará la fecha. Las salidas incluyen la tarjeta de asistencia médica.

## 5. Competencia

---

Según el directorio del adulto mayor, en Colombia hay alrededor de 100 Hogares geriátricos en la ciudad de Cali, si tomamos la cifra del Dane del censo del 2006, en Cali hay 199.997 personas mayores. De estos, 500 son asistidos por el ancianato San miguel, lo que supone que cada hogar debería asistir a 2.000 personas, una cifra imposible considerando que la capacidad de cada uno es muy limitada, incluso hay residencias con un máximo de 12 abuelitos. Este es un vacío que Dulce Atardecer desea ocupar, brindando una opción en la que ellos mismos sean los motores de sus propios resultados.

Según las cifras que se encuentran en la tabla No.5, la población de adultos mayores está en crecimiento, sin embargo esta alza poblacional no corresponde a un aumento de hogares geriátricos disponibles por lo que el déficit de asistencia es cada vez más grave.

A su vez, la filosofía de marca propia es muy escasa, aproximadamente de los 100 hogares en Cali, el 5% se encuentra en este proyecto. Lo cual representa una ventaja, siendo esto una de las iniciativas que Dulce Atardecer planea ejecutar.

**Tabla 8. Proyecciones de población por grupos de esas y sexo, en Cali 2009-2011.**

Edad	2009			2010			2011		
	Total	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer
55 - 59	94,407	41,804	52,603	98,460	43,461	54,999	102,633	45,126	57,507
60 - 64	71,555	31,596	39,959	75,049	32,991	42,058	78,627	34,422	44,205
65 - 69	53,425	23,235	30,190	55,115	24,020	31,095	57,298	24,920	32,378
70 - 74	43,823	17,791	26,032	44,706	18,231	26,475	44,792	18,336	26,456
75 - 79	29,458	11,934	17,524	31,607	12,542	19,065	33,220	12,909	20,311
80 y +	31,964	12,241	19,723	33,001	12,549	20,452	34,010	12,818	21,192

FUENTE: Proyecciones de población municipal 2005-2011 / DANE

En el siguiente cuadro se realiza una comparación con los tipos de hogares geriátricos que hay en la ciudad de Cali y los cuatro criterios relevantes para Dulce Atardecer:

**Tabla 9. Criterios Comparativos**

Criterio	Fundación Dulce atardecer	Fundaciones hogares Geriátricos	Hogares Geriátricos Privados
<b>Precio Centro día</b>	Hasta \$38.000	Desde \$25.000.	Hasta \$55.000
<b>Espacio</b>	Amplios espacios con zonas verdes.	Espacio reducido, escasa zona verde	Amplios espacios con zonas verdes.
<b>Actividades</b>	Todo tipo de actividades. Actividades empresariales.	Muy limitadas por el espacio disponible, especialmente juegos de mesa.	Actividades de entretenimiento.
<b>Calidez</b>	Alta calidez humana. Trabajo de voluntariado.	Condiciones precarias. Trabajo voluntariado	Alta calidez humana.
<b>Vocacional</b>	Aprovechamiento vocacional	No hay	Orientación/Psicológico.

Fuente: Elaboración Propia

El último criterio se ha establecido con la intención de resaltar unos de los factores diferenciales de Dulce Atardecer el cual es la motivación del adulto mayor por medio de sus conocimientos y capacidad individuales, que conllevan a un aprovechamiento de sus habilidades, destrezas y a una realización laboral dentro del Club. Este ámbito, a pesar que puede encontrarse en hogares privados, lo direccionan a un acompañamiento psicológico mas no a una solución, Dulce Atardecer, se presenta como una solución que brinda a su vez un beneficio económico dentro de la mensualidad del socio a cambio de participar como profesor en los talleres sobre los cuales tiene conocimiento.

# 6. Plan de Ventas

---

## 6.1. Producto

Dulce atardecer es un club, el servicio a ofrecer es una membresía al club, una invitación a ser socio a cambio de una mensualidad de acuerdo al plan elegido. Este grupo social se desarrollará en un centro de desarrollo para el adulto mayor, que tiene como finalidad promover el mejoramiento de la calidad de vida a través de la diversión y motivación al diario vivir. Los clientes serán los mismos socios, quienes serán responsables de la mayoría de las actividades que se realizarán, será un programa en el que ellos serán su propio ejemplo y motivación. Es un espacio que ofrece una conjunta construcción de una opción de vida diferente.

## 6.2. Precio

El sentido del Centro realmente no es lucrarse, sino del servicio a esta comunidad (adultos mayores) por lo que se constituirá como Fundación con captación de dinero, la definición del precio se determinó inferior en comparación al mercado. Como punto de partida en la comparación de precios, se establece el plan centro día como factor comparativo que consta de un día con todo incluido: alimentación, actividades y asistencia médica. El Rango de precios de los hogares geriátricos en la ciudad de Cali está entre \$20.000 y \$55.000 sin transporte. Cotizando en 10 hogares geriátricos, el promedio es de \$35.000. Los socios que deseen dictar clases, talleres o actividades en el centro, recibirán una bonificación mensual.

Los planes establecidos son los siguientes:

PLAN	DÍAS POR SEMANA	Mensualidad
<b>Centro Día</b>	1	\$38.000
<b>Al pan, pan... al vino, vino</b>	1	\$100.000
<b>Pipiripao</b>	3	\$250.000
<b>Agualulero</b>	Fines de semana (2 días)	\$150.000
<b>A calzón Quitao</b>	Todos los días	\$500.000

### 6.3. Publicidad

Dado que Dulce Atardecer se lanzará como una nueva marca en la industria, el impulso publicitario es realmente importante, para lo que se le ha destinado mensualmente \$600.000. Esta publicidad se distribuirá entre las siguientes opciones:

**Tabla 10. Plan de Publicidad**

Ítem	Presupuesto	Periodicidad	Características
Eventos con las Juntas de Acción Comunal	\$500.000	Cada seis meses	Participar de los eventos con stands, sorteos y conferencias.
Campañas publicitarias por Facebook	\$50.000	Mensual.	Anuncios publicitarios, promocionando la página de Facebook. Target: Familiares.
Concursos por medio de EasyPromos en Facebook	\$40.000	Mensual	Sorteo de un centro día gratis entre los fans de la página de Facebook.
Material POP	\$600.000	Cada 3 meses. Junto con los seminarios y conferencias.	Volantes y catálogos. En barrios aledaños y en asociaciones del adulto mayor.
Propagandas en emisoras	\$260.000	2 cuñas mensuales.	Radio Calidad, Radio Calima, Caracol Radio, Radio María, Toledar,.

*Fuente: Elaboración Propia*

Este presupuesto mensual, se aplicará una vez comiencen las labores en enero del 2015 (Ver tabla 21. Gastos de Administración y Ventas). De esta forma se abarcarán los puntos clave para el adulto mayor como consumidor y sus hijos como clientes.

Además, Esta misma programación se realizará como una campaña de lanzamiento 6 meses antes de comenzar, es decir en septiembre del 2014, el cual tendrá un presupuesto de 10 millones de pesos, para los cuales cada factor anteriormente mencionado se ajustará de acuerdo a este nuevo presupuesto. Este gasto puede observarse en el anexo de Excel, libro de activos, como un gasto diferido para el año 0.

### 6.4. Punto de venta

Corresponde a la sede del Centro de desarrollo que estará ubicado en la ciudad de Cali, y consta de una casa-finca acondicionada para el servicio pertinente para los socios. Hasta el momento la mejor opción está ubicada en la buitrrera, con 700 mtrs2, amplias zonas verdes y piscina.



## 7. Análisis Técnico

### 7.1. Consumo de materias primas

Los costos cargados al precio de venta de los diferentes planes son los siguientes:

Costos	
Desayuno	1.500
Almuerzo	3.500
Refrigerio 1	1.500
Refrigerio 2	1.500

Todos los planes incluyen estas comidas en el día, la diferencia es la cantidad de días de comidas que cada uno requiere al mes:

**Tabla 11: Distribución de Materias Primas**

Plan/Consumo mensual	Desayuno	Almuerzo	Refrigerio 1	Refrigerio 2
Centro Día	1	1	1	1
Al pan, pan... al vino, vino	4	4	4	4
Pipiripao	12	12	12	12
Agualulero	6	6	6	6
A calzón Quitao	30	30	30	30

*Fuente: Elaboración Propia*

De acuerdo a lo anterior se determinó el precio de cada plan, asumiendo los otros costos y gastos como operativos y administrativos. Las materias primas serán compradas una vez a la semana, en la galería por bultos los días domingos.

