



**Plan de negocios para determinar la viabilidad de la Estancia de Día
Cabellos de Plata para adultos mayores en los NSE B y C DE Lima
Metropolitana**

**Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener el
grado de Maestro en Administración por:**

Karin Christine, Alvarado Robles

Darwin Joseph, Peixoto Vela

Deyssi Yanina, Socualaya Guerra

Programa de Maestría en Administración a Tiempo Parcial Weekends 03

Lima, 10 de diciembre de 2018

Esta tesis

**Plan de negocios para determinar la viabilidad de la Estancia de Día
Cabellos de Plata para adultos mayores en los NSE B y C DE Lima
Metropolitana**

ha sido aprobada.

.....

Kety Lourdes Jauregui Machuca (Jurado)

.....

Luis Ramos Rodríguez (Jurado)

.....

Santiago Roca Tavella (Asesor)

Universidad ESAN

2018

A Teddy y a Fi por la confianza, el apoyo anímico, emocional y material; y sobre todo por creer desinteresadamente en mí.

D. Joseph Peixoto V.

A la memoria de mama Tuñi, mis padres quienes son mi motor y mi mayor fuente de inspiración. A mis Hermanos Betty y Danillo que con sus palabras y su apoyo incondicional me dan fuerzas para seguir estudiando y luchando día a día. A mi querida sobrina Andrea que llena de alegría mis días.

Deyssi Socualaya Guerra.

A Dios por darme la fortaleza y sabiduría en las decisiones que acompañan mi día a día.
A mis padres por su incondicional apoyo y confianza en cada reto que me propongo.
A mis pequeños Diego, Luana, Samantha, Alonso, Mauricio y Emilia que alientan mi deseo de superación personal.

Karin Christine Alvarado Robles.

Deyssi Yanina Socualaya Guerra

Contadora bilingüe con más de 10 años de experiencia en empresas de diferentes sectores industriales, comerciales, servicios importadores y exportadoras. Especializada en finanzas corporativas, Banca y Fondos de inversión, gestión de canales de ventas y atención al cliente, gestión con proveedores, desarrollo de nuevos negocios, gestión y desarrollo de colaboradores.

Especialidades:

Normas Internacionales de Información Financiera Finanzas Corporativas.
Mercado de Capitales Tributación Empresarial

FORMACIÓN ACADÉMICA

Universidad ESAN. MBA Magister en Administración. Perú, 2016-2018.
Mención en Finanzas

Universidad ESAN. Magister en Finanzas Corporativas Perú, 2010-2013.

Universidad Católica Sedes Sapientiae. Contadora titulada y colegiada. Perú,
2001 -2006.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

PHOENIX FOODS SAC Octubre del 2013- Actualidad
(Empresa agro exportadora líder en la exportación de palta congelada con más de 1000
trabajadores)

Sub Gerente de Finanzas

Responsable de la gestión de los flujos de caja, gestión de instrumentos de inversión, gestiona los préstamos de corto y largo plazo, gestión con proveedores y clientes.

Responsable de la consolidación de presupuestos de la compañía

PHOENIX FOODS SAC Enero del 2013- Octubre del 2013
(Empresa agro exportadora líder en la exportación de palta congelada con más de 1000
trabajadores)

Jefe de Créditos y Cobranzas.

Responsable de la gestión y seguimiento de las cobranzas locales y del exterior, implementación de medidas para evitar morosidad, elaboración de indicadores de ventas

ESTUDIOS COMPLEMENTARIOS

Idat: Excel Avanzado Perú, 2018

Dogma: Curso de Especialización NIIF Perú, 2015

Grossman Capital Markets: Candidato de CFA Nivel I Perú, 2014

Florida International University: International Finance Usa, 2013

INFORMACIÓN ADICIONAL

Nivel de Inglés: Avanzado.

Darwin Joseph Peixoto Vela

Abogado plurilingüe con 10 años de experiencia en empresas privadas locales y multinacionales; así como en el sector público, desempeñando roles de análisis y desarrollo de estrategias legales relacionados al derecho comercial empresarial- tributario. Con el grado de maestro en Finanzas y Derecho por ESAN y un MBA por la misma casa de estudios.

Especialidades:

Tributación empresarial	Marketing	Finanzas Corporativas.
Derecho administrativo	Asociaciones Público Privada	

FORMACIÓN ACADÉMICA

Universidad ESAN. MBA Magister en Administración. Perú, 2016-2018.

Mención en Marketing.

Universidad ESAN. Magister en Finanzas y Derecho Perú, 2011-2014

Universidad de San Martín de Porres. Maestría en Derecho de los Negocios. Perú, 2008-2009.

Universidad de San Martín de Porres. Abogado titulado y colegiado. Perú, 2001 -2007.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

NEVADA ENTRETENIMIENTOS S.A.C **diciembre de 2014- actualidad**

Empresa dedicada a la importación, venta y arrendamiento de máquinas de entretenimiento con una facturación mensual de S.80 millones y 1000 trabajadores a nivel nacional.

Abogado. Responsable de 23 locales de entretenimiento. Control y atención de reclamos y gestión de conflictos relacionados a la operación y/o servicios brindados. Administración de contratos.

Elaboración de estrategias y ejecución de acciones legales y paralegales. Negociaciones.

GLEVENS INDUSTRIES CORP. **abril de 2011- noviembre de 2014**

Abogado a cargo de Procesos Contenciosos Administrativos y Procedimientos Municipales. Con destacamento de dos meses a Bogotá- Colombia a fin de hacer seguimiento a trámites administrativos y procesos judiciales de la Compañía seguidos a través de su Sucursal. Negociación con funcionarios públicos.

ESTUDIOS COMPLEMENTARIOS

Universidad ESAN.

PADE en Finanzas y Derecho

PAE en Asociaciones Público Privadas.

PAE en Finanzas.

Universidad de San Martín de Porres.

Diplomado en Derecho Administrativo y Gestión Pública. Perú 2012

Universidad Ricardo Palma.

Diplomado en Tributación. Perú 2007

INFORMACIÓN ADICIONAL

Nivel de Inglés: Avanzado.

Nivel de Francés: Avanzado.

Nivel de Italiano: Avanzado.

Karin Christine Alvarado Robles

Magister en Finanzas con 15 años de experiencia desempeñándome en puestos del área de Administración y Finanzas en empresas de rubro gráfico, educativo, comercial e hidrocarburos; realizando actividades de gestión financiera, evaluación de proyectos, análisis de riesgo, valoración de empresas, estrategias de reestructuración y manejo de equipos multidisciplinarios. Resolutiva, honesta y capaz de trabajar en equipo. Nivel intermedio de inglés.

Especialidades:

Finanzas Corporativas, Marketing, Banca y Estructuración Financiera, Proyectos de Inversión, Riesgo e inversiones, Gestión de personas.

FORMACIÓN ACADÉMICA

Universidad ESAN. MBA Magister en Administración. Perú, 2016 - 2018.
Mención en Marketing.

Universidad ESAN. Magister en Finanzas Corporativas Perú, 2010 - 2013.
Mención en Banca y Estructuración Financiera
Mención en Evaluación de Proyectos.

UNMSM. Licenciada en Administración de Empresas Perú, 2000 - 2004

EXPERIENCIA PROFESIONAL

PUNTO DE DISTRIBUCION SAC **febrero de 2014- actualidad**

Empresa del rubro hidrocarburos dedicada al envasado y comercialización de GLP con 220 colaboradores y con una facturación anual de US\$ 24 millones.

Gerente de Administración y Finanzas.

Responsable de la planificación económica y financiera de la empresa, evaluación de proyectos, inversiones y riesgos, planificación tributaria y contable, generación de políticas de gestión y mejora de procesos críticos.

Jefe de Finanzas

agosto de 2010- enero de 2014

Planificación y dirección de recursos financieros. Elaboración de flujos de caja. Estructuración de endeudamiento. Manejo de tesorería. Gestiones con bancos. Políticas de optimización de costos y gastos.

ESTUDIOS COMPLEMENTARIOS

Escuela de Negocios Dogma

Curso de especialización en NIIFs

Grossman Capital Markets.

Programa en finanzas avanzadas y gestión de riesgo de inversión (preparación CFA Exam Level 1)

Universidad ESAN.

Diplomado en Finanzas corporativas

Cámara de Comercio de Lima

Diplomado en Gestión de Personas

INFORMACIÓN ADICIONAL

Inglés intermedio

Excel Avanzado

INDICE

CAPITULO I . INTRODUCCIÓN	1
1.1. Antecedentes	1
1.2. Importancia de la propuesta de Negocio	2
1.3. Planteamiento del problema	2
1.4. Objetivos de la investigación	4
1.5. Motivación	5
1.6. Contribución	5
1.7 Alcances y limitaciones	6
1.7.1 Alcances.....	6
1.7.2 Limitaciones.....	6
1.8 Conclusiones	6
CAPITULO II . MARCO METODOLOGICO	7
2.1 Tipo de investigación.....	8
2.2 Fuentes de investigación	9
2.3 Investigación cualitativa	9
2.3.1 Objetivos	10
2.3.2 Técnicas Utilizadas	10
2.4 Investigación cuantitativa.....	11
2.4.1 Objetivos.....	11
2.4.2 Técnicas utilizadas en la Investigación Cuantitativa	11
2.5 Técnica de muestreo.....	12
2.6 Universo o Población.....	12
2.7 Herramientas Utilizadas	12
2.7.1 Método geométrico de cálculo de población futura.....	12
2.7.2 Cinco fuerzas de Porter	13
2.7.3 Análisis PEST	13
2.7.4 Matriz EFE	14
2.7.5 Cadena de valor	14
2.7.6 Flor de servicios.....	14
2.7.7 Modelo Canvas	15
2.7.8 Valor actual neto (VAN).....	15
2.7.9 Tasa Interna de Retorno (TIR).....	15
2.7.10 Valor presente neto ajustado (APV).....	15
2.7.11 Análisis de Sensibilidad	16
2.7.12 Análisis de Escenarios.....	16
2.7.13 Punto de equilibrio o punto muerto.....	16

2.8	Conclusiones	16
CAPITULO III . MARCO CONCEPTUAL		18
3.1	Adulto mayor y vejez	18
3.2	Envejecimiento	19
3.2.1	Envejecimiento Individual.....	19
3.2.2	Envejecimiento Poblacional.....	20
3.2.3	Envejecimiento Activo	21
3.3	Problemas frecuentes del adulto mayor	21
3.4	Cambios fisiológicos en el adulto mayor	22
3.5	Enfermedades en el adulto mayor	22
3.6	Nutrición del adulto mayor	23
3.7	Psicología en el adulto mayor	23
3.8	Especialidad de la medicina dirigida al adulto mayor	24
3.9	Servicio de atención y cuidado para el adulto mayor en Lima Metropolitana....	24
3.10	Calidad de vida del adulto mayor	24
3.11	Influencia social en la decisión de compra	25
3.12	Uso del tiempo libre del adulto mayor.....	25
3.13	Marco jurídico	25
3.14	Ley N° 30490 – Ley de la Persona Adulta Mayor y su reglamento.....	26
3.15	Investigaciones académicas en el repositorio de la Universidad ESAN	27
3.16	Investigaciones académicas en el repositorio de la Universidad ESAN	28
3.17	Conclusiones	31
CAPITULO IV . MARCO CONTEXTUAL		32
4.1	Aspecto poblacional.....	32
4.1.1	Crecimiento y mortandad.....	32
4.1.2	Esperanza de vida.....	33
4.2	Aspecto social del adulto mayor en el Perú.....	33
4.2.1	Hogares con adultos mayores y su composición	34
4.2.2	Datos demográficos de la población adulto mayor en Perú	34
4.3	Marco legal	35
4.3.1	Programas basados en el proceso de envejecimiento activo	37
4.3.2	Políticas públicas en favor de la población de adultos mayores.....	38
4.4	Aspectos económicos	39
4.4.1	Población económicamente activa (PEA).....	39
4.4.2	Ingresos	40
4.4.3	Pensiones	40

4.4.4	Sobre los ingresos de los sueldos en los NSE B y C.	41
4.4.5	Estudios de las AFP sobre los hábitos de consumo de los Adultos Mayores en el Perú.	45
4.5	Conclusiones	47
CAPITULO V . BENCHMARKING		49
5.1	Factores de comparación -.....	49
5.1.1	Coherencia e integración de la propuesta -.....	49
5.1.2	Micro segmentación de actividades	50
5.1.3	Sentido de pertenencia y utilidad.....	50
5.1.4	Cruce intergeneracional.....	50
5.1.5	Disponibilidad de ambiente al aire libre	50
5.1.6	Oferta variada de actividades	50
5.1.7	Dejar espacio para la iniciativa.....	51
5.1.8	Integración familiar	51
5.1.9	Actividades.....	51
5.1.10	Precio/ Costo	51
5.1.11	Ubicación / Ubigeo:	52
5.2	Mercado y Oferta de servicios para el adulto mayor en Lima.....	52
5.3	Sobre la Competencia	53
5.4	Organizaciones del Estado.....	54
5.4.1	Centro del Adulto Mayor – CAM.....	54
5.4.2	Centro Integral del Adulto Mayor - CIAM	55
5.4.3	Centro Integral del Adulto Mayor - CIAM	55
5.4.4	Sobre los clubes sociales.....	56
5.5	Centros de cuidado para el adulto mayor	58
5.6	Actividades en las Iglesias- adultos mayores.	60
5.7	Oferta en otros países.....	61
5.7.1	Experiencia Mexicana semejante a la nuestra.....	62
5.8	Conclusiones	64
CAPITULO VI : ESTUDIO DE MERCADO.....		66
6.1	Perfil del Cliente Potencial	66
6.2	Investigación Cualitativa	68
6.2.1	Objetivos de la investigación cualitativa	69
6.2.2	Metodología y Desarrollo del focus group	69
6.2.3	Hallazgos del focus group.....	73
6.3	Investigación Cuantitativa.....	75

6.3.1	Objetivos de la Investigación Cuantitativa	76
6.3.2	Encuesta a familiar a cargo	76
6.3.3	Encuesta al adulto mayor	80
6.4	Metodología de Estimación de la demanda.....	84
6.5	Calculo.....	86
6.6	Conclusiones de la Investigación.....	87
CAPITULO VII . ANALISIS ESTATEGICO.....		90
7.1	Análisis del macro entorno SEPTE	90
7.1.1	Factor Sociocultural demográfico.....	90
7.1.2	Factor económico.....	96
7.1.3	Factor Político Legal	97
7.1.4	Factor tecnológico	99
7.1.5	Factor ecológico.....	101
7.2	Análisis del micro entorno	102
7.2.1	Amenaza de nuevos competidores	103
7.2.2	Amenaza de Productos y Servicios sustitutos	103
7.2.3	Poder de negociación de los clientes	103
7.2.4	Poder de negociación de los proveedores	104
7.2.5	Rivalidad entre competidores.....	105
7.3	Análisis de Stakeholders	105
7.4	Análisis EFE	106
7.5	Estrategia organizacional	108
7.5.1	Visión.....	108
7.5.2	Misión.....	108
7.5.3	Valores.....	108
7.6	Modelo de Negocios Aplicado a nuestra propuesta – Modelo Canvas	109
7.6.1	Segmentos de Clientes.....	114
7.6.2	Propuesta de Valor.....	114
7.6.3	Canales de Distribución	117
7.6.4	Relación con el Cliente.....	118
7.6.5	Fuentes de Ingreso.....	118
7.6.6	Actividades Clave	119
7.6.7	Recursos Clave.....	120
7.6.8	Socios Clave	120
7.6.9	Estructura de Costos.....	121
7.7	Plan de contingencias.....	121

7.8	Conclusiones	122
CAPITULO VIII . PLAN DE MARKETING Y VENTAS		123
8.1	Objetivos del Plan de Marketing y Ventas.....	123
8.2	Segmentación	123
8.2.1	Target Estratégico	124
8.3	Diferenciación	125
8.4	Posicionamiento de Servicio	126
8.5	La Marca.....	128
8.6	Mix de Marketing.....	129
8.6.1	Servicio (Producto).....	130
8.6.2	Plaza	133
8.6.3	Precio	134
8.6.4	Promoción (Comunicación)	135
8.6.5	Personas.....	139
8.6.6	Procesos	140
8.6.7	Evidencia física	140
8.7	Presupuestos de Marketing	141
8.8	Conclusiones del Capitulo	143
CAPITULO IX . RECURSOS HUMANOS.....		146
9.1	La Empresa.....	146
9.2	Misión	147
9.3	Visión.....	147
9.4	Plan Organizacional y de Recursos Humanos	147
9.4.1	Estructura Organizacional	147
9.4.2	Diseño de la Estructura Organizacional	148
9.5	Gestión de Personal.....	149
9.5.1	Reclutamiento	149
9.5.2	Selección de personal	150
9.5.3	Proceso de filtros “cero riesgos”	151
9.5.4	Inducción.....	154
9.5.5	Capacitación	154
9.5.6	Contratos de personal	154
9.6	Tercerización de Servicios	156
9.6.1	Servicios tercerizados.....	156
9.6.2	Retribución por servicios.....	156
9.7	Políticas de la Organización	157

9.7.1	Estructura salarial.....	157
9.7.2	Gestión de personal -Recursos Humanos	158
9.8	Conclusiones	160
CAPITULO X . PLAN DE OPERACIONES.....		161
10.1	Estudio de Localización	161
10.1.1	Localización Macro y Micro.....	161
10.1.2	Factores críticos de localización.....	163
10.1.3	Metodología de ubicación de los locales.	163
10.1.4	Zonas de Influencias.....	165
10.2	Tamaño del Negocio e Infraestructura.....	170
10.2.1	Aforo y Distribución de las Áreas.....	170
10.3	Definición de Servicios y Soporte.....	178
10.3.1	Procesos de Servicios.....	178
10.3.2	Procesos de Soporte.....	180
10.4	Cadena de Valor	182
10.5	Servicios Colaborativos.....	184
10.6	Horarios y Programas a desarrollar.....	185
10.7	Conclusiones	187
CAPITULO XI . EVALUACION ECONOMICA Y FINANCIERA.....		188
11.1	Objetivos del Capitulo	188
11.2	Supuestos de Evaluación.....	188
11.3	Estimación de la demanda	190
11.4	Presupuestos	192
11.5	Estructura de Capital.....	197
11.6	Depreciación, amortización y Escudo Fiscal.....	199
11.7	Situación Económica y Financiera.....	199
11.8	Flujos de Caja Económico y Financiero.....	200
11.9	Sensibilización de Variables Críticas.....	204
11.10	Escenarios	208
11.11	Costeo Programas	212
11.12	Conclusiones del Capítulo	216
CAPITULO XII : CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		218
12.1	Conclusiones	218
CAPITULO XIII : BIBLIOGRAFIA.....		221

LISTA DE FIGURAS

Figura III-1: Principales políticas públicas del Adulto Mayor	26
Figura III-2: Clasificación de los Espacios públicos o privados dirigidos al adulto mayor 27	
Figura IV-1: Hogares con algún miembro Adulto Mayor	34
Figura IV-2: Criterios de Relevancia y Dispersión	42
Figura IV-3: Resultados del Nivel Socioeconómico en Lima	44
Figura IV-4: Resultados del Nivel Socioeconómico en Lima	45
Figura IV-5: Población Adulta Mayor que tiene sistema de pensión.	46
Figura IV-6: Estrategias de Ahorro a Largo Plazo de la población joven y adulto mayor 47	
Figura VII-1: Envejecimiento de la Población Peruana	91
Figura VII-2: Hogares de Perú con algún miembro adulto mayor, según área de residencia	92
Figura VII-3: Hogares jefaturados por adultos mayores, según área de residencia y sexo 92	
Figura VII-4: Población adulta mayor con algún problema de salud crónico, según sexo y área de residencia	93
Figura VII-5: Población adulta mayor con afiliación de salud, según área de residencia. 93	
Figura VII-6: Población adulta mayor, por tipo de seguro de salud	94
Figura VII-7: Población adulta mayor que tiene sistema de pensión Trimestre: Enero- Febrero-Marzo 2018 P/(Porcentaje).	95
Figura VII-8: Población adulta mayor por condición de actividad, según sexo Trimestre: Enero-Febrero-Marzo 2018 P/(Porcentaje)	97
Figura VII-9: Rivalidad en el mercado Medio	102
Figura VIII-1: Posicionamiento perceptual del servicio	128
Figura VIII-2: La Marca	129
Figura IX-1: Organigrama	149
Figura X-1: Mapa del Distrito de San Miguel	165
Figura X-2: Mapa del Distrito de Magdalena	167
Figura X-3: Mapa del Distrito de Los Olivos	168
Figura X-4: Mapa del Distrito de San Borja	169
Figura X-5: Lay Out Estancia de Día Cabellos de Plata	175
Figura X-6: Proceso de Inscripción	179
Figura X-7: Cadena de Valor	183

LISTA DE TABLA

Tabla III-1: Clasificación del Adulto Mayor	18
Tabla III-2: Investigaciones académicas en el repositorio de la Universidad ESAN	28
Tabla IV-1: Distritos de Lima Metropolitana Número de Habitantes de Adultos Mayores	35
Tabla IV-2 : Distribución de Hogares pertenecientes a niveles socioeconómicos	42
Tabla IV-3: ingresos mensuales por integrante en un hogar de los mismos niveles socioeconómicos	42
Tabla V-1: Detalle de Clubs ubicados en las zonas de influencia a locales propuestos	57
Tabla V-2: Detalle de Clubs que participan del torneo de bochas para AM.	57
Tabla V-3: Comparación de oferta relevante por distrito	58
Tabla V-4: Detalle de Parroquias cercanas a los locales de Cabellos de Plata.	60
Tabla V-5: Tabla de Actividades	63
Tabla VI-1: Perfil actual del adulto mayor	67
Tabla VI-2: Focus Group	73
Tabla VI-3: Criterios de desarrollo para la encuesta al familiar o responsable	77
Tabla VI-4: Población Adulta Mayor por rango de edad y NSE según distrito de interés. 85	
Tabla VI-5: Calculo de la demanda Filtros de control para determinar la demanda potencial	86
Tabla VI-6: Calculo de la demanda potencial y demanda a atender según capacidad	86
Tabla VI-7: Calculo de la demanda potencial	87
Tabla VII-1: Matriz EFE	107
Tabla VII-2: Propuesta de Valor en Modelo Canvas	110
Tabla VIII-1: Criterios de Segmentación	124
Tabla VIII-2: Escalera de Beneficios del servicio	125
Tabla VIII-3: Detalle de actividades a desarrollarse en Cabellos de Plata	131
Tabla VIII-4: Nombres de actividades	133
Tabla VIII-5: Gasto pre-operativo en Marketing para introducir la propuesta de servicio en Soles (S/.)	142
Tabla VIII-6: Presupuesto de gasto en Marketing por año (S/.)	145
Tabla IX-1: Proceso de Selección	150
Tabla IX-2: Primero: Presentación de documentación:	151
Tabla IX-3: Visitas Domiciliarias	152
Tabla IX-4: Verificación de antecedentes personales y referencias laborales	152
Tabla IX-5: Verificación de historial crediticio	153
Tabla IX-6: Validación de antecedentes	153
Tabla IX-7: Pruebas de salud mental	153
Tabla IX-8: Pruebas toxicológicas	154
Tabla IX-9: Tipos de Contratos	155
Tabla IX-10: Servicios Tercerizados	156
Tabla IX-11: Retribución por Servicios	157
Tabla IX-12: Estructura Salarial	157
Tabla X-1: Población Adulto Mayor en Lima Metropolitana	161
Tabla X-2: Características de los Distritos seleccionados	162
Tabla X-3: Factor de Método Ponderados	163

Tabla X-4: Ubicaciones de los Locales	164
Tabla X-5: Descripción de los ambientes	170
Tabla X-6: Calculo de Aforo de los Ambientes Local Principal	172
Tabla X-7: Lay Out.....	174
Tabla X-8: Detalle de los socios Colaborativos.....	184
Tabla X-9 Horarios	186
Tabla XI-1: Criterios de actualización para estimar la demanda	190
Tabla XI-2: Estimación de potenciales clientes por zona de interés (locales).....	191
Tabla XI-3: Estimación de la demanda Socios de la estancia de día “Cabellos de Plata”	191
Tabla XI-4: Estimación de la demanda clientes libres Cursos y/o Talleres	192
Tabla XI-5: Proyección de precio de mensualidad por servicio de Estancia de día en S/.	193
Tabla XI-6: Proyección de precio ponderado por curso y/o taller en S/.....	194
Tabla XI-7: Ingresos Totales proyectados por año y concepto en Soles (S/.)	194
Tabla XI-8: Composición de Costos de Nuestro Servicio en soles (S/.)	195
Tabla XI-9: Presupuesto total de inversiones en soles (S/.)	197
Tabla XI-10: Estructura de Capital y Costo de Capital en soles (S/.)	198
Tabla XI-11: Estado de Resultados en Soles (S/.) sin considerar intereses.....	201
Tabla XI-12: Estado de Resultados en Soles (S/.) considerando intereses	202
Tabla XI-13: Flujo de Caja Económico en Soles (S/.)	203
Tabla XI-14: Flujo de Caja Financiero en Soles (S/.)	203
Tabla XI-15: Análisis Unidimensional de variables críticas y su efecto en el VAN y TIR.	206
Tabla XI-16: Análisis Bidimensional VAN (Precio Mensualidad / Costo unitario del servicio) en miles de S/.....	207
Tabla XI-17: Análisis Bidimensional del VAN (Precio Mensualidad / N° Socios).	207
Tabla XI-18: Análisis de Escenarios.....	212
Tabla XI-19: Costeo de Programa Socio de la Estancia Cabellos de Plata.....	214
Tabla XI-20: Costeo de Curso y/o Taller cliente libres.....	215

LISTA DE ANEXOS

- Anexo 1: Estimación de la muestra encuesta dirigida adultos mayores.. ¡Error! Marcador no definido.**
- Anexo 2: Encuesta Dirigida al Adulto Mayor..... ¡Error! Marcador no definido.**
- Anexo 3: GUÍA DE PAUTAS DE FOCUS GROUP N° I CON ADULTOS ¡Error! Marcador no definido.**
- Anexo 4: GUÍA DE PAUTAS DE FOCUS GROUP N° II CON FAMILIARES DE ADULTOS MAYORES ¡Error! Marcador no definido.**
- Anexo 5: GUÍA DE PAUTAS DE FOCUS GROUP N° III CON ADULTOS MAYORES ¡Error! Marcador no definido.**
- Anexo 6: Informe de resultados del Estudio Cualitativo – Focus Group ¡Error! Marcador no definido.**
- Anexo 7: Encueta ONLINE..... ¡Error! Marcador no definido.**
- Anexo 8: ANALISIS GRAFICO DE LA ENCUESTA ONLINE DIRIGIDA A LOS FAMILIARES DEL ADULTO MAYOR ¡Error! Marcador no definido.**
- Anexo 9: Centro Integrales del Adulto Mayor CIAM. ¡Error! Marcador no definido.**
- Anexo 10: Resultados de la Encuesta dirigida al adulto mayor¡Error! Marcador no definido.**
- Anexo 11: Proceso de Selección..... ¡Error! Marcador no definido.**
- Anexo 12: Tipos de Contratos ¡Error! Marcador no definido.**
- Anexo 13: Ventajas y desventajas de la estructura funcional .. ¡Error! Marcador no definido.**
- Anexo 14: Método de Factores Ponderados..... ¡Error! Marcador no definido.**
- Anexo 15: Flujograma de proceso de servicio en la Estancia de día ¡Error! Marcador no definido.**
- Anexo 16: CUESTIONARIO AL ADULTO MAYOR ¡Error! Marcador no definido.**
- Anexo 17: DETALLE DE INGRESOS ¡Error! Marcador no definido.**
- Anexo 18: DETALLE DE EGRESOS ¡Error! Marcador no definido.**
- Anexo 19: PRESUPUESTOS DE GASTOS PRE-OPERATIVOS, INVERSIONES Y FINANCIAMIENTO ¡Error! Marcador no definido.**
- Anexo 20: DATOS DEL PROGRAMAS Y HORARIOS ¡Error! Marcador no definido.**
- Anexo 21: Actividades por desarrollar..... ¡Error! Marcador no definido.**
- Anexo 22: Planes ofrecidos ¡Error! Marcador no definido.**
- Anexo 23: Teoría de la Paridad del Poder Adquisitivo ¡Error! Marcador no definido.**

ABREVIATURAS

AFP	:	Administradoras de Fondos de Pensiones
AM	:	Adulto Mayor
APEIM:		Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados
BCR	:	Banco Central de Reserva del Perú
CAM	:	Centros del Adulto Mayor
CARPAM:		Centros de atención residencial para personas adultas mayores
CELADE:		Centro Latinoamericano y Caribeño de demografía
CIAM:		Centro Integral de Atención del Adulto Mayor
D. Leg.:		Decreto legislativo
ESSALUD:		Seguro Social de Salud del Perú
INEI	:	Instituto Nacional de Estadística e Informática.
IPE	:	Instituto Peruano de Económica
MEF	:	Ministerio de Economía y Finanzas
MIMDES:		Ministerios de la Mujer y Poblaciones Vulnerables
MINSA:		Ministerio de Salud
NSE	:	Nivel socio económica
OEA	:	Organización de Estados Americanos
OMS	:	Organización Mundial de la Salud
ONP	:	Oficina de normalización previsional
ONU	:	Organización de las Naciones Unidas
PEA	:	Población económicamente activa
PEST	:	Político, económico, social y tecnológico.
PLAPAM:		Política Nacional para las personas adultas mayores
SIS	:	Sistema Integral de Salud
SNP	:	Sistema Nacional de Pensiones

SPP : Sistema Privado de Pensiones

UIT : Unidad Impositiva Tributaria

Maestría en: Maestro en Administración
Título de la tesis: “Plan de Negocios para determinar la viabilidad de estancias de día para adultos mayores”
Autores: Alvarado Robles, Karin Christine
Peixoto Vela, Darwin Joseph
Socualaya Guerra, Deyssi Yanina

RESUMEN EJECUTIVO:

El Perú viene experimentando grandes cambios demográficos en las últimas décadas, obteniendo como resultado el incremento en la esperanza de vida de la población. Ante este escenario, el Estado ha dictado políticas y programas públicos y privados de carácter social, económico, cultural, entre otros que tiene como objetivo mejorar las condiciones y calidad de vida de las personas adultas mayores y velar por sus derechos fundamentales.

Es por ello, que en la actualidad tenemos un nuevo mercado destinado exclusivamente para los adultos mayores, a quienes se les puede ofrecer servicios de cuidado, salud, esparcimiento, entretenimiento entre otros.

En ese sentido, aplicando las diferentes herramientas aprendidas a lo largo nuestra preparación académica, desarrollamos un análisis sobre el envejecimiento en el Perú, las principales necesidades de la población adulto mayor, las políticas dictadas por el Estado con la finalidad de promover el envejecimiento saludable, entre otros; todo con el objetivo de demostrar que en la actualidad existe una demanda insatisfecha de centros de cuidado y entretenimiento para los adultos mayores autovalentes.

Siendo esto así, a través del presente trabajo de investigación demostraremos la viabilidad comercial, operativa y económica de nuestra propuesta, como implementadores de casas de guarda de día “Cabellos de Plata” en los distritos de San Borja, San Miguel, Magdalena y Los Olivos, la cual es ideal para la población adulto mayor autovalente del NSE B y C, a quienes se les ofrecerá una infraestructura especialmente diseñada para ellos, personal altamente capacitado en servicios de cuidado y entretenimiento, así como talleres y actividades culturales, alimentación y transporte, para que su estancia sea agradable y de este modo se contribuya con el fin social de promover el envejecimiento saludable, social y cultural.

La propuesta de la presente tesis tiene proyectado generar tres tipos de ingresos: pagos mensuales por los servicios de estancia, pagos por membresía anual y pagos por

paquetes de cursos y/o cursos libres. De este modo, la evaluación económica y financiera obtenida es un VAN de S/.3'415,331.09, sobre una inversión inicial de S/.2'830,748.50 y de un programa de inversiones hasta el año 10 que suman S/.7'438,604.16 y nos dio una tasa de retorno sobre la inversión de TIR de 40.75%, de lo cual podemos inferir que es un negocio viable y sostenible en el tiempo.

Finalmente, encontramos que el proyecto es sensible a las variables críticas de análisis como lo son la cantidad de Socios, el precio de la mensualidad y costo de servicio, por lo que es muy importante evaluar periódicamente cada uno de esos factores, los cambios bruscos combinados en estas variables no serán tolerados a más de 10.00% de variación negativa.

CAPITULO I . INTRODUCCIÓN

1.1. Antecedentes

El Estado Peruano a través de la dación de Ley 30490 - Ley del Adulto Mayor, promulgada en el Diario Oficial El Peruano (Diario oficial el Peruano , 2016), tiene por objeto garantizar el ejercicio de los derechos fundamentales de las personas de 60 años a más, denominadas “Adulto Mayor” para proteger sus derechos fundamentales, fomentar el buen trato, priorizar el respeto por su dignidad, independencia, autonomía, cuidado y no discriminación; promoviendo que las entidades públicas o privadas brinden servicios para mejorar la calidad de vida y preservar la salud de estas personas.

El Perú es un país donde las condiciones socioeconómicas no son favorables para la población conformada por adultos mayores, pues abunda la pobreza y la desprotección social. Ante este escenario el Estado debe promover que las instituciones públicas y privadas creen programas y proyectos sociales destinados a mejorar la calidad de vida del adulto mayor.

Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (Instituto Nacional de Estadística e Informática , 2018), el grupo de adultos mayores del Perú se ha incrementado sostenidamente durante los últimos años, al igual que la esperanza de vida al nacer que ha ido en crecimiento hasta los 74.6 años de edad. Ante este escenario aumenta la vulnerabilidad de estas personas quienes en su mayoría están sometidas a la informalidad y falta de acceso a un sistema de pensiones y seguro social.

En este contexto, el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables promueve y protege los derechos de la persona adulto mayor y en el marco de sus competencias y de la normatividad vigente: norma, promueve, coordina, dirige, ejecuta, supervisa, fiscaliza, sanciona, registra información, monitorea y realiza las evaluaciones de las políticas, planes, programas y servicios a favor de ella, en coordinación con los gobiernos regionales, gobiernos locales, entidades públicas, privadas y la sociedad civil.

En la actualidad, encontramos diversos programas y servicios creados por instituciones públicas y privadas como los Centros Integrales del Adulto Mayor (CIAM), Centros de Adulto Mayor (CAM), casas de reposo, programas impulsados por los municipios distritales, entre otros, los cuales están destinados a brindar cuidados y asistencia social para mejorar la calidad de vida de los adultos mayores.

Frente a ello, tenemos que el Estado además de velar por los derechos fundamentales de los adultos mayores del Perú, ofrece al sector privado un modelo de negocio rentable que contribuye y fomenta el bienestar social del grupo de adultos mayores de nuestro país.

1.2. Importancia de la propuesta de Negocio

Considerando que el Perú se enfrenta al incremento de su población adulta mayor es importante la creación de un programa que promueva que el envejecimiento de la población sea de forma activa y saludable a través de actividades sociales, talleres físicos y recreativos.

En el marco de esta iniciativa, tenemos que en los últimos años en el Perú se han creado sendos programas orientados a abordar desde distintos aspectos la temática del envejecimiento de la población; es por ello que planteamos la implementación de un programa en beneficio de un grupo de adultos mayores a través de una estancia de día, denominada casa de guarda de día donde se llevará a cabo actividades de carácter social, cultural, educativo, recreativo y productivo para el uso del tiempo libre y socialización de las persona adultas mayores del NSE B y C de los distritos de San Borja, San Miguel, Magdalena y Los Olivos.

1.3. Planteamiento del problema

En Perú, el envejecimiento demográfico se incrementa sostenidamente y corresponde al Estado afrontar los desafíos y exigencias a través de políticas y programas sociales a nivel público y privado. Considerando que nuestro país está en vías de desarrollo y que a pesar de los niveles de pobreza que enfrentamos, existe una tendencia que está cobrando gran importancia por revalorizar a los adultos mayores, fomentar el respeto por sus derechos fundamentales y mejorar su calidad de vida, nos encontramos frente a una oportunidad de negocio rentable.

Ante este escenario es indispensable que se planteen programas y servicios que ofrezcan diversas propuestas para envejecer de forma saludable e idónea a través de programas con inversión privada que fomenten el nivel de participación e integración social del adulto mayor y así se dejen de lado los estereotipos creados de que el envejecimiento está asociado a la falta de vitalidad, aburrimiento que derive en muchos casos en el abandono o falta de atención al adulto mayor.

Es debido a estas tendencias demográficas, económicas y sociales, que hay una tendencia creciente para hacer negocios rentables con un verdadero enfoque integral en satisfacer las necesidades del adulto mayor, existiendo una gran oportunidad en el mercado para el sector privado.

Teniendo en cuenta que actualmente las tendencias sociales y económicas están enfocadas en la calidad de vida del adulto mayor, consideramos que se debe expandir el mercado de servicios de asistencia social, cuidados, salud y entretenimiento con la finalidad de mejorar la calidad de vida de los adultos mayores y sus familiares.

En este orden de ideas, tenemos la posibilidad de iniciar un negocio rentable destinado a satisfacer las necesidades del adulto mayor y de sus familiares, quienes muchas veces por la vida laboral, carga familiar y obligaciones contraídas, no tienen suficiente tiempo para atender o acompañar al adulto mayor a su cargo perjudicando de alguna manera la integración del seno familiar. No obstante, en tanto los familiares o responsables cumplen sus labores diarias tienen la posibilidad de dejar al adulto mayor a su cargo en un lugar seguro, donde estará acompañado de otras personas de su edad y además recibirá la asistencia, cuidados y entretenimiento necesario.

Por lo antes citado, nos preguntamos ¿En la actualidad, los adultos mayores que viven dentro de una familia se sienten integrados en el hogar? ¿Los familiares a cargo del adulto mayor pueden brindarles la atención y calidad de vida que necesitan? ¿Cuál es el nivel de satisfacción del adulto mayor que está atravesando el proceso de envejecimiento? Ante estas y otras interrogantes realizaremos un estudio sobre la viabilidad de desarrollar una casa de guarda de día diseñada para adultos mayores del NSE B y C autovalentes de los distritos de San Borja, San Miguel, Magdalena y Los Olivos, donde gozarán de actividades sociales, culturales, educativas, recreativas y productivas en un entorno social agradable, saludable y sobre todo seguro.

1.4. Objetivos de la investigación

Esta tesis tiene como principal objetivo desarrollar un plan de negocios dirigido para adultos mayores autovalentes de los NSE B y C de Lima Metropolitana; con la finalidad de demostrar la viabilidad de funcionamiento de una cadena de Estancias de Día para adultos mayores donde se desarrollarán actividades de carácter social, cultural, educativo, recreativo y productivo de forma segura y saludable.

A. Objetivos generales

Determinar la viabilidad comercial, operativa, económica y financiera de una Estancia de Día para el adulto mayor del NSE B y C que se instalará en diferentes distritos de Lima Metropolitana.

B. Objetivos específicos

- Demostrar la necesidad del servicio de estancia de día en el mercado nacional.
- Analizar la oferta existente en el mercado nacional e internacional de servicios de estancia de día y similares.
- Demostrar la existencia de un mercado creciente de adultos que requieren el servicio de Estancia de Día para los adultos mayores a su cargo.
- Identificar la demanda existente en el mercado peruano actual de acuerdo a las necesidades, hábitos y preferencias del adulto mayor.
- Proyectar la demanda de nuestro mercado potencial.
- Analizar el entorno que influye en el éxito de nuestro proyecto.
- Definir la propuesta de valor de nuestra propuesta de negocio “Cadena de Estancias de día”.
- Diseñar planes atractivos de servicio en función del perfil del cliente.
- Definir nuestra estrategia de marketing estratégico.
- Definir nuestra estrategia de marketing operativo.
- Determinar los factores apropiados de localización de nuestros locales de estancia.
- Estimar costos de los planes y servicios de la casa de guarda.
- Estimar los presupuestos de servicios y áreas funcionales.
- Analizar la rentabilidad del proyecto de factibilidad a través del uso de VAN y TIR.
- Demostrar la viabilidad del proyecto a través de los indicadores de rentabilidad.

1.5. Motivación

El plan de negocio para la implementación de una casa de guarda de día para el adulto mayor presenta dos motivaciones:

- a) **Motivación académica:** Cumplir los requisitos estipulados por el reglamento de la universidad ESAN para obtener el grado de Maestro en Administración.
- b) **Motivación personal:** Debido al crecimiento sostenido de la población adulto mayor en el Perú es necesario que en el futuro surjan modelos de negocio destinados al adulto mayor a quien se le ofrecerán servicios que influyan en la prolongación de sus habilidades funcionales, autonomía e independencia y de este modo se contribuya con el bienestar social, se fomente el respeto por los derechos fundamentales de los adultos mayores y se mejore su calidad de vida.

1.6. Contribución

La presente tesis está orientada a contribuir con el planteamiento de un modelo de negocio que permita mejorar la calidad de vida y bienestar del adulto mayor propiciando su plena integración al desarrollo social, económico, político y cultural. Siempre con la premisa de contribuir en la interrelación efectiva entre la Casa y sus clientes cuyo resultado sea la acumulación de experiencias satisfactorias.

Replantear la percepción de la vejez, del envejecimiento y de la ancianidad en las generaciones más jóvenes, con la finalidad de comprender que una vez pasado el umbral de los 60 años de edad la vida no ha acabado, sino que cambia y requiere otro tipo de actividades, alimentación y entorno; todo con la intención de vivir la nueva conceptualización del “envejecimiento activo”.

Plantear nuestro modelo de estancia de día denominada “casa de guarda” y que se fundamenta en la seguridad; esto para los AM y para sus familiares y/o adultos a cargo. En este sentido, se plantea como propuesta de valor el control y el seguimiento de los AM, a través de cámaras de seguridad en seguimiento en línea y brazaletes gps. Siendo este el diferencial principal en cuanto al modelo de servicio.

En este orden de ideas, es importante tener en cuenta que el modelo “colaborativo y de escala” es también un aspecto importante que diferencia nuestra propuesta- desde la perspectiva económica financiera, con los demás modelos propuestos en el ámbito académico en Esan, así como en comparación a los modelos revisados en el mercado.

Para ello, realizaremos una investigación en el mercado del cuidado y entretenimiento del adulto mayor identificando sus necesidades, hábitos y preferencias y de este modo ofrecer una propuesta atractiva y distinta a las existentes en la que se brindarán actividades sociales, culturales, entretenimiento, entre otras en un ambiente agradable e infraestructura segura a un precio accesible.

1.7 Alcances y limitaciones

Esta tesis presenta los siguientes alcances y limitaciones:

1.7.1 Alcances

- El alcance de la presente tesis aplica para la población de adultos mayores de 60 años de edad a más del NSE B y C interesados en mejorar su calidad de vida a través de actividades saludables, sociales, de entretenimiento entre otras.
- El ámbito geográfico de aplicación de nuestra propuesta se circunscribe en los distritos de San Borja, San Miguel, Magdalena y Los Olivos.

1.7.2 Limitaciones

- La falta de estudios sobre los estilos de vida de la población adulta mayor en el Perú.
- La falta de estudios sobre las condiciones socioeconómicas del adulto mayor peruano basadas en las políticas del sistema de pensiones y de salud.

1.8 Conclusiones

La presente investigación analizará la viabilidad de iniciar un modelo de negocio utilizando las políticas dictadas por el estado para la población adulto mayor del Perú, determinando sus necesidades, hábitos y riesgos para establecer la oferta de servicios que se implementarán en el programa.

De este modo, se demostrará que el proyecto propuesto brindará beneficios para el estado - quien cumplirá con los objetivos de la Ley del Adulto Mayor; para el adulto mayor quien recibirá asistencia social, mejoría en la calidad de vida del adulto mayor. Finalmente para el centro que brindará el servicio pues tendrá un negocio rentable.

CAPITULO II . MARCO METODOLOGICO

En este capítulo se describe y explica la metodología utilizada en la investigación identificando los mecanismos, técnicas e instrumentos aplicados para la recopilación y análisis de la información a nivel cualitativo y cuantitativo del presente proyecto.

La investigación analiza el grado de relación existente entre el soporte social y calidad de vida del adulto mayor con el objeto de identificar cuáles son sus necesidades, hábitos y preferencias actuales y de este modo determinar qué servicios debe plantear el modelo del negocio para el mercado del cuidado y entretenimiento del adulto mayor.

Para identificar a nuestro público objetivo, el adulto mayor del NSE B y C que reside en los distritos de San Borja, Los Olivos, San Miguel y Magdalena, el soporte social y nivel de satisfacción que esperan aplicamos las técnicas cualitativas, asimismo realizamos trabajos de campo consistentes en focus group, encuestas; y utilizamos fuentes secundarias y primarias.

Asimismo, la fuente secundaria guio la investigación en la primera etapa como testimonio y evidencia directa sobre el tema de investigación a través de libros, artículos, informes, noticias, internet de este modo se identificaron los factores influyentes para el bienestar, calidad de vida, entretenimiento para alcanzar la satisfacción en la vida del adulto mayor. De igual modo, se obtuvo información relevante sobre el creciente mercado en salud, cuidado, asistencia social y esparcimiento para el adulto mayor que existe en la actualidad,

Con la información recabada, continuamos con la identificación de preferencias e insights de los posibles clientes y el potencial de negocio propuesto, a través de las técnicas de focus group y cliente incógnito para determinar a profundidad las necesidades y preferencias del adulto mayor y/o sus familiares responsables del NSE B y C de los distritos de San Borja, Los Olivos, San Miguel y Magdalena, así como identificar los niveles competencias en estos distritos.

2.1 Tipo de investigación

Para el desarrollo de la investigación, se consideró conveniente dividirla en las siguientes cuatro fases:

a. Primero, entendimiento de la opinión del principal actor – el adulto mayor:

Esta fase consistió en efectuar un estudio exploratorio y descriptivo que permitió obtener información de base, detectar tendencias generales y elaborar hipótesis, así como entender la forma de pensar de la población adulto mayor, sobre sus necesidades, las nuevas tendencias, la gestión y promoción del estado por el respeto a los derechos fundamentales del adulto mayor, los efectos de la globalización y el crecimiento demográfico en la población adulto mayor, las tendencias de desarrollo y promoción para la creación de centros en favor del adulto mayor y las actuales características, necesidades y exigencias en el cuidado y entretenimiento del adulto mayor teniendo en cuenta que el geronte es la pieza clave para el desarrollo de cualquier iniciativa en el mercado de cuidado y entretenimiento del adulto mayor peruano.

b. Segundo, entendimiento de la opinión de los familiares y/o responsables del adulto mayor: Se efectuó un estudio cualitativo, a través de Focus Groups, que permitieron elaborar hipótesis y entender la opinión de los familiares y/o responsables del adulto mayor sobre la gestión del cuidado del adulto mayor en una casa de guarda de día, el envejecimiento activo y saludables, el uso de servicios de cuidados y entretenimiento para el anciano, y en especial sobre las ventajas de una casa de guarda de día para su familiar adulto mayor y los peligros al que se expone al anciano de dejarlo solo en casa, el abandono, la depresión, la falta de atención entre otros.

c. Tercero, entendimiento de opinión de los adultos mayores: Se efectuó un estudio cualitativo, a través de Focus Groups que permitió elaborar hipótesis y entender la opinión de los adultos mayores del NSE B y C de los distritos de San Borja, Magdalena, San Miguel y Los Olivos sobre la implementación de una casa de guarda de día donde se llevarán a cabo actividades de carácter social, cultural,

educativo, recreativo y productivo para el uso de su tiempo libre y socialización con otras personas adultas mayores y sobre la posibilidad que cada uno de ellos pueda contar con este servicio.

- d. Cuarto, resumen de hallazgos, análisis, triangulación e interpretación de los resultados:** Esta fase tuvo por objeto entender la opinión y posición de los diferentes actores: adultos mayores, familiares y/o responsables de estos, sobre la base de un análisis integral de toda la información recogida en las fases anteriores. Asimismo, en esta fase se identificaron los aportes normativos, sociales, económicos en el proceso que deberá seguirse al momento del diseño, desarrollo e implementación del modelo negocio propuesto para la implementación de la Estancia de Día “Cabellos de Plata”.

2.2 Fuentes de investigación

a. Información primaria

Las fuentes primarias son también llamadas fuentes de primera mano. Son aquellos recursos documentales que han sido publicados por primera vez, sin ser filtrados, resumidos, evaluados o interpretados por algún individuo. La información primaria es utilizada como un proceso en el que los investigadores se ponen en contacto con los consumidores para llevar a cabo estudios relevantes para recopilar datos.

b. Información secundaria

Las fuentes secundarias tienen como principio recopilar, resumir y reorganizar información contenida en las fuentes primarias. Fueron creadas para facilitar el proceso de consulta, agilizando el acceso un mayor número de fuentes en un menor tiempo (Replinger, 2017).

2.3 Investigación cualitativa

La investigación a desarrollarse es de carácter cualitativa y tiene dos fases: una primera exploratoria y descriptiva, basada en un análisis cualitativo a través del cual se obtendrá un primer acercamiento al adulto mayor como potencial mercado de la presente investigación la investigación. La participación de la población adulto mayor y sus familiares o responsables en el focus group, otorgará un nuevo panorama sobre las posibles alternativas para el proyecto planteado, ya que de forma espontánea los

entrevistados brindarán sin limitaciones sus opiniones, consideraciones, exigencias, limitaciones, requerimientos, deseos, temores y diversa información de carácter subjetivo.

Con esta información de carácter cualitativo se proseguirá con la segunda fase analítica, la que en base a los resultados y hallazgos obtenidos en la primera fase, combinados con los elementos obtenidos de la revisión de las fuentes primarias permitirán conocer las necesidades y comportamiento del adulto mayor.

2.3.1 Objetivos

Los objetivos específicos que se esperan responder en esta etapa son los siguientes:

- Identificar las necesidades hábitos y preferencias de los adultos mayores.
- Identificar los insights del adulto mayor de del NSE B y C que reside en el distrito de San Borja, Magdalena, Los Olivos y San Miguel.
- Identificar los insights del familiar o responsable del adulto mayor
- Diseñar una propuesta de negocio para el adulto mayor
- Determinar un resultado preliminar del nivel de agrado, nivel de intención de afiliación y nivel de diferenciación de la oferta de valor del proyecto.
- Determinar un resultado preliminar del nivel de sensibilidad a los precios del segmento elegido o familiares a cargo de su cuidado.

2.3.2 Técnicas Utilizadas

Conforme a lo señalado en los párrafos precedentes la investigación cualitativa y cuantitativa permitirá determinar las necesidades del mercado de cuidado y entretenimiento para el adulto mayor, definiendo los segmentos de estudio, alcances y limitaciones.

Para ello, las herramientas que servirán para la recolección de datos serán los focus group y las encuestas, las cuales se realizarán a un grupo de adultos mayores del NSE B y C que reside en el distrito de San Borja, Magdalena, Los Olivos y San Miguel y sus familiares y/o responsables de su cuidado.

a. Focus Group

Se establece que esta técnica estará dirigida a dos perfiles necesarios para la investigación, el adulto mayor quien será la persona que hará uso del servicio propuesto en la presente tesis y por otro lado los familiares o responsables del adulto mayor a quien identificamos como un potencial influenciado en la decisión final para la contratación del servicio.

A través del focus group conoceremos los hábitos y preferencias, insights del adulto mayor como principal interesado en que se le brinde un buen servicio para mejorar su calidad de vida y usar su tiempo libre para desarrollar actividades que fomenten un envejecimiento saludable. Asimismo, esta técnica nos permitirá conocer también la percepción de los familiares o responsables del gerente sobre los servicios de casa de guarda de día propuesto.

Con el objetivo de que los participantes sientan del Focus Group se sientan cómodos y participen de las dinámicas con total libertad y honestidad, durante el desarrollo de las sesiones creo un ambiente calidad, familiar, creativo y estimulante.

2.4 Investigación cuantitativa

Para la investigación cuantitativa, utilizaremos encuestas para los adultos mayores y sus familiares o responsables, preparadas en base a la información recabada en la etapa anterior para verificar y cuantificar los atributos de la información cualitativa obtenida.

2.4.1 Objetivos

Los objetivos específicos que se esperan responder en esta etapa son los siguientes:

- Identificar las preferencias de los adultos mayores en un centro de entretenimiento.
- Determinar el nivel de agrado, nivel de intención de afiliación y nivel de diferenciación de la oferta de valor del proyecto.
- Determinar el rango de precios que están dispuestos a pagar.
- Determinar el segmento objetivo al que irán dirigidas las acciones de marketing.

2.4.2 Técnicas utilizadas en la Investigación Cuantitativa

a. Encuestas

Basados en la fase exploratoria y el focus group, se generó un cuestionario de tipo genérico y estructurado. Para ello, la elaboración de las preguntas de la encuesta se llevó

a cabo en función de los resultados del análisis del estudio cualitativo. La encuesta está compuesta por 44 preguntas al Adulto Mayor. La segunda encuesta aplicada a los hijos y/u otros familiares de los adultos mayores se realizó de manera online y consta de 19 preguntas.

2.5 Técnica de muestreo

El marco de muestreo son las familias de los distritos de San Borja, Magdalena, San Miguel y Los Olivos de los segmentos NSE B y C.

Con esta muestra se obtendrá resultados representativos de toda la población de estudio en su conjunto. El tipo de muestreo es no probabilístico por conveniencia, ya que las encuestas se practicarán en los sectores San Borja, Magdalena, San Miguel y Los Olivos de acuerdo a los segmentos antes señalados.

2.6 Universo o Población

Se denominan universo al conjunto de elementos que tiene características comunes. Cuando un universo es muy grande los investigadores tienen dificultades para estudiarlos. Un problema serio en la investigación científica es la precisión del universo, en especial la precisión de su magnitud

Para la presente investigación se ha fijado como participantes un grupo de limitado por conveniencia de adultos entre 20 a 60 años y de adultos mayores de 60 a más a años del NSE B y C de los distritos de San Borja, Magdalena, San Miguel y Los Olivos. Asimismo, se ha establecido dos grupos objetivos, el primero conformado por adultos a quienes van dirigidos los servicios de la casa de guarda de día “Cabellos de Plata”; y el segundo grupo conformado por los familiares de los adultos mayores a quienes se les brindaría el servicio. Adicionalmente se ha considerado que participen adultos sin discriminar si tiene o no un familiar adulto mayor a su cargo, esto a efectos de evaluar también si en un futuro este grupo optaría en contratar el servicio con fines propios.

2.7 Herramientas Utilizadas

2.7.1 Método geométrico de cálculo de población futura

En este acápite se ha realizado el cálculo matemático basado en una ecuación en función del tiempo, con la finalidad de proyectar la población al año 2018.

Para emplear esta ecuación se ha utilizado información histórica y con ello calculamos la tasa de crecimiento. Este crecimiento se determina a partir del cálculo de la tasa de crecimiento que se presenta a continuación:

$$N_t = N_0 (1 + r)^t$$

Donde:

N_t y N_0 = Población al inicio y al final del periodo

t = Tiempo en años entre N_0 y N_t

r = Tasa de crecimiento observado en el periodo. Tiene la siguiente formula:

$$r = (N_t / N_0)^{1/t} - 1$$

donde:

$1/t$ = Periodo de tiempo de las poblaciones

2.7.2 Cinco fuerzas de Porter

El profesor e investigador Michael Porter (Porter, 1998) desarrolló el modelo de las cinco fuerzas de Porter que es una herramienta de gestión que permite analizar un negocio, a través de la identificación y análisis de cinco fuerzas que existen en toda industria:

1. Rivalidad entre competidores.
2. Amenaza de entrada de nuevos competidores.
3. Amenaza de ingreso de productos sustitutos.
4. Poder de negociación de los proveedores.
5. Poder de negociación de los consumidores.

La división en estas cinco fuerzas permite lograr un mejor análisis del grado de competencia un mejor análisis del entorno, así como una mejor identificación de oportunidades y amenazas.

2.7.3 Análisis PEST

Es un instrumento que facilita la investigación para definir el entorno del negocio, analizando una serie de factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos. Por el valor de la información que arroja y lo práctico que resulta su uso, este análisis es una de las herramientas más utilizadas en todo tipo de organizaciones, toda vez que sirve de instrumento para comprender el crecimiento o declive de un mercado, así como dificultades y retos que puede presentar.

En los últimos años, el Estado promueve el desarrollo de centros que contribuyan a mejorar la calidad de vida en el adulto mayor, tanto para el sector público como para las iniciativas del sector privado. Por lo que, aplicando el análisis PEST se puede determinar la viabilidad para implementar una casa de guarda de día especializada en el adulto mayor.

2.7.4 Matriz EFE

Es una herramienta de diagnóstico que permite realizar un estudio de campo, permitiendo identificar y evaluar los diferentes factores externos que pueden influir con el crecimiento y expansión de una marca, dentro del instrumento facilita la formulación de diversas estrategias que son capaces de aprovechar las oportunidades y minimizar las amenazas y externalidades.

Comprender, anticiparse y conocer el entorno demográfico, sociocultural, legal, económico y competitivo en el que se pretende desarrollar nuestra propuesta de negocio permitirá la detección de vías de acción orientadas a aumentar las probabilidades de tener éxito, aprovechando las oportunidades y mitigando las amenazas que representan los factores externos.

2.7.5 Cadena de valor

El origen de este concepto surge en 1985 cuando el profesor Michael E. Porter de la Universidad de Harvard introdujo el análisis de la cadena de valor en su libro *Competitive Advantage*. Para ello se sirvió del análisis utilizado previamente propuesto por McKinsey & Co. Porter ahondó más ese análisis con el objetivo de mejorar la rentabilidad de las empresas. La cadena de valor es una herramienta de análisis estratégico que ayuda a determinar la ventaja competitiva de la empresa, permite examinar y dividir las actividades estratégicas más relevantes a fin de entender cómo funcionan los costos, las fuentes actuales y en que radica la diferenciación del negocio.

2.7.6 Flor de servicios

La “Flor del Servicio” (todomktblog, s.f.) es un término que se refiere a la unión de métodos o formas a través del cual se analizan 8 aspectos de los servicios a ofrecer, los cuales tienen que funcionar en conjunto: Información, Consulta, Toma de Pedido, Hospitalidad, Cuidado, Excepciones, Facturación y Pago. De este modo, permitirá al

servicio de casa de guarda de día que ofrecemos, resaltar entre la oferta existente, ya que este contará con todos los componentes que espera o desea el cliente. Si se lleva de forma correcta, los posibles clientes se sentirán atraídos no solo por el producto, sino por la efectividad y el esfuerzo de la empresa en dar un buen servicio.

2.7.7 Modelo Canvas

Se utilizó la metodología Canvas, propuesta por Alexander Osterwalder (Pigneur, 2010), como una herramienta de análisis donde quedarán reflejadas las fortalezas y debilidades de nuestro modelo de negocio, a través de los nueve módulos planteados por el autor, todos ellos interrelacionados y que explican la forma de operar de la casa de guarda “Cabellos de Plata” para generar ingresos.

2.7.8 Valor actual neto (VAN)

El Valor Actual Neto (VAN) (Cruz, 2017) es un indicador financiero que sirve para determinar la viabilidad de un proyecto. Es un criterio de inversión que determina la viabilidad de un proyecto, ya que luego de medir los posibles ingresos y egresos aunado a la inversión inicial del proyecto expresará la medida de rentabilidad del proyecto. Este indicador nos permitirá definir la mejor opción de servicios a ofrecer dentro del mismo proyecto, considerando distintas necesidades de los adultos mayores.

2.7.9 Tasa Interna de Retorno (TIR)

La tasa interna de retorno (TIR) (Cruz, 2017) es un indicador financiero de rentabilidad. Es la tasa de interés o rentabilidad que ofrece una inversión, es el porcentaje de beneficio o pérdida que tendrá una inversión para las cantidades que no se han retirado del proyecto.

2.7.10 Valor presente neto ajustado (APV)

Valor Presente Neto Ajustado ó APV por sus siglas en inglés (Adjusted Present Value) (Briceño, 2012), es un indicador de rentabilidad que se utiliza en proyectos financiados con préstamos de terceros (proyectos apalancados). Es un indicador producto del resultado de la suma del VPN del FCL del proyecto, que usa como tasa de descuento el COK desapalancado, y el VPN del FC del financiamiento, que usa como tasa de descuento la tasa de interés antes de impuestos.

2.7.11 Análisis de Sensibilidad

El análisis de la sensibilidad es una técnica que, aplicada a la valoración de inversiones, permite el estudio de la posible variación de los elementos que determinan una inversión en función de alguno de los criterios de valoración. El análisis de sensibilidad se considera como una primera aproximación al estudio de inversiones con riesgo, ya que permite identificar aquellos elementos que son más sensibles ante una variación.

2.7.12 Análisis de Escenarios

El análisis de escenarios en la valoración de inversiones es una metodología que permite estudiar situaciones de riesgo o incertidumbre en la toma de decisiones relacionadas con la inversión y atendiendo a la probabilidad de aparición de diferentes alternativas.

Este proceso está diseñado para predecir y analizar posibles acontecimientos futuros considerando diferentes escenarios, tomando en cuenta factores disruptivos que trasciendan en diversos resultados, es decir que es un método principal de proyecciones, que tiene como propósito mostrar varias alternativas.

2.7.13 Punto de equilibrio o punto muerto

Es el número mínimo de unidades que una empresa necesita vender para que el beneficio en ese momento sea cero. Es decir, cuando los costes totales igualan a los ingresos totales por venta.

2.8 Conclusiones

- La investigación se realiza en base a fuentes secundarias y primarias.
- Las fuentes secundarias constituyen estudios, informes, noticias, artículos, sobre el mercado del cuidado, atención y entretenimiento del adulto mayor.
- Las fuentes primarias de investigación cualitativa utilizadas son los focus group y la cuantitativa son las encuestas.
- El objetivo de la investigación es conocer la percepción que tiene el grupo objetivo respecto a la implementación de una estancia de día o casa de guarda.
- Como resultado del focus group, se establece que existe una percepción aceptable y optimista respecto a la implementación de una casa de guarda de día.

- Asimismo, el resultado de la investigación realizada permitió:
 - a) Identificar los insights del adulto mayor del NSE B y C de los distritos de San Borja, Magdalena, San Miguel y Los Olivos.
 - b) Identificar los insights del familiar o responsable del adulto mayor.
 - c) Identificar los hábitos, preferencias y necesidades del adulto mayor.
 - d) Establecer el nivel de aceptación e intención de afiliación al servicio propuesto.
 - e) Identificar preliminarmente los rangos de precios que está dispuesto a pagar el segmento elegido o familiar a cargo de su cuidado.

En resumen, estamos frente a un nicho de mercado solvente económicamente y en crecimiento considerando que el público objetivo valora el trato personalizado, gran variedad de actividades dentro de un ambiente diseñado exclusivamente para el adulto mayor.

CAPITULO III . MARCO CONCEPTUAL

En el presente capítulo identificaremos las necesidades del adulto mayor durante el proceso del envejecimiento. Asimismo, enmarcaremos la normativa vigente, programas y políticas dictadas por el Estado para mejorar la calidad de vida del adulto mayor, a fin de mejorar su calidad de vida y propiciar su plena integración al desarrollo social, económico, político y cultural. Finalmente, una vez conceptualizados el proceso del envejecimiento y normativa de la materia enmarcaremos la viabilidad de nuestra propuesta de una casa de guarda o estancia de día que brindará servicios de cuidado, seguridad, esparcimiento y talleres para los adultos mayores.

3.1 Adulto mayor y vejez

De acuerdo al Instituto para la Atención de los Adultos Mayores, el envejecimiento es un proceso de cambio que se da en el tiempo y es irreversible. Es importante señalar que cada persona envejece de manera diferente, esto implica el crecimiento y deterioro de algunas actividades básicas.

Según la OMS (Organismo Mundial de la Salud) (Salud, 2018) en el 2050 existirá más de 200 millones de personas consideradas como adulto mayor y el 80% serán mayores de 60 años. Los cuales vivirán en países de ingresos bajos y medianos. Debido al gran crecimiento de la población de adulto mayor las necesidades de salud se incrementarán. Estos gastos se consideran inversiones que fomentan la capacidad y bienestar en el adulto mayor.

El adulto mayor se clasifica de la siguiente manera según la asociación Internacional de Psicogeriatría (IPA):

Tabla III-1: Clasificación del Adulto Mayor

Clasificación	Edad
Adulto Mayor Joven	55 a 64 años
Adulto Mayor Maduro	65 a 74 años
Adulto Mayor	75 a 84 años
Ancianos mayores	mayores a 85 años
Nonagésimos y centenarios.	mayores a 100 años

Fuente: IPA, elaboración: propia.

Por otro lado, El Centro Latinoamericano de Demografía- CELADE C.L. (CELADE, 2002), define la vejez mediante tres conceptos; siendo estos la edad cronológica, la edad fisiológica y la edad social.

La edad cronológica implica un concepto biológico que se define sobre los 60 o 65 años y es debidamente fijada por la ley de cada país. Asimismo, en este tramo se dan los cambios en el estatus social del adulto mayor. A su vez, en este periodo de vida se inicia la jubilación o retiro.

Por otro lado, la edad fisiológica implica el envejecimiento físico de las personas. Asimismo, la pérdida de capacidades funcionales y el deterioro progresivo e independiente de sus sentidos (pérdida gradual de la vista o el olfato); así como la disminución del tono muscular, de la densidad ósea y de sus niveles de fuerza (Sara Arber, 1996).

Finalmente, la edad social se basa en una construcción histórica-social, que implica actitudes y conductas acordes a la edad cronológica de las personas. En este sentido, son propensos a ser discriminados y a no ser ignorados como ciudadanos de primera clase.

Estando a lo antes indicado, tenemos a la vejez como un concepto derivado de las construcciones sociales propias de cada grupo atareo; por lo tanto, tienen un fuerte influjo de factores culturales e históricos por sobre los caracteres físicos. Por lo tanto, cada grupo social define los patrones con los cuales identifica a sus ancianos por sobre la edad cronológica o el estado físico de los mismo (Sara Arber, 1996).

Conforme a esto, el cliente objetivo de nuestra propuesta se ha perfilado en base a los conceptos de edad cronológica y de edad fisiológica.

Sin perjuicio de lo anteriormente indicado, y con la finalidad de contextualizar mejor nuestro trabajo, es relevante conceptualizar la vejez como una construcción social e identificar las percepciones y/o insights sociales al respecto con la finalidad de proponer una serie de servicios enmarcados en el concepto de envejecimiento activo- opuestos a las concepciones socialmente aceptadas en la actualidad.

3.2 Envejecimiento

3.2.1 Envejecimiento Individual

Es sabido que el envejecimiento es un proceso irreversible que comienza con el alumbramiento y concluye indefectiblemente con la muerte. En este sentido, se encuentra directamente relacionado con la edad cronológica de los individuos. Sin perjuicio de ello, es casi una convención mayoritaria considerar el inicio de la vez a partir de los 60 y/o 65 años de edad.

Asimismo, tal como se indicó anteriormente- es en razón de los diversos cambios y menoscabos psicomotrices y biológicos que se concretan los cambios sociales del segmento de adultos mayores.

Por otro lado, conductualmente los adultos mayores suplen la reducción de sus actividades ya sean sociales, laborales y/o personales con la ayuda y/o asistencias ya sea de terceras personas como de innovaciones tecnológicas adecuadas para sus menguadas destrezas con la finalidad de mantenerse autónomos en alguna medida.

Finalmente, y conforme a lo señalado, la OMS (Salud, 2018) es importante velar por la salud y nutrición de los adultos mayores teniendo en cuenta el mantenimiento de su óptimo nivel de masa muscular mediante la actividad física controlada- lo cual aunado a un entorno saludable propicia condiciones favorables para el desarrollo de una vejez activa.

3.2.2 Envejecimiento Poblacional

Según Chesnais (Chesnais, 1990) ocurre la inversión de la pirámide poblacional debido al aumento de la edad cronológica de las personas que conviven en sociedad. Y esto, con directa causalidad en el desarrollo de investigaciones médicas que controlan efectivamente el impacto de las enfermedades infecciosas y agudas lo que se traduce en la reducción de los niveles de mortandad en paralelo al incremento de los planes de controles de natalidad.

Por otro lado, CELADE (2002) ha identificado tres efectos, siendo estos sociales, políticos y económico; los cuales contribuyen con:

- El incremento de personas en etapa de jubilación en contraste a la disminución de nueva fuerza laboral.
- Creciente demanda de atención oportuna y óptima en los sistemas de salud, directamente relacionado al sistema de seguridad social y sus usuarios retirados de la actividad laboral.
- Recursos limitados para cubrir las expectativas provisionarias de los adultos mayores en periodo de jubilación.
- Incremento en la demanda de servicios para adultos mayores en comparación a la disminución del mercado para servicios educativos.
- Los adultos mayores serán un grupo organizado con exigencias puntuales destinadas cubrir sus necesidades básicas ante los políticos en campaña.

3.2.3 Envejecimiento Activo

Nuestra propuesta busca incorporar factores sociales, psicomotrices, físicos y psicológicos con la finalidad de mejorar efectivamente los indicadores de calidad de vida para los adultos mayores en su etapa de vejez de manera activa.

Al respecto es pertinente tener en cuenta que según el Programa de Envejecimiento de la OMS (Salud, 2018) se considera como envejecimiento activo al proceso que optimiza las oportunidades de salud, participación y seguridad de los adultos mayores, siempre en miras de la calidad de vida en el proceso de envejecimiento.

3.3 Problemas frecuentes del adulto mayor

Según la Organización Panamericana de la Salud (Salud O. P., 2017) el proceso de envejecimiento se asocia notablemente con la pérdida y/o menoscabo progresivo de las capacidades físicas y mentales de los adultos mayores.

- **Aspectos físicos:** Las enfermedades como las artritis, artrosis, reuma, etc.; son comunes en el proceso de envejecimiento y son la principal causa de limitación en las capacidades motrices y físicas de estos. Por lo general tienen su origen en la falta de actividad física constante y rutinaria, así como en la inadecuada alimentación balanceada según su edad.
- **Aspectos cognitivos:** La pérdida de la memoria, la demencia senil, el Alzheimer o el Parkinson son algunas de las enfermedades más conocidas en el proceso de envejecimiento; y que, a su vez, están directamente relacionadas al menoscabo de las capacidades cognitivas de los adultos mayores.
- **Aspectos sociales:** Los cambios drásticos en la rutina de los adultos mayores, tales como la jubilación y/o el cese laboral, constituyen en muchos casos experiencias traumáticas que conllevan al aislamiento de estos respecto a su familia y/o entornos social. Ello se expresa en tristeza, depresión, baja autoestima, sentimientos de culpa, etc. Por otro lado, otras situaciones, también traumáticas, suelen ser las pérdidas de seres queridos directos ya sea por fallecimiento o por emancipación. Por lo que es necesario asistir a los adultos mayores con actividades integradores a otras personas en su misma etapa con el fin de reducir estos sentimientos negativos de manera prolongada en sus vidas.

3.4 Cambios fisiológicos en el adulto mayor

En el proceso de envejecimiento, el menoscabo en las capacidades físicas y emocionales de las personas es inevitable. En ese sentido, es indispensable contar con el control médico y/o de especialistas en la salud y atención del gerente a fin de garantizar las mínimas condiciones de calidad-esto conforme a lo antes precisado.

En este sentido, son los principales cambios fisiológicos de los adultos mayores los siguientes:

- El envejecimiento cardiaco, que surge de las alteraciones en la presión arterial por cuestiones médicas en las arterias; y que por lo general se relacionan a una vida de sedentarismo, mayormente asentada en la vejez.
- Asimismo, es común que la actividad neuronal se vea afectada por los efectos del proceso de envejecimiento en los músculos y en las actividades intelectuales- lo cual incide directamente en la afectación de la memoria, con lo cual se ralentiza el procesamiento de información y se disminuye la atención de los adultos mayores. Esto se conoce como envejecimiento cerebral.
- Por otro lado, el envejecimiento muscular se manifiesta notoriamente con la pérdida de fuerza; esto por la reducción de la densidad tanto ósea como muscular, y el incremento progresivo de los tejidos adiposos. Esto incrementa los riesgos de accidentes ya sea por caídas o por golpes; debido a la pérdida de apoyo en sus puntos de equilibrio- principalmente en sus extremidades.
- Conforme a lo antes señalado, al bajar los niveles de actividad corporal y al empeorar la dieta de los adultos, cuando llegan a la vejez, el incremento en sus niveles de grasa corporal deviene en grasa visceral- la misma que ocasiona desajustes metabólicos que generan la resistencia a la insulina-fenómeno denominado envejecimiento del metabolismo y de la glucosa.

3.5 Enfermedades en el adulto mayor

Según lo indicado en el informe “Situación de la población adulta mayor” (Instituto Nacional de Estadística e Informática , 2018), el 82,5% de la población adulta mayor femenina ha padecido diferentes enfermedades crónicas, mientras que los hombres se han visto afectados en un 71.9%. A nivel de Lima Metropolitana esta cifra llega al 80.02% de mujeres y a un 72.6% en la población masculina.

A mayor abundamiento, se tiene que el 29.7% padece de presión alta y/o hipertensión; el 19.5% presenta altos índices de colesterol negativo; el 12% tiene triglicéridos altos; el 8% padece de alguna afectación cardiaca y el 15.4 padece de algún tipo de infección urinaria.

Es pues, en razón a lo antes indicado, que tanto los adultos mayores como sus familiares se preocupan especialmente en la dieta diaria de estos; reduciendo la ingesta de alimentos altos en sal y/o azúcares.

3.6 Nutrición del adulto mayor

El consumo de una dieta balanceada rica en vitamina D, calcio, fibra, proteínas, baja en sales y azúcar son importantes, acompañado de actividades físicas son necesarias para contribuir con la salud y por ende, con una vida de calidad en los adultos mayores. Todo esto a fin de ayudar en la reducción del impacto negativo producido por las variaciones fisiológicas, propias del avance en el proceso de envejecimiento- tales como los cambios sensoriales, gastrointestinales, metabólicos, neurológicos, inmunológicos, cardiovasculares, renales, etc.; los cuales en definitiva van a incidir y afectar los hábitos alimenticios del adulto mayor.

3.7 Psicología en el adulto mayor

Como se indicó anteriormente todos los cambios, tanto sociales como físicos- propios del proceso de envejecimiento afectan de alguna forma a la psiquis de los adultos mayores. En este sentido, es comprensible que el estado de animo de estas personas se vea afectado en algún momento por sentimientos y/o sensaciones de tristeza, enojo, ansiedad, frustración y/o depresión- entre otros, lo cual, definitivamente se va a ver reflejado en problemas, como por ejemplo, para conciliar y/o mantener el sueño durante las noches, Estos trastornos, se traducen en perdida de las capacidades cognitivas y por ende en las capacidades intelectuales. Por lo tanto, es común notar la ralentización en el procesamiento de información, esto producto del menoscabo gradual de las capacidades sensitivas y perceptivas.

En razón a esto, es que la presencia de psicólogos, especializados en terapias cognitivas, en particular para adultos mayores, toma relevancia para nuestra propuesta, ya que ayudan a reducir el impacto de estas situaciones en los propios adultos mayores, como en sus familiares de ser el caso.

3.8 Especialidad de la medicina dirigida al adulto mayor

La geriatría como rama de la práctica médica tiene por fin la prevención, terapia y rehabilitación- integrada a los aspectos sociales y familiares, de los adultos mayores en sus diversos estadios, ya sean estos agudos, subagudos y/o crónicos. (Fematt, 2010).

Por otro lado, se denomina gerontología a la ciencia que estudia el envejecimiento en toda su complejidad; esto desde un enfoque médico, biológico, psicológico y social (Xavier, 1992). Teniendo por finalidad, la calidad de vida del adulto mayor; esto es, prolongándola y mejorándola.

3.9 Servicio de atención y cuidado para el adulto mayor en Lima Metropolitana.

Conforme se analizará detalladamente más adelante en diversos capítulos de este trabajo, es el caso que en la ciudad de Lima Metropolitana se encuentran ofreciendo servicios de diversa índole para el segmento bajo estudio tanto en el ámbito público como privado- con algunas variables, siendo la estratificación más común la siguiente:

- Los Centros Integrales del Adulto Mayor (CIAM), conducidos por los municipios distritales,
- Los Centros de Adulto Mayor (CAM), dirigidos por EsSalud.
- Las casas de reposo; ya sean estas conducidas y/o administradas por privados o por el estado.
- Los servicios de enfermería de domicilio, ya sean ofrecidas por enfermeras profesionales y/o técnicas, según las necesidades y/o presupuesto del paciente o su familia.

3.10 Calidad de vida del adulto mayor

Esta se percibe a partir de las habilidades sensoriales; autonomía; actividades del pasado, presente y futuro; participación social; muerte e intimidad. Así como desde cómo percibe su posición, su cultura, valores- en relación a sus objetivos, expectativas y preocupaciones (Alfonso Urzúa, Revista Medica de Chile).

Sin perjuicio de lo anterior, según Vera (Vera, 2007); el concepto de calidad de vida del adulto mayor está indefectiblemente ligado a su familia, ya que implica el cuidado y protección de estos, en su vida cotidiana- en búsqueda de paz y tranquilidad; con dignidad y respeto por su integridad y la de sus posesiones; respetando su derecho a expresarse; así como a beneficiarse de alimentación, vestido, vivienda e higiene.

3.11 Influencia social en la decisión de compra

Teniendo en cuenta el modelo de Kotler (Philip Kotler, 2009), respecto a las cinco etapas del proceso de decisión de compra; esto es el reconocimiento de la necesidad, la búsqueda de información, la evaluación de alternativas, la decisión de compra y el comportamiento pos compra; corresponde a este extremo del trabajo identificar los elementos comunes en la etapa de decisión de compra tales como: i) la influencia que otras personas mediante argumentos no previstos y que influyen en el cambio de opinión y ii) que por complacer a otra persona, el comprador cambie de opinión al momento en su compra.

Ante lo indicado, esta propuesta tomará en cuenta a los familiares y/o amigos cercanos- en su calidad de agentes influenciadores de los adultos mayores como destinatarios de las estrategias de venta necesarias para el éxito de nuestro proyecto.

3.12 Uso del tiempo libre del adulto mayor

Nuestra propuesta busca integrar actividades deportivas adecuadas para los adultos mayores, así como las culturales con la finalidad de estimular positivamente a estos en su integración social con ellos mejorar su calidad de vida- esto en concordancia con los conceptos de vejez activa ya antes mencionado. Por otro lado, es pertinente tener en cuenta que aún la existencia de la Política Nacional en relación con las Personas Adultas Mayores de 2013 la misma que plantea la atención de las necesidades de este grupo atareo; es más cierto que aún no se ha cubierto la amplia brecha existente entre la poca oferta y la gran demanda por estas actividades necesarias para cubrir positivamente el basto tiempo libre de los adultos mayores.

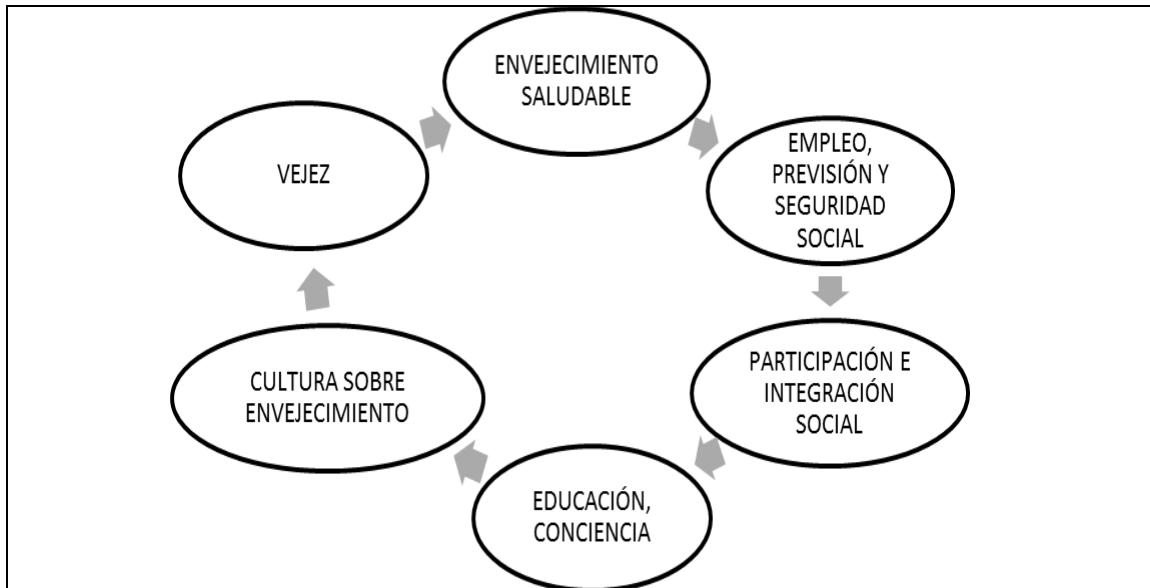
3.13 Marco jurídico

Actualmente, el Perú ha adoptado diversas medidas que le han permitido construir un marco jurídico e institucional en relación a las Personas Adulto Mayores, siendo los principales instrumentos normativos: la Ley N° 30490, .Ley de la Persona Adulta Mayor y su Reglamento¹, los que establecen los derechos de los adultos mayores y los deberes tanto del Estado como de la sociedad.

¹ Decreto Supremo N° 007-2018-MIMP, publicado el 26 de agosto de 2018 en el diario oficial El Peruano. A pesar de que la Ley N° 30490 dispuso que su reglamentación se aprobaría dentro de los 180 días desde su entrada en vigencia, el Reglamento se aprobó más de dos años después.

Asimismo, existe la Política Nacional en relación a las Personas Adultas Mayores, que define los contenidos principales de las políticas públicas:

Figura III-1: Principales políticas públicas del Adulto Mayor



Fuente: Propia, Elaboración propia.

Ahora bien, existen obligaciones y estándares internacionales en materia de derechos humanos referentes al adulto mayor, sin embargo a la fecha, el Perú no ha ratificado la Convención Interamericana sobre la Protección de los Derechos Humanos de las Personas Mayores, que es el principal instrumento convencional a nivel universal en la materia.

3.14 Ley N° 30490 – Ley de la Persona Adulta Mayor y su reglamento

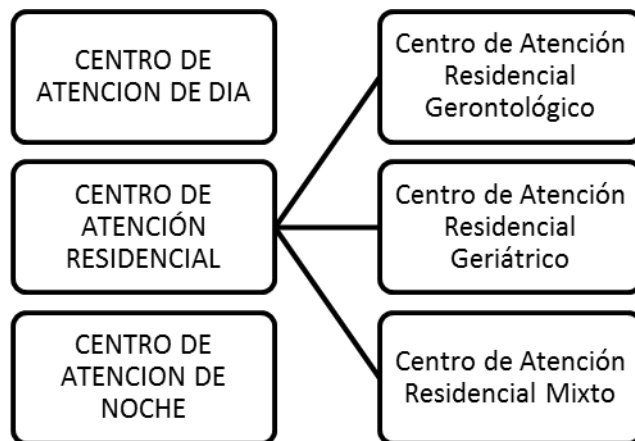
El artículo 1 de las disposiciones generales del Reglamento, establece que su alcance es de carácter nacional y cumple un rol de articulación intergubernamental e intersectorial, cuyo objeto es desarrollar y precisar la aplicación de la Ley N° 30490 – Ley de la Persona Adulta Mayor, en concordancia con:

- ✓ La Constitución Política del Perú,
- ✓ La Declaración Universal de Derechos Humanos,
- ✓ Tratados y convenciones internacionales suscritos por el Estado Peruano,
- ✓ Así como con otras normas y políticas que garanticen el ejercicio pleno de los derechos de las personas adultas mayores.

El artículo 10 de la Ley N° 30490 - Ley de las Personas Adultas Mayores y 11° del Reglamento, establece que los Centros Integrales de Atención al Adulto Mayor, constituyen servicios creados por los Gobiernos Locales que tienen como función principal la coordinación y articulación de intervenciones locales con instituciones públicas, privadas y la sociedad civil para la atención de la problemática de las personas adultas mayores de su jurisdicción; asimismo promueve el autocuidado de la persona adulta mayor y su participación e integración social, económica y cultural.

Asimismo, el artículo 13° de la Ley N° 30490 - Ley de las Personas Adultas Mayores y del Reglamento, definen a los Centros de Atención para Personas adultas mayores en adelante CEAPAM, como espacios públicos o privados, accesibles, donde se prestan servicios de atención básica, integral, especializada y multidisciplinaria, dirigidos a las personas adultas mayores autovalentes o dependientes de acuerdo a sus necesidades de cuidado, promoviendo su autonomía e independencia; clasificándolos de la siguiente manera:

Figura III-2: Clasificación de los Espacios públicos o privados dirigidos al adulto mayor



Fuente: propia, Elaboración: propia.

3.15 Investigaciones académicas en el repositorio de la Universidad ESAN

Desde el año 1998 los alumnos de la Universidad ESAN han planteado diversas propuestas y modelos de negocio dirigidos para el adulto mayor peruano. A continuación, presentaremos un cuadro comparativo con ocho tesis que obran en el Repositorio de la Universidad Esan:

3.16 Investigaciones académicas en el repositorio de la Universidad ESAN

Tabla III-2: Investigaciones académicas en el repositorio de la Universidad ESAN

	NOMBRE DE TESIS	AUTORES	AÑO	PROPUESTA	CONCORDANCIAS CON CABELLOS DE PLATA
1	Servicios integrales para la tercera edad "Comenzar a vivir"	Armas Romero, Carlos Dejo Bendezú Fernando Eckhardt Rovalino, Guillermo	1998	"... servicio compuesto por un conjunto de beneficios básicos adquiridos... físicas, recreativas, sociales y culturales " Dirigido al NSE A y B con residencia en los distritos de San Isidro, Miraflores, Surco, San Borja y La Molina.	Ambos proyectos plantean el desarrollo de actividades físicas, recreativas- con componentes sociales e incluso culturales. En parte se dirigen al NSE B y una de las propuestas de Cabellos abarca AM ubicados entre Surco, San Borja y La Molina
2	Plan de negocios para la implementación de un servicio de recreación para el adulto mayor en Lima Metropolitana	Abugattas Huertas, Patricia Verónica Ayala Chacaltana, Pedro Damián Chamochumbi Guerra, Julio César Esparza Arana, María Elena	2009	... mercado de adultos mayores de los NSE A y B1... "...negocio que combine la experiencia de los CAM en el adulto mayor con la calidad y exclusividad de los clubes privados..." "La ventaja competitiva del negocio se basa en el servicio personalizado y la calidad en la atención; por ello, el factor crítico de éxito es el manejo de los recursos humanos. Esto implica capacitación constante, remuneraciones sobre los estándares del mercado y buen trato. "	Ambos proyectos comprende en parte de su segmento los AM pertenecientes al NSE B1. Asimismo, se hace hincapié en la calidad de la atención personalizada.
3	Plan de negocios Club Cultural del Adulto Mayor: Twenty's Club	Chávez Hurtado, Annil Calderón Segura, Paolo García Villafuerte, Abel Trujillano Pomiano, Luis	2011	"... al Cono Norte, como la zona de Lima con más población (...) el Distrito de Los Olivos" "...contará con servicios de entretenimiento social, talleres y cursos de aprendizaje fomentando las actividades recreativas y las redes sociales..."	Cabello de Plata plantea el inicio de operaciones, mediante su Sede principal, en Los Olivos. Y ambas propuestas proyectan la realización de actividades recreativas, sociales, de aprendizaje y en redes.
4	Plan de negocio para la implementación de un centro de soluciones para el cuidado del adulto mayor	Biolotti Sabla, Giannina Faride Narvaja Zárate, Jessica Rocío	2012	"... servicios domiciliarios de asesoría familiar, capacitación de cuidadores y asistencia de personal de apoyo (enfermeras, técnicas de enfermera y cuidadores)" "...adaptar de manera rentable principalmente en los NSE A y B de Lima Metropolitana."	El punto en común surge de la segmentación a través del NSE B en Lima Metropolitana. Así como la oferta de personal capacitado en la atención del AM.

5	Plan de negocios para la implementación de una casa club para el adulto mayor para nivel B y C	Nalvarte Jiménez, Guillermo; Pérez Luján, María Elena; Vargas Chang, Gianfranco; Villasante Carpio, Dante	2013	"...clase media en el Perú, los NSE B y C" "concepto innovador de servicio durante el día orientado a una casa club para adultos mayores autovalentes, ubicada en Chosica y que ofrecerá servicios de exclusividad para el adulto mayor, movilidad, conferencias y entretenimiento, con ambientes acordes a sus expectativas. Dicha casa club contará con una serie de atractivos servicios que darán confort al usuario. Adicionalmente, se contará con la asesoría profesional de un gerontólogo, que será socio del proyecto a presentar."	Ambos se orientan hacia AM autovalentes el NSE B y C. Asimismo, ambos proponen el servicio de movilidad.
6	PLAN DE NEGOCIO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN CLUB DE ENTRETENIMIENTO PARA EL ADULTO MAYOR DE NSE B EN LIMA METROPOLITANA	Juan Francisco Castillo García Juan Enrique Gustavo Lembcke Hurtado Kattia Giselle Ramírez Pimentel Andrea Paola Turco Cam	2017	"... club de entretenimiento dirigido a los adultos mayores autovalentes del nivel socioeconómico B y de manera secundaria a los niveles socioeconómicos A2 y C1, que residen en los distritos San Borja, San Isidro, Santiago de Surco, La Molina, Miraflores, Lince, Jesús María, Pueblo Libre, Magdalena y San Miguel..."	Se plantea en parte al segmento de los NSE B y C; así como para residentes de los distritos de San Borja, San Isidro, Surco, La Molina, Jesús María, Pueblo Libre, Magdalena y San Miguel. Casi todos distritos comprendidos dentro del área de influencia de hasta 3 de nuestros locales propuestos.
7	Plan de Negocios de Servicios de Entrenimiento para el Adulto Mayor – Club Tayta	Verónica Almanza Avendaño Cesar Cusinga del Carpio Manuel Alcides Escudero Cervantes Sally Cinthya Ochoa Antezana Ramiro Quintana Zagaceta	2018	"... dirigido al NSE B del distrito de Los Olivos" "actividades diseñadas a su medida en cómodos ambientes, que les permite crear vínculos afectivos, ampliar su círculo social, adquirir nuevas habilidades, ejercitar su memoria, mantenerse activos y motivados. Todo ello soportado por un staff de profesionales especializados, con vocación de servicio, creando un ambiente agradable, cálido y seguro, construyendo una experiencia única para el adulto mayor y su familia."	Ambos coinciden en el NSE B y en lo referente a la ubicación: Los Olivos. Orientándose en la capacitación de calidad del personal y con actividades sociales así como ejercicios para la memoria.

8	DISEÑO DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE ESTANCIA Y CLUB DE DÍA PARA ADULTOS MAYORES EN LOS NSE B Y C EN LIMA METROPOLITANA	Jorge Adrián Bastos Alquizar Tomas Carlos Chumacero Soto Xintia Milagros Kamt Elias Carlos José Rivas Castillo	2018	<p>"... Estancia y Club de Día para adultos mayores en los NSE B y C" "operará en un local de 1,600mts" "se realizarán diversas actividades físicas, lúdicas y mentales..."</p> <p>"...se brindará el servicio de cuidado no medico asistido por enfermeras..." "se brindará el servicio de cuidado no medico asistido por enfermeras. Los socios contarán con soporte nutricional, psicológico, asesoría en alimentación adecuada y monitoreo de salud básica permanente; para ello se tendrá un staff de profesionales capacitados.</p> <p>Los ingresos se generarán a través de una suscripción mensual en los tres planes que se basan en la frecuencia de asistencia deseada, los mismos que han sido desarrollados en base a los resultados de un estudio de mercado a 400 adultos mayores del distrito de Santiago de Surco"</p>	Ambos se dirigen al público del NSE B y C; con una parrilla de actividades parecidas y orientados al cuidado médico
---	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: Repositorio de la U Esan. Elaboración propia.

Del análisis del cuadro anterior, evidenciamos que los graduandos de Esan han demostrado a lo largo de dos décadas interés en la atención a la problemática de los AM en el Perú, y en particular en la ciudad de Lima metropolitana. Asimismo, identificamos que las iniciativas propuestas tienen, en su mayoría, aspectos comunes que concuerdan entre ellos y con nuestro proyecto, esto respecto a los NSE a los cuales se dirigen, respecto a la ubicación y/o sobre las actividades que se deben involucrar con la atención de los AM. Sin embargo, nuestra propuesta destaca por sus propuestas de valor referenciales: la seguridad como prioridad y el modelo colaborativo escalable.

En este sentido, y como desarrollamos a lo largo del trabajo, el servicio propuesto se orienta hacia la seguridad como característica principal; esto es que tanto los AM, como sus familiares saben que nuestros locales cuentan con cámaras de seguridad con transmisión en tiempo real y que los participantes cuentan con pulseras gps que permite monitorear su desplazamiento a fin de procurar la tranquilidad de los involucrados. Por otro lado, el modelo colaborativo, facilita la conjunción de sinergias entre nuestros locales y la de los socios colaborativos- especialistas en sus respectivos campos y que a su vez nos resultan en una mejor estrategia de costos. Y a su vez, crece de manera escalable, según nuestra proyección anual, a lo largo de todo Lima metropolitana.

Siendo esto así, concluimos que nuestro proyecto se diferencia del resto de propuestas planteadas en Esan.

3.17 Conclusiones

El presente capítulo nos ha permitido identificar las etapas y necesidades relacionadas a la vejez, al envejecimiento, al envejecimiento activo, entre otras. De este modo, hemos podido delimitar el segmento de mercado que será materia de estudio, así como el conjunto de actividades y servicios que constituirán la oferta de nuestra propuesta de casa de guarda.

Asimismo, de lo citado en el presente capítulo hemos podido delimitar nuestro modelo de negocio, orientándolo particularmente a los adultos mayores autovalentes, es decir, aquellos que pueden valerse por sus propios medios.

A su vez, es importante apuntar que conforme a lo ya desarrollado, este trabajo tiene presente la regulación de la materia a fin de enmarcar tanto el diseño como la propuesta en cumplimiento de los estándares mínimos.

Conforme a lo señalado precedentemente, los servicios de cuidado, atención y entretenimiento dirigidos al adulto mayor peruano, han sido materia de distintas propuestas de negocios en las últimas décadas, convirtiéndose en la actualidad un mercado atractivo y rentable.

Finalmente, lo referente al mercado actual será posteriormente analizado a mayor profundidad en diversos capítulos y desde diversas ópticas.

CAPITULO IV . MARCO CONTEXTUAL

En este capítulo desarrollamos brevemente el análisis del estado de la población de adultos mayores a nivel global y local a partir de enfoques demográficos, sociales, indicadores de salud y económicos. A su vez, se señalan aspectos relevantes de la oferta local e internacional con servicios afines a los desarrollados en esta propuesta.

4.1 Aspecto poblacional

4.1.1 Crecimiento y mortandad

Según el World Population Prospect (Nations, 2017) de la ONU, la evolución de la población mundial desde el año 1950 paso de 2.5 mil millones de personas, a 6.9 mil millones para el año 2010. Asimismo se estiman 7.5 mil millones de habitantes para el 2017 y se proyectan 9.6 mil millones para el año 2050.

Según la misma fuente, para el 2017 se estima que la población adulto mayor rondará los 962 millones, esto entre 517 millones de mujeres y 445 millones de hombres- representando el 14% de la población mundial total. En este orden de ideas, se cree que para el 2025 los adultos mayores representarán el 17% del total de habitantes en el mundo; y para el año 2025 serán el 27% de la población.

En razón a esta información, diversos países han optado por afinar sus políticas, incentivando a su vez, la creación de oportunidades para mejorar la oferta de servicios destinados a ellos. Esto teniendo en cuenta, además, que el crecimiento constante de la población adulto mayor en comparación a la población joven- los perfila como un grupo atareó relevante para la futura economía global.

En américa latina también se presenta un patrón de crecimiento constante en comparación a la tendencia global. Siendo que para el 2017 esta cifra estuvo alrededor de los 76 millones de personas, lo que representa el 13% de la población total; con una tasa de crecimiento anual de 3.77%. A su vez, se tiene que para los años 2025 y 2050 se estima un crecimiento de 3.95% y 2.19% respectivamente.

Por otro lado, a nivel nacional se estima que también en el año 2017 la población adulto mayor llegó a los 3.1 millones de personas- la misma que representó el 11.6% del total y con un crecimiento anual de 3.85% en promedio. Por lo que se estima que las tasa anuales seguirán la tendencia global y regional, esto es, en crecimiento.

Asimismo, según el INEI (Estadísticas, 2017) Lima Metropolitana concentra el 35% de la población nacional de adultos mayores, cifra que llega al 1.1 millón de personas. De

este universo de personas el 46% son hombres y el 54% son mujeres. En este contexto, el 2017 el crecimiento de personas mayores de 60 años llegó al 3.93%, mientras que el de menores de 60 años al 1.24%

Siendo esto así, y siguiendo las tendencias, año a año la población adulto mayor crecerá sosteniblemente lo que implicará, a su vez, el crecimiento de posibles clientes para nuestra propuesta.

La tasa de mortalidad mide los fallecimientos del total de la población. En este sentido, tenemos que en 1950 los adultos mayores morían en un rango de 60 a 70 años y constituían el 40% de fallecimientos. Siendo esto así, es importante señalar que, dados los avances científicos en el campo médico y de la salud, en la actualidad este índice se ha reducido al 20%; y se tiene previsto que para el 2050 la mortandad en adultos mayores representará sólo el 14% de fallecimientos.

Reiterando lo antes indicado, y conforme al informe del (Salud M. d., 2005) se estima que los índices de envejecimiento y de mortandad en adultos mayores seguirán la tendencia global, reiterando la posibilidad que el mercado, para nuestra propuesta, crezca con el tiempo.

4.1.2 Esperanza de vida

Conforme a las proyecciones de la ONU, conforme a lo antes indicado- respecto a los avances científicos- la esperanza de vida a nivel mundial se ha incrementado. Por lo tanto, los adultos mayores vivirán más tiempo, y en comparación a la reducción de los índices de natalidad, existirá tanto en nuestro país, como en el mundo y la región, un gran mercado por satisfacer.

4.2 Aspecto social del adulto mayor en el Perú

Este tópico es relevante por cuanto trata de la presencia y desenvolvimiento de los adultos mayores en los hogares peruanos, así como de las condiciones personales de estos. Con estos datos, se podrá determinar identificar tanto el comportamiento como los intereses de este grupo etario y por consiguiente definir los servicios a proponerse en razón a la concepción de envejecimiento activo.

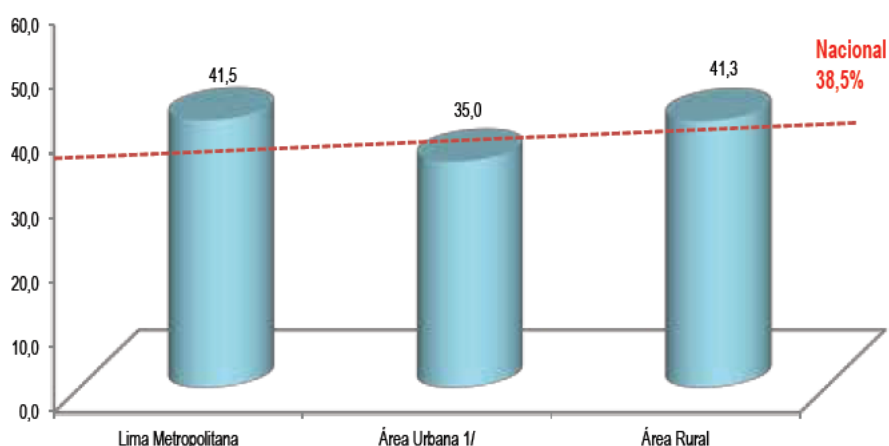
4.2.1 Hogares con adultos mayores y su composición

Según la información del (Estadísticas, 217), la presencia de adultos mayores en los hogares limeños se ha incrementado en un 7.00% en los últimos diez años; esto sobre dos grupos en particular- de 60 a 79 años y de 80 años a más.

Por otro lado, al interior del país, se ha presentado un crecimiento en la participación de los adultos mayores en relación al 8.60% en las zonas urbanas y del 5.70% en las zonas rurales; esto desde el 2007 al 2017.

Asimismo, según el informe Técnico 04-2017 por el INEI, señala que el 38.50% de hogares tiene entre sus miembros un adulto mayor y en relación a Lima vemos que el 41.50% tiene en sus hogares un adulto mayor.

Figura IV-1: Hogares con algún miembro Adulto Mayor



Elaboración INEI, Fuente: INEI

En la ilustración IV-1 se muestra la creciente población del adulto mayor y está dividido por Lima Metropolitana, Zona Urbana y Zona Rural, la cual Lima Metropolitana tiene la mayor cantidad de adulto mayor.

4.2.2 Datos demográficos de la población adulto mayor en Perú

Conforme a la información ya señalada anteriormente, es importante tener en cuenta que geográficamente - en Lima Metropolitana, los distritos que cuentan con más del 20.00% de la población adulto mayor son San Isidro (24.80%), Miraflores (23.60%), Jesús María (21.70%), Pueblo Libre (20.90%), Magdalena (20.40%), San Borja

(20.30%) y Barranco (20.20%); todos ellos pertenecientes al segmento denominado Lima moderna.

Tabla IV-1: Distritos de Lima Metropolitana Número de Habitantes de Adultos Mayores

DISTRITO	N.º Hab. AM
Independencia	25,523
Los Olivos	37,435
San Martín de Porras	74,117
Jesús María	15,521
Lince	10,241
Pueblo Libre	15,909
Magdalena del Mar	10,504
San Miguel	23,538
Miraflores	19,299
San Isidro	13,458
San Borja	22,737
Surco	54,849
La Molina	24,662
TOTAL	347,793

Fuente: INEI. Elaboración: Propia

En la tabla 4.1 muestra el número de habitantes de los distritos que cuentan con población adulta mayor, estos distritos son denominados la Lima Moderna.

4.3 Marco legal

La normatividad nacional y supranacional – a la que el Perú está adscrito conminan a la protección y respeto de los derechos fundamentales de las personas adultas

mayores- a los mayores de 60 años; esto a fin de garantizar su activa participación en los ámbitos sociales, culturales, económicos y políticos.

Según publicita la Organización de Estados Americanos (OEA, s.f.)- la ONU, viene planteando diversos instrumentos jurídicos con la finalidad de impulsar el reconocimiento de los derechos de los adultos mayores; siendo los más relevantes la Proclamación sobre el envejecimiento (1992), la Declaración política y el Plan de acción internacional de Madrid sobre el envejecimiento (2002), la Estrategia regional de implementación para América latina y el Caribe del Plan de acción internacional de Madrid sobre el envejecimiento (2003), la Declaración de Brasilia (2007), el Plan de acción de la Organización Panamericana de la salud sobre la salud de las personas mayores, incluido el envejecimiento activo y saludable (2009), La Declaración de compromiso de Puerto España (2009), la Carta de San José sobre los derechos de las personas mayores de América Latina y el Caribe (2012).

Por otro lado, en concordancia con toda la normatividad internacional antes indicada, el Perú ha promulgado la Ley N° 28803- Ley de las Personas Adultas Mayores; y la Ley N° 28735- Ley que regula la atención de las personas con discapacidad, mujeres embarazadas y adultos mayores en los aeropuertos, aeródromos, terminales terrestres, ferroviarios, marítimos y fluviales y medios de transporte.

Asimismo, el año 2016 se derogó la Ley 28803 mediante la publicación de la Ley N.º 30490- Ley de la Persona adulta mayor, mediante la cual se regula la acreditación de los centros de atención para el adulto mayor ante Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables; así mismo se detallan las características y obligaciones respecto a la conducción de los centros de atención de día- los mismos que deben dirigirse a adultos mayores en situación de autovalencia, fragilidad o dependencia (leve o moderada); durante el día según el horario del centro. Esta norma no puede entrar en vigencia ya que no ha sido reglamentada aún, y desde el 2017 se encuentra publicado, tanto en El Peruano como en la página web del Congreso de la República- el proyecto de reglamento, el mismo que no cuenta con efectos legales.

Sin perjuicio de lo antes indicado, cabe precisar que el proyecto de reglamento antes indicado señala en lo relacionado a los servicios que deben presentar los centros de atención de día. Estos deben servir desayuno y almuerzo según los estándares nutricional; deben promover campañas preventivas por la salud; talleres para mejorar el estado físico y mental de los adultos mayores- así como de estimulación física-

cognitiva; y actividades que incentiven la participación, la solidaridad, la convivencia y relaciones interpersonales y con su entorno.

A su vez, el proyecto de reglamento exige diversos requisitos para cubrir el perfil del personal que conduzca el mismo; el Director debe ser un profesional con especialidad en gerontología y 3 años de experiencia en la atención a adultos mayores. Esta condición de 3 años se deberá cumplir para cualquier otro colaborador, debidamente capacitado y certificado.

Finalmente, en este punto, es relevante apuntar que los locales deben contar con todas las condiciones de infraestructura especial según este modelo de negocio- siendo el aspecto más resaltante lo referido a las mesas y sillas acondicionadas especialmente para los adultos mayores.

Por otro lado, queda pendiente que el Perú refrende la Convención Interamericana sobre la protección de derechos humanos de las personas mayores- impulsada por la OEA.

4.3.1 Programas basados en el proceso de envejecimiento activo

Según la OMS (Salud O. M., 2018) es necesario que los gobiernos promuevan las políticas y programas necesarios que incentiven la práctica del “envejecimiento activo” con la finalidad de orientar su envejecimiento en las mejores condiciones de bienestar físico, social y mental; siempre teniendo en cuenta que estas son una necesidad.

Por otro lado, la OMS (Salud O. M., 2018) también resalta que mediante políticas de prevención adecuadas, y debidamente orientadas a atender a este segmento, es posible reducir el impacto de diversas enfermedades relacionadas directamente con el envejecimiento- ya sean estas físicas o mentales; sobretodo generando espacios positivos para los adultos mayores y sus familiares.

Producto de la labor de (Fombuena, 2010) en la “Fundación La Caixa” de Barcelona-España, se plantearon cuatro aspectos básicos sobre los que deben girar la práctica del envejecimiento activo- las mismas que han sido asumidas en este trabajo, y que implican velar por una correcta alimentación balanceada acorde a la etapa de envejecimiento en la que se encuentra la persona; y bajo observancia de sus padecimientos de salud particulares. Asimismo, se debe tener en cuenta la práctica de ejercicios físicos de bajo impacto, tales como caminatas a paso lento, ejercicios de respiración y/o estiramiento (yoga o taichí) e inclusive la natación- considerada como el ejercicio más completo. A su vez, se recomienda realizar actividad mental constante y

leve, tal como la lectura, practicar juegos de mesa de manera comunitaria, manualidades como el bordado, la costura, artes plásticas, etc. que inviten a la sociabilización y a la concentración. Por último, no se deben descuidar las actividades sociales que impliquen interacción con personas de su misma edad y de otras edades con afinidad e interés en colaborar con la comunicación y desenvolvimiento de las personas de la tercera edad. En este extremo son recomendables actividades como las excursiones, la cocina, la jardinería, el cine, el teatro, de expresión artística, etc.