## 7.2. Proceso de prestación del servicio

Se establecieron tres procedimientos base:

- a. El procedimiento para acceder a todos los planes a excepción del centro día es el siguiente:
  - Llenar formulario de inscripción
  - Solicitar cita de valoración médica del especialista geriátrico en la sede
  - Con la aprobación del médico y la inscripción, realizar el pago respectivo al plan seleccionado.
  - Llevar comprobante de pago a la sede y realizar la matrícula académica
  - Asistir el día de inicio de clases asignado
- b. El procedimiento para acceder a un centro día:
  - Llenar formulario de inscripción (puede ser virtual) y adjuntar una copia del carnet de salud
  - Realizar previamente una reservación
  - Realizar el pago en efectivo el día en que tomará el plan.
- c. El procedimiento para afiliarse como profesor del centro es:
  - Llenar un formulario de aplicación
  - Solicitar una entrevista
  - Si es seleccionado, deberá firmar un acuerdo de la contraprestación de las clases por una bonificación mensual.
  - Si no es seleccionado, quedará en la bases de datos para futuras referencias.

De esta forma se establecen los tres procedimientos para los procesos de prestación de servicios en Dulce Atardecer.

## 7.3 Proveedores

A continuación se listan los proveedores de materias primas, equipos, tecnología, recursos humanos, o de suministros:

**Tabla 12: Proveedores por Equipo/Insumo**

Recurso/MP/ Equipos	Proveedor	Comentarios
Equipo de Computo	Alkosto	Compra virtual
Video Beam	Mercadolibre	Compra virtual
Ventiladores	Homecenter	Compra Virtual
Karaoke y sistema de sonido	Mercadolibre	Compra Virtual

<b>Implementos de cocina</b>	La 14	Alianza con Lelia Cardona, precios especiales.
<b>Películas</b>	MovieCity	Acuerdo de precios especiales
<b>Animales</b>	Vallenpar	Animales de campo
<b>Muebles y enseres</b>	La 14	Alianza con Lelia Cardona, precios especiales.
<b>Lockers</b>	Provider Cia Ltda	Pedido personalizado
<b>Capacitación Personal</b>	Coomeva y Comfandi	Solicitud de diversos capacitadores especializados en temas geriátricos.
<b>Mantenimiento</b>	Soluciones Tecnológicas	Mantenimiento de equipos de cómputo y redes.
<b>Materiales y utensilios</b>	La 14	Alianza con Lelia Cardona, precios especiales.
<b>Teléfono + internet +TV</b>	Une	Combo especial Pyme
<b>Hosting + DOMAIN</b>	Wix.com	Permite un manejo personalizado.
<b>Agua y Energía</b>	Emcali	Servicios Públicos
<b>Conferencista</b>	Variado	Conferencista invitado
<b>Gastos de Publicidad</b>	Impresos Richard y Origen Creativos	Impresión y diseño de piezas publicitarias
<b>Plan Celular</b>	Claro	Plan 2.000 minutos mensuales
<b>Gastos Papelería</b>	La 14	Alianza con Lelia Cardona, precios especiales.
<b>Zona Humeda</b>	Igüi	Jacuzzi portable

*Fuente: Elaboración Propia*

#### **7.4 Capacitación del personal**

Como parte de los gastos operativos se ha destinado \$9.600.000 en el primer año (\$800.000 mensual, ver tabla 21), los cuales cada 3 meses serán seminarios para los socios, y el resto del presupuesto anual se destinará a la capacitación del personal.

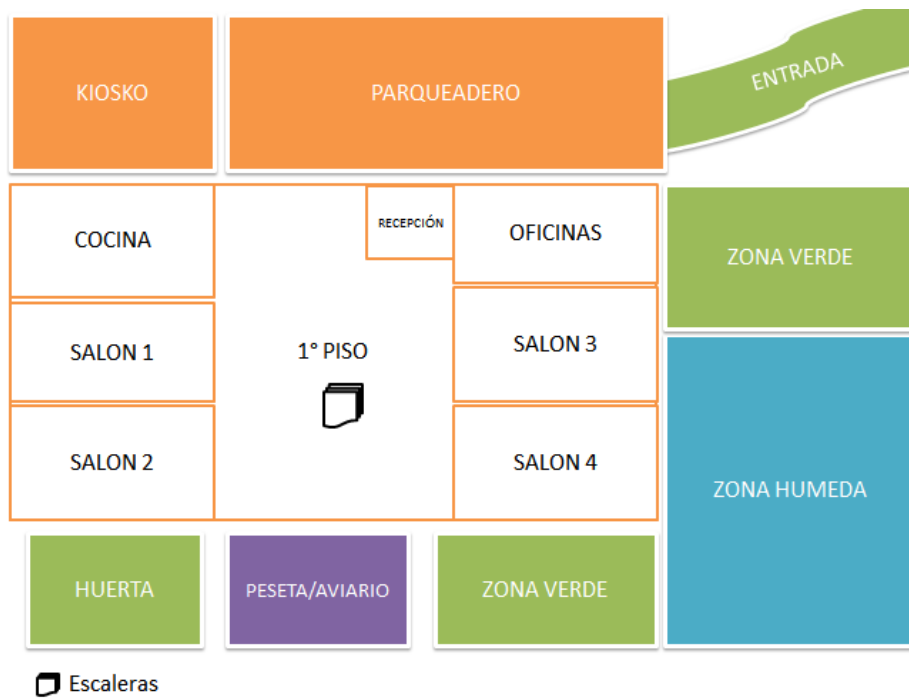
Ya que se ha definido el trato a los socios como una distinción en el mercado, es de suma importancia asegurarse de tener un personal altamente capacitado profesionalmente pero también como seres íntegros. Por esta razón, las capacitaciones serán contratadas directamente con Coomeva y Comfandi quienes darán talleres de medicina geriátrica, Psicología para el adulto mayor, Coaching, Servicio al Cliente, Inteligencia Emocional, Programación neurolingüística, entre otros.

Vale aclarar que todo el personal asistirá a los talleres, incluyendo los administrativos y recibirán un certificado de asistencia

## 7.5 Distribución

A continuación se presentan dos planos de la sede. El primer plano expone el primero piso, que tiene un área de 700mtr<sup>2</sup>, compuesto por 4 salones cada uno con capacidad de 10 personas, una cocina, área de oficinas y la recepción. A su vez cuenta con un kiosko en el que se realizarán clases al aire libre y se dictarán las conferencias. En este piso también se encuentran dos zonas verdes libres, la huerta, la peseta y aviario; y la zona húmeda que inicialmente tiene una piscina pero en la que luego se construirá el jacuzzi y unas las fuentes.

**Grafico 1: Plano primer piso**



*Fuente: Elaboración Propia*

La siguiente grafica presenta el segundo piso dela propiedad. Que incluye 4 salones cada uno con 10 personas de capacidad, dos bodegas para almacenar insumos e utensilios y un salón de entretenimiento con capacidad para 15 personas.

**Grafico 2: Plano segundo piso**



*Fuente: Elaboración Propia*

La distribución del equipamiento según los planos anteriores tomando en cuenta la adquisición de equipos anual, es de la siguiente forma:

**Tabla 13: Distribución de equipos**

<b>Equipo</b>	<b>Año 0</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>Equipo de Cómputo</b>	Oficinas		Recepción		Oficinas
<b>Video Beam</b>	Salón Entretenimiento			Kiosko	
<b>Ventiladores</b>	Salones 1° piso		Salones 2° piso		
<b>Karaoke y sistema de sonido</b>	Salón entretenimiento			Kiosko	
<b>Implementos de cocina</b>	Cocina		Cocina		
<b>Películas</b>	Bodega	Bodega	Bodega	Bodega	Bodega
<b>Animales</b>	Peseta/Aviario		Peseta/Aviario		
<b>Muebles y enseres</b>	Oficina y salones		Salones		
<b>Lockers</b>	Hall 1° piso		Hall 2° piso		
<b>Materiales y utensilios</b>	Bodega				
<b>Teléfono + internet +TV</b>	Oficinas				
<b>Jacuzzi y fuentes</b>			Zona Húmeda	Zona Húmeda	Zona Húmeda
<b>Aire Acondicionado</b>				Oficinas	

*Fuente: Elaboración Propia*

En la tabla anterior se mencionan dos puntos que vale la pena aclarar, cuando se menciona el jacuzzi y fuentes se hace referencia a un jacuzzi portable como se presenta a continuación:

**Imagen 1: Ilustración Jacuzzi**



Fuente: <http://www.stoveandhottub.com>

Esta imagen es únicamente ilustrativa, la intención es ofrecer un espacio diseñado especialmente para el adulto mayor, donde pueda disfrutar de una zona húmeda segura y confortable.