4.3.2 Políticas públicas en favor de la población de adultos mayores

Con el Decreto Supremo N.º 011-2011-MIMDES el Estado peruano formalizó el surgimiento de la Política Nacional para las Personas Adultas Mayores (PLAPAM), la cual en concordancia con los precedentes internacionales ya señalados en este trabajo plantearon los objetivos y lineamientos necesarios para la implementación de estrategias y acciones relacionadas a la actividad de las personas adultas mayores- esto con la finalidad de incentivar los ejercicios físicos, mentales, la interrelación afectiva y el contacto social- con la finalidad de garantizarles una vejez digna.

Sin perjuicio de lo antes indicado, con el transcurso de los años, el el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables (MIMP) fue introduciendo modificaciones con la finalidad de afinar sus objetivos, requerir el reporte de los resultados por los ejercicios anteriores, detallar los aportes en bienes y servicios por parte del Estado en sus diferentes niveles (gobierno nacional, gobiernos regionales y gobiernos locales) en cumplimiento de los principios que inspiraron el PLANPAM desde su aparición en el ordenamiento jurídico nacional. A su vez, se ha ido agregando progresivamente temática relacionada a la empleabilidad de personas de la tercera edad, a asuntos previsionales y de seguridad social, educación y temas relacionados a las condiciones estructurales en edificaciones vinculadas a personas adulto mayor.

Estando a lo antes indicado tenemos algunas instituciones gestionadas por diversos sectores del aparato público cuyo fin principal es la atención oportuna, aunque insuficiente, de los adultos mayores. Es el caso de los Centros de Adulto Mayor- CAM, los mismos que están bajo la administración de Essalud y del Minsa, los cuales al 2012 contaban con 122 y 1268 (Ver anexo 8 lista de CAM y CIAM). Estos locales proponen la integración familiar con los adultos mayores mediante actividades, la integración intergeneracional de las personas mayores de 60 años con jóvenes, actividades

recreativas y socioculturales en impulso del envejecimiento activo. Asimismo, existen los Centros de atención residencial para personas adultas mayores (CARPAM) son supervisados directamente por el MIMP. Estos constituyen centros gerontológicos-geriátricos; de día y noche; y para el 2012 habían expedido autorización para 137 locales en Lima. A su vez, se han empezado a instaurar los Centros de desarrollo integral familiar- CEDIF, el cual es un programa del INABIF también supervisado por el MIMP; y atiende a niños, adolescentes y a adultos mayores a través de talleres de manualidades, cultivos y crianza de animales- con ubicación en el cinturón urbano y fuera de las ciudades. Por otro lado, para el 2013 había 21 locales autorizados (RPP, 2013). Finalmente, en el medio ha crecido la presencia de los Centros integrales de atención del adulto mayor (CIAM), producto de la Ley del adulto mayor- cuya gestión está a cargo de las municipalidades y que al 2012 habían sido autorizadas 128 centros. Sin perjuicio de lo antes señalado, es importante apuntar que en la actualidad el Ministerio de educación- Minedu ha dispuesto la inclusión de tópicos académicos referentes a la geriatría y a la gerontología a nivel superior, pre grado y post grado.

4.4 Aspectos económicos

Se analizarán las variables macroeconómicas de mayor impacto en el proyecto de casas de estancia de día.

4.4.1 Población económicamente activa (PEA)

Al primer trimestre de este año, se estimó que 17.5 millones de ciudadanos- esto de un total de 31 millones; pertenecen a la PEA. Esto significa, según la metodología del MEF y del INEI, que tienen más de 14 años de edad y que se desenvuelven entre tres categorías: empleados (8.9), subempleados (7.6) o desempleados (900,000). Por otro lado, 67% de la PEA se desempeña en informalidad; y el 72% del total trabaja en empresas con menos de 10 empleados. Y entre marzo de 2017 y marzo de 2018 el subempleo creció en un 6.4% y los trabajadores informales aumentaron en 418,000 personas. (Gestión, 2018)

Por otro lado, para junio de 2017 se estimaba que los 3'229,876 adultos mayores esto es el 10.1% de la población peruana para ese entonces, de las cuales 1'282,500 trabajan. En comparación al ejercicio inmediato anterior- esta cifra ha crecido en un 9,90%. (Correo, 2017).

Por otro lado, según el INEI (2017) 30 de cada 100 adultos mayores en actividad laboral se dedican al comercio. Por otro lado, el 12,20% labora en los sectores agrícolas, pesqueros y de minería. Asimismo, el 8,70% se desempeña en la manufactura; el 7,10% en servicios alimenticios y de alojamiento; el 6,9% a la enseñanza; el 6,10% se dedica al transporte, el 3,90% a la construcción y el 24,8% a brindar otros servicios. (Correo, 2017).

4.4.2 Ingresos

Conforme al informe Perfil del adulto mayor para el 2017- elaborado por Ipsos; el ingreso promedio de los adultos mayores fluctúa entre los S/.1,683.00 para el NSE B y los S/. 1,110.00 para el NSE C ambos segmentos tomados en cuenta como público objetivo para la elaboración de este trabajo. En este sentido, el informe señala, en lo referente al NSE B que el 42.00% de ellos obtiene sus ingresos de un trabajo fijo esto teniendo en cuenta que la edad de jubilación convencional comienza a los 65 años, mientras que se considera como adulto mayor desde los 60 años de edad. Asimismo, indica Ipsos, que el 37.00% tiene origen de sus ingresos por su pensión producto de la jubilación; el 24% de propinas, el 21.00% por trabajos eventuales. Por otro lado, en lo referente al NSE C; sólo el 20% tiene como fuente de ingreso el trabajo fijo, el 33.00% de una pensión, el 34.00% de una propina y el 37.00% de trabajos eventuales.

4.4.3 Pensiones

Según el INEI (2017) el 43.80% de adultos mayores se encuentran afiliados a un sistema de pensiones. En este sentido, el 22.50% se encuentra afiliado a la Oficina de normalización previsional (ONP)- la misma que forma parte del sistema nacional de pensiones SNP; y el 11.50% está adscrito a las Administradoras de fondos de pensiones (AFP)- las mismas que forman parte del Sistema privado de pensiones SPP. Sin perjuicio de ello, existe un remanente que se encuentra afiliada a la Cédula viva, a la caja de pensiones del pescador, a la Caja de pensiones militar-policial y otros. Por otro lado, el 58.70% de la población adulto mayor en las áreas rurales ya se benefician del programa social Pensión 65; mientras que en el área urbana llega al 13.50%. (Correo, 2017)

Por otro lado, según la Asociación de AFPs (2017), en el ejercicio 2016 los jubilados recibieron un promedio de S/.1,068.00 en el SPP; mientras que en el SNP recibieron un promedio de S/.688.00.

4.4.4 Sobre los ingresos de los sueldos en los NSE B y C.

Es importante tener en consideración que un aspecto fundamental para que las empresas y/o proveedores ofrezcan sus productos y/o servicios es identificar el “Nivel Socioeconómico” de sus clientes, dado que es una de las principales variables de segmentación de la población. Asimismo, el estrato social al que pertenece una familia o persona, permite conocer una variedad de comportamientos, patrones y tendencias de posibles conductas o necesidades, lo que conlleva a identificar patrones de consumo productos, servicios, entre otros que van a servir para el comercio.

La identificación de los aspectos que conforman el nivel socioeconómico de la población supone un análisis de las diversas características de las familias y/o persona; y de la interacción de las variables dentro de un modelo adecuado.

Javier Álvarez, investigador de Ipsos Apoyo señala que “Se aplica un conjunto de preguntas referidas al principal sostén económico del hogar y respecto a la vivienda. Las respuestas a ellas serán representadas por un puntaje. La suma de los puntajes categoriza al hogar o persona en un estrato socioeconómico”

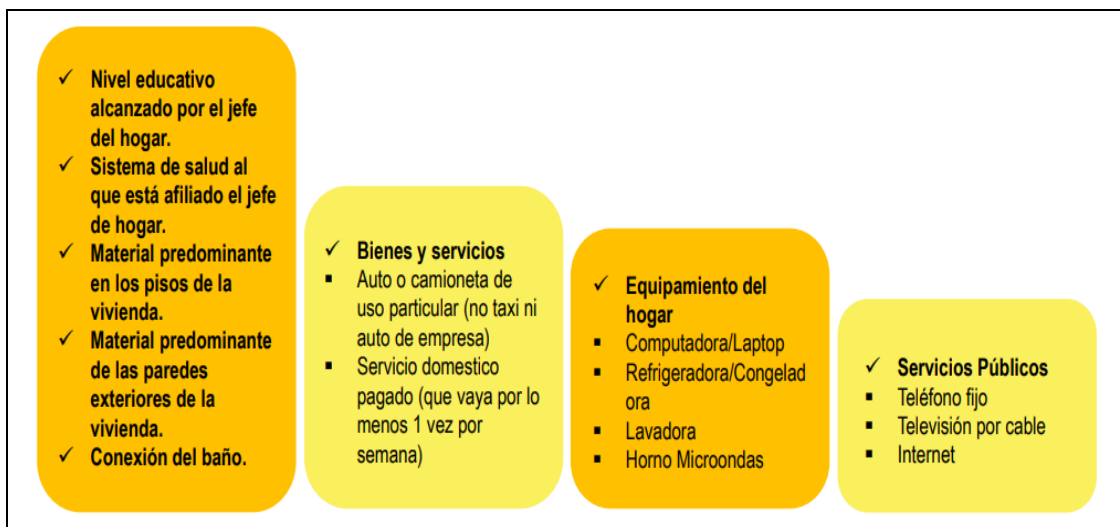
Asimismo, entre las variables que evalúa la fórmula de APEIM figuran: grado de instrucción del jefe del hogar, consultas por problemas de salud, posesión de bienes (cocina, teléfono fijo, lavadora, refrigeradora y computadora), hacinamiento (habitaciones para dormir y miembros del hogar) y material predominante de los pisos.

La distribución de niveles socioeconómicos de APEIM² es calculada en base a la Encuesta Nacional de Hogares (ENAH) que realiza el INEI para elaborar los indicadores de pobreza. Asimismo, APEIM establece que el nivel socioeconómico de una persona u hogar no se define a partir de sus ingresos sino en función a un grupo de variables definidas a partir de estudios realizados.

El estudio de los niveles Socioeconómico de APEIM de julio 2018 se realizó en base a criterios de relevancia y dispersión el siguiente conjunto de variables:

² Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados

Figura IV-2: Criterios de Relevancia y Dispersión



Fuente: APEIM, Elaboración: propia.

El estudio señala que el nivel C es el que engloba la mayor parte de hogares de la capital con un 39%. Este sector también es el segmento que más se ha ido expandiendo desde la última década. Javier Álvarez asegura que: “El crecimiento (del nivel C) se explica en parte por su rol emprendedor como pequeños y medianos comerciantes generadores de ingresos y oportunidades de trabajo para otros”.

De otro lado, el mismo estudio especifica la siguiente distribución de hogares pertenecientes a estos niveles socioeconómicos:

Tabla IV-2 : Distribución de Hogares pertenecientes a niveles socioeconómicos

NSE “A”	NSE “B”	NSE “C”	NSE “D”	NSE “E”
116.000,	366.000,	794	712	287

Fuente: APEIM. Elaboración propia.

Refiere también los siguientes ingresos mensuales por integrante en un hogar de los mismos niveles socioeconómicos:

Tabla IV-3: ingresos mensuales por integrante en un hogar de los mismos niveles socioeconómicos

NSE “A”	NSE “B”	NSE “C”	NSE “D”	NSE “E”
S. 10, 720	S.2, 990	S. 1,420	S. 1,030	S.730

Fuente: APEIM Elaboración propia.

Perfil del nivel B: Medio •

El NSE Medio constituye el 14.6% de la población limeña y se concentra mayoritariamente en las Zonas 6 (San Miguel, Pueblo Libre, Jesús María, Lince, Magdalena) y Zona 7 (Santiago de Surco, San Borja, la Molina, Miraflores y San Isidro).

El Jefe de familia tiene 50 años en promedio; los menores de 40 años sólo alcanzan al 24%. Es mayoritariamente de sexo masculino (79.4%) y más del 60% nació en Lima.

El 72.8% de los jefes de familia ha culminado estudios universitarios, a lo que se suma un 8% que tiene estudios de post grado. El ama de casa también cuenta con instrucción superior: el 55% culminó la universidad.

La mayoría de los jefes de familia son empleados o se definen como dependientes (56%) y se desempeñan básicamente en el sector privado (64%). El tercio que son independientes, realizan labores formales (tienen RUC) y se complementa con un 8% de empleadores de empresas pequeñas. La definición de su actividad es de “personal de oficina o administrativos” en primer lugar (53%) y de “mandos medios / profesionales liberales” en segundo lugar (35%).

Los niveles de ingreso declarados son marcadamente superiores a los de los estratos precedentes. Un 44% gana entre 2,000 y 4,000 soles y un 20.% supera los 4,000 soles. • Este segmento demuestra contar con una serie de comodidades que facilitan su vida aunque ello no implica lujo. Cerca de la mitad (48%) cuenta con servicio doméstico y con automóvil. La tenencia de artefactos es muy amplia. Todos cuentan con TV a color, equipo de sonido, refrigeradoras y cocina a gas con horno. La gran mayoría, por encima del 70%, posee teléfono fijo con línea abierta, videgrabadora, servicio de cable, lavador, microondas, lustradora, etc. Y, una proporción significativa han completado su equipamiento con bienes como computadora (54%), aspiradora (55%) y un 16% cuenta con servicio de internet en el hogar.

Habitan viviendas confortables, con espacio suficiente, buenos acabados aunque sin llegar a ser lujosos. El número de habitaciones por vivienda fluctúa entre 5 a 6 ambientes y mayormente cuentan con 2 baños dentro de la casa. Mayoritariamente las viviendas tienen pisos de parquet (59.%).

Los integrantes de esta familia resuelven sus problemas de salud de manera compartida entre los servicios del seguro social y las consultas privadas ya sea en consultorios o clínicas. Si bien el 85% tiene algún tipo de seguro de salud, el acceso a seguros

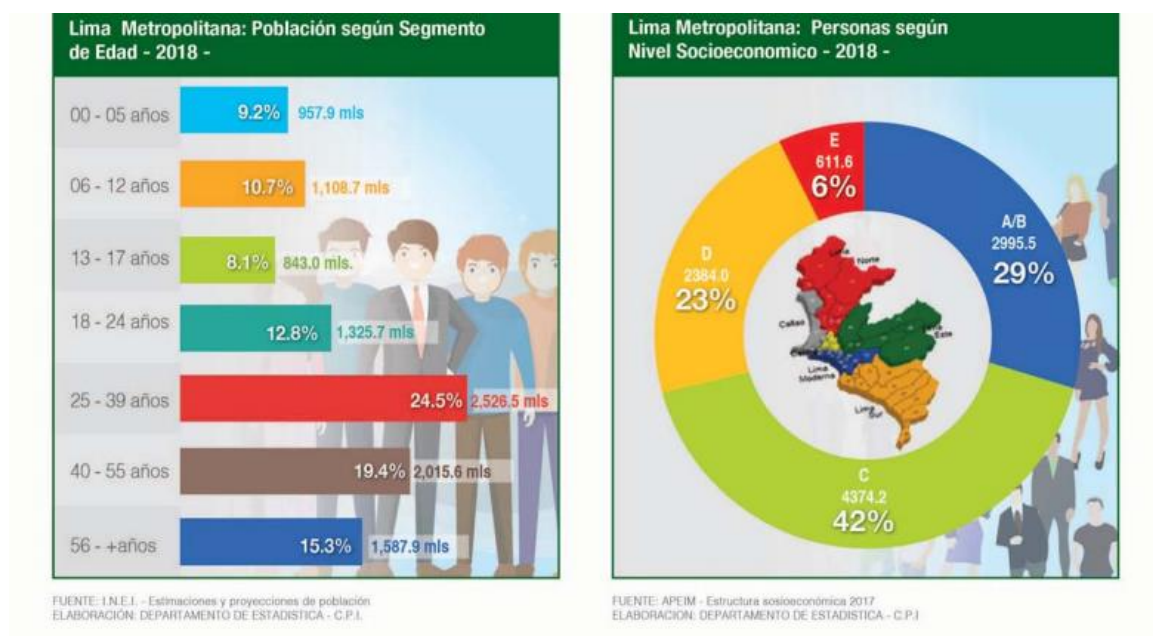
particulares aún es bajo: 18% seguro particular y 17% seguro médico de clínica específica.

Se identifica una adecuada integración al sistema financiero en la medida que la mayoría cuenta con tarjeta de crédito y/o cuenta de ahorros: tarjeta de crédito bancaria (42%), tarjeta de casa comercial (52%), cuenta de ahorro (55%).

La compra de alimentos se da mayoritariamente en autoservicios. Y, para la compra de ropa se prefiere ampliamente las tiendas por departamento.

La Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública SAC presentó para abril del año 2018 los siguientes resultados del Nivel Socioeconómico en Lima:

Figura IV-3: Resultados del Nivel Socioeconómico en Lima



Fuente: CPI; Elaboración: Propia.

Figura IV-4: Resultados del Nivel Socioeconómico en Lima

LIMA METROPOLITANA: PERSONAS SEGÚN ZONAS GEOGRÁFICAS APEIM Y NIVEL SOCIOECONÓMICO 2018								
ZONAS	PERSONAS		ESTRUCTURA SOCIOECONÓMICA APEIM (% HORIZONTAL)					
	Miles	% sobre Lima Metrop.	A	B	C	D	E	
1	Puente Piedra, Comas, Carabaylo.	1,231.9	11.9	0.0	13.6	46.4	30.7	9.3
2	Independencia, Los Olivos, San Martín de Porras.	1,349.2	13.0	2.5	28.3	49.8	18.9	0.5
3	San Juan de Lurigancho.	1,137.0	11.0	1.2	16.1	43.5	31.5	7.7
4	Cercado, Rimac, Breña, La Victoria.	722.3	7.0	2.8	31.0	43.6	20.1	2.5
5	Ate, Chaclacayo, Lurigancho, Santa Anita, San Luis, El Agustino.	1,428.0	13.8	1.0	17.0	47.3	27.3	7.4
6	Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel.	412.1	4.0	14.9	59.3	19.8	5.9	0.1
7	Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina.	810.0	7.8	34.9	46.0	11.4	6.2	1.5
8	Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores.	891.4	8.6	2.7	31.3	42.3	19.1	4.6
9	Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Lurín, Pachacamac.	1,172.9	11.3	0.0	10.4	48.4	30.4	10.8
10	Callao, Bellavista, La Perla, La Punta, Carmen de la Legua, Ventanilla y Mi Perú	1,053.0	10.2	1.6	21.5	45.6	22.0	9.3
11	Cieneguilla y Baños	157.5	1.5	0.0	10.3	32.3	37.9	19.5
Total Lima Metropolitana		10.365.3	100.0	4.4	24.5	42.2	23.0	5.9

FUENTE: APEIM - Estructura socioeconómica 2016
ELABORACIÓN: DEPARTAMENTO DE ESTADÍSTICA - C.P.I.

Fuente: CPI; Elaboración: propia.

4.4.5 Estudios de las AFP sobre los hábitos de consumo de los Adultos Mayores en el Perú.

El Perú viene experimentando cambios demográficos, observándose a lo largo de los años un proceso de envejecimiento de la población en aumento. De acuerdo al Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI)³, la proporción de la población de adultos mayores de 60 años a más pasaría de representar el 10% en el año 2017 a cerca de 22% en el año 2050; superando de esta manera a la población menor de 14 años.

La Encuesta Nacional de Hogares del año 2017, arrojó que sólo el 18% de adultos mayores encuestados son beneficiarios de un sistema de pensiones contributivo (incluye al Sistema Público y Sistema Privado); el 19% tiene la condición de afiliado a algún sistema de pensiones. En adición, el 12% percibe una pensión no contributiva, la cual está focalizada en la población de extrema pobreza (Pensión 65). Asimismo, esta encuesta determinó que más del 51% no se encuentran protegidos, pues no cuentan con ningún tipo de pensión.

Afiliación a sistema de pensión

Tenemos también que el INEI ha determinado que en el primer trimestre del año 2018, que de la población adulta mayor sólo el 36,1% está afiliado a un sistema de pensión⁴,

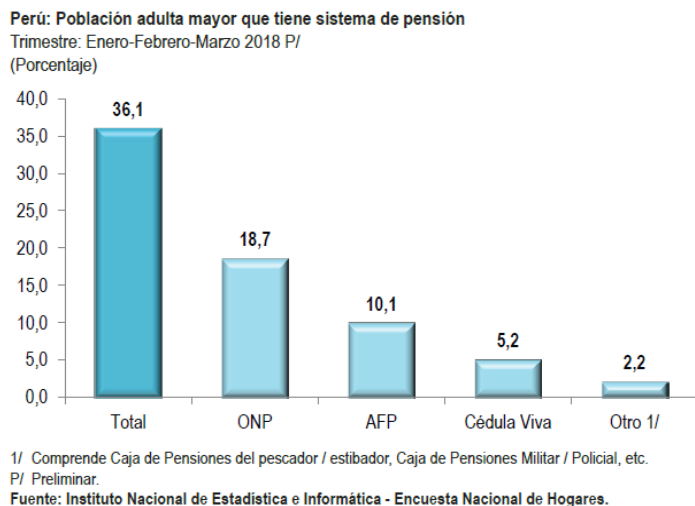
³ INEI. (2009). Boletín Especial N° 17: Perú: Estimaciones y Proyecciones de la Población Total, por Años Calendario y Edades Simples, 1950-2050.

<http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0843/index.htm>

⁴ INEI (2018) Informe Técnico Situación de la Población Adulta Mayor No 2 - Junio 2018

cifra que representa una disminución de 7,7 % en comparación con el primer trimestre del 2017:

Figura IV-5: Población Adulta Mayor que tiene sistema de pensión.



Fuente: INEI; Elaboración: Propia

Asimismo, se ha determinado que existe una brecha de 24,1% a favor de los hombres adultos mayores afiliados a un sistema de pensiones, toda vez que éstos representan el 48,7% mientras que las mujeres el 24,6%.

Finalmente la encuesta establece que el 63,9% de la población adulta mayor no cuenta con un sistema de pensión.

Ante este escenario, el Perú se encuentra frente a un reto para la sociedad y el Estado toda vez que el envejecimiento de la población se incrementa a pasos agigantados y la sociedad debe iniciar acciones efectivas planificando el retiro del adulto mayor para lograr un envejecimiento sostenido y saludable.

Para ello, es importante que se inicien acciones de ahorro desde de la etapa laboral, preponderando que el retiro es una etapa en la cual dejarán de percibir ingresos y deben vivir de sus ahorros.

La Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), con el apoyo de la Cooperación Suiza (SECO), desarrolló el Estudio Nacional sobre las Estrategias de Ahorro a Largo Plazo de la población joven y adulto mayor, encontrando lo siguiente:

Figura IV-6: Estrategias de Ahorro a Largo Plazo de la población joven y adulto mayor



Fuente: SBS; Elaboración: propia

En atención a lo antes citado, el Estado se enfrenta a los siguientes retos de política previsional para promover el ahorro a largo plazo:

- ✓ Ampliar la cobertura previsional;
- ✓ Facilitar acceso a los sistemas de pensiones;
- ✓ Brindar alternativas de ahorro a largo plazo;
- ✓ Mejorar la cultura financiera y previsional.
- ✓

Asimismo, para aquellas personas que realizan alguna acción de ahorro para el futuro pero que no aportan a un sistema jubilatorio, se debe mejorar el acceso a un sistema de pensiones, promover aportes voluntarios sin fin previsional y promover prácticas seguras de ahorro en sistemas formales, entre otros aspectos. De igual modo, para aquellos que no realizan ninguna acción de ahorro es importante que se evalúen alternativas de ahorro vinculados con el consumo o con incentivos.

Finalmente, es necesario que el Estado y la sociedad fomenten la cultura previsional de forma permanente y transversal a todos los segmentos de la población.

4.5 Conclusiones

La tendencia global, regional y nacional de crecimiento sostenido en el número de adultos mayores- esto por diversos motivos, en particular por los avances en las ciencias de la salud han propiciado el desarrollo de diversas iniciativas internacionales

relacionadas a la atención oportuna y óptima de las personas de la tercera edad. En este sentido, el estado peruano, aunado a estas iniciativas ha planteado diversas iniciativas legislativas con la intención de procurar las mejores condiciones sociales, laborales, económicas, etc. para los adultos mayores.

Es así, y estando a lo antes desarrollado, que nos encontramos ante una excelente oportunidad para ofrecer una propuesta de cuidados y entretenimientos, con finalidades socializadoras y especializadas para el mercado creciente de adultos mayores- todo dentro de los márgenes legales vigentes y por desarrollarse, todo con la finalidad de contribuir con la atención de este grupo etario- descuidado por mucho tiempo a nivel nacional; en particular con los pertenecientes a los NSE B y C.

CAPITULO V . BENCHMARKING

En este capítulo se analiza la oferta existente en el mercado peruano y se compara con propuestas similares en el extranjero en base a características similares entre los servicios para el adulto mayor.

5.1 Factores de comparación -

Se utilizó la técnica del benchmarking para buscar los referentes, las buenas Prácticas y las tendencias de empresas que se encuentren dentro del sector de cuidado y entretenimiento del adulto mayor. Esto con el propósito de transferir el conocimiento de dichas prácticas y su aplicación, para analizar si son pertinentes para la Estancia de Día “Cabellos de Plata”.

La oferta actual para el cuidado del Adulto Mayor tiene mayor incidencia en centros en los que se brinda atención médica y en menor cantidad existen en el mercado centros orientados a mejorar el proceso del envejecimiento, mediante el desarrollo de programas de integración familiar, intergeneracional, socioculturales, recreativos, productivos y de estilos de vida para un envejecimiento activo, por lo que el concepto de casa de guarda de día para Adultos Mayores, objeto del presente estudio, requiere un proceso sistemático de investigación, y comparación con otros centros.

Para identificar los principales factores de comparación entre la oferta existente de centros asistenciales, casas de reposo y centros de día hemos realizado visitas de manera incógnita- esto simulando ser posibles clientes; y hemos revisado las instalaciones de los locales visitados y a su vez, hemos conversado con los responsables y profesionales en el cuidado del adulto mayor- tanto de los locales privados como los conducidos por las municipalidades o el seguro social; determinando así el detalle de los servicios que brindan estos centros y con ello determinar nuestros servicios diferenciales.

5.1.1 Coherencia e integración de la propuesta -

El modelo de negocio propuesto en la presente tesis considerará las dimensiones biológicas, psico emocionales y sociales, que requieren los adultos mayores para acceder a un programa que les brinde un envejecimiento saludable, que promueva actividades físicas y recreativas que contribuyan al mejoramiento de su calidad de vida.

5.1.2 Micro segmentación de actividades

El presente estudio realizará la micro segmentación de actividades en base a los distintos perfiles de los adultos mayores que determinan sus necesidades, preferencias a efectos de ofrecerles una alternativa integral en la casa de guarda “Cabellos de Plata” donde recibirán servicios de cuidado, programas de recreación, entretenimientos, cuidado, trato personalizado y actividades de integración.

5.1.3 Sentido de pertenencia y utilidad

Basado en los conocimientos y experiencia del adulto mayor se diseñarán e implementarán programas intergeneracionales intercambio de experiencias, conocimientos, habilidades del adulto mayor hacia las generaciones más jóvenes.

En este extremo se trabajará con la comunidad aledaña a nuestros locales- en especial con las escuelas de educación inicial y primaria; así como con voluntarios de los últimos años de educación secundaria y con alumnos universitarios interesados en recabar experiencia extracurricular certificada.

5.1.4 Cruce intergeneracional.

Basado en los conocimientos y experiencia del adulto mayor se diseñarán e implementarán programas intergeneracionales intercambio de experiencias, conocimientos, habilidades del adulto mayor hacia las generaciones más jóvenes.

5.1.5 Disponibilidad de ambiente al aire libre

Con la finalidad de lograr un envejecimiento activo, conforme a los objetivos de la OMS, nuestra propuesta brindará un ambiente al aire libre seguro para que el adulto mayor de la casa de guarda practique de forma continua, habitual y permanente actividades físicas, sociales y de entretenimiento y logre un envejecimiento saludable.

Este aspecto se complementa con las salidas controladas a los establecimientos de los socios estratégicos- esto es proveedores de servicios especializados.

5.1.6 Oferta variada de actividades

El modelo de Negocio propuesto ha sido diseñado en ambientes seguros para que el adulto mayor realice actividades físicas, culturales, sociales y de esparcimiento, tendientes a la prevención del aislamiento y la depresión del adulto mayor con la

finalidad de mejorar su calidad de vida. Estas actividades están estimada para todos os concurrentes con un impacto distinto según la edad de los clientes, sin que en lo absoluto impliquen obligatoriedad alguna.

5.1.7 Dejar espacio para la iniciativa

Con la finalidad de que los adultos mayores tengan una vejez activa, productiva y saludable es necesario desarrollar actividades que mejoren su desarrollo personal e intercambio de conocimientos y vivencias. Para ello, el proyecto plantea que las personas adultas mayores realicen actividades sociales, intelectuales, afectivas, física, sociales y de integración.

5.1.8 Integración familiar

La casa de guarda “Cabellos de Plata” propone dentro de las actividades de recreo y entretenimiento se lleven a cabo algunas con la participación de los familiares del adulto mayor, de este modo se integrará a la familia en el cuidado y recreo del anciano.

5.1.9 Actividades

Se propone desarrollar actividades sociales, intelectuales, afectivas, físicas y sociales en la casa de guarda “Cabellos de Plata” las cuales serán llevadas a cabo con el debido cuidado para la salud e integridad de los adultos mayores de la casa de guarda.

5.1.10 Precio/ Costo

El presente proyecto plantea un precio accesible para los servicios que se brindarán. En base a la investigación de mercado tanto de la oferta existente y la disposición de pago del adulto mayor y su familiar a cargo. El precio al igual que las otras variables del producto es desarrollado en el capítulo VII: Plan de Marketing y Ventas, además de ser cuantificado en el capítulo XI Evaluación Económica y Financiera.

5.1.11 Ubicación / Ubigeo:

Las primeras estancias se ubicarán en lugares céntricos de los distritos de San Borja, San Miguel, Magdalena y Los Olivos; los siguientes locales serán aperturados también en Lima Metropolitana conforme se desarrolle el plan de negocios.

5.2 Mercado y Oferta de servicios para el adulto mayor en Lima.

En la actualidad, los adultos mayores representan un segmento de oportunidades de negocio bastante amplio, toda vez que debido al fenómeno demográfico del envejecimiento poblacional y aumento de la población adulto mayor, los servicios de cuidado y entretenimiento de este público se han convertido en un mercado potencialmente atractivo.

El Perú ha experimentado en los últimos 20 años una transformación en la estructura de edades en su población, ya que se ha incrementado la esperanza de vida y el crecimiento poblacional.

Sobre el particular, tenemos opiniones de reconocidos profesionales efectuadas en el Diario “El Comercio” en el año 2014⁵ (Nole, 2014) que señalan lo siguiente:

Para el economista Jorge González Izquierdo, el mercado que tiene como público a las personas de la tercera edad, cuyo número va en aumento en el país, es “un nicho que recién se está descubriendo”. “Como es un nicho que recién empieza a ser explotado, el potencial de crecimiento de la oferta de productos y servicios para la vejez es alto. Eso se aplica para la oferta inmobiliaria y de salud”, explicó.

El economista analiza que ese crecimiento está garantizado no solo para el corto y mediano plazo, también para el largo plazo. Eso –argumenta– porque la tasa de crecimiento de nuestra población está en casi 1.00% y en bajada. “Ello indica que la población adulta mayor seguirá creciendo”, afirma.

“La actual oferta –dice González– es para estratos altos y medios, donde no habrá mucha competencia porque no hay mucha gente que pueda pagar tanto. Con el tiempo se crearán productos para el estrato C, que es masivo y pensionista público y privado. Los rubros recreación y turismo serán explotados porque esa población tiene tiempo libre para consumir”.

Adicionalmente, es importante tener en consideración que según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), apuntan a que en el 2021 el sector bajo análisis

⁵ <https://elcomercio.pe/lima/aparecen-ofertas-servicios-mercado-adulto-mayor-337183>

equivaldrá al 11,20% de la población total peruana. Asimismo, según la Encuesta Nacional de Hogares del mismo instituto correspondiente al primer trimestre de este año, el 41,40% de los hogares del país tiene entre sus residentes habituales al menos a una persona de 60 o más años. Eso significa un aumento de 1,70% en ese rubro frente al mismo trimestre del 2013, cuando alcanzó el 39,70%.⁶

Considerando que el estado, a través del Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social y la Dirección General para las Personas Adultas Mayores promueve el respeto por los derechos fundamentales del adulto y mejora de la calidad de vida de este sector de la población a través de centros e instituciones públicas y privadas que brinden servicios y actividades intelectuales, afectivas, físicas y sociales con acceso a salud, seguridad, recreación y cultura.

5.3 Sobre la Competencia

En este punto, es importante tener en cuenta que el mercado actual oferta servicios con origen en las inversiones privadas, y otras con origen normativo. Esto es, determinadas por el estado. En este sentido, se debe entender que para que exista competencia las partes deben estar en igualdad de condiciones; y por lo tanto la presencia de la actividad empresarial de estado, a través de diversos centros podría llegar a constituir competencia desleal- ya que el estado estaría realizando actividad privada subsidiaria en un mercado donde los privados también están operando.

En este sentido, y dado el detalle de servicios prestados por las instituciones con naturaleza pública que mencionaremos más adelante, consideramos que al no ser un modelo igual al nuestro, no podríamos considerarlos como competencia directa- ya que la gama de servicios propuestos en nuestro modelo supera largamente la gama de actividades ofertadas en éstos.

Sin perjuicio de ello, sobre la subsidiaridad podemos señalar lo siguiente-según Kresalja (2009) “El principio de subsidiariedad se entiende desde dos perspectivas: una institucional y otra estatal. La primera impone el deber de no centralizar al más alto nivel aquellas decisiones que pueden ser adoptadas con igual o mayor eficiencia a un nivel político y administrativo inferior. Y la segunda pretende iluminar la actividad del Poder público, de modo que éste sea una ayuda para los grupos intermedios cuando se encuentren con obstáculos o incapacidades para regular por sí mismos sus intereses.

Finalmente, el Tribunal Constitucional- mediante la Sentencia recaída en el EXP. N° 0008-2003-AI/TC, ha señalado que: “[...] dado el carácter ‘social’ del modelo económico establecido en la Constitución vigente, el Estado no puede permanecer indiferente a las actividades económicas, lo que en modo alguno supone la posibilidad de interferir arbitraria e injustificadamente en el ámbito de libertad reservado para los agentes económicos. [...] En efecto, el modelo de la Economía Social de Mercado [punto medio entre el modelo de la Economía planificada y el modelo de libre mercado] rige nuestro sistema constitucional económico y postula la actuación del Estado en la actividad empresarial, no como interventor, pero sí como regulador.”

5.4 Organizaciones del Estado

El Estado a través de la Dirección de Personas Adultas Mayores – DIPAM, Unidad Orgánica de la Dirección General de la Familia y la Comunidad del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables es la autoridad encargada de diseñar, monitorear y hacer seguimiento a la política social dirigida a la población de 60 años y más, promoviendo la implementación de los Centros en favor del adulto mayor.

5.4.1 Centro del Adulto Mayor – CAM

Los Centros del Adulto Mayor (CAM) son espacios de encuentro generacional orientados a mejorar el proceso del envejecimiento, mediante el desarrollo de programas de integración familiar, intergeneracional, socioculturales, recreativos, productivos y de estilos de vida para un envejecimiento activo.

En un CAM se brindan diversos Talleres:

- Taller de Educación Emocional: Para que mejores el manejo de tus emociones y tus relaciones interpersonales familiares y sociales.
- Taller de Memoria: Te ayudará en la mejora y refuerzo de tus capacidades cognitivas.
- Taller de Auto cuidado: Te proporcionará conocimientos sobre aspectos de tu vida física – orgánica, social, mental y espiritual
- Talleres Artísticos: Para que descubras y desarrolles tus habilidades y potencialidades artísticas.
- Talleres de Cultura Física: A través de la práctica de disciplinas como el Tai- chi, bio – danza, gimnasia y otros.

- Turismo Social: Te brinda la oportunidad de conocer y disfrutar las diferentes regiones del Perú, sus culturas, costumbres, en circuitos turísticos amicales y accesibles a tu economía.
- Huertos Familiares y Crianza de Animales Menores: Te ofrece la oportunidad de estar en contacto con la naturaleza, desarrollando actividades en el cultivo de plantas hortícola, aromáticas, árboles frutales, así como también la crianza de animales menores (cuyes, patos conejos, etc.) además posibilidades de practicar la elaboración del bonsai, cultivo de Orquídeas, jardinería y vivero de plantas ornamentales.
- Comedor Social: Encontraras alimentación balanceada, en un ambiente amigable de socialización.
- Eventos Deportivo – Recreativo: Practicarás tu deporte preferido y participarás en juegos recreativos que contribuyen al mantenimiento y mejora de tus capacidades psico físicas y sociales.

5.4.2 Centro Integral del Adulto Mayor - CIAM

La Ley 30490 Ley de la Persona Adulto Mayor, establece que los Centros Integrales de Atención al Adulto Mayor (CIAM) son espacios creados por los gobiernos locales, en el marco de sus competencias, para la participación e integración social, económica y cultural de la persona adulta mayor, a través de la prestación de servicios, en coordinación o articulación con instituciones públicas o privadas; programas y proyectos que se brindan en su jurisdicción a favor de la promoción y protección de sus derechos.

El objetivo de los CIAM es lograr el bienestar físico, psíquico y social de las personas Adultas Mayores, a través de actividades artísticas, culturales, recreativas, artesanales y ocupacionales promoviendo así el envejecimiento activo y saludable, el reconocimiento hacia los valores y experiencia de la vida de los Adultos Mayores.

5.4.3 Centro Integral del Adulto Mayor - CIAM

La Ley 30490 Ley de la Persona Adulto Mayor, establece que los Centros Integrales de Atención al Adulto Mayor (CIAM) son espacios creados por los gobiernos locales, en el marco de sus competencias, para la participación e integración social, económica y cultural de la persona adulta mayor, a través de la prestación de servicios,

en coordinación o articulación con instituciones públicas o privadas; programas y proyectos que se brindan en su jurisdicción a favor de la promoción y protección de sus derechos.

El objetivo de los CIAM es lograr el bienestar físico, psíquico y social de las personas Adultas Mayores, a través de actividades artísticas, culturales, recreativas, artesanales y ocupacionales promoviendo así el envejecimiento activo y saludable, el reconocimiento hacia los valores y experiencia de la vida de los Adultos Mayores.

El listado de los Centros Integrales del Adulto Mayor – CIAM se muestra en el Anexo N° 9.

5.4.4 Sobre los clubes sociales

Sobre los clubes sociales- identificamos los casos de los clubes Terrazas, Regatas, El Bosque, El Pueblo y el Jockey Club, los cuales realizan actividades ocasionales destinadas a sus socios vitalicios (con más de 30 años de aporte según se detalla en sus estatutos societarios) en relación a su avanzada edad. Estas actividades pueden constituir campañas de despistajes médicos, celebración del día del adulto mayor, día del abuelito o celebración de cumpleaños. En este sentido, cabe precisar que para contar con la condición vitalicia es requisito trasladar su membresía y, por tanto, la obligación del pago de su cuota regular a uno de sus hijos.

Por otro lado, al no ser constante la programación diaria de actividades destinadas a este segmento de asociados; no consideramos esta propuesta comparable con nuestro modelo de negocio.

En este mismo orden de ideas, identificamos 20 clubs de diferente formato en los distritos donde se desarrollarán los locales de Cabellos de Plata. Tres de ellos son departamentales, dos de gran formato, cuatro deportivos y uno de esparcimiento de bajo impacto, esto es que tienen cancha de fútbol, piscina y restaurante, por lo que tiene actividades limitadas.

Ninguno de ellos tiene programas diarios y diurnos especializados en la atención de AM. Esto es, que, si bien tienen ocasionales actividades destinadas a atender a los ancianos, no es una constante, como es el caso de nuestra propuesta

Tabla V-1: Detalle de Clubs ubicados en las zonas de influencia a locales propuestos

	SAN BORJA	MAGDALENA	SAN MIGUEL	LOS OLIVOS
1	Club El Bosque – Local Av Julio Bailetti 278	Club Social Magdalena del Mar - Jirón Echenique 460	El Paraíso De San Miguel - Jirón Caminos del Inca 690	Club Huayllabamba Av. Globo Terráqueo 3301
2	Club Colonia – Gimnasia Jirón El Greco 324	Lima Cricket & Football Club- Jirón Justo Vigil 200,	Club Jauja – Av. Bertolotto 882	-
3	Club Loreto - Av Joaquin de la Madrid 441	DKF - Esgrima Perú - Jirón Jose Galvez 104	-	-
4	Centro Naval del Perú - Beethoven S/N.	-	-	-

Fuente: Propia, Elaboración propia.

Sin perjuicio de lo anterior, corresponde precisar existe un torneo de bochas “master”; esto es para adultos mayores hombres- en el cual participan hasta 19 clubes privados; y cuyos jugadores tienen más de 60 años de edad. Deporte para el que entrenan durante la semana en un ambiente de camaradería y con fechas oficiales durante los fines de semanas a fin de contar con la presencia de sus familiares como apoyo y soporte.

Tabla V-2: Detalle de Clubs que participan del torneo de bochas para AM.

	CLUB	DISTRITO
1	La Unión (AELU)	Pueblo Libre
2	Asoresma	San Miguel
3	Association Chorrillos	Chorrillos
4	Club de Bochas del Banco de la Nación	Surquillo
5	Barranco Tennis Club	Barranco
6	Tiro Francisco Bolognesi	Barranco
7	Casino Social de La Victoria	La Victoria
8	Centro Naval del Perú	San Borja
9	Club Social Magdalena del Mar	Magdalena
10	Soc. de Tiro Almirante Miguel Grau	Bellavista
11	Circolo Sportivo Italiano	Pueblo Libre
12	Country Club El Bosque	Chosica
13	Jockey Club del Perú	Surco
14	Club PetroPerú	Surco

15	Asociación Real Club de Lima	San Isidro
16	Regatas Lima	Chorrillos
17	Internacional Revolver	Rímac
18	Asoc.Civil Rinconada Contry Club	La Molina
19	Callao Longo Club	Callao

Fuente: Diario El Comercio. Elaboración propia.

A su vez, la Casa del adulto mayor del distrito de Miraflores ha impulsado un campeonato de billas con sus AM inscritos- los mismos que son en su totalidad varones mayores a 60 años, y que compiten semanalmente con los equipos de la Casa de Adulto mayor del distrito de La Molina y con los equipos de los clubes Regatas Lima y Social Miraflores.

En este sentido, y estando a lo antes precisado tenemos que si bien los clubes privados cuentan con actividades orientadas al entretenimiento del segmento AM, no cuentan con una propuesta integral de atención física, nutricional, emocional y social de los mayores de 60 años tal como planteamos en este trabajo.

5.5 Centros de cuidado para el adulto mayor

En la actualidad, la inversión privada en servicios de entretenimiento y recreación para el adulto representan un negocio rentable, ya que los servicios para el adulto mayor se han enfocado en brindar servicios de salud y cuidado.

De acuerdo a la investigación realizada para la presente tesis, hemos encontrado la siguiente oferta relevante:

Tabla V-3: Comparación de oferta relevante por distrito

SAN BORJA	Casa de Reposo Sisley (1)	Casa de Reposo Asispa (2)	CAM (3)	CIAM (4)
Propiedad	Inversión Privada	Inversión Privada	Financiado por el Gobierno Central. Essalud	Servicio Municipal y provincial subvencionado
Requisitos	En razón a los servicios contratados.	En razón a los servicios contratados.	Adulto mayor. Aportante a Essalud	Vecino del distrito.
Alojamiento	Si	Si	No	No
Sólo Adultos Mayores	Si	Si	Si	Si
Actividades programadas	No	No	Si	Si
Comedor	Si	Si	Si	No
Servicio Médico	Especializado	Especializado	Básico	Básico
Atención personalizada	Especializado	Especializado	Media	Media
Costo	Alto	Alto	económico	económico

- 1) Calle Sisley N°192, San Borja
- 2) Calle Fray Angélico N° 350 San Borja"
- 3) Calle Strauss N° 600- San Borja
- 4) Calle Enrique Miranda N° 267 - San Borja

SAN MIGUEL	Casa de Reposo Vida con Amor (1)	Casa de Reposo Padre Urraca (2)	CAM (3)	CIAM (4)
Propiedad	Inversión Privada	Inversión Privada	Financiado por el Gobierno Central. Essalud.	Servicio Municipal y provincial subvencionado
Requisitos	En razón a los servicios contratados.	En razón a los servicios contratados.	Adulto mayor. Aportante a Essalud	Vecino del distrito.
Alojamiento	Si	Si	No	No
Sólo Adultos Mayores	Si	Si	Si	Si
Actividades programadas	No	No	Si	Si
Comedor	Si	Si	Si	No
Servicio Médico	Especializado	Especializado	Básico	Básico
Atención personalizada	Especializado	Especializado	Media	Media
Costo	Alto	Alto	económico	económico

- 1) Juana Riofrío, 159, San Miguel
- 2) Padre Urraca, 230, San Miguel
- 3) Av. Parque de las Leyendas 255 San Miguel
- 4) . Grau 414 – San Miguel

MAGDALENA	Casa de Reposo Señor de la Divina Misericordia (1)	Casa de Reposo Nuestra Señora De Guadalupe (2)	CAM (3)	CIAM (4)
Propiedad	Inversión Privada	Inversión Privada	Financiado por el Gobierno Central. Essalud.	Servicio Municipal y provincial subvencionado
Requisitos	En razón a los servicios contratados.	En razón a los servicios contratados.	Adulto mayor. Aportante a Essalud	Vecino del distrito.
Alojamiento	Si	Si	No	No
Sólo Adultos Mayores	Si	Si	Si	Si
Actividades programadas	Si (una vez por semana)	No	Si	Si
Comedor	Si	Si	Si	No
Servicio Médico	Especializado	Especializado	Básico	Básico
Atención personalizada	Especializado	Especializado	Media	Media
Costo	Alto	Alto	económico	económico

- 1) Jr. Trujillo, 672 Frente al Hospital Militar Magdalena Del Mar
- 2) Jr. Larco Herrera, 673, Magdalena Del Mar
- 3) Calle Alto de Lima N° 1981 Magdalena del Mar
- 4) Av. Brasil 3501 Magdalena del Mar

Los locales analizados, encontramos que cuentan con infraestructura similar, porque los centros han sido diseñados en casas amplias- esto en los distritos donde planteamos el inicio de nuestras operaciones; y que cuentan con jardines- y que han sido acondicionados para brindar el servicio de alojamiento y recreación para los adultos mayores. Sin embargo, si bien tienen como mercado meta el mismo: adultos mayores, la gama de servicios ofertados difieren de nuestra propuesta. Y esto se vuelve relevante al comparar la naturaleza comercial de nuestra propuesta ante la oferta planteada por entidades del estado: tal como los CIAM de las municipalidades, o los CAM

administrados por la Seguridad Social- que si bien se financia con los aportes de privados, son dirigido.

5.6 Actividades en las Iglesias- adultos mayores.

Con la finalidad de cubrir la oferta de actividades destinadas al grupo de AM en los distritos donde proponemos el desarrollo de nuestro proyecto identificamos las parroquias católicas cercanas a nuestros locales con la finalidad de constatar la parrilla de actividades que estos lugares santos plantean para el desenvolvimiento de las personas de la tercera edad. En este sentido, encontramos que muchos de ellos tienen en común las actividades de pastoral- direccionadas al confort espiritual. Asimismo, se desarrollan actividades de bajo impacto, como son el tejido o el juego de bingos con fines recaudatorios en pro del remozamiento de los templos o para ejecutar actividades de caridad. Por otro lado, son comunes el ejercicio de cantos de alabanza grupales con el acompañamiento ya sea de párrocos, diáconos u otro personal voluntario.

Tabla V-4: Detalle de Parroquias cercanas a los locales de Cabellos de Plata.

	SAN BORJA	MAGDALENA	SAN MIGUEL	LOS OLIVOS
1	Parroquia Nuestra Señora De la Alegría - Calle Alvarez Calderon 384, San Borja	Parroquia San Juan María Vianney - Av Javier Prado Oeste 765, Magdalena del Mar	Parroquia San Juan Apóstol - Aragón 280, Pueblo Libre	Parroquia El Buen Pastor - Jirón Galileo Cdra.1 SN Urb. Sol De Oro, Los Olivos
2	-	-	Parroquia Nuestra Señora de la Caridad - Acevedo 881, Pueblo Libre	Parroquia SANTA MARÍA REPARADORA - Av. las Almendras 394, San Martín de Porres

Fuente: Arquidiócesis de Lima. Elaboración propia.

Finalmente, concluimos que estas actividades de pastoral no se plantean durante una jornada laboral completa, sino que tienen turnos breves- ya sea por las mañanas o por la tardes, con fines recreacionales- pero que no consideramos como sustitutos para nuestra propuesta ya que no se proponen como actividades diarias a lo largo del día laboral

5.7 Oferta en otros países

La sociedad está envejeciendo, las personas de más 60 años son más numerosas que los menores de 14. En Estados Unidos y Japón, la esperanza de vida está por encima de los 80 años; En Colombia está situada en los 75 años.⁷ En España el envejecimiento de su población se debe entre otros motivos a la baja tasa de natalidad, al aumento de la esperanza de vida, y a los avances de la ciencia. Entre tanto en Colombia el inicio de la baja de la natalidad a fines de la década de los 60 puede definirse como primera fase de transición demográfica. En los próximos 50 años se espera que este proceso se profundice y llegue a completar dichos cambios.

En los países de Latinoamérica y el Caribe han sido las organizaciones civiles las que han impulsado el tema, lo han colocado en la agenda nacional y han involucrado a la propia población adulta mayor como actores sociales protagónicos del desarrollo de planes y programas.

Entre tanto las residencias/viviendas que acogen al AM en Colombia, se les conoce como hogar geriátrico, también en España, hoy en día “...son considerados establecimientos residenciales para personas mayores que tienen como fin brindar servicios de alojamiento, alimentación, higiene, recreación activa o pasiva y atención médica y psicológica no sanatorial al AM de 60 años, en forma permanente o transitoria, a título oneroso o gratuito.”⁸ (documental, 2011).

Este tipo de residencias se conciben dentro de los servicios sociales, que se utilizan para describir aquellas actividades organizadas, cuyo objetivo es ayudar a la adaptación mutua entre los individuos y su ambiente social. Son organizaciones que nacen y se desarrollan bajo concepciones de acogida y de servicios asistenciales, es a mediados del siglo XX cuando se incorpora el concepto de rehabilitación; a partir de la década del ochenta se orienta hacia el servicio de la salud y calidad de vida del AM. Los tipos de residencias que se conocen son: “hogar día” o “centros día” y “Hogar Residencial”.

⁷ La población española será la más anciana en toda la UE en el 2050. [en línea] elmundo.es. España: 2005, disponible en internet:

<http://www.elmundo.es/elmundo/2005/04/08/sociedad/1112964344.html>

⁸ CEDOM. Dirección general centro documental de información y archivo legislativo. sección 9: de la sanidad educación y cultura. Buenos Aires, [en línea], 2008 [citado 19 Agosto 2011] disponible en <http://www.cedom.gov.ar>.

5.7.1 Experiencia Mexicana semejante a la nuestra.

Como parte del estudio de mercado a nivel internacional, encontramos que en México, al igual que en Perú, existe una regulación nacional y a su vez local- esto es en cada uno de sus estados, relacionados a la atención y cuidado de los AM. En este sentido, tienen dos sistemas de atención con fondos públicos: las residencias diurnas de la INAPAM- Instituto Nacional de las Personas Adulto Mayores; y los Centros Gerontológicos del Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia (DIF).

Siendo que los concurrentes al INAPAM, previamente tienen que estar afiliados y ser autovalentes; mientras que en la DIF no se establecen requisitos previos. Por otro lado, en la INAPAM.

Producto de nuestra investigación encontramos una propuesta mexicana desarrollada en la Ciudad de México denominado Club Centinela, el mismo que se ubica en Coyoacán, y que atiende de lunes a viernes de 10 a 19 hrs. Esto a fin que los hijos y/o adultos responsables a cargo de los AM los puedan recoger al concluir su día laboral.

En este sentido, publicitan la base de sus servicios en relación a la valorización geriátrica integral médica y psicológica- esto inicial y en seguimiento. Asimismo, la suministración de medicamentos prescritos y el control recurrente de los signos de los clientes. Asimismo, atienden las emergencias en primera instancia y hacen seguimiento en caso de traslado. Por otro lado, cuentan con una psicóloga especializada en atención de adultos mayores- la misma que también orienta a los cuidadores en el desarrollo de habilidades destinadas a la atención adecuada de los clientes.

Siendo esto así, tenemos dos aspectos coincidentes con nuestra propuesta; esto el horario diurno de la atención- que coincide con el turno laboral de los familiares a cargo. Asimismo, los servicios médicos- ya sean físicos o psicológicos.

Por otro lado, una vez al mes ofertan actividades, tales como visitas a museos, exposiciones artísticas, centros culturales- todo con la finalidad de enriquecer la sociabilización tanto entre los clientes, como con los cuidadores y con su entorno- facilitando nuevas experiencias en este punto de su vida.

Tabla V-5: Tabla de Actividades

HORARIO	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
10:00 - 11:00	BIENVENIDA	Reciben a los adultos mayores o socios ofreciéndoles café o té. Conviven, platican y se divierten con juegos de mesa.
11:00 - 12:00	ESTIMULACIÓN FÍSICA	Estimulan el cuerpo con una sesión de actividad física acorde a su edad y condiciones físicas con el objetivo de conservar fuerza, equilibrio, coordinación y tono muscular.
12:00 - 12:30	COLACIÓN	Se les brinda una colación saludable para recuperar energía.
12:30 - 14:00	ESTIMULACIÓN COGNITIVA	La psicóloga imparte actividades de estimulación mental para mejorar las funciones cerebrales mediante ejercicios matemáticos, de lectura, de memoria, narrativas, etc. Personalizamos las actividades dependiendo de sus habilidades, para incentivarlos sin frustrarlos
14:00 - 15:00	COMIDA	Disfrutan de una rica comida nutritiva y saludable. El personal se asegura de la calidad y frescura de los alimentos; con una posterior agradable sobremesa
15:00 - 18:30	ACTIVACIÓN	A través de baile, canto, juegos de mesa variados, manualidades, Xbox Kinect, entre otros.
	DESPEDIDA	Finalmente, los despiden para que regresen a casa a disfrutar a su familia

Fuente: Web de la Empresa Club Centinela. Elaboración: propia.

Conforme se puede apreciar, de la parrilla de actividades ofertadas en el transcurso del día, constatamos que no cuentan programas al aire libre, o fuera de su establecimiento. Asimismo, no se hace hincapié en el control y seguridad de los clientes; esto es mediante cámaras de seguridad conectadas on line, y/o dispositivos gps- como es el caso de nuestra casa de guarda.

Sin perjuicio de ello, la web del pre citado club se publicita de la siguiente manera:

“Pláticale a tu adulto mayor que encuentraste una “escuela” dirigida para personas de su edad. Vengan a visitar a nuestro grupo de adultos mayores, no es necesario

agendar una cita. Contamos con tres días de prueba (\$1,200 que se descontarán de la inscripción) para que el adulto mayor decida si le gusta el modelo de atención.”

Sobre este punto podemos indicar, que como resultado del estudio de mercado- que forma parte integral de nuestra investigación, los AM no se sienten cómodos con que se les relacione términos alusivos a etapas escolares y/o formativas tales como “escuela”. Por otro lado, su modelo de promoción no incluye el uso gratuito de sus instalaciones a modo de prueba, sino que tienen que sufragarse la suma de S. 70 (setenta soles) diarios. Asimismo, el Club publicita paquetes por 5, 4 y 3 días respectivamente.

Por otro lado, Paralta Rivas (2016) en su análisis de los costos promedio de residencias geriátricas en México, comienza precisando que las residencias se diferencian de los asilos por las actividades que se llevan a cabo en su seno. Esto significa que los asilos no proponen ningún tipo de actividades en beneficio de sus clientes. Asimismo, precisa que los costos en las residencias fluctúan entre los \$15,000 (quince mil pesos mexicanos) en habitaciones compartidas- generalmente para dos personas y un solo baño, hasta \$35,000 pesos mensuales para habitaciones privadas. Esto es entre unos S.2560 (dos mil quinientos sesenta soles) y unos S. 5970 (cinco mil novecientos setenta soles) mensuales, respectivamente. Por otro lado, los asilos, con espacios para seis personas varían entre los \$8,000 y \$15,000 pesos mensuales.; esto es entre los S. 1365 (mil trescientos sesenta y cinco soles) y los S.2560 (dos mil quinientos sesenta soles); con una inscripción anual entre los \$3,500 pesos y \$6,000 pesos- equivalentes a S.598 (quinientos noventa y ocho soles) y S.1024 (mil veinticuatro soles); o una inscripción única entre los \$19,000 pesos hasta \$820,000- esto es S.3250 (tres mil doscientos cincuenta soles) y S.139886 (ciento treinta nueve mil, ochocientos ochenta y seis soles).

5.8 Conclusiones

La mayoría de servicios de inversión privada orientados al adulto mayor son servicios asistenciales, servicios de salud y residencias geriátricas, cuya propuesta de bienestar se hace énfasis en la rehabilitación de la salud, dejando aspectos como la socialización y recreación en segundo plano.

Tanto las organizaciones civiles como privadas toman como referente o modelo a seguir la propuesta de los CAM y CIAM, por su variedad de actividades y talleres. Estas últimas debido a que están saturadas por la demanda se les dificulta entregar un servicio

de calidad a una población tan masiva. Además, sus recursos dependen netamente de EsSalud y de las municipalidades respectivamente.

El reciente ingreso del centro de día “Nueva edad” plantea ocupar la demanda insatisfecha de bienestar y entretenimiento para el adulto mayor, siendo la única organización privada con el concepto de centro de día en el Perú, similar a la atención del centro de recreación Ryoichi Jinnai y diferenciado de los servicios modulares que se ofrecen en los centros YMCA, CAM y CIAM.

CAPITULO VI : ESTUDIO DE MERCADO

La metodología de investigación utilizada para obtener información del mercado potencial, del segmento objetivo y del decisor de compra está compuesta de diferentes herramientas y tipos de análisis con la finalidad de obtener información cercana a la realidad y datos con mayor precisión. En este sentido, se realizó una investigación mixta.

Empezamos la investigación con la obtención de datos secundarios a través de informes de instituciones, organismos especializados y públicos. Bases de datos, fuentes y buscadores especializados en temas de gestión, cuidado y tratamiento del adulto mayor. Tesis de temas similares e infraestructura diseñada para los ancianos.

En base a la data secundaria obtenida pudimos formular con una base técnica la metodología a aplicar para cumplir con los objetivos de la investigación. Para validar los datos recogidos en la data secundaria, recurrimos a la información de fuente primaria obtenida a través de un análisis directo para lo cual utilizamos como primera metodología de Análisis la Investigación Cualitativa.

En la investigación Cualitativa utilizamos como primera herramienta de obtención de información los focus group instrumentos de análisis exploratorio, que nos permite saber de la fuente directa, que está conformado para nuestro proyecto de los Clientes directos (Adulto mayor) y el otro grupo conformado por los decisores de compra (Adultos responsables del cuidado de adultos mayores). Utilizamos el focus group para un diseño no probabilístico, por lo que nuestros participantes del Focus fueron tomados por conveniencia.

Como segunda metodología de análisis cualitativo utilizamos la observación directa de adultos mayores en diferentes circunstancias y ámbitos donde se desarrollan.

De la data obtenida a través de las fuentes primarias se pudo trabajar la información que se requería obtener a través de las encuestas para lo cual se trabajó un muestreo segmentado por el nivel socio económico del decisor de compra y futuros clientes de la Casa de Guarda.

6.1 Perfil del Cliente Potencial

En los últimos años se ha incrementado el número de investigaciones enfocadas a conocer los hábitos, preferencias y estilos de vida de los adultos mayores,

influenciados por el incremento porcentual de población en edad adulta, y por lo tanto del aumento de esperanza de vida y la mejora de calidad de vida de las personas de la tercera edad; se han incentivado la apertura de una nueva oferta de servicios y productos destinados a satisfacer este mercado.

Para fines de la investigación de mercado realizaremos una comparación entre el perfil del adulto mayor en base a información secundaria obtenida de investigaciones disponibles en el mercado y del perfil que obtuvimos en base a la investigación exploratoria cuantitativa a través de encuestas.

Tabla VI-1: Perfil actual del adulto mayor

Factores	Hallazgos en base a datos secundarios	Hallazgos de la encuesta a adulto mayores
Edad	Edad promedio 69 años	Edad promedio 70 años
Familia	Viven con su familia nuclear, 97% tienen hijos y 83% nietos. El 60% es jefe de familia o ama de casa.	El 85% vive con su familia nuclear, pareja e hijos. El 62% se considera jefe de hogar.
Situación laboral	El 33% continúan trabajando y piensan hacerlo hasta tener 73 años (promedio). El 84% de los que laboran lo hacen en sus propios negocios.	El 28% trabaja, ya sea en sus propios negocios o dependiente. Los adultos mayores encuestados mayoritariamente aun sin laboral se sienten que son una mano de obra útil y experimentada.
Independencia económica	La principal fuente de ingresos las pensiones que reciben y los trabajos eventuales o cachuelos. En promedio reciben un ingreso	El 80% recibe recursos propios siendo el 67% producto de su jubilación y 15% por viudez. El 15% recibe una

	mensual de S/.977.00	remuneración mensual.
Estilo de vida	Disfrutan de la vida en familia, realizar actividades en el hogar durante su descanso. En el NSE A y B disfrutan de realizar actividades fuera del hogar. Actividades de entretenimiento preferidas ir al cine, al club, centros del Adulto mayor y acudir a restaurantes.	Disfrutan de la compañía de la familia, salir a caminar al parque, ir a misa. Tienen como costumbre ir a almuerzos con los amigos. Participan de clases grupales de actividades desarrolladas por las municipalidades, hospitales y clubes de adultos mayores.
Uso de la tecnología	El 79% manifiesta haber utilizado internet durante los últimos meses. Más del 50% utiliza Smartphone y solo un 25% tiene cuenta en las redes sociales.	El 15% manifiesta ser usuarios frecuentes de internet ya sea por trabajo y entretenimiento; mientras que un 23% semana no haberlo utilizado nunca, pero tiene interés en aprenderlo a usar.
Necesidad	Alternativas de entretenimiento que le permitan realizar actividades individuales y en grupo.	Productos que le brinden actividades en la que puedan entretenerse con total seguridad.

Fuente: INEI 2015 /2017, Propia. Elaboración: Propia.

6.2 Investigación Cualitativa

La investigación cualitativa aplicada a través del uso de focus group, y en total se realizaron tres- uno en la etapa previa de análisis, que nos ayudó a determinar el concepto del producto y el mercado objetivo final; y la última, nos permitió hacer una prueba de concepto en el cliente y decisor de compra.

En los grupos de discusión se reúne a un grupo de personas con características similares en torno al tema que se desea analizar y que, con la dirección de un moderador, se realizan preguntas en base a una guía detallada. Se considera una fuente de información

primaria y su objetivo es identificar los gustos, preferencias y motivaciones de los consumidores (insights), y es la base sobre la que se desarrollará el cuestionario de la encuesta.

En el desarrollo de la presente tesis- dada la variedad de servicios que tendrá la estancia de día, se realizaron 2 focus group, según los rangos etarios de personas adultas mayores entre 60 a 65 años, entre 65 a 75 años y mayores a 75 años; y a los familiares de adultos mayores tomadores de decisión.

6.2.1 Objetivos de la investigación cualitativa

- Conocer el nivel conocimiento general tanto en los “tomadores de decisiones” como en los “usuarios finales”- respecto a su concepción de los “hogares de reposo” o “asilos”.
- Tomar conocimiento sobre el nivel de conocimiento del modelo de estancias de día- Casas de Guarda.
- Determinar el rango de precios que se paga el servicio de la estancia.
- Determinar la impresión que tiene sobre los conceptos del producto e identificar el concepto con mayor aceptación.
- Determinar las impresiones positivas y negativas hacia el modelo planteado.

6.2.2 Metodología y Desarrollo del focus group

a. Focus group a familiares de adultos mayores

Respecto a los cuatro Focus group llevados a cabo como parte de la investigación de esta propuesta, presentamos los siguientes resultados:

En primera instancia; sobre el primer objetivo del trabajo- esto es confirmar el nivel conocimiento general- tanto en los “tomadores de decisiones” como en los “usuarios finales”- respecto a su concepción de los “hogares de reposo” o “asilos”, obtuvimos respuestas disimiles; siendo estas en su mayoría negativas. Esto en razón a lo oído en las noticias locales y/o por comentarios de personas conocidas, que mantienen cierto grado de familiaridad con los sistemas geriátricos en el extranjero (USA para mayor precisión).

Respecto a lo anterior, presentamos algunas citas que explican la percepción negativa inicial de los participantes de los dos primeros grupos.

“Tengo entendido que los Asilos son lugares solitarios, fríos, poco saludables” – Karen 45 años, Focus Group N° 1.

“Tengo la imagen de los asilos como lugares lúgubres y deprimentes, que poco ayudan a la estancia de los ancianos por la falta de comodidad”- Luis Alberto 29 años, Focus Focus Group N° 2.

Por otro lado, los participantes también mencionaron sus reservas sobre siquiera considerar internar a sus parientes ancianos en una “casa de reposo” o “asilo (segundo objetivo).

“A mí mis padres me educaron con todo su amor. Yo soy hija única y no tengo hijos, así que me resulta impensable abandonar a mis papás en un asilo”- Marlene 46 años, Focus Group N° 2.

A su vez, quedó en claro, que la mayoría de los participantes no estaban interesados en invertir parte de sueldo a futuro; para asegurarse su hospedaje en una “Casa de Reposo” luego de ocurrida su jubilación y notar el menoscabo en sus capacidades. Siendo esto así, se tomaron nota de las siguientes opiniones:

“Considero que si ya estoy invirtiendo en mi fondo de jubilación, mediante mi AFP no podría aportar a otro fondo privado para un fin tan parecido- salvo me ofrezcas la posibilidad de retirar mi aporte libremente como en un Banco o poder trasladarlo a un tercero a cambio de dinero” - Gustavo, 38 años Focus Group N°1.

Sólo se dio un caso, en el que un participante coincidió con nuestra propuesta original.

“Mi Sra. es mayor que yo, y ambos al no tener hijos hemos pensado seriamente en, una vez llegada la edad de jubilación, internarnos en un asilo, bonito y seguro. Pero también hemos pensado en la posibilidad de buscar o plantear una opción que pueda recibir aportes que financien ese servicio a futuro y estar tranquilos una vez jubilados” – Simón, 43 años Focus Group N°2.

Asimismo, en lo referente al segundo objetivo de los primeros Focus llevados a cabo, esto es “Tomar conocimiento sobre el nivel de conocimiento del modelo de Casas de Guarda” se identificó- de manera definitiva que ninguno de los participantes había oído hablar de esta alternativa en el cuidado y acompañamiento de adultos mayores. A continuación algunas citas:

“Nunca he oído hablar de ese servicio. Sólo he conocido los asilos, y eventualmente los servicios de cuidado de ancianos en casa por parte de enfermeras” - Marco 54 años, Focus Group N°1.

“Sólo he oído de asilos, tipo Estados Unidos, ya que tengo familia allá; y unos tíos internaron al papá de uno de ellos debido a su edad avanzada, pero a tiempo completo; y ello fue bastante criticado por todos los demás parientes aquí en Lima”- Hugo 42 años, Focus Group N°1.

Por otro lado, en cuanto a la posibilidad de internar a un familiar anciano en una “Casa de Guarda” durante su horario de oficina; y/o considerarlo como una opción para ellos mismos pasada la edad de jubilación; obtuvimos algunas de las siguientes respuestas:

“Yo si considero como una posibilidad el internarme en un asilo, llegada cierta edad en la que considere que necesite mayor atención especializada las 24 hrs. del día; y que sepa que mi hija no podrá hacerse cargo de mí. En todo caso, hasta ese momento, y una vez llegada mi edad de jubilación si podría pensar en inscribirme en una casa de guarda durante el día laboral de mi hija” – Cecilia 52 años, Focus Group N°1.

“Si mis padres están de acuerdo si los podría ingresar en una casa de guarda a fin de tener la seguridad que mientras trabajo están siendo cuidados y en compañía de otras personas mayores como ellos”- Milán 32 años, Focus Group N°2.

Respecto al tercer objetivo, “determinar el rango de precios que se paga el servicio de guarda” se determinó como promedio unos 1000 o 1500 soles al mes. Esto teniendo en cuenta que muchos de los participantes ya cuentan con su propia familia dependiente de sus ingresos. Las siguientes citas ilustran lo mencionado:

“Haciendo números, si me ofrecen un servicio interesante y que mantenga a gusto a mi mamá podría pagar hasta 1500 soles. Teniendo en cuenta que una enfermera me podría cobrar esa suma en casa.” – Fiorella 30 años, Focus Group N°1.

b. Focus group a adultos mayores

- **Concepto Comercial:** “La Guardería para adultos mayores “Cabellos de Plata” es una casa de cuidado y compañía para ancianos que se pueden valer por sí mismos y que opera en el lapso de una jornada laboral; esto a fin que sus parientes a cargo puedan trabajar sin preocupaciones y al final de la jornada puedan llevar a sus parientes a casa para pasar la noche en familia”.
- **Concepto Social:** “Día a día la depresión viene ganando espacio en la vida de los adultos mayores, quienes en casa suelen enfrentarse a la soledad producto de la rutina y

de la agitada agenda de los parientes a cargo de los Adultos Mayores; y por esta razón que la estancia de día para adultos mayores- denominada Casa de guarda “Cabellos de Plata”, propone un lugar seguro y relajado para que los ancianos sociabilicen y descansen del ajetreo externo y sean atendidos en sus horarios de alimentación y medicina- como servicio básico. Disfruten de actividades de bajo impacto y se distraigan grupalmente con diversos talleres diseñados para personas de la tercera edad.”

A pesar que el grupo fue homogéneo se presentaron diferentes puntos de vista. Las siguientes citas ilustran las impresiones de ambos conceptos:

“El concepto social me parece más cálido y centrado en los ancianos, ya que plantea lo que la propuesta haría por ellos.” – Gabriel 22 años, Focus Group N°2.

“A mí no me gusta eso de llamar al lugar “Guardería”. Ese nombre se relaciona con niño y si es una oferta para personas mayores no está bien identificarlo con un servicio para niños” – Bertha 79 años, Focus Group N°3.

Se concluye que, la segunda propuesta causó mayor aceptación y que la denominación guardería causaba rechazo entre los ancianos que participaron el Focus Group N.º 3; y en razón a ello, se replanteó el nombre a “Casa de Guarda”.

Respecto a “determinar las impresiones positivas y negativas hacia el modelo planteado”, consistentemente en lo focus group 1 y 2, se obtuvieron resultados en gran medida positivos; esto en cuanto a la novedad del servicio; y en vista que se equiparaba a un servicio de “guardería” tal y como se conoce para los niños- esto en lo referente a los horarios de atención; y a las actividades grupales para ejercitar la memoria. Se refuerza la resistencia al pre concepto de “abandono” a los ancianos y que se relaciona directamente con los asilos.

Por otro lado, en cuanto a las impresiones negativas hacia el modelo, se identificaron aún conceptos relacionados al abandono y a desentendimiento de los hijos para con sus padres o parientes adultos mayores; esto debido a considerar que no estarían retribuyendo las atenciones recibidas durante la infancia. Y lo antes indicado, respecto a la denominación inicial: “guardería”.

Tabla VI-2: Focus Group

PRIMER FOCUS GROUP	
Principales temas tratados	Opiniones y apreciaciones comunes
Preconceptos sobre los servicios de atención a adultos mayores	Lugares de abandono a ancianos. Condiciones de higiene y seguridad deficientes y/o insuficientes. Ambiente deprimente Abusos por personal incapacitado en buen trato de adultos mayores.
Conocimiento de servicios ofertados en el mercado de cuidado de adultos mayores y la oferta de estos en Lima metropolitana	Los servicios son limitados por ahorro en costos, y consideran que los mismos son mínimos. Consideran que el personal a cargo de la atención directa no cuenta con la alta capacitación requerida. No consideran que se individualice la dieta de los ancianos a cargo debidamente; lo cual puede generar una contingencia seria ya que las condiciones médicas pueden ser muy particulares. No conocen casas de reposo privadas. Ni alguna que proponga el servicio planeado en este trabajo. Mayoritariamente saben de la existencia de casas de reposo conducidas por congregaciones religiosas, o algunas ubicadas a las afueras de la ciudad (Chaclacayo, Chosica o Lurin).
Valoración de los centros que ofrecen servicios de cuidado y atención a adultos mayores	Al no ser un modelo de negocio con alta presencia en el mercado; es difícil estimar el costo mensual de los servicios de las "casas de reposo" o "asilos"- negocios parecidos al propuesto en este trabajo. Conforme a lo anterior, resulta difícil de definir si existe la posibilidad de que los servicios de este tipo de negocio se puedan cancelar de manera diaria, semanal o sólo mensual. La expectativa en el servicio requiere se centre en la calidad; a un precio asequible El interés se centra en nuestra modalidad de "guardería" que se extienda sólo a la jornada laboral de quienes tienen a cargo el cuidado y solvencia de los adultos mayores.
Expectativas generadas por una nueva oferta de atención a adultos mayores- diferente a los formatos convencionales (Guardería).	Coinciden en el requerimiento de elementos de seguridad en línea- como cámaras, que les permita monitorear a sus seres queridos durante su jornada. Un lugar limpio y seguro (infraestructura). Con áreas verdes, o cerca a ellas; y/o con disponibilidad de flores y plantas. Contar con atención constante e individualizada. Que vigile su alimentación y medicina. Con atención psicológica constante para reducir el riesgo de stress o depresión. Actividades diarias poco traumáticas y distracciones elementales.

Fuente: propia, Elaboración propia

6.2.3 Hallazgos del focus group

a. Focus group a familiares de adultos mayores

Durante la hora que duró cada una de las actividades, pudimos tomar nota de diversas reacciones y comentarios relevantes que nos permitieron evaluar mejor nuestro modelo y replantearlo según las sugerencias diversas que se plantearon, siendo lo más relevante lo siguiente:

Existe una gran resistencia respecto a inscribir a un familiar anciano, en especial si es directo (caso madre o padre). Lo anterior se considera como un “mal pago” para quienes se ocuparon de la niñez e infancia de éstos.

La alternativa de un lugar que ofrezca servicios diurnos- durante la jornada de trabajo a modo de una “guardería”, como sería el caso de los infantes; sin que ello implique en lo absoluto, que el adulto mayor pernocte fuera de su casa causa mayor atracción.

Asimismo, se requiere como condición prioritaria un sistema de monitoreo en tiempo real, así como las garantías suficientes respecto a la capacidad probada del personal que atiende a los ancianos; y las demás condiciones mínimas respecto a su seguridad, control de medicinas, ingesta de dieta individualizada (que no se crucen las restricciones alimenticias en perjuicio de alguno de los clientes).

A modo de adicionales, se considera necesaria la asistencia psicológica para los ancianos, así como la música, la televisión, la lectura- todo en medidas razonables.

Como resultado de ambos Focus; lo primero que concluimos fue replantear nuestra propuesta de valor. Esto es, modificar la oferta inicial de una “casa de reposo” convencional financiada mediante aportes progresivos futuros- previos al periodo de jubilación- a una “guardería” para ancianos; que empalmara con la jornada laboral de 6 am a 6 o 7pm, que los hijos y/o personas a cargo requieren.

El trabajo de marketing, para promocionar esta oferta comercial requerirá de mucha inversión y de diversidad de vías, ya que el “targuet” no cuenta con mayores conocimientos de la oferta convencional, menos de la nueva propuesta.

Por otro lado, se debe diferenciar tajantemente con las expectativas médicas, que un centro de atención geriátrica podría implicar; esto ya que ello implicaría otro modelo, completamente alejado al de nuestra propuesta

La guía de pautas del Focus Group realizado se muestra en el Anexo N° 4.

b. Focus group a adultos mayores

Al igual que en el caso anterior, y con la finalidad de tomar conocimiento de la posición que los adultos mayores tienen sobre nuestra propuesta, y sobre la realidad comercial de los lugares de atención para estos, cumplimos con transcribir en este apartado los comentarios y sugerencias de mayor interés para mejorar nuestro modelo.

En este sentido, y como es previsible, existe un concepto general negativo hacia los locales que cuidado a tiempo completo- destinados a los adultos mayores. En ese

sentido, la mayoría de ancianos, consideran que obligación de sus hijos hacerse cargo de ellos, más aún si cuentan con ingresos propios- esto sin importar la suma o si son dueños del inmueble donde viven (solos o en familia).

Sin perjuicio de lo anterior, producto de la conversación llevada a cabo entre los concurrentes a nuestra actividad, quedó en claro que la posibilidad de contar con un lugar de concurrencia propio- esto es, independiente a los lugares de afluencia común- ya sea de sus parientes adultos y/o más jóvenes; les llama positivamente la atención.

Uno de los hallazgos más llamativos se relacionó a la visión que los adultos mayores con edades entre 60 y 65- aún activos laboralmente no se consideran dependientes en lo absoluto. Sin embargo, se evidenció de los testimonios que, con el incremento de la edad, y en razón a la presencia de diversas dolencias físicas o de origen médico- algunos de ellos reconocían necesitar ayuda o asistencia desde los 70 años para bajar escaleras, caminar por las calles, o realizar compras.

Como resultado del Focus; concluimos algunos indicaron sentir curiosidad por el modelo de estancia de día, esto es que no implique dormir en el lugar y alejarse de sus casas. Asimismo, los adultos entre 60 y 70 años si mostraron interés en las actividades físicas y mentales en comunidad como una forma de escape a la depresión propia del cese laboral. Sin embargo, las personas mayores a 70 años, sólo mostraron interés en las actividades de bajo impacto como ver películas, recibir atenciones y cuidados, lecturas y escuchar música en compañía mientras sus familiares trabajan fuera de casa.

Las recomendaciones, sugirieron contar con un médico geriatra de planta durante el horario completo de atención a fin de sentir mayor seguridad en caso de emergencias médicas.

La guía de pautas del Focus Group realizado se muestra en el Anexo N° 3 y Anexo N° 5. El informe de resultados de la investigación cualitativa se muestra en el Anexo N° 6.

6.3 Investigación Cuantitativa

Utilizaremos la investigación exploratoria cuantitativa como medio para validar la información encontrada en la investigación exploratoria cualitativa, dado que las herramientas cuantitativas nos permiten hacer una medición inicial de los datos obtenidos para formular hipótesis de investigación.

Para fines de la investigación realizamos encuestas al adulto mayor y al familiar a cargo del adulto mayor. Inicialmente desarrollamos dos encuestas una de cada tipo para obtener data base en las encuestas pilotos y con la información encontrada finalmente se formularon las encuestas de propuesta del servicio y necesidades del usuario, cuyos resultados se desarrollaran en los siguientes puntos.

6.3.1 Objetivos de la Investigación Cuantitativa

Objetivo Principal:

- Demostrar la existencia de demanda para la estancia de día Cabellos de Plata.

Objetivos secundarios:

- Determinar las preferencias de los adultos mayores respecto al servicio de estancia de día.
- Estimar la cantidad de potenciales socios por local y clientes libres de cursos y talleres.
- Determinar los rangos de precios de servicio en base a la disposición de pago de los encuestados.
- Determinar las expectativas de los familiares respecto al servicio que se brindará en la estancia a sus adultos mayores.
- Hacer una estimación de la demanda de socios y clientes libres.

6.3.2 Encuesta a familiar a cargo

Para las encuestas aplicadas a los familiares a cargo de adultos mayores utilizamos el muestro no probabilístico, es decir todos los elementos del universo no tienen la misma posibilidad de salir al ser elegidos en una muestra, por lo que estamos hablando de una encuesta por conveniencia, enfocada en obtener información del adulto familiar o responsable del adulto mayor. Para la obtención de la información requerida se elaboró una encuesta que se aplicó a través de una plataforma de paga especializada en la realización de encuestas a través de internet. El marco en el cual se desarrolló la encuesta se muestra en la Tabla N° VI-3.

Tabla VI-3: Criterios de desarrollo para la encuesta al familiar o responsable

Objetivo	Conocer la percepción del familiar respecto a la propuesta del servicio de la Estancia de día “ Cabellos de Plata ” que influye en la toma de decisión del servicio del adulto mayor y disposición de pago.
Método de muestreo	No probabilístico por conveniencia a través de internet.
Tipo de encuesta	Web: https://es.surveymonkey.com/r/23PYLYS
Cobertura	Adultos responsables de adultos mayores de los distritos de Los Olivos, San Miguel, Magdalena y San Borja.
Periodo de encuesta	15 de marzo al 10 de abril del 2018
Muestra	Se obtuvieron 184 encuestas concluidas en su totalidad
Cuestionario	La encuesta consta de 19 preguntas, siendo la primera pregunta la de descarte. Cuestionario completo Anexo N° 7

Fuente: Propia. Elaboración: Autores de la tesis

6.3.2.1 Objetivos

a. Objetivo Principal:

- Conocer la percepción del familiar respecto a la propuesta del servicio de la Estancia de día “Cabellos de Plata” que influye en la toma de decisión del servicio del adulto mayor y disposición de pago.

b. Objetivos secundarios:

- Determinar la aceptación del concepto del servicio de parte del familiar (es) responsable (s).
- Determinar los requerimientos del decisor de compra para tomar el servicio de guardería para su adulto mayor.
- Determinar un precio base en función a la disposición de pago.
- Determinar los medios de comunicación efectivo con los familiares o responsables.

- Conocer sus expectativas en relación al servicio a brindar por la estancia.

6.3.2.2 Muestra

Como se mencionó en la Tabla N° VI-1 criterios para el desarrollo de la encuesta al familiar el tipo de muestreo utilizado es el no probabilístico porque se ajusta a la metodología del estudio, considerando que tenemos limitada información para disponer de un marco muestral y que todos los individuos de la población no tienen la misma probabilidad de ser seleccionados. Además tenemos que considerar los factores como costo de la investigación y tiempo. El criterio utilizado para selección de la muestra está basado en hipótesis relativas en relación a la población de interés como lo son los familiares o responsables de los adultos mayores en las zonas donde se implementarán las estancias de día.

Para fines de la investigación de mercado se utilizó el muestreo no probabilístico por conveniencia a través de una encuesta online, el criterio de conveniencia se aplicó a través de la pregunta si el adulto encuestado es responsable del cuidado, manutención y bienestar del adulto mayor que vive con él (ella). Al tratarse de un muestreo probabilístico no se puede hablar de márgenes de error ni de niveles de confianza.

De la encuesta realizada se obtuvieron 184 respuestas totalmente llenas de las cuales 24.00% corresponden al distrito de Los Olivos, 15.00% a San Borja, 18.00% a San Miguel, 21.00% a Magdalena y 22.00% de otros distritos.

El detalle de la encuesta y sus resultados se muestran en el Anexo N° 7 y Anexo N° 8.

6.3.2.3 Desarrollo de la encuesta y Hallazgos de la encuesta a familiar a cargo

La encuesta se realizó a través de la plataforma de encuestas SurveyMonkey en el periodo del 15 de marzo del 2018 al 10 de abril del 2018. La encuesta consta de 19 preguntas, repartidas en dos bloques, el primer bloque contiene 9 preguntas para conocer el perfil del adulto responsable y/o familiar del adulto mayor; el segundo bloque está constituido por las preguntas en relación a la propuesta del servicio consta de 10 preguntas que buscan determinar la disposición del familiar frente a tomar el servicio para el adulto mayor. En el anexo N° 8 se presenta el informe detallado por pregunta de la encuesta realizada.

Alguno de los datos relevantes obtenidos de la encuesta los mencionaremos a continuación. En relación al perfil de los encuestados 60.87% se ubica entre los 25 a 45 años de edad, siendo el 55.56% responsables del cuidado, manutención y bienestar de los adultos mayores a su cargo, mientras que un 47.83% manifiesta que viven con el adulto mayor a cargo. El 84.73% tiene estudios profesionales, técnicos y de postgrado por lo que entienden la importancia de un servicio de esta naturaleza para la salud del adulto mayor. El 32.61% manifiesta tener un ingreso promedio mayor a los S/.7,000.00 al mes. El 56.52% manifiesta que el adulto mayor a su cargo es autovalente y el 23.91% que es Semi Valente.

En relación a la propuesta de servicio conceptualizada a través de una infografía que acompaña la encuesta online, se les consulto a los familiares su preferencia sobre el servicio ofrecido y el 58.70% indico que le gusta mucho y 26.28% que les gusta. En relación a su intención de tomar los servicios de la estancia de día de Cabellos de Plata tenemos que el 67.39% indica que si contrataría los servicios para su adulto mayor y el 23.91% que tal vez lo tomaría. Las principales motivaciones del familiar responsable a tomar el servicio para su adulto mayor son para que este activo y entretenido en 39.13%, verlo pleno y feliz 19.57% y falta de tiempo para cuidarlo 21.74%.

En relación al servicio en sí mismo los adultos responsables de los adultos mayores contestaron que el 19.57% prefiere que sus familiares sean recogidos por transporte de la estancia, el 36.96% lo haría a través de transporte particular y el 19.57% por taxi por aplicativo. En relación a lo que más les preocupa de la prestación del servicio el 60.87% respondió que El trato del personal en la Estancias es lo que más le preocupa, seguido de la Seguridad en el servicio 17.39% y 15.22% personal calificado. En la pregunta sobre el medio que los familiares esperan que el personal de la estancia se comunique con ellos tenemos que el 56.52% prefiere a través de medios electrónicos y un 22.50% a través de llamadas telefónicas.

En relación a la disposición del pago de los servicios, encontramos que un 28.26% está dispuesto a pagar más de S/.2,000.00 como mensualidad por el servicio de estancia durante 26 días al mes y S/.71.74% está dispuesto a pagar entre S/.1,500.00 a S/.2,000.00. Por la membresía anual que le daría el derecho a ser socio a los adultos mayores a los adultos mayores el 32.61% estaría dispuesto a pagar más de S/.550.00 al año y el 50% está dispuesto a pagar entre S/.350.00 a S/.450.00. En relación a los cursos

libres el 35.00% es dispuesto a pagar más de S/.300.00 al mes para que su adulto mayor asista a cualquier curso y/o taller de su interés, mientras que el 65% está dispuesto a pagar entre S/.250.00 a S/.300.00. En relación al nombre de la estancia de día Cabellos de Plata el 25.00% relaciona el nombre con el respeto que se debe tener a los adultos mayores, 22.50% lo relaciona a la vejez y 20.00% a la experiencia, 17.50% al valor y 15.00% a la familia.

6.3.3 Encuesta al adulto mayor

6.3.3.1 Objetivos

A partir de la ejecución sistemática de las encuestas, conforme el desplazamiento del equipo encuestador a los locales indicados y en el periodo programado, se levantó la información necesaria para determinar la cantidad aproximada de adultos mayores interesados en contratar nuestros servicios de Estancia de día “Casa de Guarda Cabellos de Plata”.

6.3.3.2 Muestra

La muestra se determinó sobre 384 personas que tuviesen domicilio entre los distritos contenidos en las zonas 2, 6 y 7 según la APEIM; esto es entre los distritos de Independencia, Los Olivos, San Martín de Porrés, Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel, Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco y La Molina. Esto entre el 22 y 27 de enero de 2018. El cálculo se muestra en el Anexo N° 01

La encuesta se realizó a personas mayores a los 60 años de edad en las afueras de los Bancos de la Nación ubicados en la Zona de interés de los distritos escogidos; esto es en las agencias de la Av. Javier Prado en San Borja; la de la Av. 28 de Julio en el Centro de Lima; en la Av. Bolívar en Pueblo Libre; la Agencia de la Av. Brasil en Magdalena; en el Jr. Sta. Cruz de Pachacutec en Los Olivos y la agencia de la Av. La Marina en San Miguel.

6.3.3.3 Desarrollo de la encuesta

El desarrollo de la encuesta se planteó a partir de 6 aspectos sobre los que giraron las preguntas realizadas. En este sentido se introdujeron preguntas filtro con la

finalidad de identificar si las personas que colaboraron con la actividad contaban con el NSE requerido. Asimismo, mediante un bloque de preguntas se buscó identificar a los encuestados- esto es a partir de sus características propias y que nos sirvan para agruparlos y levantar la data necesaria para, por ejemplo, determinar la demanda futura. Asimismo, se planteó otro grupo de preguntas con la finalidad de evaluar dicha intención por parte de los adultos mayores encuestados. A su vez, se buscó evaluar la intención de la demanda, así como la preferencia de los talleres propuestos y los servicios por ofrecer según nuestra parrilla de actividades. En este orden de ideas, también se plantearon alternativas para identificar la disposición de estos sobre el monto a pagar mensualmente; así como la demanda de servicios adicionales y finalmente, la demanda especial de servicios en nuestra casa de guarda.

El desarrollo de la encuesta se planteó a partir de 6 aspectos sobre los que giraron las preguntas realizadas. En este sentido se introdujeron preguntas filtro con la finalidad de identificar si las personas que colaboraron con la actividad contaban con el NSE requerido. Asimismo, mediante un bloque de preguntas se buscó identificar a los encuestados- esto es a partir de sus características propias y que nos sirvan para agruparlos y levantar la data necesaria para, por ejemplo, determinar la demanda futura. Asimismo, se planteó otro grupo de preguntas con la finalidad de evaluar dicha intención por parte de los adultos mayores encuestados. A su vez, se buscó evaluar la intención de la demanda, así como la preferencia de los talleres propuestos y los servicios por ofrecer según nuestra parrilla de actividades. En este orden de ideas, también se plantearon alternativas para identificar la disposición de estos sobre el monto a pagar mensualmente; así como la demanda de servicios adicionales y finalmente, la demanda especial de servicios en nuestra casa de guarda.

6.3.3.4 Hallazgos de la encuesta al adulto mayor

Sobre la identificación de los encuestados, se obtuvo inicialmente, que la edad de los mismos fluctúa entre los 60 y más de 80 años de edad. En este sentido se obtuvo un 29% de participantes entre 60 y 65 años de edad. Un 23.00% en el rango entre 66 y 70 años; el 15.00% entre 71 y 75 años. Asimismo, el 18.00% de participantes estuvo entre los 76 y los 79 años de edad; y el 14.00% de los encuestados tiene más de 80 años.

Por otro lado, el 45.00% de los encuestados son varones y el 55% mujeres. Asimismo, el 25.00% son solteros, el 35.00% está casado, el 15.00% son viudos y el 25.00% son divorciados. Finalmente, el 90.00% viven acompañados y el 10.00% vive solo.

En relación al último punto del cuadro anterior, se obtuvo que de los adultos mayores que actualmente viven acompañados el 65.00% vive con sus hijos, el 55.00% con sus nietos, el 15.00% con su hermano y el 20.00% con su cónyuge y/o conviviente.

Sobre si han pensado en recurrir o contratar servicios especializados para que los cuiden el 32.00% ha indicado que sí y el 68.00% que no.

Ante la respuesta negativa a la pregunta anterior, obtuvimos un 65.00% que precisaron que su familia los cuida y el 35.00% que se cuida solo.

Sobre las medidas que adoptarían en el futuro para su cuidado; el 50.00% de los encuestados indicó que designarían y capacitarían a un familiar para que los cuide; mientras que el 35.00% considera seriamente asistir a una casa de reposo.

Para quienes dieron respuestas de interés para con asistir a una casa de reposo; un 75.00% de los encuestados preferiría una estancia de día y sólo el 25.00% optaría por un lugar a tiempo completo.

Sobre nuestra propuesta del servicio; el 27.50% mostraron interés en inscribirse en nuestra Estancia de Día, el 35.75% indicaron que no; y un 36.75% respondieron con un tal vez, grupo interesante para ampliar nuestra base de posibles clientes.

Por otro lado, en respecto a la motivación para optar por asistir a una estancia de día un 20.00% coincidió en señalar su interés en gozar de un envejecimiento activo y saludable; un 35.00% tiene interés en Sociabilizar; el 25.00% en continuar aprendiendo; el 45% en tener un lugar seguro donde desenvolverse y 35.00% buscan no estar solos.

Sobre el horario de funcionamiento de la preferencia de los encuestados; un 10.00% indicó el de 6:00 am a 06:00 pm; el 35.00% de 07:00am a 07:00pm; el 40.00% el de 08:00 am a 08:00 pm; y finalmente el 15.00% el turno de 09:00 am a 09:00 pm.

En cuanto a la frecuencia de asistencia a nuestra Casa de Guarda, obtuvimos que el 27.25% estaría interesado en asistir diariamente; el 14.50% una vez a la semana; el 22.75% dos veces a la semana; el 30.50% tres veces a la semana y un 5.00% por cuatro veces a la semana.

Sobre los beneficios que le gustaría encontrar en nuestra propuesta están la Atención personalizada para el adulto mayor en un 35.00%; otros buscan encontrar empatía de los profesionales que atienden en un 45.00%; buen trato y compañía en un 30.00%;

especialistas en la atención al adulto mayor en un 60.00%; seguridad integral en un 70.00%; servicios de atención médica básica en un 80.00%; atención permanente en un 90.00%; adecuada infraestructura adaptada para las necesidades del adulto mayor en un 70.00%; precio Adecuado y accesible en un 80.00%; flexibilidad de horarios en un 50.00%.

Respecto a si desearía que se incluya alimentación en nuestro establecimiento un 70.00% si está de acuerdo y sólo un 30.00% prefiere que no, ya que siguen una dieta especial.

Estando a lo consultado en el punto anterior, y en dirección a los encuestados que dieron una respuesta positiva se les requirió indicar qué servicios de alimentación les gustaría que se incluyese en nuestra propuesta- estos indicaron en un 30.00% sólo desayuno; el 60.00% sólo el Almuerzo; un 20.00% sólo el lonche; y un 80.00% desearían Desayuno, almuerzo y lonche.

Para aquellos encuestados con respuestas positivas ante nuestra propuesta, se les consultó cuánto estarían dispuestos a pagar de manera mensual en nuestra estancia; siendo que un 25.00% podrían pagar menos de S/.500.00; un 10.00% entre S/.500.00 y S/.1,000.00; otro 35.00% entre S/.1,001.00 y S/.2,000.00; un 15.00% entre S/.2,001.00 y S/.3,000.00; y finalmente un 5.00% podría pagar más de S/.3,000.00

En relación a las actividades de la Estancia se obtuvo que un 57.50% de los encuestados preferirían realizar actividades de integración; un 68.75% se inclinan a realizar actividades grupales; mientras que un 28.50% preferirían realizar actividades individuales.

En el mismo orden de la pregunta anterior, y teniendo en cuenta el detalle de la oferta de actividades propuestas en nuestro modelo, se consultó a los encuestados por la ubicación donde se realizarían las actividades, a lo que se obtuvo que un 58.00% prefiere las actividades al aire libre; mientras que un 42.00% optaría por las actividades en los ambientes de la estancia; y un 43.00% preferiría las actividades en locales de terceros (colaborativos).

Finalmente, sobre las actividades a realizarse dentro de la Estancia; se encontró que el 33.00% prefiere las actividades físicas; el 28.00% se inclina por las actividades manuales; el 63.50% optaría por las actividades de entretenimiento; el 54.50% prefiere las actividades de aprendizaje y el 54.50% se siente atraída por las actividades de

relajación. La encuesta aplicada y los resultados obtenidos se muestran en el Anexo N° 2 y Anexo N° 10.

6.4 Metodología de Estimación de la demanda

La fundamentación para la aplicación de la metodología de estimación de la demanda de nuestro plan de negocios está dada por datos cuantitativos y análisis a través de informes realizados por el INEI sobre la situación de la población adulta mayor (estimaciones y proyecciones) y El estudio de La Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados sobre niveles socioeconómicos de agosto del 2017 (APEIM); y de los resultados obtenidos de nuestra investigación exploratoria e investigación cuantitativa. En base a la data de los estudios antes mencionados sobre la población adulta mayor que se ajusta a nuestro perfil objetivo pudimos segmentar los distritos con mayor cantidad de adultos mayores en niveles socios económicos B y C, y a través de la metodología de investigación de mercado se pudo corroborar que cumplieran el perfil psicográfico. Considerando que nuestra capacidad de atención está limitada por la cantidad de locales y su aforo, nuestra capacidad de atención corresponde a porcentaje no significativo en relación a la población adulta mayor existente en los distritos seleccionados.

Las tablas que se presenten a continuación nos servirán para explicar la metodología a utilizar, donde a la data obtenida de fuentes secundarias le aplicaremos criterios de filtro a través de porcentajes obtenidos de preguntas aplicadas a la muestra encuestada, con la finalidad de extrapolar los resultados de la muestra en el universo con características similares a la muestra.

En la tabla N° VI-4 se muestra la población adulta mayor al año 2015 según INEI por NSE B y C, y rango de edad, en esta tabla observamos la cantidad de adultos mayores que constituyen nuestro mercado potencial agrupados por edades de acuerdo a los distritos donde se ubicaran cada uno de los cuatro locales que se abrirán en el primer año de funcionamiento nuestra Estancia de Día. De acuerdo al censo poblacional del 2017 la población del Perú es 31'151,643, de ese total el 10% lo constituyen la población adulto mayor.

El criterio de elección de nuestros primeros locales se explica a detalle en el Capítulo X Operaciones, pero prima como filtro el criterio de cantidad de adultos mayores en distritos con mayor porcentaje de personas en los NSE B y C.

Tabla VI-4: Población Adulta Mayor por rango de edad y NSE según distrito de interés.

		NSE B	NSE C	60 - 64	65 - 69	70 - 74	75 - 79	80 y más	al 2015	%
Perú	Total								31,151,643	
Lima	Sub-total			304,859	231,356	172,714	126,997	127,427	963,353	3.09%
Zona 2	Los Olivos	23.70%	52.10%	13,426	9,225	6,280	4,244	4,260	37,435	3.89%
Zona 6	Magdalena	58.00%	22.10%	6,671	5,571	4,786	4,123	5,262	26,413	2.74%
Zona 7	San Borja	43.30%	14.90%	6,197	5,388	4,411	3,344	3,397	22,737	2.36%
Zona 6	San Miguel	58.00%	22.10%	6,751	5,257	4,476	3,490	3,564	23,538	2.44%

Fuente: INEI (2015), INEI (2017), APEIM (2017), Propia. Elaboración: propia.

En la tabla N°VI-5, se muestra la cantidad de adultos mayores en los cuatro distritos seleccionados por NSE B y C, sobre los cuales se le aplicaron los filtros porcentuales que nos permitirán tener un cálculo ajustado de la demanda final. El primer filtro aplicado es el porcentaje de adultos considerados autovalentes según estadística del INEI y validada través de la encuesta aplicada a los adultos mayores, obteniéndose que el 70.00% de los adultos mayores son autovalentes. El segundo filtro aplicado es el porcentaje de adultos mayores ubicados en zona de influencia para lo cual se consideró la metodología de delimitación geográfica estimada por cada distrito elegido y el tercer filtro corresponde al porcentaje obtenido de la encuesta al usuario potencial del servicio en la pregunta donde indica su preferencia a tomar el servicio de estancia de día siendo de 27.50% de total quienes indicaron que contratarían el servicio. En base a los filtros aplicados obtenemos la columna Sub total donde el universo inicial de clientes potenciales se ha reducido producto de los filtros aplicados. Al sub total obtenido se aplicara el porcentaje de respuesta obtenido en la pregunta frecuencia de asistencia a la Estancia de día aquellos que respondieron que desean acudir diariamente y están dispuestos a pagar una membresía y mensualidad por el servicio integral, siendo el porcentaje de 27.25%, mientras que el porcentaje de quienes están dispuestos a inscribirse en cursos libres corresponde al 37.50% de los encuestados.

Tabla VI-5: Calculo de la demanda Filtros de control para determinar la demanda potencial

Zona	Distrito	NSE B	NSE C	Total	Filtros de demanda			Sub_total	Estancia	Cursos
					Autovalente	Zona Influencia	Interes Servicio			
Zona 2	Los Olivos	8,872	19,504	28,376	70.00%	65.00%	27.50%	3,551	27.25%	37.50%
Zona 6	Magdalena	15,320	5,837	21,157	70.00%	74.00%	27.50%	3,014	27.25%	37.50%
Zona 7	San Borja	9,845	3,388	13,233	70.00%	61.25%	27.50%	1,560	27.25%	37.50%
Zona 6	San Miguel	13,652	5,202	18,854	70.00%	54.50%	27.50%	1,978	27.25%	37.50%

Fuente: Propia. Elaboración: propia.

6.5 Calculo

En la tabla N°VI.6 se muestran el cálculo de la demanda potencial para los dos sistemas de servicios que tenemos en la estancia. En base a la metodología aplicada a los datos secundarios y primarios determinamos la demanda potencial de clientes para la Estancia de día y Cursos libres como se muestra en la siguiente tabla. Para convertir la demanda potencial en una demanda estimada se aplicó el porcentaje obtenido de las respuestas a la pregunta sobre la disposición de pago para ser socio de la Estancia y/o inscribirse como socio libre de la encuesta aplicada a los Adultos Mayores. En las columnas sobre disposición de pago se muestran el número de socios por Estancia y cliente por Cursos dispuestos a tomar el servicio para cada uno de los cuatro locales que entraran en funcionamiento el primer año. Para el cálculo final de la demanda estimada aplicamos el porcentaje que consideramos estamos en capacidad de atender al final del horizonte de evaluación del proyecto.

Tabla VI-6: Calculo de la demanda potencial y demanda a atender según capacidad

		Demanda Potencial		Disposición de Pago		Calculo de la demanda Máxima según aforo					
		Estancia	Cursos	% de disposición SS Estancia	% de disposición Cursos	Estancia	Cursos	% de Mercado Estancia	N° Socios	% de Mercado Cursos	N° Clientes Libres
Zona 2	Los Olivos	968	1331	20.00%	80.00%	194	1065	25.00%	48	30.00%	320
Zona 6	Magdalena	821	1130	20.00%	80.00%	164	904	27.00%	44	30.00%	271
Zona 7	San Borja	425	585	20.00%	80.00%	85	468	49.50%	42	50.00%	234
Zona 6	San Miguel	539	742	20.00%	80.00%	108	593	39.00%	42	50.00%	297

Fuente: Propia. Elaboración: propia.

En la tabla N°6.7 se muestra el cálculo de la demanda potencial objetiva para los locales que entraran en funcionamiento entre los años dos al diez del horizonte de evaluación

del proyecto por tipo de servicio. Los filtros de control y delimitación de la muestra se aplicaron a todas las próximas ubicaciones.

Tabla VI-7: Calculo de la demanda potencial

		B	C	60 - 64	65 - 69	70 - 74	75 - 79	80 y más	Potenciales Clientes	Estancia	Cursos
Zona 2	Los Olivos	23.70%	52.10%	13,426	9,225	6,280	4,244	4,260	28,376	298	1,191
Zona 6	Jesús María	58.00%	22.10%	3,839	3,305	2,990	2,410	2,977	12,432	130	522
Zona 6	Lince	58.00%	22.10%	2,642	2,183	2,001	1,672	1,743	8,203	86	344
Zona 7	Miraflores	35.90%	43.30%	5,014	3,875	3,238	3,007	4,165	15,285	160	641
Zona 7	San Isidro	35.90%	43.30%	3,342	2,823	2,367	2,107	2,819	10,659	112	447
Zona 7	Surco	35.90%	43.30%	16,079	12,695	9,891	7,595	8,589	43,440	456	1,823
Zona 7	La Molina	35.90%	43.30%	8,404	5,711	4,203	2,979	3,365	19,532	205	820
Zona 8	Chorrillos	26.60%	44.60%	11,158	8,446	6,142	4,324	4,267	24,448	256	1,026
Zona 2	SMP	23.70%	52.10%	22,553	17,302	13,473	10,378	10,411	56,181	589	2,358
Zona 5	ATE	14.80%	46.60%	16,773	12,162	8,314	5,993	5,696	30,048	315	1,261
Zona 3	SJL	14.90%	42.90%	30,137	20,992	14,215	9,651	8,939	48,514	509	2,036

Fuente: Propia. Elaboración: propia.

Para la elaboración de las tablas del capítulo se utilizó la data poblacional del adulto mayor según INEI al 2015 y 2017 aplicando los porcentajes del informe del APEIM sobre NSE 2017. Para fines de la evaluación se consideró el total del universo al año base 2015, considerando que quienes eran adultos mayores en el 2015 con 60 años lo seguirán siendo en el 2019 con 64 años, tomando en cuenta que en la última década el porcentaje de envejecimiento incremento en 2.80% y la tasa de incremento poblacional es de solo 1.00%

6.6 Conclusiones de la Investigación

Características

Las muestras fueron reclutadas en las afueras del banco de la nación para lo cual se escogió a los adultos mayores con las siguientes características:

- Jubilado
- Mayores a 60 años
- Ambos sexos
- Residencia Lima Metropolitana

a) Servicio y Ubicación

Como resultado de nuestra investigación cuantitativa, nuestra Guardería se ubicará en los distritos de San Borja, San Miguel, Magdalena y Los Olivos ya que se encuentra la mayor cantidad de población adulta de los segmentos NSE B y NSE C.

Los servicios que ofreceremos serán:

a) Médico

- Se realizarán controles médicos a cada uno de nuestros clientes.
- Evaluaciones geriátricas.
- Alimentación Balanceada.

Actividades recreativas y Culturales

- Paseos todos los meses.
- Talleres de manualidades y de computación.
- Actividades de integración familiar.
- Clases de Jardinería
- Clases de yoga
- Terapia ocupacional y física
- Talleres de gimnasia mental
- Actividades lúdicas y de recreación
- Ejercicios al aire libre y danza
- Celebración de los cumpleaños
- Taller de ludo terapia
- Trabajos de reciclado
- Cine Fórum
- Taller de Lenguaje

b) Precio

De acuerdo a los resultados obtenidos en las encuestas N°1 y N°2 aplicadas al cliente y decisor de compra respectivamente, pudimos determinar que ambos actores están más preocupados de los servicios que brindara la Casa de Guarda, quedando para segundo plano el precio por el servicio, el rango de precios donde se mueve el precio es amplio y nos permite manejarnos con tranquilidad para sostener el diferencial de servicios que deseamos ofrecer como parte de la propuesta de valor.

c) Datos de control

En la encuesta realizada se preguntaron al adulto mayor algunas preguntas de control y los resultados fueron los siguientes:

- El encuestado escuchó o visitó una guardería de adulto mayor.