El segundo punto a aclarar, son los animales, estos son las aves, y peces que se ubicarán en la peseta, definiéndola como un espacio con un charco artificial como se muestra a continuación:

**Imagen 2: Ilustración Peseta**



Fuente: <http://8sa.ru/lago/>

Así mismo se hará un hogar para las gallinas, con el fin de que los socios recojan sus huevos todos los días, y deberán encargarse de su alimentación y cuidado. A continuación se adjunta la ilustración:

**Imagen 3: Gallinero**



Fuente: <http://www.agroterra.com>

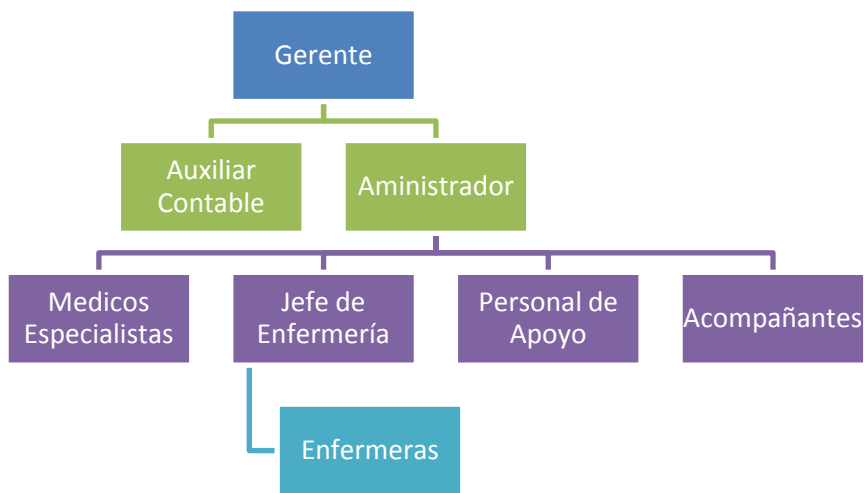
## 8. Análisis Administrativo

---

### 8.1. Organigrama

A continuación se presenta el organigrama estructurado para Dulce Atardecer:

**Grafico 1: Organigrama**



Fuente: *Elaboración Propia*

El personal que ocupará estos cargos, será contratado entre el 2015 y el 2018. En total son 10 personas distribuidas de la siguiente forma:

**Tabla 14: Contratación del personal**

Cargo	2015	2016	2017
Gerente	1		
Administrador			1
Auxiliar contable			1
Personal de apoyo	1	1	
Jefe de Enfermería	1		
Recepcionista		1	
Enfermeras			3

*Fuente: Elaboración Propia*

EL año 2015 iniciará con tres personas a cargo, debe tenerse en cuenta que los profesores y conferencista no hacen parte de la nómina, ya que su afiliación al club está directamente relacionada con lo las clases y talleres que el centro requiera.

Considerando el flujo de clientes y la logística necesaria para su atención, se contrata en el 2016 una persona más de aseo y una recepcionista. En el 2017, considerando la facturación y el nivel de ventas, se contrata un administrador, el auxiliar contable pasa de una contratación de servicios a ser parte de nómina y a 3 enfermeras a disposición total de los socios. Ya que este mismo año se realizan las inversiones en la zona húmeda, es importante tener personal médico disponible para cualquier necesidad eventualidad o del socio.

## **8.2. Talento Humano**

Para la administración del talento humano, se harán adecuados procesos de selección, los cuales considerarán las siguientes competencias como requisitos de admisión:

- ✓ Adaptabilidad: versatilidad para adaptarse a diferentes contextos, situaciones y personas en forma rápida y adecuada
- ✓ Capacidad para aprender: Habilidad para asimilar e incorporar nueva información y su eficaz aplicación.
- ✓ Dinamismo: Habilidad para trabajar en situaciones cambiantes, con personas diferentes sin que se vea afectado su nivel de actividad.
- ✓ Proactividad: Habilidad para fijar objetivos de desempeño exitosamente, sin esperar que otras personas le fijen una meta y superando lo que se espera de ella.

- ✓ Responsabilidad: Está asociada al compromiso y cumplimiento con que las personas realizan las tareas encomendadas. Especialmente, porque sus acciones pueden repercutir en la salud de los socios.
- ✓ Trabajo en equipo: Habilidad para participar activamente en una meta común; facilidad para la relación interpersonal y la capacidad para comprender la repercusión de las propias acciones en el éxito de las acciones del equipo.

Además de lo anterior, las áreas de trabajo se definirán de la siguiente forma:

- I. Área administrativa: Asistente general y Auxiliar contable.
- II. Especialistas en medicina geriátrica: Médico y psicólogo especialistas en adultos mayores. Encargados de la formulación de las actividades y talleres.
- III. Enfermeras: Personal encargado de la dirección de las actividades y de los acompañantes.
- IV. Acompañantes: Asistentes en las actividades y talleres realizados.
- V. Personal de apoyo: Personal de mantenimiento, aseo y de cocina.

De esta forma, a continuación se define las competencias requeridas por cada área de trabajo:

**Tabla 15: Competencias por áreas.**

Competencias/Áreas	Administrativa	Especialistas en medicina geriátrica	Enfermeras	Acompañantes	Personal de apoyo
Adaptabilidad		X	X	X	X
Capacidad de aprender		X	X	X	
Dinamismo		X	X	X	X
Proactividad	X	X	X		X
Responsabilidad	X	X	X	X	X
Trabajo en equipo	X	X	X	X	

*Fuente: Elaboración Propia*

Es importante recalcar la responsabilidad en el trabajo, que va de la mano a la búsqueda de un servicio diferenciado por su calidad. A su vez, con esta asignación de competencias, se busca fortalecer los recursos humanos del Centro y encaminarlos hacia los objetivos propuestos dentro de nuestra filosofía.

## 9. Análisis legal y social

---

Dulce Atardecer como Fundación y como centro de desarrollo para el adulto mayor deberá acogerse a las siguientes leyes:

### 9.1. Legislación

Una de las normas vigentes reguladoras de los derechos del adulto mayor a nivel nacional es la ley 1261 de 2008, por la cual se dictan normas tendientes a procurar la protección, promoción y defensa de los derechos de los adultos mayores. Dentro de la cual, se categorizan los centros de la siguiente forma:

- I. Centros de Protección Social para el Adulto Mayor: Instituciones de protección destinadas al ofrecimiento de servicios de hospedaje, de bienestar social y cuidado integral de manera permanente o temporal a adultos mayores
- II. Centros de día para adulto mayor: Instituciones destinadas al cuidado, bienestar integral y asistencia social de los adultos mayores que prestan sus servicios en horas diurnas.
- III. Instituciones de atención: Instituciones públicas, privadas o mixtas que cuentan con infraestructuras físicas (propias o ajenas) en donde se prestan servicios de salud o asistencia social y, en general, las dedicadas a la prestación de servicios de toda índole que beneficien al adulto mayor en las diversas esferas de su promoción personal como sujetos con derechos plenos.
- IV. Instituciones de atención domiciliaria: Institución que presta sus servicios de bienestar a los adultos mayores en la modalidad de cuidados y/o de servicios de salud en la residencia del usuario.

Según lo anterior, Dulce atardecer, será reconocido legalmente como un “Centro de día para el adulto mayor” (Opción II). A su vez, el registro mercantil, determinado por la Cámara de Comercio de Bogotá, de la categoría general a la más específica es: Servicios sociales y de salud, Servicios sociales sin alojamiento, Centro de atención psicológica y consejería social con un CIU N853202.

Continuando con la Ley, cabe resaltar los deberes de los responsables por el estado de los adultos mayores dentro de nuestro país, lo que permitirá enfocarse en las actividades e integrar estas partes dentro del proceso de envejecimiento activo del adulto mayor, y reinsertarlos en la sociedad con un nuevo rol. Para esto a continuación se presenta una tabla resumiendo los deberes de cada una de las partes que se han considerado relevantes para el presente informe:

**Tabla 16: Deberes de las partes, Art.6 de la ley 1261 de 2008**

PARTES	DEBERES
EL ESTADO	<ul style="list-style-type: none"> <li>I. Garantizar y hacer efectivos los derechos del adulto mayor.</li> <li>II. Asegurar la adopción de planes, políticas y proyectos para el adulto mayor.</li> <li>III. Establecer los mecanismos de inspección, vigilancia y control de las distintas entidades públicas y privadas que prestan servicios asistenciales al adulto mayor.</li> <li>IV. Promover una cultura de solidaridad hacia el adulto mayor.</li> <li>V. Fomentar la formación de la población en el proceso de envejecimiento.</li> <li>VI. Eliminar toda forma de discriminación, maltrato, abuso y violencia sobre los adultos mayores.</li> <li>VII. Promover estilos de vida saludables desde la primera infancia para fomentar hábitos y comportamientos saludables relacionados con el autocuidado, la alimentación sana y saludable, el cuidado del entorno y el fomento de la actividad física para lograr un envejecimiento activo y crear un imaginario positivo de la vejez.</li> </ul>
LA SOCIEDAD CIVIL	<ul style="list-style-type: none"> <li>I. Dar un trato especial y preferencial al adulto mayor.</li> <li>II. Generar espacios de reconocimiento del saber, de las habilidades, competencias y destrezas de los adultos mayores.</li> <li>III. Propiciar la participación del adulto mayor.</li> <li>IV. Reconocer y respetar los derechos del adulto mayor.</li> <li>V. Participar de manera activa en la discusión, elaboración de planes, proyectos y acciones en pro del adulto mayor.</li> <li>VI. Participar de manera activa en la discusión, elaboración de planes, proyectos y acciones en pro del adulto mayor.</li> <li>VII. Cumplir con los estándares de calidad que estén establecidos para la prestación de los servicios sociales, de salud, educación y cultura que se encuentren establecidos teniendo en cuenta que sean accesibles a los adultos mayores.</li> </ul>
LA FAMILIA	<ul style="list-style-type: none"> <li>I. Reconocer y fortalecer las habilidades, competencias, destrezas y conocimientos del adulto mayor.</li> <li>II. Propiciar al adulto mayor de un ambiente de amor, respeto, reconocimiento y ayuda.</li> <li>III. Brindar un entorno que satisfaga las necesidades básicas para mantener una adecuada nutrición, salud, desarrollo físico, psíquico, psicomotor, emocional y afectivo.</li> <li>IV. Establecer espacios de relación intergeneracional entre los miembros de la familia.</li> <li>V. Proporcionar al adulto mayor espacios de recreación, cultura y deporte.</li> <li>VI. Aceptar el ejercicio de la autonomía y la autorrealización personal de los adultos mayores.</li> </ul>
EL ADULTO MAYOR	<ul style="list-style-type: none"> <li>I. Desarrollar actividades de autocuidado de su cuerpo, mente y del entorno.</li> <li>II. Integrar a su vida hábitos saludables y de actividad física.</li> <li>III. Participar activamente en las actividades deportivas, recreativas y culturales que le permitan envejecer sanamente, de planeación de políticas públicas y programas que se diseñen a favor de este grupo de población en lo local.</li> <li>IV. Propender por su propio bienestar y crear condiciones que le permitan reducir su nivel de dependencia familiar y estatal, haciéndolo autosuficiente y desarrollando sus capacidades y potencialidades.</li> </ul>