Resultado:

El 85.00% si conoce una guardería y 15.00% no conoce una guardería.

- Que le pareció la Guardería que visitó

Resultado:

El 75.00% le parece regular, 15.00% le parece que mala y 10.00% le parece excelente.

- Que características le agrado de la Guardería Diurna para el Adulto Mayor

Resultado:

Servicio de atención medica 27.00%, Actividades recreacionales 25.00%, Buen trato y compañía 23.00%, Seguridad 13.00%, Atención permanente 10.00% y otros 2.00%.

CAPITULO VII . ANALISIS ESTATEGICO

7.1 Análisis del macro entorno SEPTE

A continuación, para el estudio del análisis estratégico, aplicaremos la técnica de evaluación del entorno en el cual se desarrolla la empresa (SEPTE) para identificar los factores sociales, económicos, políticos, tecnológicos que influyen en la propuesta de negocio; de este modo determinaremos los aspectos exógenos que la convierten vulnerable.

7.1.1 Factor Sociocultural demográfico

Los cambios en la estructura de la población ocasionados por el proceso de envejecimiento poblacional, repercuten en todas las esferas de desarrollo de la vida humana, tales como el plano económico, el social y el familiar, planteando ello nuevos desafíos a los Estados y el diseño de políticas públicas que puedan atender oportunamente las demandas y necesidades que irán surgiendo en los próximos años.

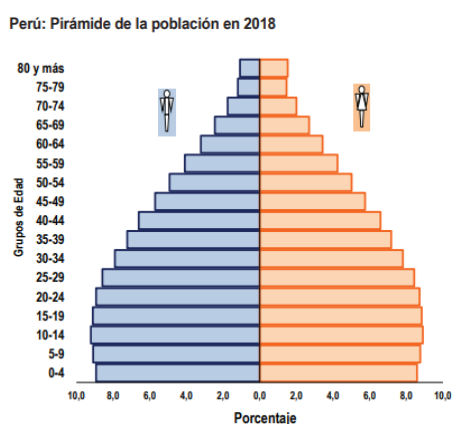
Es por ello que es importante tener en consideración que el proceso de envejecimiento debe ser visto desde dos dimensiones: el envejecimiento que experimenta la población y aquel que viven las personas.

El envejecimiento de la población se define como el aumento de la proporción de personas de edad avanzada (60 años y más) con respecto a la población total. Dicho proceso deriva de la acción combinada de dos elementos fuertemente relacionados entre sí, el demográfico y el epidemiológico: El primero, “se refiere a las transformaciones en la estructura de la población, principalmente a causa de la disminución de la fecundidad y la mortalidad”. El segundo, “alude al cambio hacia una menor incidencia, prevalencia y letalidad de las enfermedades infecciosas y agudas, junto con el incremento de la incidencia, prevalencia y letalidad de las enfermedades crónicas degenerativas e incapacitantes” (Ham Chande, 1996, citado en CELADE-CEPAL, 2011, p.6).

Asimismo, para el presente estudio se tomó en consideración el Informe Técnico Situación de la Población Adulta Mayor (en adelante el Informe) presentado en junio del año 2018, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática, en el cual se describen algunos rasgos demográficos, sociales y económicos de la población de 60 y más años de edad; así como sus condiciones de vida.

Como resultado de los grandes cambios demográficos experimentados en las últimas décadas en el país, la estructura por edad y sexo de la población está experimentando cambios significativos. El envejecimiento de la población peruana, aumenta la proporción de la población adulta mayor de 5,7% en el año 1950 a 10,4% en el año 2018. En este informe técnico se considera como personas adultas mayores a la población de 60 y más años de edad, en concordancia con el criterio adoptado por las Naciones Unidas.

Figura VII-1: Envejecimiento de la Población Peruana

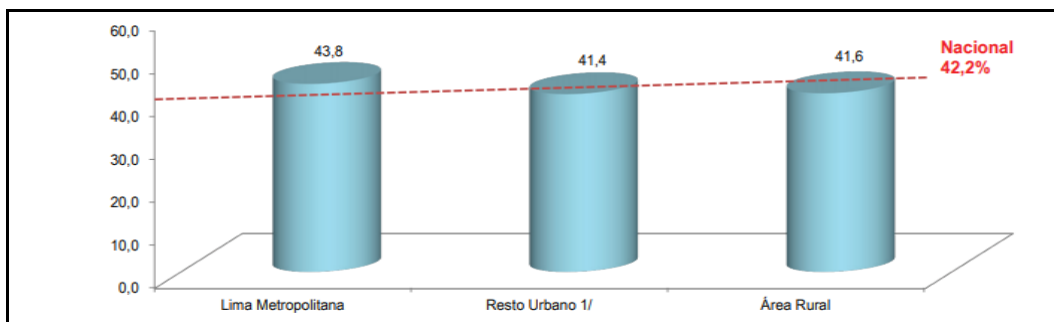


Fuente: INEI, Elaboración: INEI

a) Hogares con algún miembro adulto mayor

Con respecto a los hogares con algún miembro adulto mayor, el Informe determina que para el primer trimestre del año 2018, el 42,20% de los hogares del Perú tenía entre sus miembros al menos una persona adulta mayor. Asimismo, identificaron que en Lima Metropolitana la proporción de hogares con algún miembro adulto mayor, alcanza el 43,80. En cuanto a los hogares del área rural encontraron que el 41,60% registra un/a adulto/a mayor mientras que en el resto urbano, el 41,40% de los hogares, tienen una persona de este grupo etario, tal y como se presenta en el siguiente gráfico:

Figura VII-2: Hogares de Perú con algún miembro adulto mayor, según área de residencia



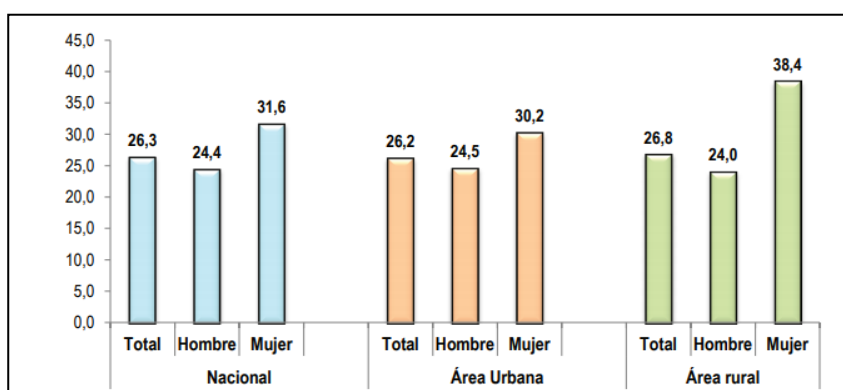
Fuente: INEI. Elaboración: INEI

b) Hogares conducidos por adultos/as mayores

Del total de hogares del país, el 26,30% tiene como jefe/a de hogar a un/a adulto/a mayor. Según sexo, existen más mujeres que hombres adultos/as mayores como cabeza de hogar. Así, del total de hogares que son conducidas por mujeres el 31,60% son adultas mayores, en el caso de los hogares con jefe hombre el 24,40% son adultos mayores.

Esto resalta más en el área rural, donde el 38,40% de los hogares son conducidos por mujeres adultas mayores, en el caso de los hombres es el 24,00%. En el área urbana, la diferencia por sexo es de 5,7 puntos porcentuales, las mujeres adultas mayores jefas de hogar significan el 30,20% frente a 24,50% de los Hombres, tal y como se observa en el siguiente gráfico:

Figura VII-3: Hogares jefaturados por adultos mayores, según área de residencia y sexo



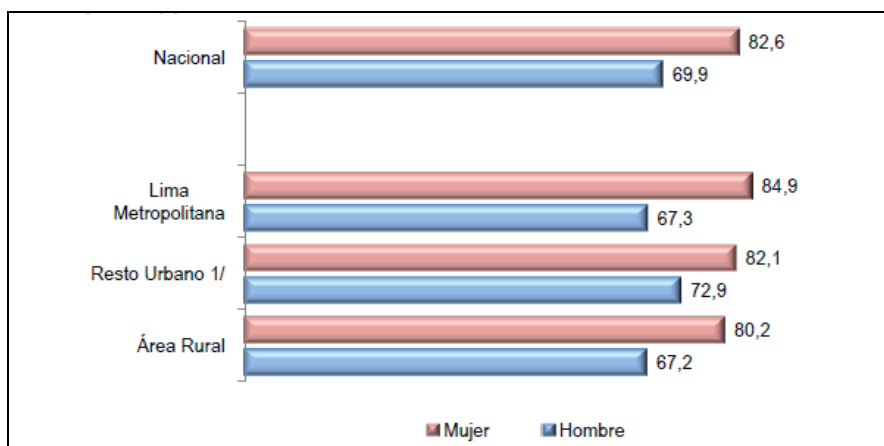
Fuente: INEI, Elaboración: INEI

c) Población con algún problema de salud crónico

El 82,60% de la población adulta mayor femenina presentó algún problema de salud crónico. En la población masculina, este problema de salud afecta al 69,90%, habiendo 12,7 puntos porcentuales de diferencia entre ambos.

Por otro lado, las mujeres de Lima Metropolitana (84,90%) son las que más padecen de problemas de salud crónica, en tanto que en resto urbano y el área rural, son el 82,10% y 80,20%, respectivamente. En todos los ámbitos geográficos, menor proporción de hombres que de mujeres adultas mayores padecen de problemas de salud crónica.

Figura VII-4: Población adulta mayor con algún problema de salud crónico, según sexo y área de residencia



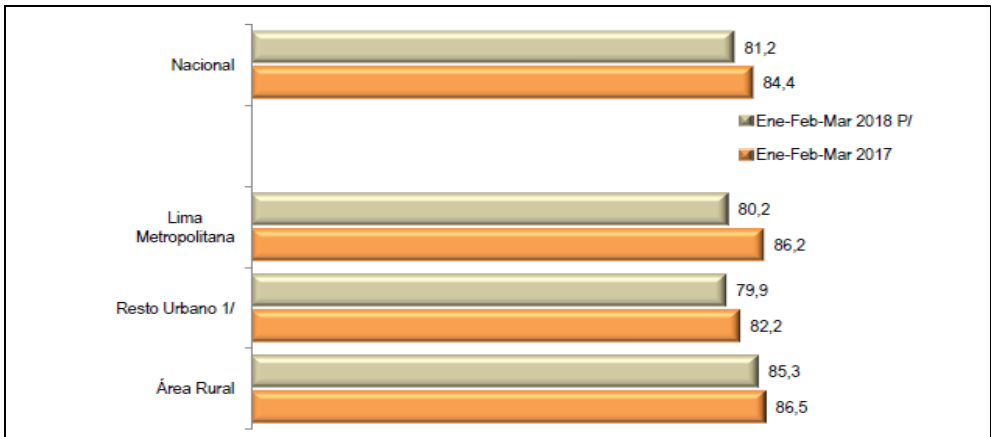
Fuente: INEI, Elaboración: INEI

Con respecto a los seguros, el 78.30% de la población adulta cuenta con un seguro de salud, ya sea público o privado. Además, la mayor proporción de afiliados es de Lima Metropolitana con el 85.00%. En el área rural, la población afiliada es de 77.60%, y en la urbana, alcanzó el 72.70%. Según el tipo de seguro, el 39.40% de la población accede al Seguro Integral de Salud (SIS), el 32.90% a EsSalud y el 6.10% a otros seguros.

d) Afiliación a algún seguro de salud

Del total de la población adulta mayor de 60 y más años de edad, el 81,20% tiene algún seguro de salud, sea público o privado. Destaca la cobertura de afiliación a algún seguro de salud de los residentes en el área rural con el 85,30%, ubicándose luego Lima Metropolitana y el resto urbano con el 80,20% y 79,90%, respectivamente.

Figura VII-5: Población adulta mayor con afiliación de salud, según área de residencia



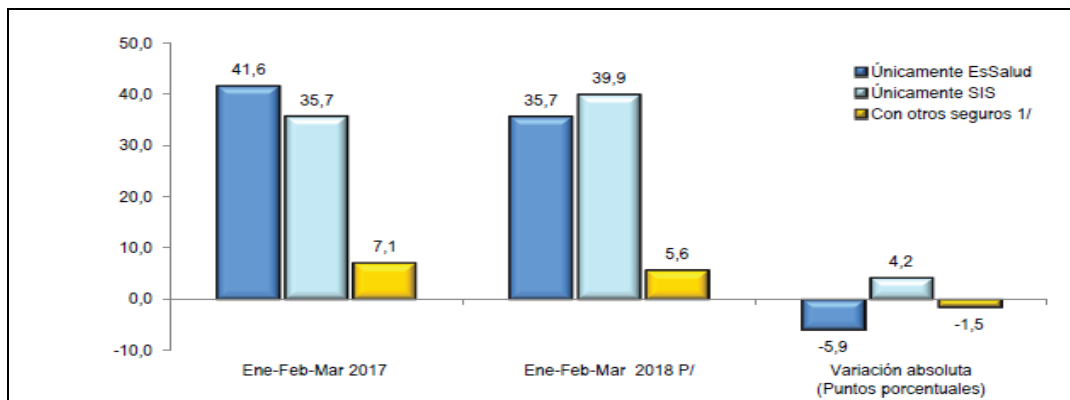
Fuente: INEI, Elaboración: INEI

Asimismo, el informe plantea que el 39,90% de los adultos mayores acceden sólo al Seguro Integral de Salud (SIS) y el 35,70% sólo a EsSalud. En comparación con el primer trimestre del año 2017 tenemos que la proporción de asegurados al Seguro Integral de Salud (SIS) se incrementó en 4,2 puntos porcentuales; mientras que en EsSalud disminuyeron en 5,9 puntos porcentuales.

Figura VII-6: Población adulta mayor, por tipo de seguro de salud

Trimestre: Enero-Febrero-Marzo 2017 - 2018

(Porcentaje respecto del total con algún Sistema de Seguro de Salud)

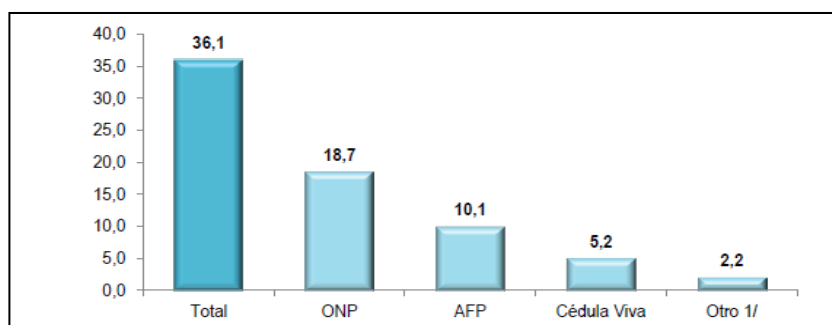


Fuente: INEI, Elaboración: INEI

e) Afiliación a sistema de pensión

De la población adulta mayor, el 36,10% está afiliado a un sistema de pensión. En el primer trimestre enero - febrero - marzo 2018, el 18,70% está afiliado a la Oficina de Normalización Previsional (ONP), seguido por el 10,10% de afiliados a las Administradoras de Fondos de Pensiones (AFP) y el 5,20% a la Cédula viva.

Figura VII-7: Población adulta mayor que tiene sistema de pensión Trimestre: Enero-Febrero-Marzo 2018 P/(Porcentaje).



Fuente: INEI, Elaboración: INEI

El 36,10% de la población adulta mayor cuenta con un sistema de pensión, donde se observa una disminución de 7,7 puntos porcentuales al compararlo con similar trimestre del 2017. Los hombres adultos mayores que cuentan con un sistema de pensión representan el 48,70%, mientras que las mujeres el 24,60%; existiendo una brecha de 24,1 puntos porcentuales a favor de los hombres adultos mayores. Por otro lado el 63,90% de la población adulta mayor no cuenta con un sistema de pensión, en este caso son menos los hombres que la mujeres con el 51,30% y 75,40%, respectivamente.

f) Prácticas inadecuadas de uso del tiempo libre

En nuestro país se requiere construir y fortalecer una cultura del tiempo libre, es decir, debemos tomar conciencia de lo beneficioso que puede ser para las personas, especialmente las adultas mayores, el aprovechamiento de su tiempo libre en actividades culturales, deportivas, turísticas y de esparcimiento. Es preciso implementar estrategias adecuadas dirigidas a lograr mayor conciencia en las propias PAM de la importancia de hacer uso adecuado de su tiempo libre, a favor de ellas mismas y de la sociedad, que requiere beneficiarse de su conocimiento y experiencia. Estas

intervenciones deben considerar los aspectos de género que pueden limitar la participación de uno u otro grupo de PAM.

A su vez, se requiere incrementar los espacios adecuados (infraestructura e instalaciones deportivas, recreativas y culturales) para que las personas adultas mayores puedan hacer uso de su tiempo libre, a costos reducidos o en forma libre con la asistencia de profesionales especializados en servicios de recreación y esparcimiento para la población adulta mayor⁹. (Vulnerables M. M., 2017)

De manera adicional, Ipsos menciona en su estudio "Perfil del adulto mayor" (Ipsos 2016) realizado a una muestra de 600 personas, que el 40% de los entrevistados trabaja en la actualidad y tiene planeado llevar a cabo estas actividades hasta los 73 años aproximadamente, con esto han logrado que la independencia económica del segmento mejore frente a años anteriores. En sus momentos libres suelen invertir el tiempo en quehaceres y mejoramiento del hogar o simplemente viendo televisión, en aquellos adultos mayores cuyo ingreso son propios de un segmento A o B suelen tener una mayor cantidad de actividades fuera del hogar como visitar lugares cercanos, amigos, familia, ir de compras entre otras opciones.

Con lo anterior se concluye que, en la actualidad, el adulto mayor requiere de servicios de entretenimiento y ocio y que además una parte significativa de ellos puede incluso llegar a costear los costos de estos programas.

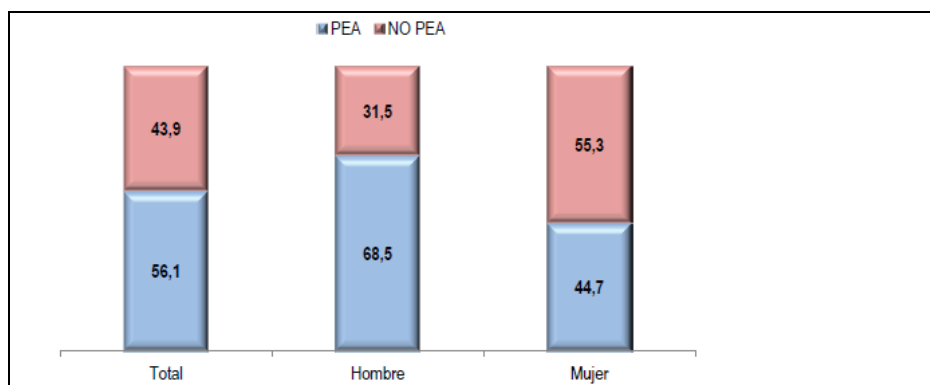
7.1.2 Factor económico

Según el Informe de actualización de proyecciones económicas del MEF (Abril 2017), la economía peruana crecerá 3.0% en el presente año. Lo que más ha impactado han sido dos acontecimientos: el fenómeno de El Niño Costero y la paralización de obras importantes de infraestructura vinculadas a empresas brasileñas.

Los adultos mayores que están incluidos en la Población Económicamente Activa (PEA) representan el 56,1%, siendo mayor el porcentaje de hombres (68,5%) que de mujeres (44,7%). Los adultos mayores que no forman parte de la Población Económicamente Activa (NO PEA), representan el 43,9%, donde el porcentaje de mujeres es mayor al de los hombres en 23,8%.

⁹ https://www.mimp.gob.pe/files/planes/vers_imprimible_plan_nac_pam_2013-2017.pdf

**Figura VII-8: Población adulta mayor por condición de actividad, según sexo
Trimestre: Enero-Febrero-Marzo 2018 P/(Porcentaje)**



Fuente: INEI, Elaboración: INEI

7.1.3 Factor Político Legal

La Constitución Política del Perú, reconoce a las personas adultas mayores todos los derechos fundamentales expresados en su artículo 2º, y establece expresamente en su artículo 4º la protección de la familia, señalando que: la comunidad y el Estado protegen especialmente al niño, al adolescente, a la madre y al anciano en situación de abandono.

Asimismo, a través de la Ley N° 30490, Ley de la Persona Adulta Mayor el Estado tiene objeto establecer un marco normativo que garantice el ejercicio de los derechos de la persona adulta mayor, a fin de mejorar su calidad de vida y propiciar su plena integración al desarrollo social, económico, político y cultural de la Nación.¹⁰

En ese sentido, reconociendo la necesidad del Estado de orientar la política pública para las personas adultas mayores, sobre la base del principio de titularidad de derechos de las personas; deben integrarse la promoción y protección de los derechos de la persona adulta mayor encargándose de normar, promover, coordinar, dirigir, ejecutar, supervisar, fiscalizar, sancionar, registrar información, monitorear y realizar las evaluaciones de las políticas, planes, programas y servicios a favor de ella, en coordinación con los gobiernos regionales, gobiernos locales, entidades públicas, privadas y la sociedad civil, que brindan las facilidades del caso.

Ley N° 30490, contiene en su estructura disposiciones orientadas a proteger al adulto mayor estableciendo lineamientos para su atención, buen trato, promover la creación de

¹⁰ "Artículo 1º - Ley N° 30490: La presente ley tiene por objeto establecer un marco normativo que garantice el ejercicio de los derechos de la persona adulta mayor, a fin de mejorar su calidad de vida y propiciar su plena integración al desarrollo social, económico, político y cultural de la Nación."

centros integrales de atención al adulto mayor, centros de atención al adulto mayor entre otras disposiciones.

De igual modo, es importante considerar en el presente estudio los lineamientos brindados por organizaciones internacionales sobre el cuidado al adulto mayor.

Dentro de estos tenemos el documento “Envejecimiento activo: un marco político” desarrollado por el Programa de Envejecimiento y Ciclo Vital de la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2002), que señala: “El envejecimiento activo es el proceso de optimización de las oportunidades de salud, participación y seguridad con el fin de mejorar la calidad de vida a medida que las personas envejecen”¹¹

El marco político para el envejecimiento activo se enmarca en los Principios de las Naciones Unidas para las Personas Mayores: independencia, participación, asistencia, realización de los propios deseos y dignidad, así como en el análisis de los factores relacionados con el envejecimiento activo y su influencia en el envejecimiento de las personas.

Dicho marco político requiere la acción sobre tres pilares básicos. Siendo estos el de salud- referente a los factores de riesgo- ambientales y conductuales, relacionados a enfermedades crónicas y su impacto en el declive funcional de las personas- factores que deben ser controlados para procurar mayores años de vida y calidad en la misma. Asimismo, se debe atender el pilar de participación- con la finalidad de velar por la contribución productiva- tanto remunerada como graciosa de los adultos mayores- esto en las políticas y los programas sociales, laborales, educativos y sanitarios. Buscando fomentar su participación en actividades socioeconómicas, culturales y espirituales. Finalmente, se debe tener en cuenta el pilar de seguridad, esto en el caso que ya no puedan mantenerse ni protegerse asimismo con la finalidad de velar por sus necesidades sanitarias, sociales, económicas y de seguridad física; protegiendo su dignidad- asistiendo activamente a sus familiares, así como a su comunidad.

Asimismo, ha sido materia de análisis del presente estudio las “Estrategias y plan de acción mundiales sobre el envejecimiento y la salud 2016- 2020 planteada por la Asamblea Mundial de la Salud, cuya visión es un mundo en el que todas las personas puedan vivir una vida prolongada y sana. Un mundo en el que se promoverá la capacidad funcional durante todo el ciclo de vida y en el que las personas mayores

¹¹ Programa de Envejecimiento y Ciclo Vital de la Organización Mundial de la Salud, abril 2002. “Envejecimiento activo: un marco político” Revista Española de Geriatria y Gerontología 2002; 37(S2):74-105.

tendrán igualdad de derechos y oportunidades y no sufrirán discriminación por motivos de edad.

Para ello, han fijado como objetivo estratégico, establecer marcos de acción nacionales sobre el envejecimiento saludable, con la finalidad de que la gobernanza no solo se limite al gobierno, contrariamente, que se haga extensivo al sector privado, las organizaciones no gubernamentales y la sociedad civil. Sin embargo, como garantes últimos de velar por que las personas vivan vidas prolongadas y sanas, los gobiernos, en sus diferentes niveles administrativos, tienen la obligación de poner en marcha políticas, acuerdos financieros y mecanismos de rendición de cuentas adecuados.

Se necesitan estrategias o políticas nacionales y regionales; claras y fundamentadas en datos científicos que aborden el envejecimiento y la salud. La gobernanza efectiva del envejecimiento saludable requiere también la elaboración de legislación, políticas y planes basados en datos científicos, ya sea como documentos independientes o integrados en el sector de la salud y otros sectores, que presten atención de forma explícita a la equidad y la dignidad y derechos humanos inherentes de las personas mayores. Estas deben adoptar un planteamiento de desarrollo basado en los derechos e incorporar sistemáticamente los puntos de vista de las personas mayores. En ese sentido, dichos planes deben estar vinculados con mecanismos efectivos de coordinación y rendición de cuentas a fin de garantizar su aplicación. Pueden reforzarse a través de una sociedad civil robusta, en particular las asociaciones de personas mayores y sus familias y cuidadores, que pueden ayudar a generar políticas, leyes y servicios más eficaces y responsables en pro de un envejecimiento saludable. Las medidas también se beneficiarán de la evaluación e intercambio de experiencias en apoyo del envejecimiento saludable en diferentes países.¹² (Salud A. M., 2017).

7.1.4 Factor tecnológico

Conforme citamos anteriormente muchas veces, la sociedad no valora la edad, experiencia y/o conocimiento de los adultos mayores. Inclusive, a pesar de que este sector de la población ha sido testigos de los diversos cambios tecnológicos, en la actualidad los adultos mayores son considerados inmigrantes tecnológicos. Es el caso,

¹² 69.^a ASAMBLEA MUNDIAL DE LA SALUD - Acción multisectorial para un envejecimiento saludable basado en el ciclo de vida: proyecto de estrategia y plan de acción mundiales sobre el envejecimiento y la salud - Informe de la Secretaría (Num 35)
http://www.mayoressaludables.org/sites/default/files/2017-03/ABRIL%202016-%20A69_17Estrategia%20y%20PoA%20sobre%20el%20Envejecimiento%20y%20la%20Salud.pdf

que la tecnología ha contribuido al incremento de la brecha generacional, toda vez que los adultos mayores han demostrado dificultad para adaptarse a los avances tecnológicos.

Según declaraciones de la psicóloga Ginnie Hughes al diario “La Prensa” de Panamá,¹³ es importante comprender que los adultos mayores crecieron en una época distinta y que no solo deben adaptarse a los cambios de la edad, sino a las nuevas tecnologías en un mundo que va más rápido de lo que ellos están acostumbrados. La personalidad, la resistencia natural al cambio, la falta de conocimiento y el hecho de que los aparatos no estén acondicionados a sus capacidades limitadas debido a la edad, como la visión, el equilibrio y la coordinación con los dedos, son factores que influyen en que muchos queden excluidos del uso de nuevas tecnologías.

Asimismo, el decano de la Facultad de Ingeniería de Sistemas Computacionales de la Universidad Tecnológica de Panamá (UTP), Nicolás Samaniego señala que: “Los intereses y prioridades al llegar a cierta edad cambian significativamente. La tecnología y muchos otros temas son vistos, en la mayoría de los casos, como algo complejo, los dispositivos tecnológicos son costosos y quizás por ello no son un elemento que se atreva a tocar para no dañarlos; adicionalmente, representan el pasar por una capacitación y muchos consideran que no están para aprender nada”.

La investigadora Gabrielle Britton, del Centro de Neurociencias del Instituto de Investigaciones Científicas y Servicios de Alta Tecnología, apunta que una deficiencia de estas tecnologías y a la vez un reto, es que no son “user friendly”, porque no fueron diseñadas pensando en el adulto mayor.

Sobre el punto precedente, la psicóloga Hughes opina que:

El rechazo a adaptarse a las tecnologías se debe, en gran medida, a no entender su funcionamiento. Para los adultos mayores, hacer una llamada es tan simple como alzar el teléfono y marcar, siempre ha sido así, pero ahora deben desbloquear una pantalla, tener conexión o entrar a un sitio web para contactar a sus familiares; que la tecnología necesite tantos pasos para una sola acción es incomprensible y lo sienten innecesario.

(La Prensa – Panamá 09.10.2015)

No obstante, en la actualidad existen cada vez más adultos mayores interesados en aprender a usar las nuevas tecnologías. Según una encuesta de Intel en Latinoamérica,

¹³ https://www.prensa.com/tecnologia/TECNOLOGIA-ABUELO-EDUCACION-INFORMATICA-SOCIEDAD-FAMILIA_0_4318818254.html

un 27.00% de personas de la tercera edad considera esencial el uso de dispositivos de cómputo.

En este contexto es importante la participación de la sociedad con la finalidad de preparar e integrar al adulto mayor dentro del escenario de la tecnología, ya que además contribuye en la salud del adulto mayor pues mantiene su mente activa, favoreciendo la conexión entre neuronas que previamente no estaban conectadas, lo que aumenta su capacidad cognitiva (memoria, atención y concentración).

Como señala la doctora Britton del Centro de Neurociencias del Instituto de Investigaciones Científicas y Servicios de Alta Tecnología:

“Las nuevas tecnologías promueven la salud cognitiva, ya que toda actividad en la cual tenemos que aprender implica la formación de nuevas neuronas y conexiones, pero la evidencia científica aún no es contundente. Me atrevo a decir que todos los científicos estamos de acuerdo en que cualquier actividad que rete el cerebro y promueva la interacción social y física (como las nuevas tecnologías) son positivas para la salud del adulto mayor.” (La Prensa – Panamá 09.10.2015)

Por otro lado, es importante tomar en consideración que durante los últimos años los aportes y avances tecnológicos también están dirigidos al adulto mayor, por ser un nicho con gran potencial de expansión. Es así que se requieren sendos programas y avances tecnológicos creados para este sector de la población como son:

- Rehabilitación cognitiva o ejercicios mentales.
- GPS para pacientes con deterioro cognitivo.
- Calendario de citas, control de presión arterial, pulso y glucosa.
- Atención de emergencias.
- Monitor de medicación y de actividad física, entre otros.¹⁴ (RPP, 2016).

7.1.5 Factor ecológico

Es características de nuestro país contar con 3 nichos ecológicos diferentes: Costa, Sierra y Selva, y estilos de vida, cultura y tradiciones diferentes. En la actualidad, la polución es una de las causas de mayor mortalidad que perjudica a poblaciones vulnerables como los adultos mayores. Estas partículas de contaminación ponen en riesgo la salud, principalmente en adultos mayores, incrementando en 43% su mortalidad.

¹⁴ <https://vital.rpp.pe/salud/beneficios-del-uso-de-la-tecnologia-en-el-adulto-mayor-noticia-991437>

Elmer Huerta, asesor médico de RPP Noticias, comenta que un estudio de la Universidad de Harvard en Boston explica que las partículas contaminantes aumentan la mortalidad de personas de más de 70 años: “Incluso niveles mínimos de contaminación ambiental pueden aumentar la mortalidad de las personas mayores. Recordemos que la contaminación ambiental está constituida por las llamadas partículas de contaminación. Pueden ser de diversos tipos y tienen, por lo tanto, diferentes riesgos sobre la salud del ser humano” (RPP- Vital 27.12.2017)¹⁵

Es por ello, que es de vital importancia que se dictan políticas públicas de cuidado al medio ambiente para intentar revertir el efecto de la contaminación, promoviendo que la población y gobiernos locales, practiquen acciones saludables como ahorro del agua, reciclaje, disminución del uso de automóviles y no arrojar basura a las calles.

7.2 Análisis del micro entorno

Para determinar qué elementos impactan en la rentabilidad en la industria del cuidado y entretenimiento del adulto mayor, cuáles son las tendencias y las reglas de juego en el sector y cuáles son las restricciones de acceso utilizaremos las cinco fuerzas de Porter. En ese sentido, el entorno directo de los servicios de cuidado y entretenimientos del adulto mayor del NSC B y C de los distritos de San Borja, San Miguel, Magdalena y Los Olivos se desarrollará en función al modelo de las siguientes fuerzas:

Figura VII-9: Rivalidad en el mercado Medio



Fuente: Propio, Elaboración: Propia

¹⁵ <https://vital.rpp.pe/vivir-bien/la-contaminacion-del-aire-aumenta-riesgo-de-muerte-en-adultos-mayores-noticia-1096547>

7.2.1 Amenaza de nuevos competidores

La amenaza de entrada de nuevos competidores en el rubro de cuidado y entretenimiento del adulto mayor depende mucho del número de importancia de las barreras a las que se enfrentan los nuevos competidores, tales como la alta inversión que requieren los proyectos de asistencia para adultos mayores, los cambios normativos, el temor y falta de confianza de los posibles clientes entre otros.

No obstante, basados en el incremento demográfico en la población adulta mayor, que la esperanza de vida de las personas también ha ido aumentando y que se proyecta un crecimiento aún mayor, podría considerarse que existe una amenaza para el sector de cuidado y entretenimiento del adulto mayor ya que existe un gran potencial para el desarrollo de nuevas empresas relacionadas con este segmento. A pesar de la posibilidad de entrada de nuevos competidores en el sector de cuidado y entretenimiento de la población adulto mayor, los competidores no se ven muy amenazados, toda vez que el crecimiento de este sector de la población conlleva al crecimiento de la demanda, generando un mercado muy amplio.

Es por ello, que es necesario que la casa de guarda “Cabellos de Plata” proporcione un servicio con un valor percibido mayor que la competencia, ofreciendo servicios integrales de mayor calidad para poder diferenciarse de las empresas ya existentes en el sector.

7.2.2 Amenaza de Productos y Servicios sustitutos

La existencia de distintos perfiles de adultos mayores acorde a su grado de autovalencia y NSE trae consigo una modificación de las necesidades requeridas por dicho segmento de mercado, lo cual ha originado que las empresas tengan que desarrollar innovaciones de sus servicios prestados y creación de nuevos servicios enfocados en el cuidado y entretenimiento del adulto mayor actual. Es por ello, que la amenaza de productos o servicios sustitutos en el cuidado y entretenimiento es elevada y conlleva a un aumento en la creación de nuevas ideas de negocio, promoviendo la diversificación de la oferta y el dinamismo del sector.

7.2.3 Poder de negociación de los clientes

Los clientes son esenciales para la supervivencia del negocio y para ello debe existir un equilibrio en el poder de negociación. Los usuarios actuales y potenciales

clientes del NSE de los distritos de San Borja, Magdalena, San Miguel y Los Olivos, son numerosos y se encuentran muy atomizados toda vez que no tienen muchas opciones de negociación, dado que los centros de guarda de día que brinden cuidados y entretenimiento son escasos.

En ese sentido, las casas de guarda de día se encuentran en un mercado que está en crecimiento y deben lograr que sus clientes se sientan satisfechos con los servicios prestados, ofreciendo una atención personalizada que logre mejorar la calidad de vida de los adultos mayores y sus familias. La casa de guarda de día “Cabellos de Plata” debe establecer con sus clientes una relación familiar, manteniendo una comunicación constante, con total confianza de que se atenderá de forma oportuna las necesidades del adulto mayor, a quien se le brindará el cuidado integral, mejorando su calidad de vida con la finalidad de generar tranquilidad en el cliente.

7.2.4 Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores son aquellos que suministran al negocio lo que se necesita para producir el bien o el servicio que ofrecen. En el presente modelo de negocio propuesto, los proveedores del sector de cuidado y entretenimiento del adulto mayor han sido divididos en dos grandes grupos:

- 1. Proveedores de servicios:** Están conformados en gran medida por profesionales especialistas en servicios gerontológicos y geriatras que brindarán cuidado y entretenimiento al adulto mayor. A fin de que los gerentes reciban un cuidado integral “Cabellos de Plata” contará con servicios de enfermería, trabajadora social, psicología, nutricionista, docentes de actividades de entretenimiento danza, taichí, yoga, manualidades, inglés, música, baile, pintura, cerámica, coach de emprendimiento), servicios de alimentación/ restauración. Adicionalmente se contará con los servicios de mantenimiento y limpieza, servicios de cable, internet y telefonía.
- 2. Proveedores de productos:** La casa de guarda “Cabellos de Plata” requiere infraestructura y mobiliario adecuado para ello debe contar con proveedores de mobiliario (sofá, sillas, mesas, camas, almacenes, estantes), artículos de cocina y menaje, limpieza, equipos tecnológicos (computadoras, televisores, radio, DVD,

tablets, proyector multimedia, comunicadores), alimentos y bebidas, materiales para las manualidades y talleres.

La gran variedad de proveedores para los distintos productos y servicios antes descritos, deriva en el bajo poder de negociación que éstos tendrán respecto a sus tarifas dado que hay bastante oferta en el mercado.

7.2.5 Rivalidad entre competidores

Los rivales competitivos son empresas con productos y/o servicios similares dirigidos al mismo grupo de clientes, cuanto mayor sea la rivalidad competitiva, peor es para las organizaciones que se encuentran en el sector. Para la presente investigación es necesario precisar que los competidores serán los centros que brindan un servicio de estancia dirigido al adulto mayor durante el día, donde además de brindarles cuidado integral les ofrecerán entretenimiento a través de actividades orientadas a mejorar su calidad de vida.

Los rivales descritos en el punto anterior, ofrecen sus servicios como centros asistenciales, casas de reposo o centros de día, en la actualidad el grado de rivalidad entre competidores es baja, toda vez que no existen suficientes centros públicos ni privados bajo el concepto de casa de guarda día, que permita una estancia diurna con múltiples actividades enfocadas en el bienestar y esparcimiento del adulto mayor.

De acuerdo a las investigaciones realizadas para el segmento NSE B y C de los distritos de San Borja, San Miguel, Magdalena y Los Olivos tenemos que la demanda supera a la oferta, en consecuencia la rivalidad es casi inexistente.

7.3 Análisis de Stakeholders

Parte de nuestro estudio ha consistido en definir quiénes son los stakeholders o grupos de interés que tiene una empresa para el cuidado y entretenimiento del adulto mayor. Según lo investigado, desarrollamos una serie de indicadores tomando en cuenta a los siete principales stakeholders de una empresa:

- 1. Indicadores con accionistas e inversionistas:** Estos stakeholders son clave para el negocio ya que tienen alto poder e interés en las estrategias de la empresa, participan activamente en cultura organizacional, gobierno corporativo y Código de ética.

2. **Indicadores con colaboradores y familias:** El éxito y logro de la empresa, se debe fundamentalmente al trabajo en grupo alineado con los objetivos de la empresa. En ese sentido, es importante promover en los colaboradores la valoración y respeto por los adultos mayores, gestión participativa y crear relaciones favorables para los grupos de trabajo, a quienes se les debe permitir el desarrollo profesional, otorgarles beneficios en la salud, seguridad y condiciones favorables de trabajo, para que logren su desarrollo personal y familiar.
3. **Indicadores con clientes:** Los potenciales clientes son los adultos mayores y sus familiares, a quienes deben brindarles servicios y una gestión idónea para el cuidado y entretenimiento del adulto mayor. Para ello se deben plantear políticas, brindando servicios adecuados promoviendo el respeto y bienestar integral del adulto mayor.
4. **Indicadores con proveedores:** Evaluación y selección de proveedores de servicios para el cuidado y entretenimiento del adulto mayor, valoración de la cadena productiva, apoyo al desarrollo de proveedores.
5. **Indicadores con comunidad:** Impacto de la empresa en la comunidad, relaciones con los adultos mayores y sus familiares, apoyar y promover actividades, proyectos y campañas sociales dirigidas al adulto mayor toda vez que es importante que la empresa promueva acciones sociales.
6. **Indicadores con el medioambiente:** Impacto en el medioambiente, tratamiento de desechos, educación ambiental y compromiso de la empresa para promover el bienestar de la sociedad y sobre del adulto mayor a su cargo.
7. **Indicadores con el gobierno y la sociedad:** Legalidad y transparencia, transparencia política, participación en proyectos gubernamentales, liderazgo e influencia en la sociedad.

7.4 Análisis EFE

Con este instrumento podemos identificar el impacto de las externalidades (oportunidades y amenazas) para el rubro de cuidados diurnos para adultos mayores en el que planteamos nuestra propuesta. En este sentido, podemos ver que los resultados positivos son superiores (no por mucho) al promedio; y ambas externalidades pueden compensarse entre sí.

Tabla VII-1: Matriz EFE

Evaluación de factores externos	Peso ponderado	Percepción de la empresa	Total ponderado
Oportunidades			
1.- Avances en la tecnología que permiten ampliar la expectativa de vida para las personas con nuevas curas a diversas enfermedades.	0.15	4	0.6
2.- Modelo de negocio con un considerable mercado por penetrar.	0.15	4	0.6
3.- Miembros del hogar con ritmos de vida más acelerados que no permiten dar cuidados de calidad a sus ancianos durante el día.	0.1	3	0.3
4.- Asimetría entre la creciente población de la tercera edad y la oferta comercial de lugares seguros para su cuidado y atención durante la jornada laboral.	0.15	4	0.6
5.- Incremento del poder adquisitivo en los distintos estratos sociales de la población.	0.05	3	0.15
Amenazas			
1.- Falta de mano de obra calificada y especializada en el cuidado y atención de los adultos mayores.	0.15	1	0.15
2.- El posible ingresos de franquicias extranjeras especializadas en la atención de ancianos.	0.1	1	0.1
3.- Alto grado de informalidad en el cuidado "in house" de los ancianos sin tener en cuenta las óptimas condiciones que requieren este campo.	0.05	2	0.1
4.- Ampliación de operaciones en este nuevo negocio por parte de inversores reconocidos con otros rubros, que podrían ser conexos.	0.05	2	0.1

5.- Posible diversificación de nuevos servicios orientados al cuidado de los ancianos por parte de diversas entidades del Estado a costo cero o altamente subsidiado; y/o gratuito.	0.05	2	0.1
	1.00		2.80

Fuente: Propia, Elaboración: Propia

De los datos antes detallados podemos concluir que la propuesta de negocio podría ser atractiva por mostrar un resultado ligeramente superior al promedio ponderado; y por lo tanto podría responder de manera eficaz a las oportunidades externas.

7.5 Estrategia organizacional

7.5.1 Visión

La visión de la Estancia de Día “Cabellos de Plata” es ser un referente como la mejor opción en los servicios de atención, cuidado y entretenimiento para los adultos mayores del NSE B y C de los distritos de San Borja, San Miguel, Los Olivos y Magdalena basados en la calidad y confianza necesaria para a brindar un cuidado integral y mejorar la calidad de vida de los adultos mayores dentro de un ambiente alegre y de respeto.

7.5.2 Misión

La misión de “Cabellos de Plata”, es brindar a nuestros clientes una atención integral de servicios, cuidados y entretenimiento contando con las mejores instalaciones, actividades de carácter social, cultural, educativo, recreativo y productivo para el uso de su tiempo libre y socialización con otras personas adultas mayores y el mejor equipo humano dentro de un ambiente agradable, seguro y familiar.

7.5.3 Valores





Los valores de nuestra casa de guarda se basan en la actitud de servicio, el trabajo en equipo, la ética, dignidad, respeto, compromiso y seguridad. Es fundamental el desarrollo profesional y trabajo en equipo a efectos de poder brindar un servicio adecuado y diferenciado a los clientes, a quienes debe brindárseles igualdad de trato pero individualizando las necesidades de cada uno de los adultos mayores, es por ello que en la Casa de guarda “Cabellos de Plata” nos esforzaremos para ofrecer servicios de

calidad, actividades y taller mediante el cual se promueva el envejecimiento como una etapa de plenitud de vida que debe ser llevada de forma activa, plena y feliz. Para ello, nuestro equipo humano de profesionales y especialistas en geriatría brindarán un trato digno y respetuoso al adulto mayor.


7.6 Modelo de Negocios Aplicado a nuestra propuesta – Modelo Canvas

Aplicando la metodología Canvas analizaremos donde quedan reflejadas las fortalezas y debilidades del modelo de negocio planteado, proveyendo una visión global de este de manera rápida y sencilla.

Tabla VII-2: Propuesta de Valor en Modelo Canvas

<p><u>Asociados Clave:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Socios colaborativos (Entres privados y públicos). • Aliados comerciales • Proveedores de servicio de salud básica (técnicos de enfermería y geriatría, terapeutas, instructores, entrenadores). • Especialistas en infraestructura geriátrica. • Profesionales Administrativos, nutricionistas, técnicos, etc. • Inversionistas y accionistas. • Centros médicos, municipalidad, central de emergencia. • Profesionales comprometidos con el servicio y atención de personas en la tercera edad. • Estudiantes. • Voluntarios. 	<p><u>Actividades Clave:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Captación de personas de la tercera edad jubilados y/o sus tutores responsables preocupados en mantener una vejez activa y de calidad. • Adecuación de la infraestructura de acuerdo a las necesidades del adulto mayor. • Brindar un cuidado especializado y permanente al adulto mayor. • Atención personalizada como en su propio hogar. • Ofrecer diferentes actividades para ancianos autovalentes. • Aseguramiento de la seguridad de los adultos mayores dentro y fuera de la casa de guarda. • Evaluación integral de los adultos mayores antes y durante el servicio. 	<p><u>Propuesta de valor:</u></p> <p><i>Para el cliente. Adulto mayor</i></p> <p>“Acumule experiencias, disfrute plenamente de sus cabellos de plata con nuestra compañía”.</p>  <p>Experiencia integral que combina actividades que lo mantendrán activo y en permanente interacción con su entorno, con total seguridad como en su hogar y con la libertad que les ofrece la naturaleza.</p> <p>Modelo de negocio escalable y colaborativo.</p> <p>Aseguramiento de la integridad a través de un</p>	<p><u>Relación con los clientes:</u></p> <p>Contacto directo con los clientes. Asistencia personal. Atención personal diferenciada por cada caso y adaptada a la personalidad y necesidades de nuestros clientes.</p>  <p><u>Decisor de compra:</u></p> <p>Mantendremos una comunicación directa diaria y a través de dispositivos electrónicos, informándole sobre el desempeño diario de sus adultos mayores.</p>	<p><u>Segmento de clientes:</u></p> <p><i>Cientes</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Adulto mayor autovalente, activo física y psicológicamente. • De NSE B y C • Residentes en los distritos de San Miguel, Los Olivos, San Borja y Magdalena. • Independientes económicamente (pensionistas, rentistas). • Dependientes económicos. • Solteros, viudos, sin hijos.  <p><u>Decisor de compra</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Jóvenes y adultos del NSE B y C. • Adulto mayor con recursos
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

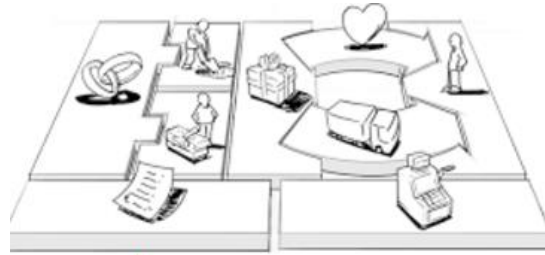
		<p>sistema de seguridad integrado en todos los ambientes de las Casas de Guarda y en ambientes externos a través de un sistema de ubicación y rastreo incorporado como pulseras.</p> <p>Cursos y talleres artísticos.</p> <p>Deportes, entretenimiento, paseos, viajes, bienestar integral.</p> <p>Acompañamiento.</p>		<p>económicos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Responsables de la atención y cuidado de adultos mayores. • Sin tiempo de atender a sus adultos mayores. • Consiente de la necesidad del adulto mayor de sentirse útil manteniéndose en permanente actividad. • Preocupado de la seguridad de su Adulto Mayor sobre cualquier otro atributo.
--	--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p><u>Recursos clave:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Recursos Humanos (colaboradores) • Recursos Físicos (infraestructura, sistemas, equipos, muebles, instalaciones) • Recursos de Socios colaborativos puestos a disposición de la casa de guarda. 		<p><u>Canales:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • El canal de nuestro servicio es directo considerando que todos los adultos mayores serán atendidos en nuestros locales y ambientes colaborativos. • Comunicaremos nuestra propuesta de valor a través de herramientas del marketing como publicidad, relaciones públicas y promociones. • Utilizaremos medios e influenciadores representativos de nuestro mercado. 	
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

Estructura de costos:

Esta conformada por:

- Costos Fijos: Gastos de administración, planillas, mantenimiento, alquileres, servicios, provisiones.
- Costos Variables: Costos directos del servicio, instructores, ambientes, útiles, movilidad.
- Punto de equilibrio.



Fuentes de ingreso:



- Fuentes directas: Generación Operativa conformado por Membresías anuales, Mensualidad del servicio, Inscripción a cursos libres.
- Fuentes indirectas: Ingresos por alquiler de espacio de comedor, tarifas adicionales derivadas del servicio.

Fuente: Propia, Elaboración: Propia

7.6.1 Segmentos de Clientes

Adultos mayores (De 60 años a más) lúcidos, autovalentes, de los NSE, B y C que habiten en Lima metropolitana que busquen mantener un estilo de vida activo y mantenerse en permanente aprendizaje.

7.6.2 Propuesta de Valor

“Acumule experiencias, disfrute plenamente de sus cabellos de plata con nuestra compañía”.

Producto : Servicio de Estancia de día para el adulto mayor autovalente.

Ofrecemos : Una experiencia integral que combina actividades que lo mantendrán activo y en permanente interacción con su entorno, con total seguridad como en su hogar y con la libertad que le ofrece la naturaleza.

Cabellos de Plata es resultado de la identificación de una carencia existente en el mercado que necesita ser satisfecha como lo es la del acompañamiento de los adultos mayores en nuestra sociedad. Considerando que la soledad producto del ritmo de vida (elegida o impuesta) es una de las causas más frecuentes de la depresión y que se ha vuelto más peligrosa que la obesidad como causa de mortalidad en los adultos mayores. El aislamiento voluntario es extremadamente dañino para la salud de los adultos mayores por lo que nuestra propuesta nace como una alternativa de acompañamiento integral al adulto mayor que se caracteriza por tener una vida activa, busca mantenerse pleno desempeño de sus facultades (autovalente) y es independiente económicamente.

Nuestra propuesta consta del servicio de guardería para adultos mayores que ofrece:

- Actividades en espacios cerrados y al aire libre que le permiten interactuar con su entorno.
- Actividades que desarrollan sus habilidades manuales y creativas.
- Actividades de entretenimiento y ocupacionales para fomentar el pleno uso de sus habilidades cognitivas y motoras.
- Acompañamiento psicológico integral durante su estancia en la guardería y fuera de ella.

La propuesta de Casa Cabellos de Plata:

- Cursos y Talleres que desarrollan habilidades artísticas, físicas, sociales, emocionales y cognitivas. El programa de cursos y talleres han sido desarrollados en base a las necesidades de los adultos mayores y recomendaciones de expertos con el objetivo de mantenerlos activos y felices.
- Paseos y excursiones que se desarrollaran por horas o día completo que le permitirán a los adultos mayores interactuar con su entorno y a la vez mantenerse en constante aprendizaje. Periódicamente se desarrollaran viajes de máximo dos días, que incluye un pago adicional por transporte y viáticos.
- Actividades deportivas diseñadas a medida de los adultos mayores y en horarios rotativos con la finalidad de lograr su máxima eficiencia física de acuerdo a su capacidad y estado de salud. Las disciplinas a cubrir son Natación, Gimnasia, Caminatas, Voleibol, Fútbol y otros que apliquen de acuerdo a su evaluación al ingreso de la Estancia. La frecuencia de las actividades han sido diseñadas por los especialistas considerando las condiciones físicas de los adultos mayores.
- Disciplinas de relajación, bienestar físico y mental; se desarrollaran actividades como Yoga, Taichi y Pilates.
- Actividades culturales y de entretenimiento que se desarrollan en espacios ajenos a nuestras instalaciones, incluyen actividades como la asistencia a cines, teatros, ferias, eventos culturales y de tecnología de interés de los adultos mayores de acuerdo a sus perfiles de evaluación al ingreso a la casa de guarda.
- Visitas guiadas por horas o día completo con el objetivo de integral el adulto mayor a su entorno y lograr interacción.

Las actividades se desarrollan en dos tipos de ambientes; en los ambientes de la propia guardería “Cabellos de Plata” debidamente acondicionados seguros, cómodos y funcionales adaptados a las necesidades de nuestros clientes y otras actividades se desarrollaran en ambientes colaborativos de propiedad de nuestros aliados estratégicos pero habilitados para ser de uso de nuestros adultos mayores, hasta donde serán trasladados con unidades móviles de Cabellos de Plata y bajo la supervisión permanente de nuestro personal. Asimismo las actividades al aire libre se han planificado en ambientes colaborativos y lugares de uso público donde los adultos mayores estarán permanente acompañados de los instructores, cuidadores especializados y voluntarios.

Nuestra propuesta de acompañamiento y bienestar integral para el adulto mayor contempla la ubicación estratégica de los locales de Cabellos de Plata debido a que se busca la cercanía de los establecimientos colaborativos con la finalidad de evitar largos desplazamientos, el tráfico y costos adicionales por transporte u otros.