**MEDIOS DE  
COMUNICACIÓN**

- I. Conocer, promover y respetar los derechos de los adultos mayores.
- II. Sensibilizar a la sociedad sobre el cumplimiento de los mismos, en especial por parte de los niños, niñas, adolescentes y jóvenes (NNAJ), contribuyendo a la generación de una cultura del envejecimiento y el respeto por el adulto mayor.
- III. Denunciar las situaciones de maltrato y la violencia de los Derechos Humanos de los adultos mayores.

*Fuente: Elaboración Propia.*

*Datos: Art.6 de la ley 1261 de 2008, Colombia*

Lo mencionado anteriormente, permite clarificar los responsables del cuidado y bienestar del adulto mayor en Colombia, por lo que cualquier política o actividad que se realice con el objetivo del mejoramiento de la calidad de vida del adulto mayor, debe considerar a estas partes como integrantes activas del proceso, para obtener realmente un impacto positivo dentro del envejecimiento activo del adulto mayor.

También es relevante resaltar, que como Centro de Desarrollo para el adulto mayor, adquirimos la responsabilidad como parte de la sociedad civil, de ofrecer y cumplir con los estándares de calidad en el servicio, así como asegurarse de que sea accesible para esta población, de dar un trato especial y preferencial, y además generar espacios que permitan al adulto mayor expresar y participar activamente. Estas responsabilidades han sido el fundamento de los lineamientos institucionales que direccionan la misión de Dulce Atardecer.

Esta Ley también contempla los requisitos para el funcionamiento de instituciones prestadoras de servicios de atención y protección integral al adulto mayor, los cuales se agrupan en la siguiente forma:

**Tabla 17. Requisitos Esenciales, Art. 20 Ley de la ley 1261 de 2008**

<b>Reglamento Interno</b>	Documento que define la razón social, representante legal, objetivos, estructura de la organización, portafolio de servicios, deberes y derechos de los usuarios y de su grupo familiar, de la sociedad y las normas de seguridad y convivencia.
<b>Nivel Nutricional</b>	Garantizar el adecuado nivel nutricional a cada uno de los adultos mayores mediante la definición de una minuta patrón individual bimensual y previa valoración médica, teniendo en cuenta los parámetros técnicos y jurídicos del Ministerio de la Protección Social, el ICBF o la entidad pública competente en el respectivo ente territorial.

<b>Infraestructura</b>	La planta física deberá tener especificaciones que permitan el desplazamiento fácil y seguro de los adultos mayores y en particular la movilización de los que se encuentran en condición de dependencia, para lo cual deberá observarse lo dispuesto en la normatividad vigente dispuesta para tal fin.
<b>Talento Humano</b>	Definir estándares y perfiles personales, profesionales, técnicos y auxiliares, de acuerdo a los cargos y funciones y al número de usuarios que se proyecte atender en la institución, garantizando el ejercicio pleno de sus derechos.
<b>Plan de atención de emergencias médicas</b>	Contar con un plan de atención de emergencias médicas aprobado por el Ministerio de la Protección Social, con el fin de establecer el procedimiento adecuado que garantice la atención inmediata de los beneficiarios en caso de presentar una urgencia en salud causada por accidentes o enfermedades.
<b>Área Ocupacional</b>	Implementación de diversas actividades de productividad y sostenibilidad social y/o económica que busquen mantener, recuperar y/o habilitar la funcionalidad física y mental, así como el reconocimiento individual de los adultos mayores como miembros activos de la sociedad con base en las capacidades, habilidades, intereses y condiciones de cada uno de ellos.
<b>Salud mental</b>	Garantizar la provisión de servicios y programas integrales de atención, promoción y prevención en salud mental que respondan a las necesidades de los adultos mayores e involucren a su grupo familiar.

*Fuente: Elaboración Propia.*

*Datos: Art.20 de la ley 1261 de 2008, Colombia*

Lo anterior debe ser considerado dentro de la planeación como procesos indispensables en la creación del Centro de Desarrollo Dulce Atardecer, para asegurar el futuro funcionamiento del mismo y cumplir con todos los estándares legales exigidos.

## **9.2. Constitución**

Dulce atardecer será una entidad sin ánimo de lucro definida según la Cámara de Comercio de Cali como:

*“La voluntad manifiesta de una o más personas para desarrollar actividades altruistas y de bien común o que beneficie a sus asociados. Se denominan, ESAL, ONG, Tercer sector, Sector Solidario, Instituciones de Beneficencia Pública, Fundaciones, Asociaciones, Corporaciones, Gremios.*

*Una vez constituida la entidad sin ánimo de lucro, debe procederse a su registro en la entidad correspondiente, bien sea cámaras de comercio, si se trata de aquellas entidades que se registran en esa entidad, o en la Alcaldía, las gobernaciones, superintendencias, etc.”*

Igualmente define su constitución de la siguiente forma:

*“Para la obtención de su personalidad jurídica, dichas entidades se constituirán por escritura pública o documento privado reconocido en el cual se expresará, cuando menos, los 11 puntos del artículo 40 del Decreto 2150 de 1995 y se inscribirán en el registro de entidades sin ánimo de lucro de la Cámara de Comercio del lugar en que la entidad establezca su domicilio principal. “*

Dulce atardecer será entonces una Fundación sin Ánimo de Lucro con captación de dinero y de régimen simplificado, esto tributariamente otorga beneficios económicos como no retenedor del IVA y con un descuento en el impuesto de renta, cuya tarifa final sería del 20%. Igualmente se compromete a no repartir las utilidades al final de año, las cuales deben ser reinvertidas para el funcionamiento de la empresa.

## 10. Análisis de Valores Personales

---

Para la compañía enfocarse y tener un constante control sobre el entorno ético y moral va a ser uno de los aspectos a tener en cuenta de forma constante ya que se considera de gran relevancia tener un buen ambiente tanto laboral como personal. Entre los valores más importantes se encuentran:

**Trabajo en equipo:** Para lograr los objetivos de la fundación, es indispensable un trabajo en equipo sin excepción. La excelencia en el servicio y en la calidad del trato, requiere una afinación de ideologías y acciones coordinadas a la par entre todos los involucrados.

**Compromiso:** Precisamente para lograr un buen trabajo en equipo, se requiere un alto nivel de compromiso con la misión de la fundación, especialmente un acuerdo personal de cada empleado con la filosofía de Dulce Atardecer.

**Calidez humana:** La calidez en el trato a los socios, es uno de los diferenciadores de la fundación, para esto, se requiere amar la vocación y la labor desempeñada. El programa de incentivos y

capacitación del personal es vital y de suma importancia para la sede. Este lineamiento es la clave para lograr el impacto social deseado.

**Creatividad e innovación:** Además de ofrecer un servicio a la comunidad, se busca ofrecer creatividad, el grupo poblacional de los adultos mayores también merece servicios innovadores y específicamente diseñados para ellos. Es por esto, que se busca generar el sentimiento de indispensabilidad y protagonismo, donde ellos serán el eje central.

**Responsabilidad:** Ofrecer un servicio a una población vulnerable, requiere de un trabajo responsable. Todos los empleados deben estar capacitados en sus labores, y mostrar respeto y compromiso en sus acciones. Para esto, la vida es nuestro mayor tesoro, y deberá ser tratado como tal.

## 11.Redes Empresariales de Apoyo

---

A continuación se mencionan los contactos existentes que aportarán al desarrollo del Centro:

- Henry Asseff: Mi padre, gran empresario, consultor en creación de empresa.
- Francisco Velásquez: Profesor de la Universidad Icesi, que actualmente se encuentra realizando el proyecto “Programa de fortalecimiento institucional en organizaciones sociales del adulto mayor”.
- Lelia Cardona: Gerente de almacenes la 14.
- Armando Garrido: Presidente de Comfandi.
- Narguilas orientales: Tarifas especiales, alquiler de Narguilas y decoración árabe
- Antigüedades bazar oriental: Tarifas especiales y alquiler de escenarios antiguos.
- Miguel rebolledo: Organizador de eventos del ejército nacional.
- Ángela Riascos: Tarifas y atención especial Hotel Intercontinental.
- Jorge Celedón: Cantante vallenato, Tarifas y atención especial.
- Margarita Gordon: Departamento de comunicación Secretaría de Salud.
- Eliud Ramirez: Productor de Cine Imago films, Tarifas y Atención preferencial.
- Carlos fajardo, Club Carvajal: Descuentos en organización de eventos y tarifas especiales en boletería.
- Cuuc restaurante: Tarifas especiales.

- Restaurante la cocina: Atención especial.
- Universidad Icesi: Base de datos y equipos tecnológicos.
- Centro de desarrollo de espíritu empresarial: Asesoramiento en creación de pymes.
- Ana Lucía Garrido: Propietaria de La Saga. Licencitara de artistas y proyectos Vallecaucanos como Omar Rayo y Las gatas de Cali. Alianzas con la Cámara de Comercio de Cali y la Biblioteca Departamental.
- Luis Fernando Salazar: Financial Planing.
- Master Products: Licenciarios de marcas mundiales. Comercializadores de productos escolares.
- Fénix: Comercializadores de frutas y verduras.
- Juan David Gonzales: Chef. Gathering.

## 12. Análisis Económico

### 12.1. Inversión en Activos Fijos y en Capital de Trabajo

La inversión en activos fijos es de \$11.805.000 (Ver tabla 18), que corresponden a los equipos tecnológicos, dotación y amoblado. Así mismo el capital de trabajo o activos corrientes para el año 2015 es \$19.036.422 (Ver tabla 25).

**Tabla 18: Inversión en Activos Fijos**

PRESUPUESTO DE INVERSION	AÑO 0			
	CANTIDAD	VR. UNITARIO	VALOR TOTAL	PERIODO
<b>Inversión depreciable</b>				
Equipo de Computo	1	1.600.000	1.600.000	3
Video Beam	1	700.000	700.000	3
Ventiladores	5	50.000	250.000	3
Karaoke y sistema de sonido	1	1.000.000	1.000.000	3
Implementos de cocina	1	2.000.000	2.000.000	3
Peliculas	30	1.500	45.000	3
Animales	1	100.000	100.000	3
Construccion peseta y huerta	1	200.000	200.000	3
Aire Acondicionado	0	0	0	3
Celular	1	150.000	150.000	3
Piscina portables, Zona Humeda	0	0	0	3
<b>Total equipos</b>			<b>6.045.000</b>	
Muebles y enseres	1	5.000.000	5.000.000	5
Lockers	2	380.000	760.000	5
<b>Total muebles y enseres</b>			<b>5.760.000</b>	
<b>Total inversión en activos</b>			<b>11.805.000</b>	

*Fuente: Elaboración Propia.*

## 12.2. Proyecciones de Ventas

Es importante resaltar que el crecimiento de ventas no se estimó por medio de un crecimiento constante, sino que se estipuló inicialmente una inversión considerable de \$10.0000 en publicidad y campañas de lanzamiento que asegurarán 27 planes vendidos para el primer de inicio en el 2015. A partir de este número, por plan aumentan dos unidades mensuales, y en el 2016 aumentan de a 1 unidad mensual. A partir de año 2017 se presenta un crecimiento en ventas del 10% anual.

La estrategia de planeación de ventas fue realmente conservadora, considerando que el número de personas que pueden atenderse al mismo tiempo es de 120, y el máximo alcanzado en el primer año de trabajo es de 35 personas. Se determinó de esta forma, ya que es una idea de negocio que actualmente no existe y no hay historiales en los que puedan basarse una proyección más acertada por lo que se consideró una política conservadora. Sin embargo considerando su capacidad total de respuesta diaria, las posibilidades de expansión del número de planes vendidos son aún atractivas y permite considerar en un futuro mejores resultados económicos. De acuerdo a esto, el porcentaje de crecimiento de las ventas para el año 2016 es del 53% con respecto al año anterior, y a partir del 2017 se mantiene constante con un crecimiento de aproximadamente 13% anual.

A continuación se observan las proyecciones de ventas:

**Tabla 19: Proyección de Ventas**

PROYECCION de VENTAS (\$)					
ITEM	Total 2015	Total 2016	Total 2017	Total 2018	Total 2019
Volumen estimado de ventas					
Centro día	13.034.000	23.988.640	27.443.004	31.394.797	34.534.276
Al pan, pan... al vino, vino	33.200.000	61.048.000	69.838.912	79.895.715	87.885.287
Pipiripao	54.500.000	161.200.000	184.412.800	210.968.243	232.065.068
Agualulero	35.250.000	38.844.000	44.437.536	50.836.541	55.920.195
A calzón Quitao	96.000.000	209.040.000	239.141.760	273.578.173	300.935.991
Valor total de ventas (\$)	231.984.000	494.120.640	565.274.012	646.673.470	711.340.817
Iva	0	0	0	0	0
Retefuente	0	0	0	0	0
<b>Total ventas con IVA</b>	<b>231.984.000</b>	<b>494.120.640</b>	<b>565.274.012</b>	<b>646.673.470</b>	<b>711.340.817</b>
Ventas contado sin IVA ni Retefuente	231.984.000	494.120.640	565.274.012	646.673.470	711.340.817
Ventas a plazos sin IVA ni Retefuente	0	0	0	0	0
Ingresos por ventas de Contado	231.984.000	494.120.640	565.274.012	646.673.470	711.340.817
Recuperación de Cartera	0	0	0	0	0
Ingresos Efectivos	231.984.000	494.120.640	565.274.012	646.673.470	711.340.817
Cuentas por Cobrar	0	0	0	0	0

### 12.3. Presupuesto de Materias Primas

Las materias primas se reducen realmente al consumo de alimentos diarios por cada tipo de plan. Como se puede observar en la tabla 16, los recursos necesarios básicos son un desayuno, almuerzo, y dos refrigerios. Esto considerando que el horario de atención es de 8 am a 5 pm y que cada plan incluirá todas las comidas. Los costos de cada una se determinó teniendo en cuentas compras de alimentos por bultos en las galerías, lo cual responde a unos costos bajos unitarios.

El porcentaje de incremento de precios para las materias primas e insumo, se estipulo con el IPC como referente para todos los años, calculando una tasa del 4% anual, como tasa promedio de los últimos años.

**Tabla 20: Materias Primas e Insumos**

PRESUPUESTO DE MATERIAS PRIMAS E INSUMOS					
ITEM	Total 2.015	Total 2016	Total 2017	Total 2018	Total 2019
Desayuno	17.185.500	37.001.205	41.922.365	47.498.040	52.247.844
Almuerzo	40.099.500	86.336.145	97.818.852	110.828.760	121.911.636
Refrigerio 1	17.185.500	37.001.205	41.922.365	47.498.040	52.247.844
Refrigerio 2	17.185.500	37.001.205	41.922.365	47.498.040	52.247.844
<b>Costo Materias Primas e Insumos</b>	<b>91.656.000</b>	<b>197.339.760</b>	<b>223.585.948</b>	<b>253.322.879</b>	<b>278.655.167</b>
Iva	14.664.960	31.574.362	35.773.752	40.531.661	44.584.827
Retefuente	-	-	-	-	-
Costo Total Materias Primas e insumos	106.320.960	228.914.122	259.359.700	293.854.540	323.239.994
Egreso Contado	106.320.960	228.914.122	259.359.700	293.854.540	323.239.994
CxP Proveedores Periodo	-	-	-	-	-
Pago Cuentas Por Pagar	-	-	-	-	-
Egresos Efectivos	106.320.960	228.914.122	259.359.700	293.854.540	323.239.994
Total cuentas por pagar	-	-	-	-	-