El modelo de nuestro negocio está basado en los negocios escalables y colaborativos por lo que Cabellos de Plata contará con locales en diferentes distritos de Lima Metropolitana con ubicaciones que serán definidas de acuerdo a la segmentación de nuestro mercado y la investigación de mercado. Nuestro negocio crecerá de forma escalonada a través de la apertura de nuevos locales que compartirán además del know how los costos por economías de escala y la curva de la experiencia que asegurara la disminución de riesgo del emprendedor que se anime a formar parte del negocio.

Nuestros locales de Cabellos de Plata atienden en horario extendido desde las 7.00 am hasta las 7:00 pm de lunes a sábado, en dos grupos de entre 22 y 24 personas cada uno cuando están en su máxima ocupación; y se atiende a clientes libres por curso y/o taller que tienen su propio programa de atención. Cada uno de los locales dispone de unidades móviles para trasladar al personal y a los adultos mayores. El programa de actividades diario varía de acuerdo al cronograma adaptado a los perfiles de los usuarios y de acuerdo a la recomendación de los especialistas. Además se adaptan con la finalidad de tener ocupado los ambientes con alguno de los grupos mientras el otro está en realizando actividades fuera del local.

La seguridad es un elemento fundamental de nuestra propuesta de valor porque buscamos el bienestar integral del adulto mayor asegurando su integridad y salud dentro y fuera de nuestras instalaciones durante todo el horario del servicio para lo cual utilizamos un sistema de seguridad integrado en todos los ambientes de nuestros locales y en los ambientes colaborativos de propiedad de nuestros socios estratégicos; como otra medida de seguridad todos nuestros adultos mayores contarán con una pulsera incorporada con un chip de seguridad que nos permitirá identificar rápidamente su ubicación a tiempo real; los familiares interesados recibirán alertas que les informe el ingreso y salida de sus adultos mayores, así como mensajes en caso de algún evento relevante que merezca ser informado, directamente los familiares pueden hacer el seguimiento a sus adultos mayores a través de la web de Cabellos de Plata y un aplicativo para celulares que se desarrollara una vez se tenga operativo las Casas de

Guarda. El sistema cerrado e integrado de video vigilancia en los locales de nuestras estancias, unidades móviles, espacios públicos cercanos a nuestros locales, los locales de socios colaborativos garantizan la seguridad de nuestros clientes y familiares.

El servicio que brindamos es integral por lo que establecemos una tarifa mensual por el servicio para los socios, pero existe la posibilidad de que los adultos mayores interesados tomen cursos y/o talleres independientes a su interés por el pago del curso, tenemos descuentos por si el adulto mayor decide tomar más de un curso. Además todos los asociados deberán realizar un pago anual como membresía por el servicio integral. Las tarifas serán establecidas de acuerdo al estudio de mercado en las diferentes zonas donde se ubicara nuestros locales de Cabellos de Plata.

- Servicio orientado al cuidado y entretenimiento del adulto mayor bajo el formato de estancia de día denominada casa de guarda “Cabellos de Plata”.
- "Cabellos de Plata" contará con un equipo de profesionales altamente calificados en la atención, cuidado y entretenimiento del adulto mayor.
- Desarrollo de actividades de carácter social, cultural, educativo, recreativo y productivo para el uso de su tiempo libre y socialización del adulto mayor con otras personas de su edad.
- Contribuir con el proceso de envejecimiento satisfactorio y la satisfacción vital de los clientes adultos mayores y de sus familias.

7.6.3 Canales de Distribución

Los canales para dar a conocer al segmento de mercado de nuestra propuesta de valor se dan en dos etapas. En la etapa previa al funcionamiento y durante la puesta en marcha de la Casa de Guarda Cabellos de Plata. Dentro de nuestra estrategia de comunicación utilizaremos los 5 instrumentos de la comunicación para lograr llegar a nuestro segmento objetivo.

Utilizaremos la publicidad en medios masivos que tienen cobertura a las zonas de influencia donde se encuentran nuestros locales y tienen importante sintonía en los adultos mayores de nuestro segmento, como a través de cortos mensajes subliminales en Radios como Radio programas del Perú, Radio Capital, Radio Felicidad y Radio la Inolvidable. Además se aprovechara las plataformas digitales de las mismas emisoras para difundir los mensajes a través de todas sus plataformas. Se buscara auspiciar

segmentos de programas familiares dedicados al adulto mayor a través de canjes de nuestros servicios en la Casa de Guarda. Se utilizara las Relaciones Publicas para lograr que profesionales y comunicadores influyentes en temas de la Salud nos referencien y recomienden como una alternativa de cuidado al adulto mayor. Se realizaran campañas preventivas a la comunidad previas a la apertura de las Casas de Guarda para lograr una base de datos de posibles clientes y captar a nuestros primeros clientes, así como para informar a los familiares de los beneficios de nuestra casa de reposo. Alianzas con clínicas especializadas, clínicas con mayor recurrencia de adultos mayores en las zonas de influencia, clínicas psicológicas o de ayuda emocional, Hospitales y locales de EsSalud. Utilizaremos las diferentes redes sociales y páginas web para mostrar los beneficios de nuestros servicios.

El canal de nuestro servicio es directo considerando que todos nuestros servicios son prestados directamente por nuestros profesionales en los ambientes de nuestros diferentes locales y los servicios colaborativos son prestados en ambientes de nuestros aliados estratégicos.

7.6.4 Relación con el Cliente

Establecer cómo vamos a relacionarnos con cada tipo de cliente, teniendo en cuenta sus características y sus necesidades:

- Brindar atención personalizada a cada uno de los adultos mayor de la casa de guarda de acuerdo a sus necesidades y preferencias; en base a la evaluación inicial al ingreso a la estancia.
- Existirá una relación comercial y contractual que celebrará el adulto mayor y/o su familiar encargado respecto del servicio contratado en la casa de guarda elegida.

7.6.5 Fuentes de Ingreso

La generación de ingresos para sostener Cabellos de plata proviene de fuentes directas e indirectas. Los ingresos de fuente directa son producto del pago anual de la membresía que es un pago único al año que le da preferencia del servicio al cliente frente a otras inscripciones dado el cupo limitado por sede y a servicios adicionales que se realicen al largo del año bajo previa programación. La mensualidad que pagan los socios constituye el principal ingreso y es el pago que corresponde al paquete de

servicios mensuales que la Casa de Guarda brinda a los clientes y que cumple una programación mensual pero tiene horarios flexibles de acuerdo a la evaluación de los adultos mayores. El tercer ingreso lo constituye por la concesión del uso del comedor de los locales de Cabellos de Plata, se realizará un concurso para elegir a los mejores postores quienes deberán cumplir estrictos requisitos de acuerdo a las necesidades alimentarias de los clientes. El último ingreso corresponde a la inscripción a cursos y/o talleres libres que pueden realizar adultos mayores no socios que deseen asistir a la Estancia por tramos de tiempo de acuerdo a programas de su interés.

Los medios de pagos pueden realizarse en efectivo directamente en la oficina de coordinación en cada una de las sedes de nuestra Casa, a través de sistemas electrónicos de pago a cuentas de la empresa, depósito directo en nuestra cuenta o pagos con tarjeta de crédito sin un costo adicional.

7.6.6 Actividades Clave

En los diferentes procesos a desarrollar antes y durante la implementación de nuestros locales de Cabellos de Plata existen un importante número de actividades que en cadena logran el paquete de servicios integrales para lograr el bienestar del adulto mayor. En este punto nombraremos algunos de los procesos clave que serán desarrollados en el Capítulo de Operaciones. *La captación de clientes* previa al lanzamiento de la Casa de Guarda es fundamental para determinar la viabilidad del proyecto. *La evaluación integral* (física, emocional, cognitiva) del adulto mayor previo al ingreso a la Casa de Guarda. *La programación de los cursos y talleres* constituye una de las principales actividades para determinar la programación de los horarios por turnos. *Las evaluaciones de desenvolvimiento a los adultos mayores* con la finalidad de medir sus gustos y disgustos con la finalidad de medir su efecto en el logro de su bienestar integral. La búsqueda y selección del personal es clave para que se logre el objetivo de la Casa de Guarda por lo que tanto el personal a seleccionar como el seleccionado deben cumplir un perfil académico, profesional y personal que les permita desenvolverse en sus puestos con naturalidad y satisfacción que se refleje en el servicio que brindan a los adultos mayores. *El cumplimiento de los horarios*, el éxito de nuestro servicio dependerá de cuan eficientes seamos por lo que esta actividad es de suma

importancia. El cuidado del adulto mayor es otra actividad que constituye el éxito de nuestra empresa.

7.6.7 Recursos Clave

Contamos con tres clases de recursos claves, cada uno es de suma importancia para lograr el servicio integral que ofrecemos a nuestros adultos mayores.

El recurso humano, constituido por nuestros colaboradores es nuestro principal activo y es a través de ellos que generamos valor para nuestros clientes por lo que buscamos ofrecerles las mejores condiciones laborales, organizacionales y motivacionales para que se sientan comprometidos con el servicio siendo empáticos y resolutivos. Nuestro personal está constituido por profesionales en salud, de actividades físicas y artísticas, ciencias empresariales, siendo su principal cualidad estar especializados en el cuidado de adultos mayores, además de su cualidades blandas.

El recurso físico está constituido por la infraestructura, instalaciones, equipos, muebles y enseres en nuestros locales de Cabellos de Plata, además de los activos intangibles como el sistema de gestión, desarrollos tecnológicos y sistema de seguridad. Se ha realizado una importante inversión en la adecuación de las instalaciones de los locales donde funcionarán las casas de guarda para adaptarlos a los clientes con la finalidad de garantizar su integridad y bienestar.

El tercer recurso está constituido por nuestra red de socios estratégicos quienes son parte fundamental del modelo de negocio quienes colaborativamente en una relación “win to win” nos cederán infraestructura, personal, equipos, muebles y enseres para el desarrollo de determinadas actividades programadas; garantizando la seguridad y bienestar integral de nuestros adultos mayores.

7.6.8 Socios Clave

El establecimiento de alianzas estratégicas es fundamental para nuestra propuesta de valor que busca brindar un servicio de bienestar integral a nuestros adultos mayores. Basados en un modelo de negocio colaborativo donde aprovechamos los recursos físicos y humanos de nuestros socios para ponerlos a disposición de los clientes de la Estancia. Estableceremos alianzas con empresas privadas e instituciones públicas que agregaran valor a nuestro servicios, siendo de diferentes sectores como Gimnasios,

Centros Deportivos, Salones de Belleza, Empresas de entretenimiento, Municipalidades, Clínicas, Instituciones culturales, Centros Educativos e institutos, Asociaciones de vecinos.

En un segundo orden pero no menos importante tenemos como aliados a nuestros proveedores de diferentes productos y servicios que intervienen en los procesos claves; proveedores de servicios profesionales para el cuidado del adulto mayor, proveedores de servicios artísticos y deportivos, proveedores de los servicios de alimentación, proveedores de servicios de salud física y mental, proveedores de bienes y servicios necesarios para el funcionamiento de la estancia.

7.6.9 Estructura de Costos

La estructura de costos es de suma importancia para la determinación de los precios de nuestros servicios y está basada en una composición de costos fijos y variables. Los Costos Fijos esta constituidos por los Gastos de Administración (servicios, seguros, seguridad, impresos, alquiler, mantenimiento, entre otros), Planillas (remuneraciones, beneficios sociales, provisiones); Los Costos Variables lo constituyen la mayoría de rubros de nuestro servicios como Planilla variable (instructores, capacitadores, cuidadores, especialistas geriátricos), Costos directos del servicio (pago de servicios colaborativos, movilidad, alimentación, gastos de marketing). Los costos más el margen de acuerdo a la percepción del valor que le del adulto mayor a Cabellos de Plata determinara el precio final del servicio.

7.7 Plan de contingencias

Un plan de contingencias identifica la exposición del negocio a amenazas externas e internas sintetizando las medidas a tomar para prevenir y recuperarse de dichas amenazas en caso de producirse. El objetivo de dicho plan mitigar los riesgos y asegurar la continuidad del negocio en caso de desastre.

Actualmente, las exigencias y circunstancias donde los riesgos son cada día mayor en el cuidado del adulto mayor, hacen necesaria la existencia de grupos excelentemente preparados en el cuidado y entretenimiento para enfrentar las contingencias que puedan surgir. En ese sentido, los controles y acciones necesarias para mitigar que los riesgos

impacten negativamente en la operación de la casa de guarda “Cabellos de Plata” hemos identificado que es de vital importancia, la selección de personal y su capacitación constante a efectos de que el negocio no se vea afectado o interrumpido.

La actual estrategia de continuidad del negocio en una empresa de cuidado y entretenimiento del adulto mayor está fundamentada principalmente en la recuperación de los servicios gerontológicos, toda vez que sin la especialización de estos servicios, el negocio como tal no puede continuar, y por tanto es indispensable que se dediquen grandes recursos para garantizar un alto grado de disponibilidad ininterrumpida de los profesionales en el cuidado integral del adulto mayor. Adicionalmente, es importante que la infraestructura cumpla con las exigencias y necesidades de los adultos mayores de la casa de guarda, para ello se debe contemplar el debido cumplimiento de los permisos municipales además en caso de desastres naturales es necesario contar con un seguro a todo riesgo para cada uno de los locales “Cabellos de Plata” para la recuperación inmediata de los locales en caso de desastres.

7.8 Conclusiones

Como se indicó en otros puntos de este trabajo, es necesario crecer sostenidamente a partir del tercer o cuarto año de operaciones a fin de desarrollar un modelo comercial escalable, inicialmente en Lima metropolitana.

Asimismo, y producto del análisis de fuerzas antes desarrollado, es conveniente desarrollar nuestra estrategia a partir de los modelos privados y estatales presentes en el mercado, orientando nuestra a propuesta a destacar nuestros diferenciales, que se apoyan en una parrilla de actividades más amplias que las ofrecidas en la actualidad, en locales especializados y asesorados por expertos- siempre en compañía y vigilancia de nuestros colaboradores, el incentivo de la vida en comunidad y la especialización en el control y seguridad.

A su vez, es importante resguardar el buen nivel de servicio a través de la implementación de protocolos de atención y servicios; como respuesta inmediata ante las quejas, reclamos y/o sugerencias de los clientes.

CAPITULO VIII . PLAN DE MARKETING Y VENTAS

En este capítulo desarrollaremos el Plan de Mercadeo en dos para etapas, en la etapa inicial para introducir La Casa de Guardia en el mercado y el Plan a seguir con el Producto en el mercado y durante el periodo que dura el horizonte de evaluación del proyecto.

8.1 Objetivos del Plan de Marketing y Ventas

- Lograr un nivel de ocupacion progresivo de acuerdo a la meta esperada de locales de estancias llegando al termino del año 10 al 100.00% de su ocupacion.
- Lograr un crecimiento sostenido en ventas promedio durante el horizonte del proyecto de 7.00%.
- Posicionarnos en el top mind del Adulto Mayor como “el servicio” de acompañamiento, cuidado y entretenimiento integral del adulto mayor que logra su bienestar.
- Fidelizar a los adultos mayores de nuestro segmento objetivo para que se conviertan en socios permanentes de nuestros servicios.
- Ampliar nuestro rango de influencia de forma progresiva en 5.00% en la zonas donde se iniciaran operaciones.
- Lograr 17 Estancias de Cabellos de Plata al termino del año 10, en diferentes distritos de Lima Metropolitana.
- Contribuir con la salud emocional de los adultos mayores de las zonas de influencia donde nos ubicamos.
- Ser agentes de cambio en el pensamiento de cuidado al adulto mayor.

8.2 Segmentación

De acuerdo a la definición de nuestro segmento objetivo en nuestra propuesta de valor. Nuestro mercado objetivo está constituido por Adultos mayores que pertenecen a los niveles socioeconómicos B y C residentes en los distritos donde se ubican los locales de Cabellos de Plata y en las zonas cercanas considerados zonas de influencia. El perfil de nuestros clientes, además de ser autovalentes, son personas en su mayoría independientemente económicamente pues reciben una pensión de su jubilación e ingresos productos de sus rentas. Son personas que gustan de hacer deportes, mantenerse activos y estar en contacto con el entorno; en mucho casos sin descendencia

directa (hijos), divorciados, viudos o sin familiares cercanos. Son personas que tuvieron una vida profesional activa y buscan tener un ritmo de vida más relajado pero lleno de actividades. En gran proporción está constituido por adultos mayores dependientes de sus hijo y/u otros familiares, quienes no disponen de tiempo para el cuidado de sus padres y/o familiares y acuden a la Cabellos de Plata con la finalidad de encontrar la ayuda necesaria que les garantice el cuidado de sus adultos mayores con total garantía y asegurando su bienestar.

Si clasificamos nuestro segmento objetivo por tipo de segmentación obtendremos:

Tabla VIII-1: Criterios de Segmentación

Segmentación	Criterios de Segmentación
Geográfica	Macro: Lima Metropolitana Micro: Distritos de Los Olivos, San Miguel, Magdalena y San Isidro.
Socio-Demográficas	Adultos Mayores, Ambos Sexos, sin distinción de estado civil. Autovalentes, jubilados o con alguna ocupación temporal. NSE B y C
Psicográficas	De estilo de vida activos, deportistas, emprendedores, sociales. Tímidos, extrovertidos, preocupados en mantenerse en buen estado físico y emocional.
Conductuales	En permanente actividad, emprendedores, adquieren servicios de calidad sin importar el costo.

Fuente: Propia. Elaboración: propia

8.2.1 Target Estratégico

Nuestro target estratégico es aquel segmento de mercado que captaremos, al demostrar nuestra notoria diferenciación de las propuestas actuales de Casa de Día en el mercado de Lima Metropolitana, dado que nuestro servicio es integral y no se reduce a

actividades bajo techo en espacios reducidos donde se suele aislar a un grupo de personas, nuestro servicio integra a nuestros socios a su entorno y les permite seguir aprendiendo.

“Adulto Mayor Autovalente que disfruta estar en permanente actividad y contacto con el ambiente que lo rodea, buscan diferentes alternativas de actividades a desarrollar en forma individual y grupal”. Este segmento cambiara totalmente la idea preconcebida de la forma cómo funcionan las Estancia de día y utilizará nuestro servicio para lograr su bienestar.

8.3 Diferenciación

Con la decisión de llevar a cabo este proyecto de negocio que se justifica en base a la investigación realizada, buscamos diferenciar la propuesta de valor del servicio porque en el mercado existe una variedad de productos para el adulto mayor que se brindan a través de entes privados y públicos que tienen en común los mismos servicios; por lo que buscamos diferenciarnos a través de los beneficios que ofrece nuestra estancia “Casa de Guarda Cabellos de Plata”. Nuestra diferenciación se da en el producto en sí mismo y en el beneficio que se logra en el Adulto mayor. En la tabla N° VIII-2 se muestra la escalera de beneficios de nuestro servicio, siendo nuestro objetivo lograr el beneficio emocional del adulto mayor.

Tabla VIII-2: Escalera de Beneficios del servicio

Escalera de Beneficios Diferenciados	Para el adulto mayor
Atributo del Servicio	Estancia de día para el Adulto Mayor
Beneficio del Servicio	Entretenimiento y cuidado del adulto mayor con total seguridad.
Beneficio para el Socio	Bienestar físico y mental de forma integral para el adulto mayor.
Beneficio emocional	Adultos Mayores plenos y felices.

Fuente: Propia. Elaboración: Autores de la Tesis

La diferenciación de nuestro producto está dada en la propuesta de valor ampliamente explicada en el Capítulo N° VII bajo el Modelo Canvas, donde se desarrolla la forma cómo se estructura nuestro servicio, pero mencionaremos los puntos más relevantes en este acápite.

Nuestro modelo de servicio es *integral* porque se ocupa de desarrollar todas las áreas cognitivas y físicas de los adultos mayores, desarrolla planes a la medida de las necesidades de sus clientes, buscando lograr su bienestar integral, buena salud física, emocional, social y desarrollar todas sus capacidades motoras. Nuestro servicio integra a los adultos mayores al entorno donde se desarrolla manteniéndolos en constante actividad en los espacios físicos de la estancia y en espacios abiertos donde se desarrollan gran parte de nuestros programas. Nuestro servicio es *colaborativo* porque desarrollamos actividades en espacios de nuestros socios estratégicos; estos son espacios y lugares que cumplen los requisitos de seguridad exigidos por Cabellos de Plata. La tecnología es parte de nuestra propuesta, todos nuestros socios están permanentemente monitoreados dentro y fuera de la Estancia a través del sistema CCTV y de los equipos de localización que tienen como dispositivo de seguridad en sus brazaletes que funciona también como reloj inteligente donde está el programa semanal que tienen que seguir, recordatorios de sus horarios, fechas importantes y seguimiento de sus avances.

Buscamos con la diferenciación de nuestra propuesta de servicio y del servicio en sí mismo que el Adulto mayor y sus familiares perciban que Cabellos es de Plata es *importante* para lograr el bienestar de nuestros socios, que es *distinta* a la propuesta actual existente en el mercado de Lima Metropolitana y a su vez que sientan que es *asequible* y que el precio es secundario ante el valor que reciben por el servicio.

8.4 Posicionamiento de Servicio

Ante la existencia de una variedad de servicios similares entendemos que es fundamental para lograr la sostenibilidad del proyecto que nuestra propuesta de valor del servicio se posicione como empresa, marca y servicio a través del valor que va a generar en nuestros clientes. Por lo que Cabellos de plata busca posicionarse a través de:

“Cabellos de Plata es La Estancia de Día para los adultos mayor que busca integrar al adulto mayor con el entorno promoviendo su pleno desenvolvimiento y bienestar, asegurando su integridad para lograr su felicidad a través de diferentes

alternativas de entretenimiento y descanso; a través de sus recursos en infraestructura, tecnología y personal puesta a su servicio". Por lo que Cabellos de Plata buscara que nuestro cliente: *"Acumule experiencias, viva plenamente y sea feliz disfrutando de nuestra compañía"*.

Por lo tanto, se busca el posicionamiento de la empresa como la única cadena de Estancias de Día con un servicio integral en espacios cerrados y abiertos, la primera estancia con servicios brindados en espacios colaborativos pero con una seguridad total. Destacando la diferenciación como signo de recordación en la mente del cliente y de sus familiares.

Respecto al posicionamiento de la Marca *"Cabellos de Plata"* en el cliente introduciendo el nombre como parte de su cotidianidad y resaltando el valor del adulto mayor en la sociedad por lo que el programa de desarrollo del bienestar del cliente está relacionado con su entorno. Es cabellos de plata porque su experiencia vale como el metal precioso.

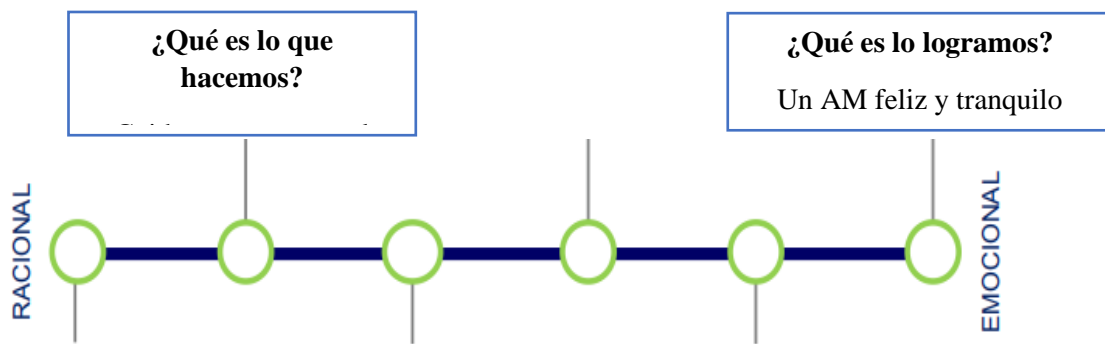
En el posicionamiento del Servicio, la *diferenciación* es fundamental para lograr *recordación*. En ese sentido somos la Casa de día con programas desarrollados a la medida que le permiten al adulto mayor desarrollar actividades en diferentes ambientes dentro y fuera de la Estancia, que busca desarrollar sus habilidades cognitivas y físicas, además de fortalecer su autoestima y lograr su bienestar integral. Considerando que el cliente participa de nuestra propuesta de valor antes del servicio, durante el servicio y después del servicio participando de forma activa y sostenible en la prestación no es difícil que logremos que se identifique con Cabellos de Plata y prefiera nuestra propuesta frente a la competencia, pero se requiere que el servicio ofrecido iguale o supere las expectativas del servicio que recibirán. Es decir el *valor percibido* por el cliente tiene que ser superior al esperado y generar fidelidad, con la fidelidad lograremos lealtad a la marca con lo cual nuestros adultos mayores se convertirán en socios permanentes lo cual es fundamental para asegurar el éxito del proyecto.

En base a la investigación de mercado se pudo corroborar a través de los resultados que el 80.00% de los adultos mayores que asiste, asistió o le gustaría asistir a una estancia de día es porque que busca más que pasar el tiempo entretenido y que la permanencia en ese lugar le genere satisfacción por lo que hemos trabajado en el insight del cliente *"Cabellos de Plata es el lugar ideal para seguir aprendiendo y disfrutando"*

de las experiencias que te brinda la vida después de los 60, todo lo que quieres hacer en un solo servicio”.

El Anclaje perceptual en el que se basara nuestra comunicación para el posicionamiento de nuestra propuesta de valor es en el servicio (producto).

Figura VIII-1: Posicionamiento perceptual del servicio



Fuente: Propia. Elaboración: Autores de la Tesis

8.5 La Marca

De la investigación realizada se propusieron varias opciones de posibles nombres para la Estancia de día; de los resultados obtenidos se descartaron las opciones que no quedaron básicamente porque los adultos mayores interesados en el servicio consideraban que ponerle guardería los hacía sentir como personas que no son capaces de valerse por sí mismas y necesitan ser cuidados por otros, aunque en la práctica tenga algo de verdad el ser mostrado de forma evidente en el nombre creó reacciones negativas; pero fue muy diferente la reacción de los potenciales clientes consultados cuando se les habló de la posibilidad de llamar a la Estancia de día como Casa de Guarda, en este caso específico lo relacionaron con el ángel de la guarda que los cuida y guía pero no presencialmente. Al mostrar el probable nombre que finalmente fue elegido Casa de Guarda Cabellos de Plata, la aceptación fue mayoritaria porque consideran que además de ser un lugar para su cuidado es un lugar donde se les reconoce porque su experiencia en años vale Plata (como el metal precioso).

Figura VIII-2: La Marca



Fuente: Propia. Elaboración: Autores de la Tesis

El Slogan de nuestra Estancia que se muestra en el Figura N° VII-2 utiliza el neuromarketing que busca generar necesidad en el adulto mayor, pues pretender decirle que en nuestra estancia vivirá experiencias que le permitirán vivir pleno y lograr la felicidad, lo que no podría encontrarlo en la competencia porque somos los únicos que brindan una experiencia integral. La marca es fundamental porque es la primera impresión real del cliente con el servicio y lo que perciba del nombre lo transformara en expectativas de la atención que espera recibir por lo que tiene que ser fácilmente identificable y confiable.

8.6 Mix de Marketing

En este punto del Plan de Marketing del proyecto desarrollaremos cada una de las variables del mix de marketing, estableceremos las estrategias y actividades a seguir por cada variable, los planes de acción y la combinación de los instrumentos de marketing para llegar a nuestros clientes. Hay que tomar en cuenta que para realizar un adecuado mix de marketing es necesario considerar la etapa del ciclo de vida en el que se encuentra el servicio (etapa de introducción), quienes utilizaran nuestro servicio y de que se trata nuestro servicio al detalle.

Considerando que se trata de una propuesta de valor de un servicio utilizaremos las 7 variables del marketing para una empresa de servicios por lo que las variables a trabajar son Precio, Producto, Plaza, Publicidad, Personas, Procesos y Percepción.

8.6.1 Servicio (Producto)

En nuestro caso nuestro producto es un servicio intangible que requiere la participación en su prestación de diferentes colaboradores y recursos materiales, además que involucra la participación directa del cliente en la entrega del producto. Definiremos nuestro servicio en base a la escalera de beneficios para el cliente mostrada en la Tabla N° VIII-2.

a) El servicio según la escalera de beneficios

Atributo del Servicio, el cliente identifica nuestro servicio como el de una Estancia de día para adultos mayores, un espacio físico donde los socios pueden desarrollar diferentes actividades de entretenimiento y aprendizaje en ambientes cerrados y abiertos, al cuidado de profesionales especialistas en áreas del cuidado geriátrico.

Beneficio del servicio; nuestra estancia brinda a nuestro socio adulto una amplia variedad de actividades desarrolladas en base a sus necesidades de acuerdo a un plan de actividades mensual, las actividades son desarrolladas dentro y fuera de nuestras instalaciones, con la finalidad de entretener y enseñar a nuestros clientes, garantizando su seguridad.

Beneficio para el socio; el adulto mayor miembro de nuestra Casa de Guarda se sentirá bien física y mentalmente gracias a los cursos, talleres, actividades y eventos desarrollados por los especialistas de acuerdo a los programas que se implementen mensualmente según los objetivos de avance a cumplir.

Beneficio emocional, el servicio ofrecido lograra que al involucrarse a los adultos mayores, estos se sientan felices y plenos.

- Tipo de Servicios

Nuestro servicio considera dos opciones como alternativa para los adultos mayores con potencial de ser nuestros clientes. La primera opción de servicio es el paquete integral del servicio de Cabellos de Plata que denominamos “*Socio cabellos plateado*”, el servicio que obtiene un socio cabello plateado corresponde a un servicio integral, que tiene acceso total a todos los servicios que incluye nuestra estancia de acuerdo al detalle en la tabla N° VIII-3, a cambio del pago inicial de su membresía y el pago mensualidad por derecho a los servicios de la estancia de día. Nuestro paquete integral es flexible porque se estructura en dos horarios por mes que se llevan

paralelamente por lo que el socio tendrá la opción de elegir entre dos alternativas a realizar de acuerdo a su expectativa. La segunda opción de servicio es para aquellos adultos mayores que están interesados en algún curso, taller y / o programa de la Estancia pero no desean ser afiliados permanentes del servicio por lo que tendrán la oportunidad de elegir entre un curso que deseen llevar, con la posibilidad de ampliar a mas cursos y con el tiempo lograr que se convierta en un **Socio Cabellos de Plata**. Los servicios para el cliente libre se ofrecen a través de planes que se muestran en detalle en el Anexo N° 22.

a) Servicios ofrecidos

En la tabla N° VIII-3 se detallan todos los servicios que se incluyen en el plan de Socio Cabellos Plateados divididos en siete grupos con objetivos definidos por cada área de desarrollo e interés en los adultos mayores. Las áreas cubiertas son Cursos, Talleres y charlas; paseos, excursiones y visitas guiadas; actividades deportivas; Disciplinas de relajación, actividades culturales y entretenimiento, acompañamiento médico y servicios complementarios.

La tabla N° VIII-4 se muestra los nombres de los programas a desarrollar en Cabellos de Plata; dichos nombres han sido seleccionados con un fin metodológico para que sea de fácil recordación y motive a los adultos mayores a realizar la actividad que se generan en los diferentes cursos y/o talleres.

El Anexo N° 21 se muestra la clasificación de cursos, talleres y/o actividades que se recomienda llevar al adulto mayor por rango de edad de acuerdo a la clasificación internacional de la OMS sobre los adultos mayores.

Tabla VIII-3: Detalle de actividades a desarrollarse en Cabellos de Plata

	Servicio	Finalidad	Programas
1	Cursos, Talleres y charlas.	Desarrollar habilidades artísticas, físicas, sociales, emocionales y cognitivas.	Cocina, danzas, manualidades, actuación, lectura, tecnología, maquillaje, autoayuda, emprendimientos, sexualidad, música, juegos de memoria, tejido, pintura, jardinería, etc.
2	Paseos, excursiones y visitas guiadas.	Interactuar con el entorno y mantenerse en constante aprendizaje.	Paseos full day, campamentos, excursiones. Visitas cortas guiadas a lugares históricos o con algún atractivo especial que les permita a los adultos mayores conocer algo nuevo cada día.
3	Actividades deportivas	Lograr un buen estado de salud y mejorar su calidad de vida.	Natación, Gimnasia, Caminatas, Voleibol, Futbol, Pin pon, juegos de mesa y otros que apliquen de acuerdo a su evaluación al ingreso de la Estancia.
5	Disciplinas de relajación	Lograr su bienestar físico y mental. Lograr un equilibrio de carácter.	Yoga, Tai chi y Pilates
5	Actividades culturales y entretenimiento	Interactuar con su entorno y el medioambiente.	Asistencia a eventos, cine, teatro, ferias, eventos culturales y de tecnología, voluntariado y actividades de apoyo social.
6	Acompañamiento Medico	Supervisar el buen estado de salud de los socios.	Servicio de enfermería, conversatorios con especialistas, consultas psicológicas, nutricionista y masajes de relajación.
7	Servicios complementarios	Lograr un servicio integral con total seguridad.	Traslados, movilidad, alimentación, ubicación, cronometro.

Fuente: Propia. Elaboración: Autores de la Tesis

Tabla VIII-4: Nombres de actividades

	Programa	Nombre
1	Tai chi	Oxigenandose
2	Caminata	Paso a paso
3	Computación	En línea con el Adulto mayor
4	Manualidades	Creando oportunidades
5	Conversatorios	Haciendo amigos
6	Bailes típicos	Mis raíces
7	Bailes modernos	Bailando contigo
8	Cloun y Actuación	ImpresioNANDO
9	Autoestima	Mi estimado Yo
10	Taller	Respeto al adulto mayor
11	Yoga	Yo_mente
12	Pintura y Dibujo	Dibujando fantasias
13	Juegos	Karaokeando
14	Juegos	Construyendo
15	Curso	Lectura para todos
16	Cocina y postres	Cocinando ando
17	Paseos	Nuestro mundo
18	Camping	Nuestro distrito
19	Gimnasio	Entrenate
20	Natación	Nada_haciendo
21	Spa y Sauna	Sparcimiento y belleza
22	Cine y teatro	Viendo, aprendo
23	Viajes	Viajando

Fuente: Propia. Elaboración: Autores de la Tesis

8.6.2 Plaza

Contaremos inicialmente con cuatro locales de la Estancia, si bien es cierto el servicio se presta en nuestras instalaciones propias o de socios estratégicos, el servicio se brinda de forma directa a los clientes por lo que nuestro canal de distribución al tratarse de la prestación de un servicio es directo. La estrategia de distribución es selectiva porque es asequible solo a un número limitado de adultos mayores en las zonas de influencia donde se ubican las estancias.

En relación a la ubicación de los locales, la metodología para llevar a cabo las encuestas priorizo los distritos con mayor cantidad de adultos mayores que cumplieran el perfil de nuestro cliente, por lo que después del análisis de mercado y localización se determinó la ubicaciones de nuestros primeros cuatro locales en San Borja, Los Olivos, Magdalena

y San Miguel. La localización de la estancia estuvo además influenciada por la cercanía a parques, gimnasios, piscinas, Spa y Sauna, Clínicas, Hospitales, Centros comerciales con cine, mercados, entre otros.

8.6.3 Precio

En base a los datos obtenidos en la investigación de mercado y el análisis realizado se establecieron los precios, considerando que nuestro servicio se basa en la diferenciación y la segmentación de un grupo selectivo por la capacidad de atención de nuestras estancias nuestros precios no son baratos. De la encuestas se determinó que por un servicio integral que ofreciera todos los beneficios que nuestro paquete de servicio para el Socio Cabellos de Plata, los clientes estarían dispuestos a pagar entre S/.1,500.00 y S/.2,500.00 dependiendo de la ubicación donde se encuentra nuestra estancia. De todos los adultos mayores interesados en adquirir nuestro servicio los que se ubican en la Los Olivos son los que están más dispuestos a pagar un monto mayor por la mensualidad del servicio entre y menor por la membresía. Para fines de la proyección se considera el precio ponderado para el *Socio Cabellos de Plata* de *S/.1,644.00* al inicio del año 1.

El precio de la membresía fue fijado de igual manera en base a los datos obtenidos de la investigación de mercado, el precio de la membresía varía de acuerdo al distrito donde está ubicado y las zonas de su influencia; si bien es cierto nuestro segmento objetivo es en todos los casos del NSE B y C pero las tarifas varían en función a los servicios asociados cercanos a los locales y en función a los precios que se manejan en establecimientos aledaños más un plus por el valor percibido del cliente en el servicio. El precio de la membresía ponderado para el *Socio Cabellos de Plata* primer año es de *S/.500.00*.

Finalmente para los adultos mayores interesados en los servicios de la estancia pero que no deseen ser socios tenemos los cursos y talleres libres denominados *Cabellos Libres de Plata* que también tienen un precio diferenciado por local en función a la mensualidad que se paga en el local, los cursos y talleres dependiendo de la dificultad, duración y nivel de especialización tienen un precio, pero para fines de la proyección el precio ponderado inicial es de *S/.280.00*. En el caso que el cliente Cabellos de Plata Libre esté interesado en tomar dos o más cursos se le aplicara un descuento de 15.00% por el segundo curso y 20.00% en el caso de tomar tres cursos. Los precios por cursos

son mensuales o su equivalente en horas. El objetivo de captación es de 62.00% en cliente con un curso, 25.00% dos cursos y 13%.00 clientes con disposición para inscribirse en tres cursos.

Las campañas con objetivo social dirigidas al público en general tendrán una tarifa social que solo cubrirá parte de los costos de los servicios.

8.6.4 Promoción (Comunicación)

En relación a la comunicación con nuestro público objetivo, previo al inicio del proyecto nuestro objetivo es informar a nuestros potenciales clientes de nuestro servicio y sus beneficios buscando generar su interés y finalmente opte por nuestra estancia Cabellos de Plata. En la etapa de introducción nuestro objetivo es persuadir al segmento potencial para que se afilie a nuestra estancia y se convierta en socio de nuestro servicio. La estrategia de comunicación es integral por lo que se va utilizar una mezcla de instrumentos para lograr alcanzar nuestros objetivos para lo cual utilizaremos las herramientas de publicidad, promoción, relaciones públicas y marketing directo.

a) Promoción

Las actividades de promoción se enfocan en dos etapas la etapa pre-operativa y la etapa operativa lo cual va en relación al presupuesto de ambas. Se utiliza la promoción porque es una herramienta masiva, flexible y eficaz para cambiar el comportamiento de los potenciales clientes en corto plazo.

En la etapa previa a la operación de la estancia Cabellos de Plata se realizaran las siguientes actividades promocionales:

- Campañas de atención médica y psicológica básica sin costo o con costo social dirigidas a adultos mayores en general en la zona donde se ubicaran las estancias.
- Eventos de entretenimiento como maquillaje, juegos, conversatorios con adultos mayores de zonas donde se ubicaran los locales.
- Sorteos en los eventos y campañas a desarrollarse donde se regalaran la participación de día (s) en Cabellos de Plata.
- Regalos de material que incentive el consumo de nuestro servicio en el segmento objetivo.

En la etapa operativa se reforzara la promoción utilizada en la etapa previa para fortalecer la relación con los adultos mayores que se convirtieron en socios además de realizar las siguientes actividades.

- Descuentos en la afiliación de pareja de esposos, por recomendar a un amigo, por afiliación de un amigo o familiar cercano.
- Descuentos a cliente libre por la inscripción a más de un curso.
- El día de regalo se impulsara como mayor fuerza y consiste que el adulto mayor interesado en el servicio pero que tenga su decisión en duda, le brindaremos un día sin costo como si fuera un Socio Cabellos Plateados.

Las promociones se realizan cada vez que se aperturen nuevas sucursales, al inicio de un nuevo programa, con la finalidad de captar socios.

b) Publicidad

Utilizaremos publicidad en la etapa pre-operativa del proyecto a través de avisos en televisión y radio dirigidos a nuestro segmento de mercado objetivo para lo cual nos basamos en los datos obtenidos en la investigación de mercado y fuentes secundarias como el informe Market Report N° 2, de la Compañía Peruana de estudios de mercado y opinión publica SAC (CPI) Audiencias Radiales 2017 donde encontramos información relevante sobre los medios de comunicación más utilizados por nuestro segmento de clientes, por lo que en base a lo anterior se realizaron las siguientes acciones:

- Avisos publicitarios de duración de 15” en Radio Capital y Radio Felicidad, en los horarios con mayor sintonía de público de nuestro segmento, la frecuencia de repetición será de 20 avisos durante un periodo de dos meses previo a la operación de la estancia.
- Canje publicitario en espacio de televisión en programas de TV Perú donde se tiene un espacio dirigido a personas de la tercera edad, el canje consistirá en la entrega de servicios gratuitos a cambio de un espacio de entre 15” a 45” segundos o una publicidad en forma de editorial.
- Canje publicitario en una tanda de comerciales al mediodía en Panamericana Televisión donde el costo por segundo de publicidad es menor, el canje consistirá en la entrega de servicios o productos gratuitos para ser sorteados en sus programas.
- Avisos en el programa concurso Combate que de acuerdo a la investigación de mercado realizada tiene una importante sintonía de nuestro mercado objetivo.

- Participación con Stand, Banner, formatearía, souvenirs en eventos de salud o relacionados al bienestar del adulto mayor.
- Publicidad a través de redes sociales, buscadores y pagina web.
- Utilizar la imagen de “influenciadores” a través de sus redes sociales.

Para la etapa de operación de la empresa también aplican las herramientas antes mencionadas con la finalidad de fortalecer la marca dándole énfasis al marketing directo con clientes y potenciales clientes.

c) Relaciones Públicas

El objetivo del uso de las relaciones públicas es tratar de influir en los sentimientos, pensamientos, creencias y opiniones de los clientes y demás stakeholders alrededor del servicio. Las relaciones públicas son utilizadas en las dos etapas del proyecto, las actividades a llevar a cabo son:

- La participación en eventos especiales en temas de salud, cuidado del adulto mayor o estilos de vida.
- Participación en ferias con stand buscando dar a conocer el servicio.
- Propaganda a través de reportajes en prensa y radio, actividades no pagadas que se realizaran a través de canje con nuestros servicios.
- Alianzas estratégicas con empresas que venden productos y/o prestan servicios a nuestro público objetivo como Gimnasios, Clínicas, Spa y Sauna, Centros deportivos, entre otros.
- El servicio de voluntariado y responsabilidad social es un factor importante de nuestra comunicación con el entorno

d) Marketing Directo

El objetivo de utilizar el marketing directo como instrumento de comunicación en nuestro mix de marketing es el de acercar el servicio al socio o cliente potencial. Las actividades a desarrollar en este punto son:

- Se utilizara de una base de datos para el envío de publicidad o comunicación de información (mailing) a través de correo electrónico con filtros en el segmento objetivo.
- Se utilizara la base de datos para realizar llamadas a los clientes potenciales de acuerdo a los filtros de segmentación; y en el caso de ser socio se realizara las

llamadas para supervisar la satisfacción sobre el servicio de adulto mayor y sus familiares cercanos.

- Se darán informes detallados sobre el servicio en los diferentes módulos de comunicación instalados en locales de nuestros socios colaborativos, en locales de socios estratégicos y en los mismos locales de la estancia.
- Se realizarán conversatorios con grupos de adultos mayores interesados en el servicio para mostrarles los beneficios de nuestra propuesta integral de servicio que cubre todas sus áreas de desarrollo.
- Se utilizarán las redes sociales como Facebook, Twitter, Instagram y LinkedIn para interactuar con nuestro segmento objetivo.

e) Marketing Digital

El objetivo de utilizar el marketing digital como medio de comunicación con nuestro segmento objetivo es romper la resistencia de un importante porcentaje de adultos mayores frente a la experiencia de navegar en internet; esto lo lograremos acercando la tecnología al socio o cliente potencial mostrándole los beneficios de su uso como buscar información, leer libros en línea, entrar en contactos con amigos lejanos, uso de redes sociales y tutoriales, realizar transacciones y/o gestiones rápido y sin perder tiempo o simplemente ejercitar la mente y despertar emociones.

De la investigación de mercado realizada a través de las encuestas y focus group se determinó que el 80.00% de adultos mayores consultados utilizan o han utilizado alguna vez el internet a través de una computadora y/o laptop, por lo que están familiarizados aunque su uso no es frecuente, pero un porcentaje mayoritario de los encuestados indicó que si le interesa usar internet por los beneficios antes mencionados pero aunque muchos tengan los medios para adquirir un aparato inteligente no cuentan con ellos que les permitan acceder a internet o redes sociales.

Los instrumentos del marketing digital se utilizan en la etapa previa y durante la operación para reforzar la decisión de compra de nuestros clientes son los siguientes:

- Desarrollo de una página web en un entorno amigable, fácil de consultar, considerando los colores indicados en el acápite de Plaza. La información mostrada en la página será didáctica, además que los Socios de Cabellos de Plata tendrán una cuenta de acceso a intranet donde podrán revisar sus avances, programación de

grupos, sugerencias; entre otros. En la misma web los familiares podrán ingresar a revisar la ubicación de sus familiares en tiempo real.

- Se utilizara *Google Adwords* como herramienta para que a través de los buscadores aparezca el nombre de Cabellos de Plata, cuando los usuarios consulten con palabras como Ancianos, Adultos Mayores, Bienestar en el adulto mayor, Casa de Guarda.
- Se utilizaran las redes sociales que son más cercanas y familiarizadas a los adultos mayores, se buscara interactuar con nuestro público a través de las publicaciones, videos, historias; se contara con un community manager encargado de realizar el manejo y mantener activas todas nuestras redes, así como atender las consultas y responder los comentarios que lo requieran.

8.6.5 Personas

Nuestros colaboradores son la base fundamental de la propuesta de valor de Cabellos de Plata, pues son ellos que a través de nuestros programas prestan los servicios a nuestros socios, por esa razón nuestros colaboradores son elegidos a través de un filtro que considera su formación profesional y/o técnica pero toma un peso importante el nivel de competencias interpersonales (habilidades blandas) dado que se relacionan directamente con los adultos mayores quienes requieren un tratamiento acorde a su edad, carácter y antecedentes personales (Background).

El recurso humano es un factor que contribuye al posicionamiento del servicio porque es parte de la diferenciación de nuestra propuesta con negocios similares. Nuestros programas de voluntariado, donde niños, jóvenes y adultos pueden realizar actividades que contribuyan en el bienestar de nuestros socios. Los conversatorios con personal en el momento que lo requiera el adulto mayor, el seguimiento diario de sus progresos a través de nuestros coordinadores y cuidadores, mantienen en contacto cercano de nuestros socios con los colaboradores.

Es fundamental que el socio perciba a través de la atención de nuestros colaboradores que se trata de un servicio de calidad representado en la eficiencia y eficacia como se brinda en conjunto con la infraestructura y recursos tecnológicos. En el capítulo X se muestra al detalle nuestra estructura de recursos humanos.

8.6.6 Procesos

El éxito de nuestra propuesta depende del funcionamiento coordinado e integrado de todos los procesos que conforman la cadena de valor por lo que todos los procesos constituyen parte fundamental del sistema, pero hay algunas actividades que son considerados críticos o generadores de valor que requieren ser atendidos con mayor intensidad porque de ellos depende el éxito de la propuesta de valor. alguna de esas actividades es:

- Filtro de admisión y evaluación de socios; la primera actividad fundamental de la cadena de valor del servicio es realizar un adecuado filtro de los adultos mayores interesados en el servicio y que cumplen el requisito de ser autovalente, el determinar su correcto estado físico y mental permitirá estructurar un programa a su conveniencia.
- Seguimiento de desenvolvimiento de socios en la estancia; una vez que el socio ha empezado su programa de servicios en Cabellos de Plata es necesario que el cuidador (colaborador) asignado a su control realice un seguimiento permanente para medir sus avances y realizar recomendaciones a su rutina de actividades para modificarla o mantenerla.
- Programación de talleres; considerando que la estancia opera con socios que se mantienen de forma frecuente en la estancia, la programación de actividades se realiza de forma progresiva y de acuerdo a niveles considerando los grupos que se mantienen de curso en curso. Los programas son flexibles pero se realizan bajo un estricto seguimiento del desarrollo de nuestros clientes.

8.6.7 Evidencia física

Es importante acompañar la propuesta del servicio con evidencia física como los locales, stand, ubicaciones y diseños de los espacios donde funcionara Cabellos de Plata. Una vez seleccionado las ubicaciones, la infraestructura y ambientes donde se implementara las sedes de las estancias se desarrolló el concepto sobre el cual va a girar la decoración de los ambientes de la casa de guarda para lo cual se tomaron en cuenta los colores, formas, tamaños y expectativas de los adultos mayores. Los locales de las estancias están ubicados en zonas accesibles con estacionamiento afuera de los mismos. Los colores constituyen un factor fundamental de la decoración de las estancias, por lo que usando técnicas del neuromarketing hemos seleccionado algunos colores que serán

tomados en cuenta en las paredes, muebles y decoración de los espacios donde se desarrollaran las actividades. Las áreas de descanso serán de color blanco y celeste que transmiten tranquilidad y bienestar; los ambientes de entretenimiento se pintaran de color naranja y amarillo que despiertan la diversión y felicidad respectivamente. El ambiente donde recibirán sus alimentos será de tonos rojos y blancos para que despierten el apetito de comida saludable.

Los ambientes son amplios, ordenados, distribuidos de forma eficiente para aprovechar de mejor manera los espacios, esto se mostrara en el figura N° X-5 donde se aprecia el Layout modelo de una de nuestras estancias. El local principal (Los Olivos) el de mayor amplitud y aforo tienen tres pisos, en los dos primeros se ubican los salones de uso compartido, de actividades, cursos y talleres, descanso, el comedor, los consultorios, servicios higiénicos de nuestros clientes, en el primer piso se ubican además las áreas de recepción, espera y seguridad; y en el tercer piso están las oficinas administrativas, almacén y servicios higiénicos de personal administrativo; en este piso no se permite el ingreso de los socios. Las sucursales tienen dos pisos en el que distribuyen todos los ambientes para clientes antes mencionados, área de consultorio, almacén y oficina de coordinación administrativa del local. Los locales están adaptados y cumplen la normativa exigida para las estancias de día, respetan el aforo y cuidan de la seguridad física de los adultos mayores.

Además los colores del logo del servicio serán los colores destacados de la papelería, formatos, rótulos, material publicitario. Los muebles y enseres han sido elegidos de acuerdo a las necesidades de nuestros clientes considerando su edad, tallas, pesos para cuidar su ergonomía y salud.

8.7 Presupuestos de Marketing

Se han desarrollado dos presupuestos considerando la etapa pre-operativa y operativa del proyecto.

En la tabla N° VIII-5 se detalla el gasto pre-operativo en Marketing el cual tiene el objetivo de inyectar de recursos económicos para que se puedan llevar las actividades descritas en el acápite marketing mix del presente capítulo y lograr la meta de captación de Socios Cabellos de Plata entre socios con membresía y clientes libres en una relación

de 50% socios / 50% clientes libres al inicio del año 1. El presupuesto pre-operativo de marketing está considerado en la inversión inicial y está destinado a la publicidad, promoción, relaciones públicas y marketing personal en sus diferentes instrumentos. La inversión inicial por socio y/o cliente captado está calculado en S/224.10

Tabla VIII-5: Gasto pre-operativo en Marketing para introducir la propuesta de servicio en Soles (S/.)

Concepto	Instrumentos	Costo Unitario	Repeticiones	Sub Total
<u>Marketing Directo</u>				
Módulos de información	Locales Socios	500.00	12	6,000.00
Mailing / Impresos	Base de datos	2.50	500	1,250.00
Visitas / Entrevistas	Seleccionados	15.00	1000	15,000.00
Llamadas Telefónicas	Base de datos	0.50	2500	1,250.00
<u>Relaciones Públicas</u>				
Influenciadores	Personajes	1,500.00	12	18,000.00
<u>Marketing Digital</u>				
Google Adwords	Buscadores	230.00	30	6,900.00
Redes Sociales	Contactos	150.00	54	8,100.00
Página Web	Información	7,200.00	1	7,200.00
<u>Publicidad</u>				
Spot de 15" en Radio	Subliminal	675.00	20	13,500.00
Spot en televisión	Programa Combate	6,850.00	8	54,800.00
Canje en Televisión	Anuncios	520.00	12	6,240.00
<u>Campañas de Salud Emocinal</u>	Potenciales Clientes	900.00	8	7,200.00
				145,440.00

Fuente: Propia. Elaboración: Autores de la Tesis

En la tabla N° VIII-6 se muestra en detalle el presupuesto operativo de marketing durante los 10 años de evaluación del proyecto, en el año 1 empezamos con un costo de marketing anual por miembro de S/.133.00 y llegamos al año 10 con un costo por cliente de S/.21.00, esto debido a que el costo de renovación de clientes es menor y por la cantidad de clientes libres. El presupuesto operativo de marketing es en promedio durante el horizonte de evaluación del proyecto de 0.64% de las ventas totales.

8.8 Conclusiones del Capítulo

Del capítulo de Plan de Marketing hemos encontrado algunas conclusiones importantes para el funcionamiento de Cabellos de Plata.

- Nuestro segmento objetivo está constituido por adultos mayores autovalentes, de los NSE B y C, que les gusta estar en actividad y/o desarrollando actividades de las cuales pueda aprender; ubicados geográficamente en Lima Metropolitana.
- La diferenciación de nuestra propuesta de valor está dada por el servicio integral que brindamos al adulto mayor que se enfoca en su bienestar e integración a la sociedad con la finalidad de lograr su felicidad y tranquilidad.
- Nuestro posicionamiento está basado en destacar los beneficios físicos y emocionales de nuestro servicio por lo cual incidimos en la reacción que genera al adulto mayor socio de nuestro servicio.
- El objetivo de la comunicación de marketing en la etapa pre-operativa es influir a nuestro público objetivo a que consuma nuestro servicio y en la etapa operativa persuadirlos a que continúen como clientes o que se unan a la estancia como socios.
- Hemos considerado los 7 elementos del marketing mix para una empresa de servicios empezando del producto que es el generador físico (en este caso intangible) de valor para nuestra, la plaza que es el medio a través del cual hacemos llegar la propuesta a nuestros clientes, la publicidad que son las herramientas que nos ayudan a mostrar nuestra propuesta al cliente y el precio que es generador de los flujos de ingresos. Nuestro producto trata de ser único por lo que busca diferenciarse de los demás destacando sus diferencias para que sea reconocible en el segmento. En relación a los elementos propios del servicio tenemos a las personas, procesos y evidencias físicas que completan los procesos de valor para que el servicio logre su objetivo de venta e ingresos.
- Utilizamos un mix de los elementos promocionales considerando que cada elemento cumple un objetivo específico en determinada etapa del ciclo de vida del proyecto. Usamos promoción a través de descuentos por inscripción, día de entretenimiento en nuestras sedes; publicidad a través de medios masivos usados por nuestro segmento; relaciones públicas para establecer alianzas estratégicas con nuestros socios y empresas relacionadas con servicios similares; la propaganda es un medio eficaz

utilizado para dar a conocer nuestra propuesta y el marketing directo estableciendo relaciones directas con el cliente o potenciales.

- Usamos el marketing digital en diferentes plataformas a pesar que es reducido el porcentaje de adultos mayores que son activos en internet y redes, porque queremos incentivar su uso como medio de entretenimiento e influenciador en la mejora de su salud emocional y mental.
- Los procesos generadores de valor como admisión y selección de adultos mayores, seguimiento y control, y programación son de suma importancia para la generación de valor del servicio porque de ellos depende la calidad del programa y el beneficio en la salud del adulto mayor.
- El presupuesto de marketing operativo constituye el 0.64% de la venta total.

Tabla VIII-6: Presupuesto de gasto en Marketing por año (S/.)

Concepto	Instrumentos	Costo_UN	Cantidad	Total	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
<u>Marketing Directo</u>														
Locales Asociados	Módulos	200.00	10	6,000.00	24,000.00	12,300.00	12,608.00	12,923.00	13,246.00	6,789.00	6,959.00	7,133.00	7,311.00	7,494.00
Mailing	Base de datos	2.50	50	375.00	1,500.00	769.00	788.00	808.00	828.00	425.00	435.00	446.00	457.00	469.00
Llamadas Telefónicas	Base de datos	0.30	100	90.00	360.00	185.00	190.00	194.00	199.00	102.00	105.00	107.00	110.00	113.00
<u>Promociones</u>														
Día de regalo	Cliente potencial	0.00	5		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<u>Venta Personal</u>														
Entrevista con clientes	Cliente potencial	15.00	12	540.00	2,640.00	1,783.50	1,859.61	2,003.02	2,251.78	1,663.17	1,704.75	1,854.35	1,937.26	2,360.35
<u>Relaciones Públicas</u>														
Participación Eventos	Prospección	1,200.00	4	14,400.00	14,400.00	14,760.00	15,129.00	15,508.00	15,895.00	16,293.00	16,700.00	17,118.00	17,546.00	17,984.00
<u>Marketing Digital</u>														
Community Manager	Redes / Buscadores	1,150.00	1	13,800.00	13,800.00	14,145.00	14,499.00	14,862.00	15,233.00	15,614.00	16,004.00	16,404.00	16,814.00	17,235.00
<u>Publicidad</u>														
Spot de 15" en Radio	Público Objetivo	192.00	6	13,824.00	13,824.00	14,170.00	14,524.00	14,887.00	15,260.00	15,641.00	16,032.00	16,433.00	16,844.00	17,265.00
<u>Campañas de Salud Emocional</u>	Cliente potencial	650.00	2	15,600.00	15,600.00	15,990.00	16,390.00	16,800.00	17,220.00	17,650.00	18,092.00	18,544.00	19,008.00	19,483.00
					86,124.00	74,103.00	75,988.00	77,986.00	80,133.00	74,178.00	76,032.00	78,040.00	80,028.00	82,404.00

Fuente: Propia. Elaboración: Autores de la Tesis

CAPITULO IX . RECURSOS HUMANOS

En el presente capítulo analizaremos las actividades que se realizarán para el inicio de actividades del proyecto propuesto, “**Cabellos de Plata**”. De este modo, el resultado nos permitirá conocer las actividades y tareas que se deben realizar para alcanzar los objetivos trazados. Asimismo, el estudio nos permitirá establecer las políticas y procesos de estas serie de actividades o tareas identificadas se irán seleccionando y agrupando por afinidad y complejidad, lo que dará como resultado la creación de los denominados puestos de trabajo y determinaran los requisitos que deberán cumplir las personas que lo van a ocupar.

Identificados los puestos y las especificaciones de los mismos, origina la distribución de funciones y responsabilidades entre las diferentes unidades, departamentos que integran la organización. Comprende el diseño de puestos, reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación, desarrollo, sistema de retribución remunerativa. La actividad se enfoca en brindar al colaborador las condiciones adecuadas para brindar un servicio de calidad al cliente.

9.1 La Empresa

En “Cabellos de Plata” se pondrá en marcha un plan de bienestar integral para nuestros participantes este incluye aspectos físico, psicológico y social; con la finalidad de mantenerlos motivados y fomentando una vejez feliz en continuo movimiento. El servicio que brindamos en la estancia de día es de lunes a sábados de 7.00 am a 7.00 pm y los Sábados de 7.00 am a 7.00 pm.

Nuestro equipo de trabajo está conformado por: psicóloga, médico, y especialistas en cuidados de personas.

En nuestra cartera de socios colaborativos tenemos diferentes centros de relajación, Spa, cines, Piscinas y gimnasios. Estos brindan servicios personalizados a nuestros participantes.

Nuestras actividades son conformadas por grupos heterogéneos con la finalidad de que exista la motivación personal.

9.2 Misión

Conforme al capítulo VII acápite 7.5.2 la misión de “Cabellos de Plata”, es brindar a nuestros clientes una atención integral de servicios, cuidados y entretenimiento contando con las mejores instalaciones, actividades de carácter social, cultural, educativo, recreativo y productivo para el uso de su tiempo libre y socialización con otras personas adultas mayores y el mejor equipo humano dentro de un ambiente agradable, seguro y familiar.

9.3 Visión

Conforme al capítulo VII acápite 7.5.1 la visión de la Estancia de Día “Cabellos de Plata” es ser un referente como la mejor opción en los servicios de atención, cuidado y entretenimiento para los adultos mayores del NSE B y C de los distritos de San Borja, San Miguel, Los Olivos y Magdalena basados en la calidad y confianza necesaria para brindar un cuidado integral y mejorar la calidad de vida de los adultos mayores dentro de un ambiente alegre y de respeto.

Ser conocidos a nivel nacional como una opción de cuidado y bienestar para el adulto mayor fomentando las actividades sociales, mentales y físicas.

9.4 Plan Organizacional y de Recursos Humanos

9.4.1 Estructura Organizacional

El presente trabajo de investigación se focaliza en el estudio de una Estancia de Día como organización, entendiendo a “Cabellos de Plata” como un todo, donde los aspectos de cuidado / entretenimiento, técnicos y los organizativos son partes que componen ese todo y las características de unos condicionan el desarrollo de los otros.

Según McGraw Hill la importancia de la estructura organizacional radica en ser el medio para coordinar las actividades de las diversas divisiones o áreas de la organización y así desarrollar en forma completa sus capacidades y habilidades. ¹⁶(Hill, 1996)

En una Estancia de Día para adultos mayores, la estructura organizativa es un sistema abierto que se desenvuelve en diversas áreas, tales como servicios de cuidado, servicios

¹⁶ McGraw Hill, Mejoramiento de los procesos de la empresa. 1996. México

entretenimiento, área administrativa, área financiera, marketing, ventas entre otras. En cada una de esas áreas se realizarán funciones que son diferenciadas según el tamaño y las características específicas necesarias para los gerentes.

Cabe anotar que el proyecto “Cabellos de Plata” plantea que su estructura comprenderá la división del trabajo en diversas áreas y la coordinación entre ellas; es decir que tendremos dos elementos vitales para el correcto funcionamiento del proyecto: la diferenciación y la integración. La primera está referida a la división en partes, estableciendo las funciones y divisiones, mientras que la segunda será “el proceso para lograr la unidad de esfuerzo”.

En este orden de ideas, el modelo de negocio planteado en la presente tesis utilizará una estructura funcional, considerando que agrupará las actividades que se realizarán en la casa de guarda según la especialización de las funciones y conocimientos, con la finalidad que exista una clara y objetiva división del trabajo.

La apreciación de la estructura funcional a utilizarse se muestra en el Anexo N° 13.

9.4.2 Diseño de la Estructura Organizacional

La estructura organizacional es la parte central dentro de una organización y se representa a través del organigrama, que dividirá el trabajo, en actividades, niveles jerárquicos y líneas de autoridad con la finalidad de establecer claramente las funciones y competencias para alcanzar los objetivos estratégicos del negocio. Es importante que la división del trabajo se realice considerando la especialización, ya que de este modo se ganará productividad en la realización de tareas y/o actividades.

Según Franklin (2004) los organigramas son las representaciones gráficas, que muestran los diferentes niveles de autoridades que existen en la misma; los cuales van de mayor a menor jerarquía.¹⁷

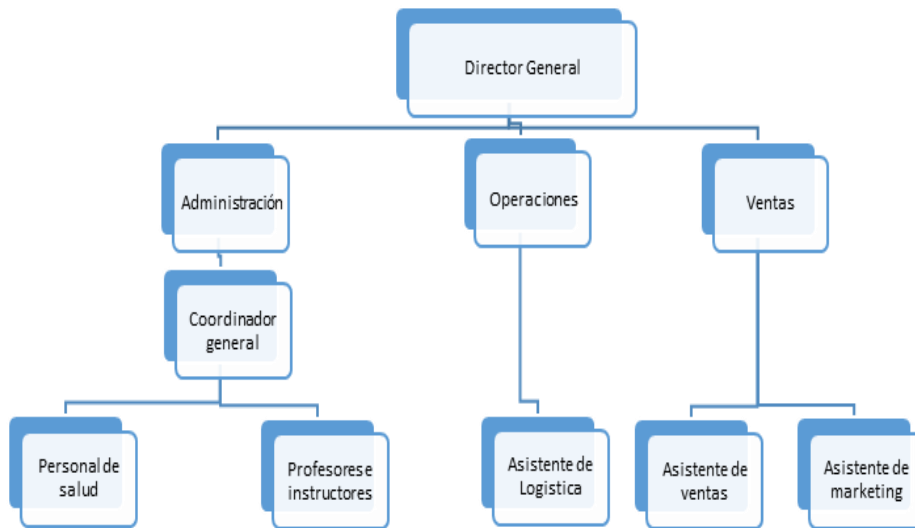
En ese sentido, el organigrama de “Cabellos de Plata” representará las estructuras departamentales, de este modo el esquema sobre las relaciones jerárquicas en la organización brindarán una idea uniforme acerca de la estructura formal de la organización.

“Cabellos de Plata” contará con 61 colaboradores durante el primer año de funcionamiento, proyectándonos contar al año 10 con 232 colaboradores entre personal

¹⁷ Franklin, E. (2004). Organización de empresas, análisis, diseño y estructura

técnico, profesional, cuidadores y servicios tercerizados. Tendremos una estructura organizacional vertical con tres niveles funcionales que se muestran para mejor ilustración en la siguiente figura:

Figura IX-1: Organigrama



Fuente: Propia. Elaboración: propia.

En el Anexo N° 13 se muestra los beneficios de la estructura organizacional elegida.

9.5 Gestión de Personal

En este punto mencionaremos el proceso que realiza el área de Recursos Humanos en Cabellos de Plata.

9.5.1 Reclutamiento

Para Chiavenato (2001) el reclutamiento “Es el conjunto de procedimientos cuyo fin es atraer potenciales candidatos calificados, capaces de ocupar puestos vacantes dentro de la organización”.

La necesidad de personal se origina para cubrir un puesto nuevo o por incremento de carga de trabajo en un puesto ya existente. El reclutamiento es un proceso que se realiza para obtener fuerza de trabajo. El proceso de reclutamiento estará a cargo de la Gerencia de Administración. El requerimiento de personal lo realiza el encargado del área

solicitante, indicando el motivo de su solicitud, cargo a ocupar, sueldo a pagar y además debe indicar: Trabajo a realizar, tipo de formación y experiencia.

“Cabellos de Plata” ha elegido como reclutadoras principales, bolsas de trabajo en internet, páginas webs, redes sociales, y recomendaciones de amigos y/o socios.

9.5.2 Selección de personal

Finalizado el proceso de reclutamiento, se procederá con la selección de los candidatos por medio del establecimiento de los siguientes requisitos y procesos previstos en la Tabla IX-1.

En el Anexo N° 11 se muestra en detalle el desarrollo del Proceso de Selección.

Tabla IX-1: Proceso de Selección

ETAPAS	PROCEDIMIENTO
Evaluación Curricular	Si el postulante cumple con las especificaciones del puesto a cubrir, formación, capacitación, experiencia en labores similares y tiempo de rotación en los trabajos anteriores. Validar datos con las empresas donde laboró: fecha de ingreso, fecha de cese, motivo del cese, desempeño laboral, última remuneración percibida y condición labora.
Primera Entrevista	Lo realizara el Gerente de Administración en temas puntuales, corroborando los datos recabados en la evaluación curricular, conversando sobre aspectos sociales, condición civil, familiar, estudios realizados y observando la actitud que manifiesta el postulante.
Examen Psicológico	Tiene carácter eliminatorio, se practicara los tés de personalidad, coeficiente intelectual y psicotécnico, en concordancia al cargo que postula.
	A esta etapa del proceso de Selección de personal solo llegaran tres postulantes quienes obtuvieron las

Entrevista Final	calificaciones más altas. La entrevista final estará a cargo del Jefe de área que hace el requerimiento de personal, tendrá la oportunidad de conocer individualmente a los tres postulantes y evaluar minuciosamente cuál de ellos cumplen con las condiciones para ocupar el cargo. Se les proporcionara información de la empresa, días y horario de trabajo, remuneración y las condiciones laborales. Concluida esta etapa, comunicara a la Gerencia de Administración la decisión final para que realice las acciones correspondientes para la contratación.
------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: Propia. Elaboración: propia.

9.5.3 Proceso de filtros “cero riesgos”

En la gestión del talento humano, son importantes los proceso de reclutamiento y selección, toda vez que su objetivo principal es que la empresa cuente con las personas idóneas para cada puesto. Es por ello, que “Cabellos de Plata” aspira a contar con colaboradores que posean las competencias adecuadas de acuerdo a sus puestos.

Cabe resaltar, que “Cabellos de Plata” viene a ser una estancia de día, estancia, denominada casa de guarda, para el cuidado del adulto mayor, por lo que se requiere una estrategia más amplia y rigurosa en el proceso de selección de los colaboradores cuyo propósito que estos cumplan con la misión del proyecto.

Tabla IX-2: Primero: Presentación de documentación:

Los postulantes deberán presentar la siguiente documentación para su presentación al proceso de selección de “Cabellos de Plata”:

Presentación de la documentación	<p>El personal seleccionado, deberá presentar los siguientes documentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Ficha Personal</i> - Elección del Sistema de Pensiones - Declaración Jurada - Currículum vitae - Copia del DNI - Constancia de trabajos anteriores - <i>Certificado de Antecedentes Policiales</i> - <i>Certificado de Antecedentes Penales</i> - <i>Certificado de Antecedentes Judiciales</i> - <i>Certificado de estudios o declaración jurada</i> - Plano de ubicación de su domicilio. 	<p>Toda esta documentación deberá conservarse en el file del personal.</p>
----------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------

Fuente: Propia; Elaboración: propia

Segundo: Investigación básica del postulante (IBP):

Esta etapa comprenderá la investigación de antecedentes personales, referencias laborales, verificación domiciliaria e historial crediticio basado en reportes de centrales de riesgo.

2.1 Visitas domiciliarias

Tabla IX-3: Visitas Domiciliarias

Visita domiciliaria	Se deberá efectuar una verificación domiciliaria al personal que labore en áreas y unidades críticas, en forma aleatoria, mínimo cada 03 meses	Visitas Domiciliarias
---------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------

Fuente: Propia; Elaboración: propia

2.2 Verificación de antecedentes personales y referencias laborales

Tabla IX-4: Verificación de antecedentes personales y referencias laborales

Verificación de antecedentes	Se deberá efectuar una verificación de Antecedentes personales y referencias laborales, con visitas a los ex centros laborales, de ser posible.	Antecedentes personales y referencias laborales
------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------

Fuente: Propia; Elaboración: propia

2.3 Verificación de historial crediticio

Tabla IX-5: Verificación de historial crediticio

Verificación de Historial crediticio	Se deberá efectuar una verificación del historial crediticio los postulantes	Centrales de riesgo
--------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------	---------------------

Fuente: Propia; Elaboración: propia

Tercero: Investigación profunda del postulante (IPP):

Esta etapa comprenderá la validación de antecedentes policiales y penales del postulante. Asimismo, teniendo en consideración que los puestos serán para cuidado del adulto mayor se exigirá a los postulantes seleccionados una evaluación toxicológica y evaluación de salud mental con un profesional especializado en psiquiatría:

3.1 Validación de antecedentes

Tabla IX-6: Validación de antecedentes

Validación de antecedentes	La gerencia de administración se encargará de la verificación de los antecedentes según sea el caso.	<i>Personal calificado en el rubro</i>
----------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------

Fuente: Propia; Elaboración: propia

3.2 Pruebas de salud mental

Tabla IX-7: Pruebas de salud mental

Evaluación de salud mental (psiquiatrico)	Se deberá efectuar pruebas de salud mental solo al personal asignado a áreas críticas, para confirmar que el colaborador cumple con el perfil psiquiátrico para el puesto en el que se desenvolverá.	<i>Proveedor calificado en el rubro</i>
-------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------

Fuente: Propia; Elaboración: propia

3.3 Pruebas toxicológicas

Tabla IX-8: Pruebas toxicológicas

Evaluación Toxicológica	Se deberá efectuar pruebas toxicológicas solo al personal asignado a áreas críticas, para detectar consumo de drogas ilícitas y/o alcohol de manera aleatoria, forzosamente <i>cada 06 meses</i>	<i>Proveedor calificado en el rubro</i>
-------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------

Fuente: Propia; Elaboración: propia

9.5.4 Inducción

El plan de inducción que brindará “Cabellos de Plata”, sirve para que el colaborador tenga una clara visión de los lineamientos organizacionales de la casa de guarda, lo cual también brindará al trabajador herramientas necesarias de integración y de conocimiento. La empresa dará la bienvenida a los trabajadores seleccionados y les brindará la información necesaria para que tomen conocimiento de las políticas de la empresa, actividad que realiza, nombre del gerente y jefes de áreas; luego harán un recorrido por las instalaciones de la casa de guarda.

9.5.5 Capacitación

“Cabellos de Plata”, brindará capacitaciones a todo el personal de planilla, en función de las necesidades que amerita cada división y competencia, las cuales son de vital importancia toda vez que los trabajadores del negocio deben contar las herramientas necesarias para potenciar sus habilidades y conocimientos y así poder aplicarlos en el desarrollo de sus funciones, con el objetivo de brindar un servicio de calidad.

Es importante destacar que el rubro de cuidados y entretenimiento del adulto mayor requiere capacitación continua o permanente que permita mejora la calidad de vida del adulto mayor y tenga un envejecimiento activo y saludable.

9.5.6 Contratos de personal

El contrato de personal es un acuerdo entre las partes, el representante de la empresa con poder para firmar el mismo y el trabajador, por el que éste se obliga a prestar determinado servicio en calidad de subordinado a cambio de un pago o remuneración. El contrato de personal que dará inicio a una relación laboral o a renovación del mismo

se registraran en planilla y son: a tiempo indeterminado y plazo fijo o por modalidades D. Leg. N° 728, por servicios (recibos por honorarios) y con empresas tercerización. Tabla 9.2. El detalle se muestra en el Anexo N° 12.

Tabla IX-9: Tipos de Contratos

Tipo de Contrato	Característica	Cargo
Indeterminado	Se puede celebrar en forma verbal o escrita. Condición del trabajador permanente, función que realiza especializada.	Gerente. Coordinador de Sede. Ejecutivo Operación Ejecutivo Logística.
Plazo Fijo	Contrato de naturaleza temporal, con fecha de inicio y termino celebrado obligatoriamente por escrito entre el empleador y trabajador, duración máxima de tres años, registrado en el Ministerio de Trabajo-SUNAFIL.	Asistente Marketing. Asistente Ventas Auxiliar Administrativo Cuidador Geriátrico Chofer Instructores
Recibos por Honorarios Profesionales	Personal que presta servicios por horas, sin dependencia hacia la empresa.	Psicólogo Nutricionista Enfermera Ejecutivo de ventas
Servicios a Tercerizar	Contrato de servicios con empresa constituida (emitirán factura)	Limpieza Mantenimiento Asesor Contable Asesor Legal Vigilancia

Fuente: propia, Elaboración: propia.

9.5.7 Evaluación de desempeño

Es una técnica aplicada a la obtención de información sistemática sobre los atributos laborales de los trabajadores, conducta y rendimiento, el resultado de la evaluación de desempeño se verá reflejado en el reconocimiento empresarial a los mejores trabajadores esperando que todos se esfuercen al máximo y elevar la actuación.

Este programa se aplicará al año del inicio de la Guardería, aplicándose el método de escala gráfica- el cuales usado con frecuencia debido a su fácil manejo. Para esto se usa un formulario de doble entrada, donde se detallan los factores de evaluación en las líneas horizontales, mientras que en la vertical se detallan los grados de variación para los factores horizontales.

9.6 Tercerización de Servicios

La estancia de Día Cabellos Plata terciara algunos servicios.

9.6.1 Servicios tercerizados

En la actualidad, con la finalidad de enfocarse en el núcleo principal del negocio, las empresas utilizan en su estructura organizacional, el outsourcing o tercerización de servicios con la finalidad delegar a un proveedor especializado lleve a cabo determinadas funciones no estratégicas.

“Cabellos de Plata” con el objeto de reducir costos operativos tercerizará actividades no estratégicas ni medulares para su actividad principal de cuidado y entretenimiento del adulto mayor.

Tabla IX-10: Servicios Tercerizados

Servicios de terceros	Remuneración
Limpieza y Mantenimiento	1,100.00
Asesor Contable	2,000.00
Asesor Legal	2,200.00
Vigilancia	1,800.00

Fuente: Propia. Elaboración: propia.

9.6.2 Retribución por servicios

“Cabellos de Plata” contratará los servicios profesionales de especialistas para las especialidades de psicología, nutrición y enfermería. Asimismo, contratará los servicios de instructores y/o profesores que llevarán a cabo los talleres y las actividades; y finalmente a los ejecutivos de ventas. Todos estos profesionales no serán considerados en la planilla de remuneraciones ya que su retribución por los servicios profesionales que brindarán se llevará a cabo mediante Recibo por Honorarios según se puede ver en la Tabla IX-4.

Tabla IX-11: Retribución por Servicios

Personal con Recibo por Honorario	Remuneración
Psicólogo	2,500.00
Enfermera	1,500.00
Nutricionista	2,200.00
Ejecutivo de Ventas	1,750.00

Fuente: Propia. Elaboración: propia.

9.7 Políticas de la Organización

9.7.1 Estructura salarial

Para diseñar una estructura salarial es necesario tener consolidada y completa la estructura organizacional, identificando los niveles, cargos y estructura de la empresa; para identificar cada una de las competencias y correlacionarlas con los sueldos. Es importante tener en consideración que la Constitución Política del Perú establece que la remuneración es un elemento de vital importancia cuando se presta un trabajo y por tanto debe ser equitativa y suficiente frente al mercado laboral.

Dado que “Cabellos de Plata” es una estancia de día para el adulto mayor en el inicio de sus actividades, se diseñó la estructura salarial en base a las diferentes tareas por especialidad lo que nos permitió evaluar la complejidad de éstas y se jerarquizó por importancia y requisitos exigidos, asignándole una Remuneración Básica o Primaria promedio del mercado de cuidado y entretenimiento del adulto mayor.

En la siguiente tabla se muestra la estructura salarial establecida para el personal de la estancia de día “Cabellos de Plata”

Tabla IX-12: Estructura Salarial

Personal Fijo	Remuneración
Gerente General / Administrador	6,498.00
Coordinador de Sede	3,651.33
Asistente de Ventas	2,655.00
Asistente de Marketing	2,655.00
Ejecutivo de Operaciones	3,224.33
Ejecutivo de Logística	3,224.33
Auxiliar de Administración	2,228.00
Cuidadores Geriátrico	1,801.00

Choferes	2,655.00
Instructores	1,943.33

Fuente: Propia. Elaboración: propia.

9.7.2 Gestión de personal -Recursos Humanos

Para (Chiavento, 2009), “el área de recursos humanos debe de fomentar la eficacia de la organización a través de [varios] métodos, ya que dependiendo de la manera como se trate al personal, estos pueden incrementar o reducir las fortalezas y debilidades de la organización” ¹⁸ (2009, p.6), estos métodos para fomentar la eficacia de la organización como los describe Chiavenato, también son descritos por Ivancevich (2005)¹⁹ como aportaciones del área de recursos humanos. A continuación se detallarán los siguientes puntos:

a) Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión: Según (Chiavento, 2009) cada negocio tiene diferentes implicaciones para la ARH, cuyo principal objetivo es ayudar a la organización a alcanzar sus metas y objetivos, y a realizar su misión” añadido a esto, Ivancevich (2005) señala que “antes se ponía el acento en hacer las cosas correctamente, la verdadera eficacia se dará cuando se centre primero en hacer las cosas correctas”.

b) Proporcionar competitividad a la organización : Chiavenato (2009) señala que “esto significa saber emplear las habilidades y la capacidad de la fuerza laboral”, similar postura tiene Ivancevich quien cita a Clyde Benedict señalando que este aporte hace referencia a “hacer productivas las ventajas de las personas y beneficiar a los accionistas y directores” (Benedict citado en Ivancevich, 2005).

c) Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados:

Ivancevich cita a David Babcock (2005) señalando que se debe de “formar y proteger el bien más valioso que tiene la empresa, su gente”; mientras que Chiavenato (2009) señala que se debe de “recompensar los buenos resultados y no recompensar a las

¹⁸ Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano. Tercera edición. México D.F.: McGraw – Hill Interamericana.

¹⁹ Ivancevich, J. (2005). Administración de recursos humanos. México D.F.: McGraw – Hill Interamericana.

personas que no tienen un buen desempeño, los objetivos deben ser claros, así como el método para medirlos.

d) Aumentar la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo:

Ivancevich (2009) menciona que “para que los empleados sean productivos deben sentir que su trabajo es el adecuado para sus capacidades y que reciben un trato equitativo, para muchos empleados su trabajo es una fuente importante de identidad personal”. (Chiavento, 2009) menciona que “los empleados insatisfechos tienden a desligarse de la empresa, se ausentan con frecuencia y producen artículos de peor calidad. El hecho de sentirse felices en la organización y satisfechos en el trabajo determina en gran medida el éxito organizacional”.

e) Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo:

Para (Chiavento, 2009) la “calidad de vida en el trabajo (CVT) es un concepto que se refiere a los aspectos de la experiencia de trabajo, como estilo de gerencia, libertad y autonomía para tomar decisiones, ambiente de trabajo agradable, seguridad en el empleo, horas adecuadas de trabajo y tareas significativas, con el objetivo de convertir la empresa en un lugar atractivo y deseable”.

f) Administrar el cambio:

Según Ivancevich (2005) “se han dado nuevas tendencias y cambios en el trabajo [...] correspondientes a la aparición de nuevos estilos de vida y al envejecimiento de la población, [...] estos cambios significan que deben aplicar eficazmente métodos nuevos y flexibles que no pongan en peligro la supervivencia de la organización”, con respecto a estas nuevas tendencias y cambios sociales Chiavenato (2009) señala que las “nuevas tendencias traen nuevos enfoques más flexibles y ágiles, que se deben utilizar para garantizar la supervivencia de las organizaciones”.

g) Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables:

Para Ivancevich (2005) “la administración de RH tiene el papel importante de mostrar con el ejemplo que cada empleado es importante y será tratado en forma ética, es decir que todas las actividades que se emprenden en el sector de la ARH serán equitativas,

veraces y honorables”; sin embargo, Chiavenato (2009) aclara que “la responsabilidad social no solo es una exigencia para las organizaciones sino también, y en especial para las personas que trabajan allí”.

Tomando en consideración lo antes citado, “Cabellos de Plata” ha establecido estrategias de recursos humanos con la finalidad de que el Gerente de Administración logre desarrollar al máximo el potencial del personal contratado a efectos de alcanzar los objetivos empresariales del negocio y profesionales de los colaboradores. Para ello, la gestión de personal se llevará a cabo en cinco etapas: reclutamiento, selección, inducción, capacitación y evaluación de desempeño.

9.8 Conclusiones

- La estructura organizacional tendrá dos elementos los cuales son diferenciación e integración, con este esquema organizacional se empezara a trabajar.
- La estancia está formada por una dirección general que a su vez es el administrador de la estancia, también tienes dos jefaturas de operaciones y de logísticas estos tienen a cargo a diversos coordinadores.
- La escala remunerativa se tomó en cuenta la posición el cargo y grado de complejidad.
- Contaremos con servicios de terceros los cuales nos brindaran diversos servicios como limpieza, vigilancia, asesoría contable y legal.
- El área de recursos humanos tiene como finalidad ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión, proporcionar competitividad a la organización, suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados, aumentar la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo, desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo, administrar el cambio, establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables.

CAPITULO X . PLAN DE OPERACIONES

En este capítulo mostraremos la ubicación óptima y la distribución de las áreas en la cual operará la estancia. También señalaremos los procesos con los que contamos para la gestión de operaciones teniendo en cuenta el flujo grama de procesos.

10.1 Estudio de Localización

En base a la investigación de mercado analizada en el capítulo VI se determinaron los distritos de Los Olivos, San Borja, Magdalena y San Miguel como ubicaciones de nuestros locales. Esto a su vez, se fundamentara en base a la metodología utilizada para la localización.

10.1.1 Localización Macro y Micro

10.1.1.1 Macro Localización

De acuerdo al instituto de investigaciones y estadísticas INEI- censo de 2017, Lima Metropolitana cuenta con 8'574,974 habitantes, donde el 10.10% representa la población adulta mayor, la cual está conformada por 963,353 personas.

Tabla X-1: Población Adulto Mayor en Lima Metropolitana

Distritos	Población
San Juan de Lurigancho	83,934
Comas	59,155
Los olivos	37,435
Independencia	25,533
San Miguel	23,538
San borja	22,737
Magdalena	15,909
Jesus Maria	15,521
Breña	13,385
Otros	666,206
Total	963,353

Fuente INEI, Elaboración: Autores de Tesis

En la tabla N°X-1 se aprecia la población de adulto mayor por distritos de interés, esta información es importante al momento de elegir los locales establecidos.

10.1.1.2 Micro Localización

De acuerdo al Observatorio Nacional de Seguridad Ciudadana (OBNASEC) se identificaron las características relevantes de los distritos antes indicados como muestra de nuestra propuesta.

Tabla X-2: Características de los Distritos seleccionados

Características	San Miguel	Magdalena	Los Olivos	San Borja
Población (habitantes)	135,506	54,656	371,229	111,928
Institutos (Cantidad)	15	12	28	11
Universidades (Cantidad)	2	2	5	1
Centro de Salud (Cantidad)	1	1	10	1
Puestos de Salud (Cantidad)	1	1	2	2
Profesionales de Salud (Cantidad)	93	1002	255	46
Serenos (Cantidad)	347	194	260	280
Video Cámaras (Cantidad)	16	29	150	80
Comisarias (Cantidad)	2	2	3	2

Fuente OBNASEC, Elaboración: Autores de Tesis

En la tabla N°X-2 se aprecia que en los distritos elegidos existe una cantidad relevante de profesionales y técnicos especializados en salud, los cuales podrían trabajar en nuestra estancia. También encontramos centros de salud y puestos de salud, los cuales facilitan al acceso- en caso se requiera. Asimismo, identificamos como un factor importante lo relacionado a la seguridad (serenos, video cámaras y comisarias) ya que algunos talleres se llevaran a cabo fuera de la estancia.

Conforme a lo antes indicado, es válido inferir que en estos distritos, y en razón a la importancia que el grupo humano de adultos mayores, se vienen desarrollando planes y estrategias para asistirlos.

10.1.2 Factores críticos de localización

Los factores que intervienen en la localización adecuada fueron la cercanía a parques y áreas verdes, Gimnasios, piscinas, spa o centros de relajación, clínicas u hospitales de Essalud y cines.

10.1.3 Metodología de ubicación de los locales.

Para poder identificar nuestros posibles distritos, se decidió utilizar el factor de Métodos ponderados. Con determinamos factores relevantes que afectan directamente a la Estancia de Día. En este sentido se desarrolló una lista de factores relevantes, luego se procedió a signar pesos a cada factor de importancia, para asignar el peso consultamos con expertos del sector. Seguidamente se asignó escalas del 0 al 10 siendo el mínimo 0 y el máximo 10. Finalmente, asignamos factores cuantitativos a una serie de factores que se consideran relevantes para la localización. Teniendo como resultado una comparación cuantitativa de diferentes urbanizaciones.

Tabla X-3: Factor de Método Ponderados

Factor	Peso	escala	San Miguel-Maranga	escala	Magdalena-Residencial San Felipe	escala	Los Olivos-Chirimoyas	escala	San Borja - Torres de Lima Tambo
Costo del alquiler	0.1	7	0.7	7	0.7	5	0.5	8	0.8
Costo del servicio	0.05	7	0.35	7	0.35	8	0.4	8	0.4
Calidad y cantidad de Mano de obra	0.05	7	0.35	7	0.35	7	0.35	7	0.35
calidad de vida - Paques recreaciones	0.03	6	0.18	6	0.18	6	0.18	6	0.18
calidad de vida - Piscinas	0.03	6	0.18	6	0.18	6	0.18	6	0.18
calidad de vida - Spa	0.03	6	0.18	6	0.18	6	0.18	6	0.18
calidad de vida - Gimnasios	0.03	6	0.18	8	0.24	7	0.21	6	0.18
Cercanía de hospitales	0.1	7	0.7	7	0.7	7	0.7	7	0.7
Cercanía de Cines	0.03	6	0.18	6	0.18	6	0.18	6	0.18
Cercanía a Centros Comerciales	0.03	6	0.18	6	0.18	7	0.21	7	0.21
Cercanía a Universidades	0.03	5	0.15	5	0.15	7	0.21	7	0.21
Facilidad de accesos al publico	0.1	9	0.9	9	0.9	9	0.9	9	0.9
Plan de Seguridad Vial	0.05	9	0.45	9	0.45	9	0.45	9	0.45
Plan de Seguridad Distrital	0.05	9	0.45	9	0.45	9	0.45	9	0.45
Existencia de Demanda	0.09	8	0.72	7	0.63	7	0.63	7	0.63
Existencia de Competencia	0.1	4	0.4	4	0.4	7	0.7	7	0.7
Disponibilidad de transportes	0.1	8	0.8	8	0.8	8	0.8	8	0.8
TOTAL	1.00		4.49		4.46		4.82		4.79

Fuente propia, Elaboración: Autores de Tesis

En la tabla N°X-2 mostramos los resultados del análisis que se realizó por distrito, en el Anexo N° 14 podemos visualizar el análisis general por distritos. Una vez realizado el método determinamos las siguientes ubicaciones:

Tabla X-4: Ubicaciones de los Locales

Descripción	Local San Miguel	Local Magdalena	Local Los Olivos	Local San Borja
Ubicación	calle urubamaba 1587 san miguel, San Miguel, Lima	Flora Tristán 480 Magdalena del Mar.	Jr Ignacio Merino 110	Eduardo Ordoñez 205 San Borja
metros	407.17 mtrs	407 mtrs	447.17 mtrs	405 mtrs
parque	Parque de las leyendas	Parque Grau	Paque Lima	Parque almirante Grau
Gimnasio	Smart Fit	Ko Urban Detox	Smart fit	Gymdo
Spa	Vellisimo	Jose Antonio Urban salón y	Rubi	Gold Spa
Piscina	El paraiso de San Miguel	YMCA Perú	polideportivo	Piscina Olímpica Aqualab
Hospitales	Libre	Hospital Edgardo	Jesus del norte	Clínica de Especialidades
Cine	Cineplanet Prime	Rebagiategui	Cineplanet	Médicas
		Cineplanet		Cineplanet

Fuente propia, Elaboración: Autores de Tesis

Como se puede apreciar en la tabla N° X-3 Nuestra Estancia de Día Cabellos de Plata está conformada por socios colaborativos los cuales nos brindan sus servicios y establecimientos para el desarrollo de los talleres y otras actividades que se encuentran dentro de la programación ofertada. Los Socios Colaborativos son los siguientes:

a. Gimnasios :

Smart Fit (San Miguel), Ko Urban Detox (Magdalena), Smart Fit (Los Olivos), Gym DO (San Borja) .- Estos gimnasio están ubicados a 5 minutos de los locales, estos establecimientos brindaran los siguientes servicios : cardio, clases grupales como baile, yoga, entro otras.

b. Spas

Vellisimo (San Miguel), José Antonio Urban Salón y Spa (Magdalena) Rubí Spa (Los Olivos) y Gold Spa (San Borja)- Estos spas están ubicados a 7 min de nuestros locales. En estos establecimientos nuestros participantes se relajaran ya que se les brindara servicios de manicure, pedicura, maquillaje, masajes relajantes, entre otros servicios.

c. Piscinas

El paraíso de San Miguel (San Miguel), YMCA Perú (Magdalena), polideportivo (Los Olivos), Piscina Olímpica Aqualab (San Borja).- Estos establecimientos deportivos se encuentran a 7min de nuestros locales, en ellos nuestros participantes practicarán natación en sus piscinas templadas y se les ofrecerá asesoría.

d. Cines

Cineplanet es nuestro socio estratégico ya que cerca de nuestros locales podemos ubicarlos, la distancia es a 7 min, en el podemos ver películas con nuestros participantes.

10.1.4 Zonas de Influencias

De acuerdo al análisis realizado a los distritos elegidos, las zonas de influencias son las siguientes:

10.1.4.1 Local 1: Distrito de San Miguel

Figura X-1: Mapa del Distrito de San Miguel



Fuente GoogleMaps. Elaboración: Autores de Tesis

En la figura N° X-1 se puede apreciar las zonas de influencia que existe en el distrito de San Miguel son las siguientes urbanizaciones:

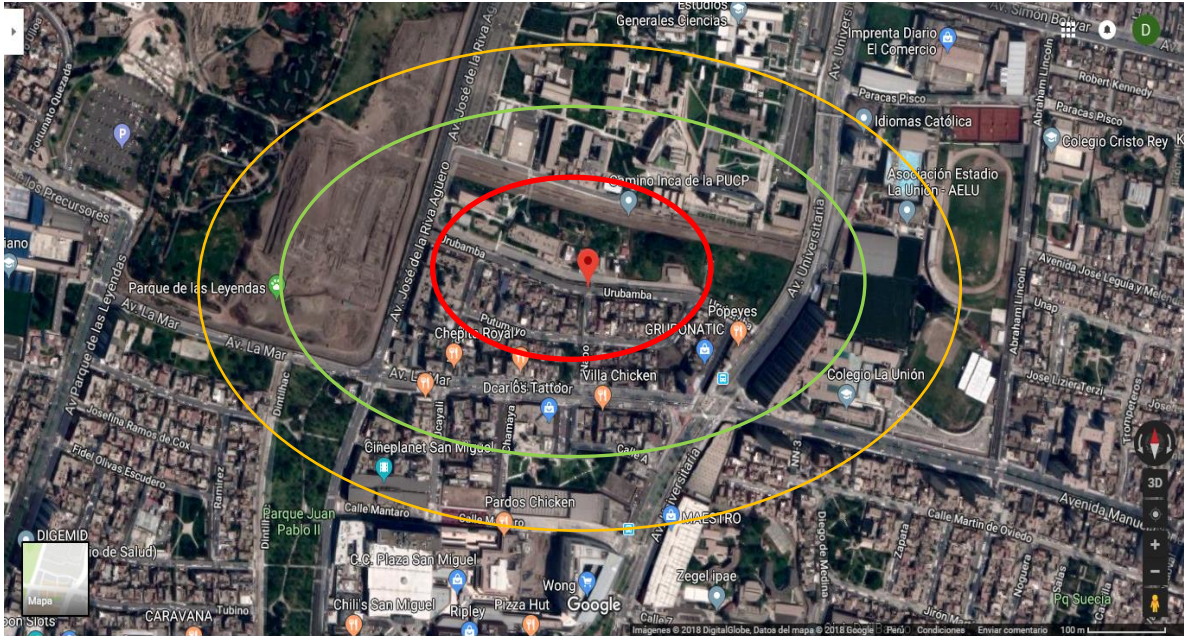
- Urticación Fundo San Miguel
- Grupo T
- Santa Florencia,
- San Miguelito
- Pando
- Maranga

Dentro de nuestras zonas de influencias hemos ubicado 24 centros geriátricos de los cuales tiene otro formato ya que la atención que brindan es de 24 horas y su público objetivo es diversos. Las más cercanas son:

- Casa de Reposo Brazos de Amor, está a 5 min de nuestro local a 1.3 km, este establecimiento brinda atención las 24 horas de día y recibe todo tipo de adultos mayores con todo tipo de diagnóstico clínico.
- Casa Alojamiento del Adulto Mayor "Cetebimp", está a 6 min de nuestro local a 1.9 km, este establecimiento brinda atención las 24 horas de día y recibe todo tipo de adultos mayores con todo tipo de diagnóstico clínico.

10.1.4.2 Local 2 : Distrito de Magdalena

Figura X-2: Mapa del Distrito de Magdalena



Fuente GoogleMaps. Elaboración: Autores de Tesis

En la figura N°X-2 se puede apreciar las zonas de influencia que existe en el distrito de Magdalena son las siguientes urbanizaciones:

- Residencial San Felipe,
- Urbea
- Primavera
- Residencial Salaverry

Dentro de nuestras zonas de influencias hemos ubicado 10 centros geriátricos de los cuales tiene otro formato ya que la atención que brindan es de 24 horas y su público objetivo es diversos; las más cercanas son:

- Casa de Reposo Señor de la Divina Misericordia. está a 5 min de nuestro local a 1.3 km, este establecimiento brinda atención las 24 horas de día y recibe todo tipo de adultos mayores con todo tipo de diagnóstico clínico.

- Casa de Reposo Virgen del Perpetuo Socorro, está a 4 min de nuestro local a 1.2 km, este establecimiento brinda atención las 24 horas de día y recibe todo tipo de adultos mayores con todo tipo de diagnóstico clínico.

10.1.4.3 Local 3: Distrito de los Olivos

Figura X-3: Mapa del Distrito de Los Olivos



Fuente GoogleMaps, Elaboración: Autores de Tesis

En la figura N°X-3 se puede apreciar las zonas de influencia que existe en el distrito de Los Olivos son las siguientes urbanizaciones:

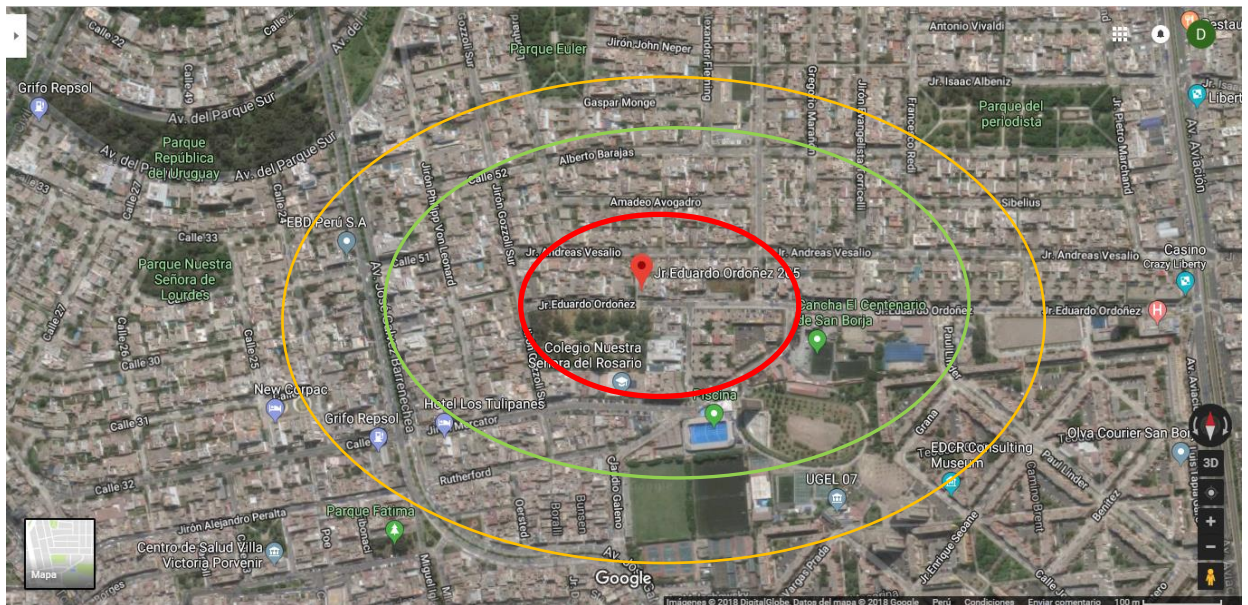
- Palmeras
- Covida
- Pro Lima
- Sol de Oro
- Previ
- Villa Los Ángeles

Dentro de nuestras zonas de influencias hemos ubicado 10 centros geriátricos de los cuales tiene otro formato ya que la atención que brindan es de 24 horas y su público objetivo es diversos; las más cercanas son:

- Casa de Reposo Dedik2 Con Amor, está a 5min de nuestro local a 1.3km, este establecimiento brinda atención las 24 horas de día y recibe todo tipo de adultos mayores con todo tipo de diagnóstico clínico.
- Casa de Reposo Nuevo Amanecer, está a 15 min de nuestro local a 5.0 km, este establecimiento brinda atención las 24 horas de día y recibe todo tipo de adultos mayores con todo tipo de diagnóstico clínico.

10.1.4.4 Local 4: Distrito de San Borja

Figura X-4: Mapa del Distrito de San Borja



Fuente GoogleMaps, Elaboración: Autores de Tesis

En la figura N° X-4 se puede apreciar las zonas de influencia que existe en el distrito de San Borja son las siguientes urbanizaciones:

- Santo Tomas
- Monterrico Norte
- Javier Prado
- Corpac
- Esquivel

Dentro de nuestras zonas de influencias hemos ubicado 10 centros geriátricos de los cuales tiene otro formato ya que la atención que brindan es de 24 horas y su público objetivo es diversos; las más cercanas son:

- Residencial Geriátrica el Mana, está a 2 min de nuestro local a 650 mtrs, este establecimiento brinda atención las 24 horas de día y recibe todo tipo de adultos mayores con todo tipo de diagnóstico clínico.
- Casa de Reposo los Geranios, está a 3 min de nuestro local a 1.3 km, este establecimiento brinda atención las 24 horas de día y recibe todo tipo de adultos mayores con todo tipo de diagnóstico clínico

10.2 Tamaño del Negocio e Infraestructura

10.2.1 Aforo y Distribución de las Áreas

A continuación realizamos una breve descripción de las áreas que constara la Estancia de Día “Cabellos de Plata”, las áreas las dividimos en áreas comunes y áreas administrativas.

10.2.1.1 Características Físicas de los Ambientes

La Estancia de Día Cabellos de Plata constara de los siguientes ambientes:

Tabla X-5: Descripción de los ambientes

Uso	Ambiente	Descripción
Áreas comunes Participante	Salón de Cocina	Espacio donde el participante recibirá el taller de cocina, este consta de una cocina con horno, mesas y sillas.
	Salón de Juegos	Espacio donde el participante se integra con el resto de participantes en él se realiza juegos de mesas consta de muebles y mesas.
	Salón de Uso Múltiple	Espacio donde se desarrolla los talleres y eventos programados consta de pizarra, proyector y televisor.

	Salón de Descanso	Espacio donde el participante podrá descansar en confortables muebles o también podrá leer revistas y/o libros.
	Comedor	Espacio donde el participante podrá sentarse con el resto de participantes y comer sus alimentos. Consta de una mesa y sillas.
	Cocina	Espacio donde el participante podrá preparar algunas bebidas, consta de cafetera, hervidor y horno microonda.
	Consultorio y Enfermería	Espacio donde el participante podrá ser atendido por una enfermera y/o médico. Consta de un kit de emergencias, camillas ,etc.
	Servicios Higiénicos	(4) servicios higiénicos para uso exclusivo del participante.

Fuente propia, Elaboración: Autores de Tesis

Uso	Ambientes	Descripción
	Recepción	Espacio donde recibiremos a los potenciales participantes. Consta de un counter, donde se brinda toda la información solicitada.
	Dirección y Administración	Espacio donde se encuentra el Director y el administrador de los locales. Consta de escritorio y sillas.
	Sala de Profesores	Espacio donde los profesores preparan su clase y pueden revisar sus correos. Consta de escritorios y sillas.
	Marketing y Ventas	Espacio donde el equipo de ventas realiza el seguimiento a los posibles participantes.

	Almacén de Logística	Espacio donde se almacena el mobiliario. Cuenta con una estantería metálica.
	Servicios Higiénicos	(2) servicios higiénicos para uso exclusivo del personal administrativo.

Fuente propia, Elaboración: Autores de Tesis

En la tabla N°X-6 hacemos de una breve descripción de los ambientes con los que cuenta la estancia de Día.

10.2.1.2 Cálculo del Aforo

De acuerdo al Centro Nacional de Estimación, Prevención y Reducción del Riesgo de Desastres (CENEPRED) en el anexo 07 de su guía de cálculo de aforo, procedemos a calcular el aforo de la Estancia de Día Cabellos de Plata.

Tabla X-6: Cálculo de Aforo de los Ambientes Local Principal

USO	PISO-AMBIENTES Y OTROS	M2/UND	AFORO
OPERACIONES	Recepción y Sala de Espera	13.72	4
	Administración	20	6
	Sala de Profesores	20.6	8
	Ventas y Marketing	20	5
	Coordinación	17	5
	Almacén de Logística	4.78	1
	Cochera	7.5	0
	Servicios Higiénicos	6.5	2
PARTICIPANTES	Servicios Higiénicos	19.04	12
	Consultorio y Enfermería	16	3
	Guardianía	4.95	2

	Cocina	15.7	4
	Salón de Cocina	45	10
	Salón de Uso Múltiple	46.81	45
	Salón de Juegos	45	10
	Salón de Descanso	40.6	12
	Salón de Reuniones	63.3	32
	Comedor	40.67	24
	TOTAL	447.17	185

Fuente propia, Elaboración: Autores de Tesis

Calculo de Aforo de los Ambientes Sucursales

USO	PISO-AMBIENTES Y OTROS	M2/UND	CANT AFORO
OPERACIONES	Recepción	13.72	4
	Administración	NA	0
	Sala de Profesores	20.6	8
	Ventas y Marketing	NA	0
	Coordinación	17	5
	Almacén de Logística	4.78	1
	Cochera	7.5	0
	Servicios Higiénicos	6.5	2
PARTICIPANTES	Servicios Higiénicos	19.04	12
	Consultorio y Enfermería	16	3
	Guardianía	4.95	2
	Cocina	15.7	4
	Salón de Cocina	45	10
	Salón de Uso Múltiple	46.81	45

	Salón de Juegos	45	10
	Salón de Descanso	40.6	12
	Salón de Reuniones	63.3	32
	Comedor	40.67	24
	TOTAL	407.17	174

Fuente propia, Elaboración: Autores de Tesis

10.2.1.3 Lay Out

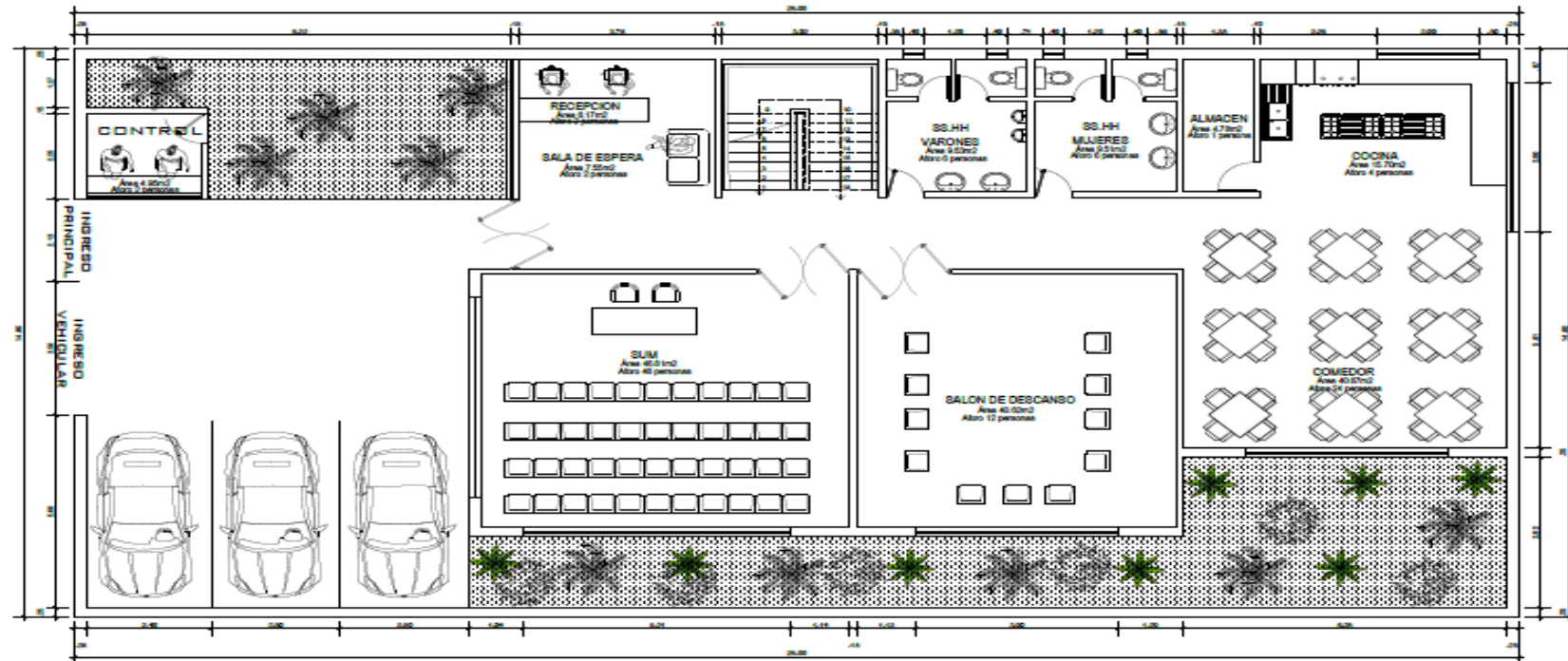
De acuerdo con el punto 10.2.1.1 se realizó la distribución. Estos ambientes estarán en los tres pisos de nuestros locales.