## 12.4. Análisis de Gastos

**Tabla 21: Gastos**

	GASTOS DE OPERACION					
	MES	2.015	2.016	2.017	2.018	2.019
Agua y Energia	400.000	4.800.000	4.992.000	5.191.680	5.399.347	5.615.321
Gas	50.000	600.000	624.000	648.960	674.918	701.915
Alquiler Casa Campestre	3.000.000	36.000.000	37.440.000	38.937.600	40.495.104	42.114.908
Seguro Medico	1.000.000	12.000.000	12.480.000	12.979.200	13.498.368	14.038.303
Medico Especialista	1.000.000	12.000.000	12.480.000	12.979.200	13.498.368	14.038.303
Bonificacion por Clases	500.000	6.000.000	6.240.000	6.489.600	6.749.184	7.019.151
Conferencista	800.000	9.600.000	9.984.000	10.383.360	10.798.694	11.230.642
Bomberos		70.000	72.800	75.712	78.740	81.890
Impuestos Locales	0	2.551.824	5.435.327	6.218.014	7.113.408	7.824.749
Registro Mercantil	0	0	3.956.918	4.526.714	4.979.386	0
Depreciación Equipos	0	2.030.000	5.428.333	6.976.667	0	0
<b>Total gastos de operación</b>		95.723.592	109.608.017	116.300.331	114.614.888	114.447.727
<b>Gastos de operación fijos</b>		93.171.768	100.215.772	105.555.603	102.522.094	106.622.978
<b>Gastos de operación variables</b>		2.551.824	9.392.245	10.744.728	12.092.794	7.824.749
GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS						
	MES	2.015	2.016	2.017	2.018	2.019
Gastos de Publicidad	600.000	7.200.000	7.488.000	7.787.520	8.099.021	8.422.982
Plan Celular	100.000	1.200.000	1.248.000	1.297.920	1.349.837	1.403.830
Auxiliar Contable	400.000	4.800.000	4.992.000			
Contador	150.000	1.800.000	1.872.000	1.946.880	2.024.755	2.105.745
Gastos Papeleria	20.000	240.000	249.600	259.584	269.967	280.766
Depreciación Muebles y Enseres		1.152.000	2.360.000	4.792.000	4.792.000	4.792.000
<b>Total gastos de admon y vtas</b>		16.392.000	18.209.600	16.083.904	16.535.580	17.005.323
<b>Gastos de administrativos fijos</b>		9.192.000	7.601.600	5.051.584	5.061.967	5.072.766
<b>Gastos administrativos variables</b>		7.200.000	7.488.000	7.787.520	8.099.021	8.422.982

En la tabla anterior se puede observar que uno de los gastos más altos es el arriendo de la sede, para esto se tiene proyectado adquirir una fiducia sobre una casa campestre ubicada en la carrera 103 con calle 13 y solicitar a Dulce Atardecer como primera opción de compra. Este acuerdo exigirá una alta inversión en remodelación, y unos altos gastos en servicios públicos ya que su ubicación es estrato 6. Es por eso que se requiere primero de un músculo económico más sólido. Así mismo se puede observar que el Médico Especialista no tiene una contratación directa en nómina, sino por servicios ya que su participación es de dos veces por semana.

Además de esto, todos los planes incluyen sin excepción un seguro médico, adquirido por cada 25 personas inscritas al club que responden a emergencias médicas y eventualidades.

Así mismo se ha considerado un presupuesto para un conferencista, con la intención de capacitar constantemente al personal y ofrecer seminarios especializados a los socios. Por otro lado el presupuesto de publicidad es relativamente alto, considerando que no somos una

compañía conocida y que debe construir esa reputación además de los otros factores mencionados en el plan de ventas.

## 12.5. Costos y Punto de Equilibrio

Tabla 22: Gastos de Operación

GASTOS DE OPERACION					
	2.015	2.016	2.017	2.018	2.019
<b>Costos Fijos</b>	<b>2.015</b>	<b>2.016</b>	<b>2.017</b>	<b>2.018</b>	<b>2.019</b>
Gastos Personal	57.017.821	86.826.355	168.020.766	183.992.957	202.916.877
Gastos de operación	93.171.768	100.215.772	105.555.603	102.522.094	106.622.978
Gastos de Administración	9.192.000	7.601.600	5.051.584	5.061.967	5.072.766
Gastos Diferidos	21.100.000	0	0	0	
<b>Total Costos fijos</b>	<b>180.481.589</b>	<b>194.643.727</b>	<b>278.627.953</b>	<b>291.577.019</b>	<b>314.612.622</b>
<b>Costos Variables</b>					
Materia Primas e insumos (Sin Iva)	91.656.000	197.339.760	223.585.948	253.322.879	278.655.167
Gastos de Operación	2.551.824	9.392.245	10.744.728	12.092.794	7.824.749
Gastos de Administración	7.200.000	7.488.000	7.787.520	8.099.021	8.422.982
<b>Total costos variables</b>	<b>101.407.824</b>	<b>214.220.005</b>	<b>242.118.197</b>	<b>273.514.694</b>	<b>294.902.898</b>
<b>Costo total</b>	<b>281.889.413</b>	<b>408.863.732</b>	<b>520.746.149</b>	<b>565.091.712</b>	<b>609.515.519</b>
Numero productos o servicios	1.320	2.465	2.712	2.983	3.281
Costo Promedio producto o servicio pr	213.553	165.868	192.051	189.460	185.776
Costo variable unitario promedio	76.824	86.905	89.293	91.702	89.884
Precio Promedio Unitario (Sin Iva)	175.745	200.455	208.473	216.812	216.812
Margen Unitario Promedio	98.921	113.550	119.180	125.110	126.927
Punto de Equilibrio	1.825	1.715	2.338	2.331	2.479
<b>Costo total desembolsable</b>	<b>257.607.413</b>	<b>401.075.399</b>	<b>508.977.483</b>	<b>560.299.712</b>	<b>604.723.518</b>
<b>Costo promedio desembolsable</b>	<b>195.157</b>	<b>162.708</b>	<b>187.711</b>	<b>187.853</b>	<b>184.316</b>
<b>Cumplimiento del punto de equilit</b>	<b>NO</b>	<b>SI</b>	<b>SI</b>	<b>SI</b>	<b>SI</b>
Colchon de Efectivo	3.509.364	3.784.739	5.417.766	5.669.553	6.117.468

En la tabla anterior se puede observar como los costos más altos son el personal de trabajo, que se ha definido considerando el número de socios y que por ley no puede ser menor, y los gastos de operación en los que el arriendo es realmente el gasto que infla esta cifra.

Debido al presupuesto de ventas del primero año, no se alcanza un punto de equilibrio, pero aun manteniendo esa misma política los siguientes 4 años sí lo hacen. Estableciendo un presupuesto más positivo, los resultados inmediatamente se disparan, ya que el punto sensible de estas proyecciones se encuentra en las proyecciones de ventas.

# 13. Análisis Financiero

## 13.1. Flujo de Caja

Tabla 23: Flujo de caja

FLUJO DE CAJA						
ITEM	Año 0	Total 2.015	Total 2.016	Total 2.017	Total 2.018	Total 2.019
Caja Inicial	\$ 20.000.000	42.595.000	19.036.422	95.235.179	137.738.201	216.143.144
Ingresos Netos		231.984.000	494.120.640	565.274.012	646.673.470	711.340.817
<b>TOTAL DISPONIBLE</b>	20.000.000	274.579.000	513.157.062	660.509.192	784.411.671	927.483.961
Inversiones en activos	11.805.000	45.000	16.235.000	16.805.000	3.645.000	0
Egresos por compra de materia prima	0	106.320.960	228.914.122	259.359.700	293.854.540	323.239.994
Egresos por mano de obra	0	53.447.010	84.934.603	162.864.408	182.980.436	201.716.913
Egresos por gastos de operación		91.141.768	98.744.357	103.105.651	107.501.479	106.622.977
Egresos por gastos de administración		15.240.000	15.849.600	11.291.904	11.743.580	12.213.323
Egresos por gastos preoperativos dife	21.100.000	0	0	0	0	1
Egresos iva	0	-10.652.160	-29.307.622	-36.090.999	-39.738.676	-43.909.299
Egresos redefuente		0	0	0	0	0
Egresos por gastos financieros		0	0	0	0	0
Egresos por pagos de Capital		0	0	0	0	0
Egresos impuestos locales	0	0	2.551.824	5.435.327	6.218.014	7.113.408
Egresos impuesto de renta	0	0	0	0	2.064.153	7.820.717
<b>TOTAL EGRESOS</b>	32.905.000	255.542.578	417.921.883	522.770.991	568.268.527	614.818.035
<b>NETO DISPONIBLE</b>	-12.905.000	19.036.422	95.235.179	137.738.201	216.143.144	312.665.926
Aporte de Socios	55.500.000					
Prestamo						
<b>CAJA FINAL</b>	42.595.000	19.036.422	95.235.179	137.738.201	216.143.144	312.665.926

La tabla anterior presenta un aporte de socios de \$55.500.000, y una caja inicial de \$20.000.000 que corresponde a un ingreso por donación. La fundación legalmente está en condiciones de emitir certificados de donación lo cual es atractivo para las empresas en sus presupuestos tributarios. No requiere de préstamos ni de financiaciones, realmente la inversión es alta inicialmente por la adecuación y acondicionamiento del lugar para su funcionamiento, debido a esto requiere de una inyección alta de efectivo, pero a lo largo de los años sus ingresos operacionales soportan los gastos operativos.

### 13.2. Estado de Pérdidas y Ganancias

Tabla 24: Estado de Pérdidas y Ganancias

ESTADO DE RESULTADOS					
ITEM	2.015	2.016	2.017	2.018	2.019
Ventas netas	231.984.000	494.120.640	565.274.012	646.673.470	711.340.817
Ingresos por Donación	20.000.000				
Costos de Materia prima	91.656.000	197.339.760	223.585.948	253.322.879	278.655.167
Costo mano de Obra	57.017.821	86.826.355	168.020.766	183.992.957	202.916.877
Gastos de Operación	95.723.592	109.608.017	116.300.331	114.614.888	114.447.727
Gastos de Administración y Venta	16.392.000	18.209.600	16.083.904	16.535.580	17.005.323
Gastos diferidos	21.100.000	0	0	0	0
Gastos financieros	0	0	0	0	0
<b>Utilidad gravable</b>	-29.905.413	82.136.908	41.283.063	78.207.165	98.315.722
Menos: Impuesto de Renta	0	0	2.064.153	7.820.717	9.831.572
<b>Utilidad neta</b>	-29.905.413	82.136.908	39.218.910	70.386.449	88.484.150
Reserva legal	0	8.213.691	3.921.891	7.038.645	8.848.415
<b>Utilidad del periodo</b>	-29.905.413	73.923.217	35.297.019	63.347.804	79.635.735
ANALISIS VERTICAL DEL ESTADO DE RESULTADOS					
Costos de Materia prima	39,5%	39,9%	39,6%	39,2%	39,2%
Costo mano de Obra	24,6%	17,6%	29,7%	28,5%	28,5%
Gastos de Operación	41,3%	22,2%	20,6%	17,7%	16,1%
Gastos de Administración y Venta	7,1%	3,7%	2,8%	2,6%	2,4%
Gastos diferidos	9,1%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Gastos financieros	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
<b>Utilidad gravable</b>	-12,9%	16,6%	7,3%	12,1%	13,8%
Menos: Impuesto de Renta	0,0%	0,0%	0,4%	1,2%	1,4%
<b>Utilidad neta</b>	-12,9%	16,6%	6,9%	10,9%	12,4%
Reserva legal	0,0%	1,7%	0,7%	1,1%	1,2%
<b>Utilidad del periodo</b>	-12,9%	15,0%	6,2%	9,8%	11,2%

En la tabla anterior se observa una utilidad negativa en el primer año, por lo cual precisamente no se alcanza el punto de equilibrio, pero como se mencionó anteriormente esto corresponde a una proyección de ventas limitada. A partir del año 2016, la utilidad incrementa un 27,9% si se toma en cuenta el 12,9% negativo del año anterior. En el 2017 la utilidad se reduce a 6,2% ya que se invierte en un personal suficiente con capacidad de respuesta a te el número de socios inscritos, y este gasto se mantiene constante a lo largo de los años siguiente, por lo que se puede observar que la utilidad igualmente presenta un crecimiento constante en los siguientes 3 años.

En los últimos años a pesar de ser una utilidad en crecimiento, es bajo debido a que se invierte en la zona húmeda especializada para el adulto mayor con un costo de \$12.000.000.

### 13.3. Balance General

Tabla 25: Balance General

BALANCE GENERAL					
ACTIVO	2.015	2.016	2.017	2.018	2.019
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>					
Caja y Bancos	19.036.422	95.235.179	137.738.201	216.143.144	312.665.926
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>19.036.422</b>	<b>95.235.179</b>	<b>137.738.201</b>	<b>216.143.144</b>	<b>312.665.926</b>
<b>ACTIVO FIJO</b>					
Activos depreciables	11.850.000	28.085.000	44.890.000	48.535.000	48.535.000
Depreciación acumulada	3.182.000	10.970.333	22.739.000	27.531.000	32.323.000
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>	<b>8.668.000</b>	<b>17.114.667</b>	<b>22.151.000</b>	<b>21.004.000</b>	<b>16.212.000</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>27.704.422</b>	<b>112.349.846</b>	<b>159.889.201</b>	<b>237.147.144</b>	<b>328.877.926</b>
<b>PASIVO + PATRIMONIO</b>					
<b>PASIVO</b>					
Prestaciones Sociales por Pagar	3.570.811	5.462.563	10.618.920	11.631.442	12.831.406
Impuesto de Renta por Pagar	0	0	2.064.153	7.820.717	9.831.572
Impuestos locales por pagar	2.551.824	5.435.327	6.218.014	7.113.408	7.824.749
Iva por pagar	-4.012.800	-6.279.539	-5.962.292	-6.755.277	-7.430.804
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>2.109.835</b>	<b>4.618.351</b>	<b>12.938.796</b>	<b>19.810.290</b>	<b>23.056.922</b>
<b>PATRIMONIO</b>					
Capital	55.500.000	55.500.000	55.500.000	55.500.000	55.500.000
Resultados de Ejercicios Anteriores	0	-29.905.413	44.017.804	79.314.823	142.662.627
Utilidades o Pérdidas del Ejercicio	-29.905.413	73.923.217	35.297.019	63.347.804	79.635.735
Reserva Legal	0	8.213.691	12.135.582	19.174.227	28.022.642
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>25.594.587</b>	<b>107.731.495</b>	<b>146.950.405</b>	<b>217.336.854</b>	<b>305.821.004</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>27.704.422</b>	<b>112.349.846</b>	<b>159.889.201</b>	<b>237.147.144</b>	<b>328.877.926</b>
Prueba de balance	0	0	0	0	0

En la tabla anterior, realmente se destaca un crecimiento en las prestaciones sociales por pagar significativo, esto se debe al número de contrataciones de personas que se realiza en el 2017, debido al número de socios, además de esto, el auxiliar contable pasa de un contrato de servicios a un contrato directo por nómina.

Así mismo se presenta un crecimiento en los activos depreciables, ya que en el año 2016 comienza la construcción de la zona húmeda con una inversión de \$7.000.000.

### 13.4. Evaluación del Proyecto

Las variables de evaluación presentan los siguientes resultados:

Periodo de pago descontado	3,24
Tasa interna de retorno	52,84%
Valor presente neto	94.283.297
Tasa mínima de retorno	20,00%

La inversión inicial de \$55.500.000 se recupera totalmente en 3,24 años. La tasa de interés por la cual se recupera dicha inversión es de 52,84% dando como resultado una maximización de su valor con un valor presente neto de \$94.283.297 asumiendo una tasa mínima de retorno del 20%.

Estos resultados demuestran que el proyecto es viable y rentable, además de considerar que los riesgos presentan soluciones factibles que hace más prometedor su éxito en el mercado por lo cual se recomienda invertir.

## 14. Análisis de Riesgos

---

### 14.1. Riesgos de Mercado

EL posicionamiento de la competencia como hogares con hospedajes e internados. El cambio de esta mentalidad a una mentalidad de Club o asociado que busca activar las habilidades del adulto mayor es un concepto que no se conoce por lo que tampoco se puede predecir la respuesta de los clientes ante esta idea de negocio. Una forma de mitigar este impacto, es precisamente con un trabajo de comunicación bien direccionado, para lo cual se invertirá 10 millones de pesos seis meses antes de iniciar operaciones.

### 14.2. Riesgos Técnicos

Si por el contrario las ventas se dispararán no se cuenta con una capacidad de respuesta, así como si no se cumplen las ventas mínimas esperadas, no habría caja suficiente para financiar los gastos mensuales. Los costos de las materias primas se asumen con un precio estándar de mercado, si los precios suben por alguna eventualidad, los márgenes se verían gravemente afectados. El riesgo más inminente es el accidente o urgencia médica, para lo cual se cuenta con un seguro médico que cubre todos los asociados e incluso los empleados de la sede. Para evitar este tipo de accidentes, por ley debe acondicionarse todo el espacio en el cual se prestarán servicios para los adultos mayores, por lo cual se ha estipulado un presupuesto de 10 millones de pesos para esta remodelación que se puede encontrar en el anexo de Excel como un gasto diferido.

### 14.3. Riesgos Legales

Constantemente se realizan actualizaciones en las leyes que acobijan los adultos mayores, exigiendo más requisitos y acondicionamientos físicos para su atención. Inestabilidad en las estructuras y políticas de salud y en las tributarias. Como contraprestación, Dulce Atardecer buscará estar siempre a la vanguardia en exigencias estructurales y administrativas, implementando actualizaciones constantes y adelantándonos aplicando incluso parámetros del exterior con el fin de ofrecer un servicio diferenciador.

### 14.4. Riesgos Económicos y Financieros

No se cuenta con efectivo disponible más que con el colchón de efectivo para enfrentar cualquier percance. Cualquier cambio en los riesgos anteriores repercute inmediatamente en los márgenes y

costos de la empresa, no hay una capacidad de reacción suficientemente sólida como para superar un alza o una baja significativa. Inicialmente dado a que no se cuenta con un musculo financiero grande y sin experiencia crediticia, una salida es la reutilización de aporte de los socios con el compromiso de un pago futuro ofreciendo una rentabilidad considerable. Si por el contrario se presenta a partir del año 2017, la empresa ya contaría con los recursos suficientes para reaccionar ante este tipo de eventualidades, en caso de superar la capacidad, podría accederse a un financiamiento presenta los resultados obtenidos en los últimos años.

## 15. Análisis de Sensibilidad

Debido al volumen de ventas estimado, cuando la variable de sensibilidad se baja a menos de un 94% de cumplimiento en las ventas estimadas, la caja disponible inmediatamente es insuficiente para cubrir con todos los gastos si se mantiene la misma inversión inicial. Esto debido a que se estimaron las ventas mínimas necesarias para cubrir lo básico exigido por la ley (Personal y adecuaciones especiales).

Si las ventas bajan menos del 80%, se requeriría una inversión de 260 millones de pesos para generar un flujo de caja positivo y en los primeros 5 años de funcionamiento no se recuperaría la inversión. Realmente de ser así el proyecto sería no sería viable con las condiciones del planteamiento.

FLUJO DE CAJA						
ITEM	Año 0	Total 2.015	Total 2.016	Total 2.017	Total 2.018	Total 2.019
Caja Inicial	\$ 20.000.000	247.095.000	177.139.622	155.816.000	87.256.627	40.630.509
Ingresos Netos		185.587.200	395.296.512	452.219.210	517.338.776	569.072.654
<b>TOTAL DISPONIBLE</b>	20.000.000	432.682.200	572.436.134	608.035.210	604.595.403	609.703.163
Inversiones en activos	11.805.000	45.000	16.235.000	16.805.000	3.645.000	0
Egresos por compra de materia prima	0	106.320.960	228.914.122	259.359.700	293.854.540	323.239.994
Egresos por mano de obra	0	53.447.010	84.934.603	162.864.408	182.980.436	201.716.913
Egresos por gastos de operación		91.141.768	97.952.973	102.200.308	106.505.602	106.622.977
Egresos por gastos de administración		15.240.000	15.849.600	11.291.904	11.743.580	12.213.323
Egresos por gastos preoperativos difer	21.100.000	0	0	0	0	1
Egresos iva	0	-10.652.160	-29.307.622	-36.090.999	-39.738.676	-43.909.299
Egresos retefuente		0	0	0	0	0
Egresos por gastos financieros		0	0	0	0	0
Egresos por pagos de Capital		0	0	0	0	0
Egresos impuestos locales	0	0	2.041.459	4.348.262	4.974.411	5.690.727
Egresos impuesto de renta	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL EGRESOS</b>	32.905.000	255.542.578	416.620.135	520.778.583	563.964.894	605.574.636
<b>NETO DISPONIBLE</b>	-12.905.000	177.139.622	155.816.000	87.256.627	40.630.509	4.128.526
Aporte de Socios	260.000.000					
Prestamo						
<b>CAJA FINAL</b>	247.095.000	177.139.622	155.816.000	87.256.627	40.630.509	4.128.526

Balance de proyecto	-260.000.000	-394.538.648	-506.980.967	-683.842.806	-868.616.764	-1.125.533.835
Periodo de pago descontado	0,00					
Tasa interna de retorno	#,NUM!					
Valor presente neto	-452.326.805					
Tasa mínima de retorno	20,00%					

Asumiendo un incremento en ventas del 20%, el aporte de los socios se reduce de 55 millones a 30 millones, reduciendo el periodo de pago descontable a 1.51 años, con una tasa interna de retorno de 148,54% y un valor presente neto de \$373.682.444. Aún con estas proyecciones la sede presenta una capacidad libre de respuesta del 50% en el número de personas que pueden estar al mismo tiempo en Dulce Atardecer. Con este incremento en el número de planes vendidos, se requiere así mismo una contratación de personal adicional dando como resultado lo siguiente:

FLUJO DE CAJA						
ITEM	Año 0	Total 2015	Total 2016	Total 2017	Total 2018	Total 2019
Caja Inicial	\$ 20.000.000	17.095.000	7.102.318	125.393.374	275.349.354	475.304.219
Ingresos Netos		278.380.800	592.944.768	678.328.815	776.008.164	853.608.980
<b>TOTAL DISPONIBLE</b>	20.000.000	295.475.800	600.047.086	803.722.189	1.051.357.518	1.328.913.199
Inversiones en activos	11.805.000	45.000	16.235.000	16.805.000	3.645.000	0
Egresos por compra de materia prima	0	106.320.960	228.914.122	259.359.700	293.854.540	323.239.994
Egresos por mano de obra	0	86.277.914	140.364.683	166.473.844	182.980.436	201.716.913
Egresos por gastos de operación		91.141.768	99.535.740	104.010.993	108.497.357	106.622.977
Egresos por gastos de administración		15.240.000	15.849.600	11.291.904	11.743.580	12.213.323
Egresos por gastos preoperativos dife	21.100.000	0	0	0	0	1
Egresos iva	0	-10.652.160	-29.307.622	-36.090.999	-39.738.676	-43.909.299
Egresos retefuente		0	0	0	0	0
Egresos por gastos financieros		0	0	0	0	0
Egresos por pagos de Capital		0	0	0	0	0
Egresos impuestos locales	0	0	3.062.189	6.522.392	7.461.617	8.536.090
Egresos impuesto de renta	0	0	0	0	7.609.446	20.512.330
<b>TOTAL EGRESOS</b>	32.905.000	288.373.482	474.653.712	528.372.835	576.053.300	628.932.330
<b>NETO DISPONIBLE</b>	-12.905.000	7.102.318	125.393.374	275.349.354	475.304.219	699.980.869
Aporte de Socios	30.000.000					
Prestamo						
<b>CAJA FINAL</b>	17.095.000	7.102.318	125.393.374	275.349.354	475.304.219	699.980.869

Balance de proyecto	-30.000.000	-52.624.030	49.963.765	199.443.860	425.059.924	929.841.499
Periodo de pago descontado	1,51					
Tasa interna de retorno	148,54%					
Valor presente neto	373.682.444					
Tasa mínima de retorno	20,00%					

# 16. Conclusiones

---

“La esperanza de vida aumentó tan sustancialmente en el mundo que en los próximos 5 años el número de personas mayores de 65 será superior al de niños menores de 5”. (*Organización Mundial de la Salud (OMS), 6 abril, 2012*)

- Ha sido determinante en la investigación la alta oportunidad de desarrollo en este grupo poblacional, ser pionero en las iniciativas que se están desarrollando otorga una ventaja a futuro en el mercado que será clave para su éxito.
- Considerar una sede amplia desde un principio permite que si la idea de negocio tiene buena acogida exista una capacidad de respuesta, y al ser un arriendo, así mismo presenta una salida de liquidación con menos complicaciones y endeudamientos.
- No se plantea dentro de todo el análisis financiero, ningún tipo de ayuda adicional a la donación de 20 millones de pesos. Con una buena gestión de los socios y del gerente, muchos de los insumos, materias primas e incluso gastos puede reducirse considerablemente elevando su rentabilidad anual.
- Las posibilidades de una donación de capital internacional es alta, actualmente las ONG's buscan proyectos con iniciativas que presten soluciones innovadoras para los adultos mayores, reconociéndolos como una problemática para la cual los países tercermundistas no están totalmente preparados.
- Financieramente las proyecciones se establecieron con una política conservadora, pero ofreciendo una capacidad de respuesta hasta del 70% más en ventas.
- Los riesgos que representan mayor vulnerabilidad para Dulce Atardecer, son los riesgos legales, los cambios en las políticas de salud y de servicios para el adulto mayor así como los cambios constantes en el ámbito tributario, estos afectan directamente los resultados y márgenes de la compañía.
- La constante capacitación del personal y el respeto a los valores y políticas de comportamiento en Dulce atardecer son los fundamentos del éxito de la fundación. Solo de esta forma se puede ofrecer un servicio de alta calidad y valor humano.

# 17. Bibliografía

---

- Rico, Carlos Alberto 1999, *Recreación y Adulto Mayor*, Plan Nacional de recreación. Bogotá.
- Funlibre, 2004, *Fundamentos de la Recreación*, 1er. Congreso Nacional de atención integral al adulto mayor. Bogotá.
- Departamento de planeación nacional (DANE), 2006, *Censo General*. Santiago de Cali.
- Rosero Alvear, Rigo Armando, 2008, *Ponencia para Primer Debate al proyecto de ley No. 267 de 2008 Cámara, "Mediante la cual se reglamenta la prestación del servicio de los Centros de Protección Social al Anciano y se dictan otras disposiciones"*. Bogotá.
- Universidad San Buenaventura, 2005, *Plan Indicativo de la Política Pública para el Adulto Mayor en Santiago de Cali*. Santiago de Cali: Alcaldía de Santiago de Cali.
- Silvia E. Gascón, 2002, *Políticas y programas sobre redes de apoyo social de las personas mayores en países seleccionados de América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile.
- Lorenzo, Luis Alberto. *La Práctica de Ejercicios Físicos en Adultos Mayores*.
- Contrera, Alberto. *Programa de actividades físico-recreativas para la ocupación del tiempo libre del adulto mayor*.
- Periódico EL País, 2012, *Residencias VIP: Nuevas tendencias para la tercera edad*. Uruguay.
- Secretaria General del Senado de la República, 2008. *Ley 1261*. Bogotá.
- Ministerio de Protección Social, *Estándares de calidad para los centros de promoción social para el adulto mayor*. República de Colombia.
- Ospina, Jorge Iván, 2008. *Plan de Desarrollo 2008 – 2011 "Para vivir la vida dignamente"*. Santiago de Cali.
- Aristizábal, Nidia, 2010. *Política y legislación sobre envejecimiento y vejez en Colombia*. Seminario internacional del Mercosur ampliado sobre buenas prácticas en políticas gerontológicas. Buenos Aires.