Tabla X-7: Lay Out

PRIMER PISO	Cochera Vigilancia Sala de Múltiples Usos Salón de descanso Comedor Cocina Almacén Servicios Higiénicos Recepción y Sala de Espera
SEGUNDO PISO	Salón de Juegos Salón de Cocina Salón de Reuniones Servicios Higiénicos Consultorio y enfermería
TERCER PISO	Sala de Profesores Administración Coordinación Ventas y Marketing Almacén de Logística

Fuente propia, Elaboración: Autores de Tesis

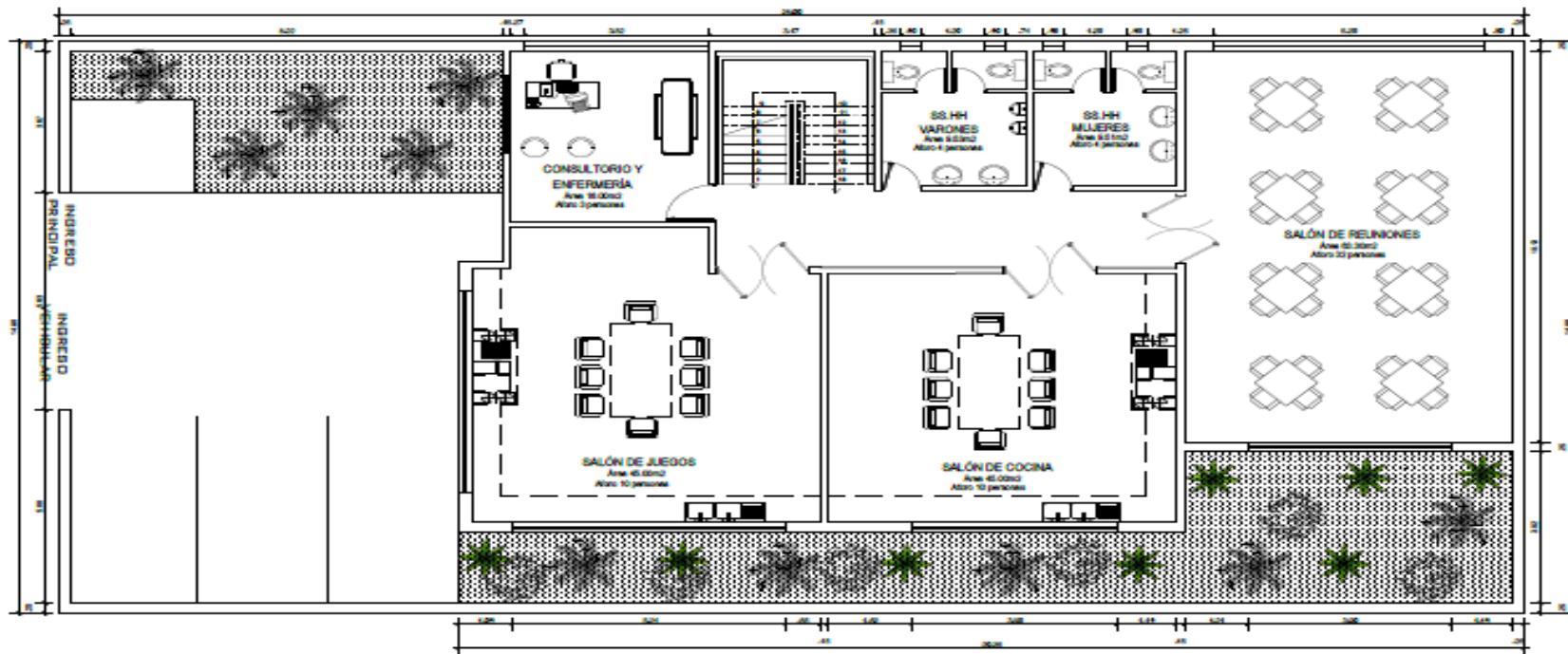
Figura X-5: Lay Out Estancia de Día Cabellos de Plata



LAYOUT PRIMER NIVEL

ÁREA TOTAL DEL TERRENO: 414.40M²
 ÁREA CONSTRUIDA: 245.64 M²
 ÁREA LIBRE: 154.73 M²

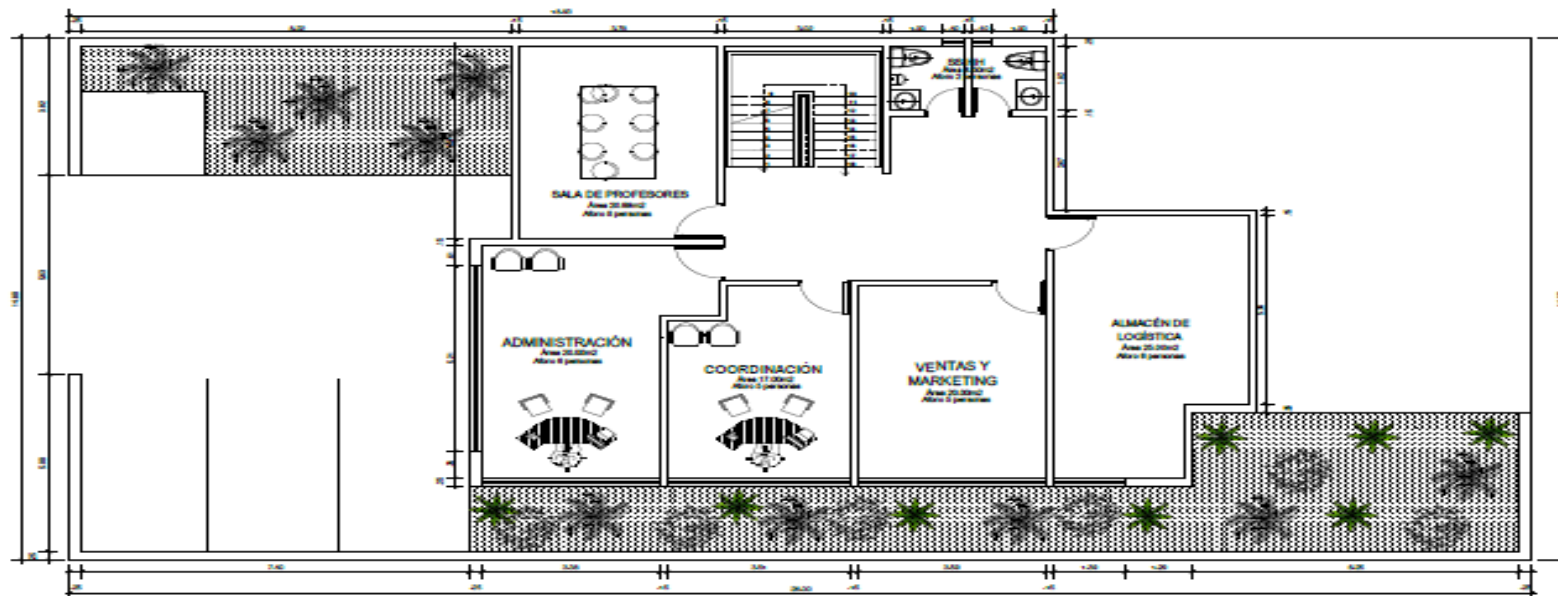
Fuente propia, Elaboración: propia.



LAYOUT SEGUNDO NIVEL

ÁREA TOTAL DEL TERRENO: 414.40M²
ÁREA CONSTRUIDA: 240.32 M²
ÁREA LIBRE: 154.73 M²

Fuente propia, Elaboración: propia



LAYOUT TERCER NIVEL
 ÁREA TOTAL DEL TERRENO: 414.40M2
 ÁREA CONSTRUIDA: 165.10 M2
 ÁREA LIBRE: 229.15 M2

Fuente propia, Elaboración: propia

En la figura X-5 se aprecia el primer, segundo y tercer piso de la estancia.

10.3 Definición de Servicios y Soporte

En este punto vamos a mencionar y detallar los principales procesos los cuales son parte importante para el desarrollo de la Estancia de Día.

Este proceso los dividimos en dos partes y mencionaremos los principales procesos de servicios y procesos de soporte. El flujograma mostrado en el Anexo N° 15 simplifica gráficamente el desarrollo del proceso del servicio de la Estancia de día.

10.3.1 Procesos de Servicios

Para nuestra Estancia de Día Cabellos de Plata es importante el primer contacto que se tiene con el futuro participante. Es decir realizamos un seguimiento al futuro participante explicándole los servicios y beneficios a los que podrá tener acceso al momento de matricularse y formar parte de la familia Cabellos de Plata.

10.3.1.1 Proceso de prospección, filtros, captación e inscripción del cliente

- Proceso de Inscripción

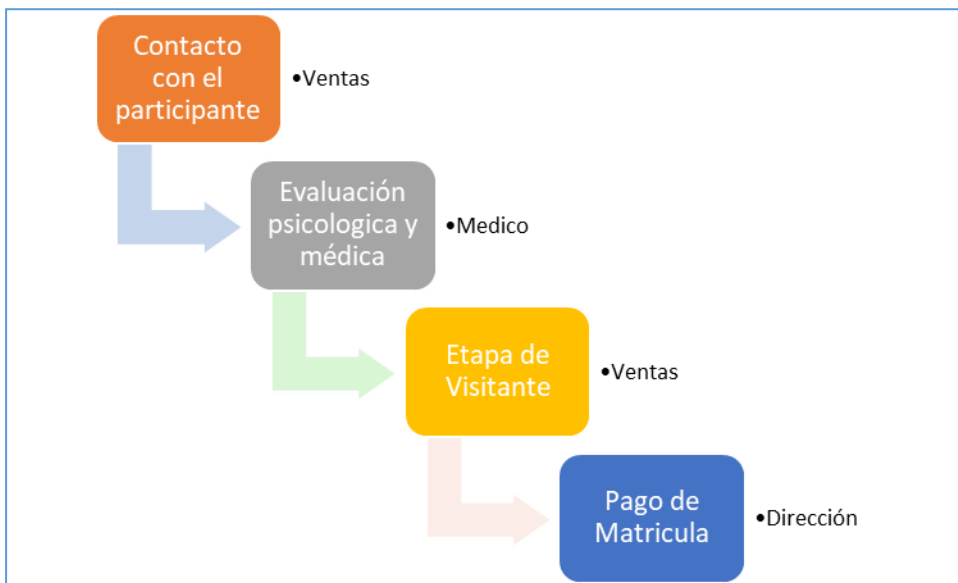
El proceso inicia una vez que el personal de ventas se ponga en contacto mediante nuestros diferentes canales, que tenemos como las redes sociales, pagina web, llamada Telefónica, entre otras. Invitamos al futuro participante a visitar nuestros locales y conocer a nuestro personal, las instalaciones, talleres, entre otras.

El futuro participante pasa por un pequeño cuestionario en el cual confirmaremos si es un adulto mayor autovalente. Culminado este proceso se le otorga un día gratis al futuro participante en el cual podrá asistir a nuestros talleres y/o cursos.

Una vez culminada la etapa de visita el futuro participante decidirá matricularse o no en la estancia. Sin perjuicio a ello nuestro equipo de ventas procesa toda la información del interesado en el sistema. El proceso termina con el pago y la matrícula del participante.

Describimos el proceso en el siguiente Grafico:

Figura X-6: Proceso de Inscripción



Fuente propia, Elaboración: propia.

En la figura N° X-6 se muestra detalladamente el proceso de inscripción el cual está monitoreado por el área de ventas.

10.3.1.2 Proceso de prestación de servicio por malla. (socio, curso libre)

En este punto mencionaremos la ejecución de las actividades físicas, talleres, campañas preventivas de salud y charlas.

- Ejecución de actividades Físicas, Talleres y Charlas

El plan de actividades está liderado por los coordinadores los cuales envían un cuadro anual tentativo de todas las actividades físicas, talleres y charlas por realizar. Este plan anual se va actualizando trimestralmente de acuerdo a varios factores los cuales son cantidad de participantes, sugerencias y mejoras, disponibilidad de los instructores, disponibilidad de los salones y la disponibilidad de nuestros socios estratégicos.

Este plan de actividades es revisado por el equipo de ventas y la dirección para que pueda ser ejecutado. Este es ejecutado por los instructores y monitoreado por los coordinadores.

Al finalizar cada actividad los coordinadores elaboran un informe de cada taller este consta de la evaluación del instructor y/o profesor y la evaluación al participante.

10.3.1.3 Proceso de seguimiento, control y evaluación de los clientes.

- Proceso de Monitoreo al Participante

Los participantes pasan por evaluaciones mensuales estas son físicas, médicas y psicológicas. Las mismas son lideradas por el equipo médico y Psicológico. Cada participante tiene un file personal en donde se lleva el control de sus evaluaciones, este es revisado por los coordinadores del área.

Al finalizar la evaluación el equipo médico y psicológico realiza un resumen ejecutivo en donde recomienda en que talleres puede participar, también monitorea las mejoras obtenidas por el participante en el tiempo del cliente.

Estos resultados serán informados de manera personal al participante y también se le enviará de manera digital a sus familiares si lo requieren. La finalidad de la evaluación es monitorear el impacto que ha tenido en los talleres, charlas, excursiones en el participante.

En el Anexo N° 16 se muestran los formatos tipos cuestionarios para clasificar el estado del adulto mayor antes de su ingreso a la estancia de día.

- Proceso de Retroalimentación y Evaluación de Satisfacción del Cliente

Como proceso establecido por la Dirección, se realiza encuestas físicas y virtuales a los participantes, familiares, instructores y profesores. Estas encuestas son enviadas y entregadas al finalizar cada actividad, taller, charlas, entre otras.

Esto se realiza con finalidad de mejorar nuestro servicio y conocer a nuestros clientes, es importante señalar que estas encuestas son trabajadas por nuestro equipo de ventas y analizada en la Dirección.

10.3.2 Procesos de Soporte

10.3.2.1 Recursos Humanos

Este proceso está a cargo del Administrador, cuya función principal es la búsqueda, contrata y administración de los colaboradores. También está encargado de elaborar el manual de funciones y el reglamento de trabajo.

10.3.2.2 Logística de aprovisionamiento y recursos

El área de logística tiene 4 funciones específicas y estas son:

- Compras: en este proceso se determina los materiales, suministros que se necesitan comprar para el funcionamiento adecuado. Así mismo, se ejecuta las siguientes etapas:
 - a. Se planifica las compras, el equipo se reúne una vez por semana con los líderes de las áreas para revisar los stocks de los materiales e insumos. Esta planificación es a 4 semanas.
 - b. La selección de Proveedores, como proceso se homogeniza a los proveedores y se solicitan cotizaciones cuando las compras son mayores a S/1,500.00. Este tiene que tener VB del área que solicita y de la Dirección General.
 - c. Realizar el pedido, una vez culminado el proceso de aprobación se emite la Orden de Compra y/o Orden de Servicio.
 - d. Control de Compras, una vez que el proveedor realiza la entrega se revisa y controla el bien entregado.
- Servicio al cliente: En este punto es importante mencionar los tiempos de cumplimiento de entregas de bien al área requerido.
- Gestión de Inventarios: El área de logística realiza tomas físicas de inventario de manera mensual. El ingreso en el sistema es diario con cortes semanales.
- Almacén: El área de logística custodia el almacén principal de la Estancia se tiene en cuenta que existe 1 almacén principal o general que está ubicado en el local de los Olivos, y 3 almacenes pequeños que están ubicados en Magdalena, San Miguel y San Borja.

10.3.2.3 Logística de Transporte

El área de logística monitorea el tema de transporte para que esta sea efectiva y no genere retrasos.

Esta gestión de transporte tiene las siguientes funciones:

- Planificación, Las rutas son elaboradas con un mes de anticipación de acuerdo al cronograma de actividades proyectadas, estas se van ajustando semanalmente de acuerdo a los nuevos ingresos de los participantes.

Las actividades se inician a las 7:00 am con el recojo de los 20 participantes por local. Las rutas son elaboradas por bloques y se agrupan por dos urbanizaciones.

Los participantes son llevados al local para el inicio de cada actividad.

El transporte espera en el local para transportar a los participantes a las actividades que son realizadas fuera del Estancia. Una vez culminada la actividad retornan al local. El cierre de actividades es a las 7:00 pm Se recoge al participante del local y son llevados a sus hogares (20 puntos).

- Aprovechamiento. Se abastece de combustible semanalmente y el mantenimiento del vehículo es cada 5,000km.
- Servicio al Cliente. El personal es capacitado trimestralmente con cursos de atención al cliente, primeros auxilios, temas de seguridad entre otras.

10.3.2.4 Monitoreo de seguridad

Cabellos de Planta cuenta con un sistema de video vigilancia en sus cuatro locales y se les brinda a los participantes pulseras con Chip GPS integrado.

- a. Sistema de Video Vigilancia: Este sistema de seguridad consta de instalación de cámaras en los cuatro locales. Esto con la finalidad de controlar y supervisar las actividades dentro y fuera de las instalaciones del local.

Este monitoreo también lo pueden realizar sus familiares a través de sus celulares con un aplicativo que conecta con los locales.

- b. Pulseras con Chip GPS integrado: Es una plataforma que nos permitirá acceder a las ubicaciones en tiempo real, también a sus fichas médicas.

Cabellos de plata tiene la finalidad de dar tranquilidad a sus familiares a lo largo de la estadía en la estancia.

10.4 Cadena de Valor

Se ha realizado la Cadena de Valor para la Estancia de Día a beneficio de los Adultos Mayores, en este se ha identificado las principales actividades y si estas agregan valor al negocio.

- a) **Clasificación de los Participantes:** Como inicio del proceso de matrícula el adulto mayor pasa por una evaluación médica, la cual nos ayuda a recomendar y/o sugerir las actividades que puede realizar.

Con esta evaluación se arma la ficha de ingreso teniendo en cuenta los servicios que este necesita. Es importante para nuestro personal esta evaluación ya que nuestra

finalidad es brindar un servicio de alta calidad y hacer que la permanencia de nuestro participante sea inigualable, priorizando el tema de su salud.

b) Ejecución de los Talleres: Este empieza cuando el participante haya elegido los talleres y armado su horario de preferencia teniendo en cuenta las recomendaciones de nuestro personal.

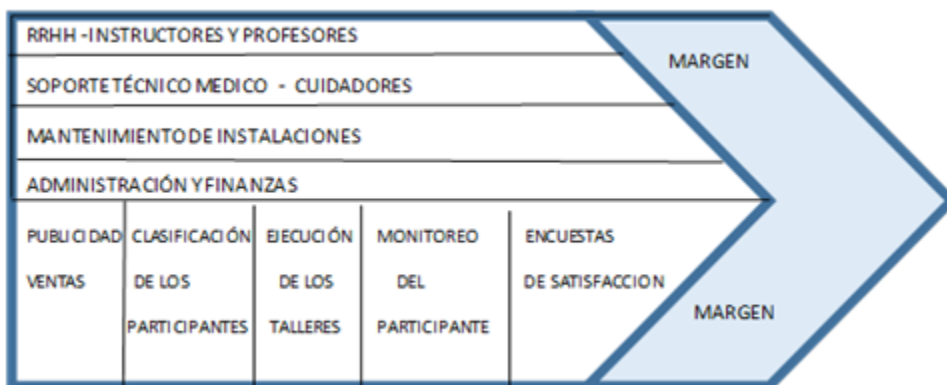
Cabellos de plata forma grupos de trabajo con los mismos intereses y preferencias, una vez formado los grupos se da inicio a los talleres.

c) Monitoreo de los participantes: Nuestra Estancia de Día realiza cada mes realiza campañas de salud donde el participante forma parte y es evaluado por los médicos. Esto con la finalidad de evaluar la evolución física, psicológica y social del participante.

También, como plan de integración con la familia del participante, la Estancia de Día realiza clausuras de talleres donde el participante muestra lo aprendido brindando un show para sus familiares, amigos y público en general. Este tiempo es de integración familia, participante y también personal de la estancia.

d) Encuestas de Satisfacción: Es importante conocer la opinión de nuestros participantes, por tal motivo en cada clausura de taller y cursos realizamos encuestas donde brindamos la oportunidad al participante a brindarnos sugerencias para mejoras de los cursos, talleres, personal de cuidado, entre otros.

Figura X-7: Cadena de Valor



Fuente propia, Elaboración: propia.

En la figura X-7 muestra cada uno de los procesos descritos anteriormente, este gráfico simplifica cada proceso.

10.4.1 Procesos de Soporte

a) Personal Administrativo

Nuestra Estancia de Día “Cabellos de Plata” está conformada por las siguientes áreas de soporte al personal Operativo.

- Administrativo

Este proceso está bajo la responsabilidad del Administrador, el cual tiene autonomía para la toma de decisiones financieras y administrativas. Este lidera y monitorea el tema legal, contable y de vigilancia.

- Logística

Este proceso está bajo la responsabilidad del jefe de logística, el cual tiene autonomía para la toma de decisiones con referencia a órdenes de compra y de servicios, almacenamiento, mantenimiento de los equipos y traslados mediante la movilidad.

10.5 Servicios Colaborativos

Nuestra Estancia de “Cabellos de Plata” tiene como socios estratégicos diversas instituciones y empresas las cuales nos brindan sus instalaciones, servicios y también su personal.

Este tiene la finalidad de que el participante pueda visitar diversos ambientes e interactuar con personal que no sea de la institución.

Tabla X-8: Detalle de los socios Colaborativos.

Servicio	Descripción
Spa	Este servicio consta de manicure y pedicure, corte de cabello, maquillaje, entre otros
Gimnasio	Este servicio implica de poder entrenar en las instalaciones del gimnasio.
Piscina	Este servicio permite poder practicar y aprender natación.
Cine	Este servicio permite ver películas en sus instalaciones.
Asesoría Legal	Este servicio permite manejar todo el tema legal de la empresa.
Asesoría Contable	Este servicio permite manejar todo el tema contable y tributario.

Servicios de Alimentación	Este servicio será dado a concesión a una empresa el cual brindará la alimentación al participante.
---------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente propia, Elaboración: Autores de Tesis

10.6 Horarios y Programas a desarrollar

Cabellos de plata ha elaborado los horarios para nuestros participantes teniendo en cuenta el programa de bienestar integral, este programa se compone de la siguiente manera:

- Social. Se trabaja la integración grupal con los diferentes juegos y talleres donde fortaleceremos la autoestima y lo mezclaremos con la diversión. También reforzaremos la integración familiar con eventos familiares y reactivaremos el vínculo familiar.
- Físico. Brindaremos programas donde se realizaran actividades físicas. Los participantes estarán acompañados de personal especializado. También cuidaremos su alimentación con recomendaciones de nuestro personal médico, el cual elaborara dietas nutritivas. Finalmente, ofrecemos un monitoreo personalizado de nuestro equipo médico el cual estará presente permanentemente en la estancia.
- Mental. Ofreceremos al participante programas de actividades donde desarrollaremos la estimulación mental como juegos de mesas, lectura, entre otras. En todo este proceso estaremos acompañados de un psicólogo, el cual evaluara y hará el seguimiento personalizado a cada participantes.

Tabla X-9 Horarios

Grupo N° 1

		Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
7.00	7.30	Traslado	Traslado	Traslado	Traslado	Traslado	Traslado	Libre
7.30	8.15	Alimentación	Alimentación	Alimentación	Alimentación	Alimentación	Alimentación	
8.15	8.30	BREAK						
8.30	9.15	Gimnasio	Tai chi / Pilates / Yoga	Gimnasio	Tai chi / Pilates / Yoga	Gimnasio	Caminata	
9.15	10.00							
10.00	10.15	MERIENDA MEDIA MAÑANA						
10.15	11.00	Manualidades	Danzas	Cocina	Manualidades	Danzas	Camping	
11.00	11.45							
11.45	12.00	BREAK						
12.00	13.00	Juegos	Juegos	Cocina	Juegos	Juegos	Jardinería	
13.00	2.30	ALMUERZO						
2.30	3.15	Actuación	Computación	Autoestima y Motivación	Conversatorio	Computación	Pintura y dibujo	
3.15	4.00							
4.00	4.15	BREAK						
4.15	5.00	Lectura y cuenta cuentos	Cine	Natación	Gimnasio	Spa / Barbería	Celebraciones	
5.00	5.45							
5.45	6.00	MERIENDA DE TARDE						
6.00	7.00	Dinamicas	Cine	Dinamicas	Dinamicas	Conversatorio	Celebraciones	

Grupo N° 2

		Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
7.00	7.30	Traslado	Traslado	Traslado	Traslado	Traslado	Traslado	Libre
7.30	8.15	Alimentación	Alimentación	Alimentación	Alimentación	Alimentación	Alimentación	
8.15	8.30	BREAK						
8.30	9.15	Gimnasio	Tai chi / Pilates / Yoga	Gimnasio	Tai chi / Pilates / Yoga	Gimnasio	Caminata	
9.15	10.00							
10.00	10.15	MERIENDA MEDIA MAÑANA						
10.15	11.00	Actuación	Computación	Cocina	Manualidades	Computación	Camping	
11.00	11.45							
11.45	12.00	BREAK						
12.00	13.00	Dinamicas	Juegos	Cocina	Dinamicas	Conservatorio	Jardinería	
13.00	2.30	ALMUERZO						
2.30	3.15	Manualidades	Danzas	Pintura y Dibujo	Conversatorio	Danzas	Autoestima y Motivación	
3.15	4.00							
4.00	4.15	BREAK						
4.15	5.00	Lectura y cuenta cuentos	Cine	Natación	Gimnasio	Spa / Barbería	Celebraciones	
5.00	5.45							
5.45	6.00	MERIENDA DE TARDE						
6.00	7.00	Juegos	Cine	Dinamicas	Juegos	Juegos	Celebraciones	

Fuente propia, Elaboración: Autores de Tesis

10.7 Conclusiones

- Después de nuestro análisis determinamos los distritos de los Olivos, San Miguel, Magdalena y San Borja como localización adecuada para poner en marcha nuestra Estancia de día.
- Nuestra estancia de día tiene zonas influencias de gran allegada y poblada por adultos mayores.
- Los distritos elegidos está compuesta por 30% de adultos mayores.
- El área propuesta de nuestra estancia es de 414 metros y este puede albergar a 185 participantes.
- Se ha identificado los principales procesos, los cuales son procesos el de servicio y de soporte.
- Con respecto a los procesos de servicio está compuesta por: Proceso de inscripción, proceso de prestación de servicios por mallas, proceso de seguimiento y control y evaluación de los clientes, proceso de retroalimentación y evaluación de satisfacción del cliente.
- Con respecto al proceso de soporte está compuesta por: Recursos humanos, logística de aprovisionamiento y recursos, logística de transporte, monitoreo de seguridad.

CAPITULO XI . EVALUACION ECONOMICA Y FINANCIERA

En este capítulo realizaremos el análisis económico y financiero de la Estancia de Día Cabellos de Plata, este análisis tiene la finalidad de buscar la viabilidad de la estancia. Utilizaremos herramientas financieras a través de la hoja de cálculo en Excel para hacer proyecciones y estimaciones probables de los flujos a recibir.

11.1 Objetivos del Capitulo

- Demostrar la viabilidad económica y financiera del plan de negocios.
- Sensibilizar factores que inciden en el éxito del negocio como Precios, Cantidad de Socios, Costos de servicio y otros factores relevantes.
- Determinar los puntos de muertos que convierten el VAN del proyecto en cero e igualan la tasa de retorno al costo del capital.

11.2 Supuestos de Evaluación

Con fines de evaluar la viabilidad económica y financiera de nuestro proyecto someteremos la factibilidad a una serie de supuestos que nos servirá para limitar nuestro ámbito de aplicación y a testear los resultados a diferentes escenarios. A continuación nombramos todos los considerandos:

- Se evaluara el proyecto en un horizonte de tiempo de 10 años.
- La moneda de evaluación es el Sol (S/.) considerando que la totalidad de nuestros ingresos son soles y los egresos en mayor proporción son en soles.
- Se considera una tasa de inflación de 2.50% anual de acuerdo a las proyecciones del BCRP para el próximo año; en base a la inflación se calculara el valor de actualización para ingresos y egresos durante los 10 años de evaluación del proyecto.
- Considerando la posibilidad de que los socios fundadores accedan a créditos para la ejecución del proyecto la estructura de capital está dada por un 80.00% de deuda y 20.00% lo constituyen aportes de capital.
- Considerando que los accionistas no son diversificados por lo que tienen un riesgo elevado comparándolo con entidades financieras que tienen un portafolio de

inversiones ampliamente diversificadas, el costo de oportunidad de los accionistas es de 25.00% de tasa efectiva anual.

- La tasa de impuestos a considerar es de 29.50% de acuerdo a la Superintendencia de Administración Tributaria vigente al año 2018, tasa que se considerara para la proyección de los 10 años de evaluación.
- Para la estimación del capital de trabajo necesario al periodo inicial utilizaremos la metodología del ciclo de recupero del dinero.
- Los bienes se deprecian bajo el sistema lineal de acuerdo a la tabla de tasas según SUNAT, al final de los mismos los bienes son repuestos y no se considera valor de recupero.
- Cabellos de Plata funciona en locales alquilados que son remodelados y adaptados para que funcionen como estancias de día por lo que el costo de alquiler es menor al de propiedades de similar tamaño ubicados en zonas aledañas.
- La demanda potencial actual de adultos mayores con interés por los servicios que ofrecemos en nuestra propuesta de valor sobrepasa la capacidad de atención del servicio, por lo que nos permite tener un crecimiento gradual que va acompañado de inversión en la infraestructura.
- El precio de nuestro servicio varía de acuerdo a sede en un margen de más / menos S/.500.00 en el paquete completo.
- El crecimiento del flujo de ingresos está limitado por la capacidad de los locales de La Casa de Guarda.
- La capacidad del servicio aumenta a medida que se abierturen nuevos locales, por lo que se trata de un negocio escalable donde se comparte costos, curva de experiencia y el saber hacer del negocio.
- La utilidad se reinvierte anualmente y parte se utiliza como aporte inicial para nuevos financiamientos que permiten obtener liquidez para la apertura de nuevas sedes y sus remodelaciones.

11.3 Estimación de la demanda

En el Capítulo IV se realizó el cálculo de la demanda estimada en función a fuentes secundarias y los datos obtenidos a través de las encuestas; la metodología aplicada se basó en obtener una demanda potencial objetiva estableciendo filtros de control para aumentar las probabilidades de que la demanda calculada para el proyecto sea la esperada para cumplir los presupuestos de ingresos y genere los flujos suficientes para generar valor. En la tabla N° XI.1 se muestran algunos factores de actualización que se utilizarán para estimar la demanda por cada año del horizonte del proyecto. Datos importantes como la cantidad de sedes de la estancia por año y las metas porcentuales de captación de clientes por año nos permitirán hacer una estimación anual de la cantidad de socios de la estancia y cantidad de clientes para cursos libres por sede.

Tabla XI-1: Criterios de actualización para estimar la demanda

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Tasa de Inflación	2.50%	2.50%	2.50%	2.50%	2.50%	2.50%	2.50%	2.50%	2.50%	2.50%
Factor de actualización	1.00	1.03	1.05	1.08	1.10	1.13	1.16	1.19	1.22	1.25
Locales	4	6	8	10	12	13	14	15	16	17
Objetivo de Captación Socios	50%	60%	65%	70%	75%	80%	85%	90%	95%	100%
Objetivo de Captación clientes cursos	50%	55%	60%	65%	70%	75%	80%	85%	90%	100%

Fuente: Propia. Elaboración: Propia

En la tabla N° XI.2 se muestra el universo de potenciales clientes por cada una de las de las 17 sedes que considera el proyecto se aperturaran durante los diez años de evaluación del proyecto. Sobre la columna potenciales clientes de la tabla a continuación se aplicaron los porcentajes filtros para determinar el mercado potencial objetivo por tipo de servicio Estancia y Planes libres (cursos), las cantidades obtenidas se muestran en las dos últimas columnas de la tabla. En base a la cantidad de adultos mayores con posibilidad de tomar los servicios de la estancia y cursos libres se calculó la demanda esperada para cada una de las sedes, la demanda estimada es calculada en base a los resultados obtenidos de la encuesta y la capacidad de aforo de las sedes.

Tabla XI-2: Estimación de potenciales clientes por zona de interés (locales)

		B	C	60 - 64	65 - 69	70 - 74	75 - 79	80 y más	Potenciales Clientes	Estancia	Cursos
Zona 2	Los Olivos	23.70%	52.10%	13,426	9,225	6,280	4,244	4,260	28,376	298	1,191
Zona 6	Magdalena	58.00%	22.10%	6,671	5,571	4,786	4,123	5,262	21,157	222	888
Zona 7	San Borja	43.30%	14.90%	6,197	5,388	4,411	3,344	3,397	13,233	139	555
Zona 6	San Miguel	58.00%	22.10%	6,751	5,257	4,476	3,490	3,564	18,854	198	791
Zona 2	Los Olivos	23.70%	52.10%	13,426	9,225	6,280	4,244	4,260	28,376	298	1,191
Zona 6	Jesús María	58.00%	22.10%	3,839	3,305	2,990	2,410	2,977	12,432	130	522
Zona 6	Lince	58.00%	22.10%	2,642	2,183	2,001	1,672	1,743	8,203	86	344
Zona 7	Miraflores	35.90%	43.30%	5,014	3,875	3,238	3,007	4,165	15,285	160	641
Zona 7	San Isidro	35.90%	43.30%	3,342	2,823	2,367	2,107	2,819	10,659	112	447
Zona 7	Surco	35.90%	43.30%	16,079	12,695	9,891	7,595	8,589	43,440	456	1,823
Zona 7	La Molina	35.90%	43.30%	8,404	5,711	4,203	2,979	3,365	19,532	205	820
Zona 8	Chorrillos	26.60%	44.60%	11,158	8,446	6,142	4,324	4,267	24,448	256	1,026
Zona 2	SMP	23.70%	52.10%	22,553	17,302	13,473	10,378	10,411	56,181	589	2,358
Zona 5	ATE	14.80%	46.60%	16,773	12,162	8,314	5,993	5,696	30,048	315	1,261
Zona 3	SJL	14.90%	42.90%	30,137	20,992	14,215	9,651	8,939	48,514	509	2,036

Fuente: Propia. Elaboración: Propia

Teniendo como punto de partida la demanda potencial por tipo de servicio en cada sede; el número de socios y clientes libres a atender lo calcularemos en función a la capacidad de aforo de cada sede, la disponibilidad de uso de los espacios en los locales donde funcionara las estancias y la disposición de los adultos mayores de tomar alguno de nuestros servicios. La cantidad estimada es la máxima y se espera lograr ese nivel de ocupación en el año diez donde sea igual al 100.00% pero del año uno al nueve se lograra un nivel de ocupación de acuerdo al objetivo de captación de clientes y socios. En la tabla N° XI.3 se puede observar la proyección de socios en el servicio de Estancia de día, considerando que el servicio de Estancia funcionara con dos grupos, logrando la máxima ocupación en el año diez.

Tabla XI-3: Estimación de la demanda Socios de la estancia de día “Cabellos de Plata”

	Local	Aforo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Los Olivos	Principal 1	48	24	28	31	33	36	38	40	43	45	48
Magdalena	Sucursal 2	44	22	26	28	30	33	35	37	39	41	44
San Borja	Sucursal 3	42	21	25	27	29	31	33	35	37	39	42
San Miguel	Sucursal 4	42	21	25	27	29	31	33	35	37	39	42
Los Olivos 2	Sucursal 5	42		21	25	27	29	31	33	35	37	39
Jesús María	Sucursal 6	42		21	25	27	29	31	33	35	37	39
Lince	Sucursal 7	42			21	25	27	29	31	33	35	39
Miraflores	Sucursal 8	42			21	25	27	29	31	33	35	39
San Isidro	Sucursal 9	42				21	25	27	29	31	33	35
Surco	Sucursal 10	42				21	25	27	29	31	33	35
La Molina	Sucursal 11	42					21	25	27	29	31	33
Chorrillos	Sucursal 12	42					21	25	27	29	31	33
SMP	Sucursal 13	42						21	25	27	29	31
ATE	Sucursal 14	42							21	25	27	29
SJL	Sucursal 15	42								21	25	27
Surco 2	Sucursal 16	42									21	25
SMP 2	Sucursal 17	42										21
Total			88	146	205	267	335	384	433	485	538	601

Fuente: Propia. Elaboración: Propia

En la tabla XI-4 se muestran la estimación de la demanda a ser atendida durante los diez años del horizonte del proyecto. Se estima que al año diez se logren la máxima ocupación. El uso de ambientes por cliente libre tiene una rotación de 5 veces pues los cursos se toman por horas, por lo que permiten que varios cursos se dicten en paralelo en los diferentes ambientes de los locales.

Tabla XI-4: Estimación de la demanda clientes libres Cursos y/o Talleres

	Local	Demanda	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Los Olivos	Principal 1	320	160	176	192	208	224	240	256	272	288	320
Magdalena	Sucursal 2	272	136	149	163	176	190	204	217	231	244	272
San Borja	Sucursal 3	235	117	129	141	152	164	176	188	199	211	235
San Miguel	Sucursal 4	297	148	163	178	193	207	222	237	252	267	297
Los Olivos 2	Sucursal 5	298		148	163	178	193	208	223	238	253	267
Jesús María	Sucursal 6	261		130	143	156	169	182	195	208	221	234
Lince	Sucursal 7	275			137	151	165	179	192	206	220	234
Miraflores	Sucursal 8	257			128	141	153	166	179	192	205	218
San Isidro	Sucursal 9	268				134	147	161	174	187	201	214
Surco	Sucursal 10	273				136	150	164	177	191	205	218
La Molina	Sucursal 11	246					122	135	147	159	172	184
Chorrillos	Sucursal 12	256					128	141	153	166	179	179
SMP	Sucursal 13	283						141	155	169	183	198
ATE	Sucursal 14	290							145	159	174	188
SJL	Sucursal 15	305								152	167	183
Surco 2	Sucursal 16	273									136	150
SMP 2	Sucursal 17	283										141
Total			561	895	1245	1625	2012	2319	2638	2981	3326	3732

Fuente: Propia. Elaboración: Propia

11.4 Presupuestos

En este acápite presentamos los presupuestos estimados para cada rubro de ingreso y egresos en los diez años de horizonte de evaluación de nuestro proyecto. Las tablas en detalle se muestran en los Anexos.

11.4.1 Presupuesto de Ingresos

Los ingresos de la Estancia Cabellos de Plata provienen de cuatro rubros, tres conceptos directamente ligados al servicio propios del negocio. Dentro de los ingresos del servicio propiamente tenemos el ingreso por prestación del servicio denominado mensualidad es un ingreso que se percibe durante la primera semana del mes, es un pago por adelantado del servicio, pero se brindara facilidades de pago durante el mes del servicio en curso. La mensualidad por el servicio corresponde al 52.06% de nuestros flujos de ingreso. El segundo concepto de ingreso de servicio es la Membresía que corresponde a un ingreso por única vez en el año que se recibe al momento que el cliente decide asociarse a nuestra Estancia, ingreso que es utilizado para cubrir gastos

fijos de eventos a realizarse en fechas acordadas y le dan derecho al cliente de ser socio de la estancia. La membresía significa solo un 1.09% del flujo de ingresos. El concepto de pago por Curso o Taller como alumno libre corresponde a un ingreso mensual que se recibe del adulto mayor no socio que decide tomar un curso o taller en la Estancia; este concepto de ingreso corresponde al 44.73%. El último concepto de ingreso es el percibido por la concesión de los espacios de cocina y comedor con el fin exclusivo de ser utilizado para la elaboración de alimentos de los adultos mayores y solo corresponde al 2.12% de nuestros ingresos.

El precio de las tarifas para los servicios indicados varía de acuerdo al local donde se ubica La Estancia, los precios están determinados en base a las encuestas realizadas. La capacidad de atención es similar entre los locales en un rango de 42 a 48 para socios de la estancia y entre 235 a 320 de clientes libres. Para fines de proyección en todos los locales se considera estandarizar los locales en base a su capacidad de aforo, pero el local principal supera en capacidad de atención a más socios y/o alumnos libres. En la tabla N° XI-5 observamos la proyección de precios de la mensualidad para socios durante el periodo de evaluación del proyecto. Tenemos tres escalas de precios bases establecidas por zonas entre S/.1,800.00 y S/.2,200.00; el precio en el año base es actualizado al año de proyección con el factor de actualización. La diferenciación de precios por ubicación tiene también su fundamento en la percepción de los clientes que relaciona el servicio de calidad al precio y estatus al lugar donde se ubican.

Tabla XI-5: Proyección de precio de mensualidad por servicio de Estancia de día en S/.

	Local	Mensualidad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Los Olivos	Principal 1	1,450.00	1,450.00	1,487.00	1,524.00	1,562.00	1,601.00	1,641.00	1,682.00	1,724.00	1,767.00	1,811.00
Magdalena	Sucursal 2	1,650.00	1,650.00	1,692.00	1,734.00	1,777.00	1,822.00	1,867.00	1,914.00	1,962.00	2,011.00	2,061.00
San Borja	Sucursal 3	1,850.00	1,850.00	1,897.00	1,944.00	1,993.00	2,043.00	2,094.00	2,146.00	2,200.00	2,255.00	2,311.00
San Miguel	Sucursal 4	1,650.00	1,650.00	1,692.00	1,734.00	1,777.00	1,822.00	1,867.00	1,914.00	1,962.00	2,011.00	2,061.00
Los Olivos 2	Sucursal 5	1,450.00		1,487.00	1,524.00	1,562.00	1,601.00	1,641.00	1,682.00	1,724.00	1,767.00	1,811.00
Jesús María	Sucursal 6	1,850.00		1,897.00	1,944.00	1,993.00	2,043.00	2,094.00	2,146.00	2,200.00	2,255.00	2,311.00
Lince	Sucursal 7	1,450.00			1,524.00	1,562.00	1,601.00	1,641.00	1,682.00	1,724.00	1,767.00	1,811.00
Miraflores	Sucursal 8	1,850.00			1,944.00	1,993.00	2,043.00	2,094.00	2,146.00	2,200.00	2,255.00	2,311.00
San Isidro	Sucursal 9	1,850.00				1,993.00	2,043.00	2,094.00	2,146.00	2,200.00	2,255.00	2,311.00
Surco	Sucursal 10	1,850.00				1,993.00	2,043.00	2,094.00	2,146.00	2,200.00	2,255.00	2,311.00
La Molina	Sucursal 11	1,850.00					2,043.00	2,094.00	2,146.00	2,200.00	2,255.00	2,311.00
Chorrillos	Sucursal 12	1,650.00					1,822.00	1,867.00	1,914.00	1,962.00	2,011.00	2,061.00
SMP	Sucursal 13	1,450.00						1,641.00	1,682.00	1,724.00	1,767.00	1,811.00
ATE	Sucursal 14	1,450.00							1,682.00	1,724.00	1,767.00	1,811.00
SJL	Sucursal 15	1,450.00								1,724.00	1,767.00	1,811.00
Surco 2	Sucursal 16	1,850.00									2,255.00	2,311.00
SMP 2	Sucursal 17	1,450.00										1,811.00
			1,644.00	1,688.00	1,730.00	1,809.00	1,866.00	1,899.00	1,933.00	1,968.00	2,026.00	2,067.00

Fuente: Propia. Elaboración: Propia.

En la tabla N° XI-6 se observan los precios ponderados de los cursos y/o talleres libres durante el periodo de evaluación del proyecto, diferenciándose los precios de acuerdo a la zona de ubicación del distrito, los precios han sido fijados en base a la información de disposición de pago de los adultos mayores y/o familiares obtenida de las encuestas de investigación de mercado. Los precios de los cursos libres varían de acuerdo a la cantidad de cursos que decida tomar el cliente, para lo cual se han establecido descuentos en caso de que el adulto mayor opte por tomar dos cursos o tres cursos de acuerdo a su interés.

Tabla XI-6: Proyección de precio ponderado por curso y/o taller en S/.

	Local	Precio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Los Olivos	Principal 1	263.00	263.00	270.00	277.00	284.00	291.00	298.00	305.00	313.00	321.00	329.00
Magdalena	Sucursal 2	281.00	281.00	289.00	296.00	303.00	311.00	318.00	326.00	335.00	343.00	351.00
San Borja	Sucursal 3	300.00	300.00	308.00	316.00	324.00	332.00	340.00	348.00	357.00	366.00	375.00
San Miguel	Sucursal 4	257.00	281.00	289.00	296.00	303.00	311.00	318.00	326.00	335.00	343.00	351.00
Los Olivos 2	Sucursal 5	263.00		270.00	277.00	284.00	291.00	298.00	305.00	313.00	321.00	329.00
Jesús María	Sucursal 6	281.00		308.00	316.00	324.00	332.00	340.00	348.00	357.00	366.00	375.00
Lince	Sucursal 7	281.00			277.00	284.00	291.00	298.00	305.00	313.00	321.00	329.00
Miraflores	Sucursal 8	300.00			316.00	324.00	332.00	340.00	348.00	357.00	366.00	375.00
San Isidro	Sucursal 9	300.00				324.00	332.00	340.00	348.00	357.00	366.00	375.00
Surco	Sucursal 10	300.00				324.00	332.00	340.00	348.00	357.00	366.00	375.00
La Molina	Sucursal 11	300.00					332.00	340.00	348.00	357.00	366.00	375.00
Chorrillos	Sucursal 12	281.00					311.00	318.00	326.00	335.00	343.00	351.00
SMP	Sucursal 13	263.00						298.00	305.00	313.00	321.00	329.00
ATE	Sucursal 14	263.00							305.00	313.00	321.00	329.00
SJL	Sucursal 15	263.00								313.00	321.00	329.00
Surco 2	Sucursal 16	300.00									366.00	375.00
SMP 2	Sucursal 17	263.00										329.00
			280.00	288.00	295.00	306.00	315.00	321.00	327.00	335.00	344.00	351.00

Fuente: Propia. Elaboración: propia

En la tabla N° XI-7 se muestra la proyección de ingresos totalizados en soles por cada rubro de ingreso para los diez años de evaluación del proyecto.

Tabla XI-7: Ingresos Totales proyectados por año y concepto en Soles (S/.)

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Membresía	S/.	44,000.00	75,190.00	108,650.00	145,515.00	187,600.00	220,800.00	255,470.00	293,425.00	333,560.00	381,635.00
Mensualidad	S/.	1,736,064.00	2,957,376.00	4,255,800.00	5,796,036.00	7,501,320.00	8,750,592.00	10,043,868.00	11,453,760.00	13,079,856.00	14,907,204.00
Cursos Libres	S/.	1,884,960.00	3,093,120.00	4,407,300.00	5,967,000.00	7,605,360.00	8,932,788.00	10,351,512.00	11,983,620.00	13,729,728.00	15,719,184.00
Consección	S/.	120,000.00	184,536.00	252,192.00	323,160.00	397,440.00	441,324.00	487,200.00	534,960.00	585,024.00	637,092.00
Total		3,785,024.00	6,310,222.00	9,023,942.00	12,231,711.00	15,691,720.00	18,345,504.00	21,138,050.00	24,265,765.00	27,728,168.00	31,645,115.00

Fuente: Propia. Elaboración: Propia.

11.4.2 Presupuesto de Egresos

Siendo un negocio que crece en base a la capacidad de atención del servicio como estancia de día y número de socios, el gasto de operación constituye un porcentaje importante de la estructura de costos de la empresa porque considera los gastos y costos propios de la prestación del servicio como lo son la cuenta mantenimiento de los locales, sueldos del personal de servicio, sueldos de personal de soporte de los establecimientos, materiales y suministros, siendo los gastos fijos la proporción mayor del gasto total del servicio.

Considerando que se trata de un negocio que incluye en su modelo el sistema colaborativo, establecimos alianzas con empresas que nos brindan servicios que requieren una infraestructura, equipos y personal especializado con la finalidad de optimizar los costos de operación por cliente atendido, pero al mismo tiempo estas alianzas nos permiten seguir creciendo en ventas (número de socios) sin que el nivel de gasto tenga que incrementarse en la misma proporción y/o logre mantenerse a niveles aceptables de gasto. Como se explicó en el Capítulo de Marco Conceptual el Modelo Colaborativo nos permite aprovechar recursos de nuestros socios, sin necesidad de tener invertir en esos recursos, solo pagar una tarifa razonable y justa que compense su uso. Los servicios colaborativos del presupuesto de gasto lo constituyen los conceptos detallados en Anexo N° 18 de egresos.

En la tabla N° XI-8 a continuación se muestra la composición porcentual de la estructura de costos de nuestra propuesta de negocio donde se observa que el 93.82% de los costos son directos a la prestación del servicio. Los rubros que componen nuestros presupuestos de egresos que detallan en el Anexo N° 18.

Tabla XI-8: Composición de Costos de Nuestro Servicio en soles (S/.)

Concepto de Gasto	Costo	%
Remuneración Administración	Indirecto	4.78%
Remuneración Servicio	Directo	35.91%
Gasto de Servicio y MTTO	Directo	28.04%
Mantenimiento Unidades	Indirecto	1.40%
Servicios Asociados	Directo	8.62%
Alimentación	Directo	21.26%
		100.00%

Fuente: Propia. Elaboración: propia

- Remuneración del Servicio: Siendo una empresa de servicio que su principal activo es el recurso humano, el rubro de gasto principal lo componen los pagos de planillas de personal especializado en el cuidado del adulto mayor, el personal médico, personal geriátrico y cuidadores. El gasto de planilla se divide en Remuneraciones con beneficios sociales del personal con contrato permanente, pago a personal con recibos por honorarios y personal de confianza.
- Gasto de Servicio y Mantenimiento: Está constituido por los gastos del proceso del servicio en sus diferentes actividades de acuerdo a las programaciones de sesiones de los talleres y cursos que se realizan en la Casa de Guarda. Este rubro está constituido por cuentas de gasto como Alquileres, Servicios, Seguros, Materiales, equipos de uso de en talleres, GPS (ubicación y seguimiento a distancia de nuestros adultos mayores), seguridad; además de los gastos de asesoría y uso de software.
- Alimentación: Este rubro constituye un porcentaje de gasto importante en nuestra estructura de costos pues es fundamental para cuidar la salud y lograr el bienestar del adulto mayor, brindarles una alimentación saludable y variada de acuerdo a las necesidades de los clientes. El presupuesto destinado a cubrir la alimentación de los adultos mayores está relacionada con la calidad de nuestros clientes.
- Gastos de servicios asociados: Los gastos de servicios asociados está constituido por los pagos realizados a servicios brindados por la Casa de Guarda en instalaciones de nuestros socios. Este sistema nos ha permitido evitar invertir en infraestructura, instalaciones y equipamiento, lo que generaría mayor gastos de mantenimiento y un costo por espacio utilizado mayor. A través de los sistemas colaborativos logramos eficiencia en costo. En esta cuenta de gasto están incluidos a los pagos de servicio de Gimnasio, Natación, Deportes al aire libre, Natación, Spa, Sauna y Cinema.
- Remuneración Administrativa: Este rubro está constituido por el pago de remuneraciones a personal en Administración, Venta, Marketing, Operaciones y Logística; en un 100.00% de este personal está constituido por personal en planilla.

- Mantenimiento de Unidades: Nuestra propuesta de servicio integral incluye el servicio de recojo, traslado, visitas, paseos y viajes cortos de nuestros socios adultos mayores, por lo que contamos con una flota de vehículos de uso de los socios y otras unidades de uso de la empresa por lo que consideramos como gastos de nuestra operación el mantenimiento de la unidad, combustible, llantas y gastos varios.
- El detalle de los gastos que componen cada cuenta explicada y los presupuestos de gastos por rubros están detallados en el Anexo N° 18.

11.4.3 Presupuesto de Inversiones

Los locales donde funcionara las sedes de Casa de Guardia Cabellos de Plata son alquilados por lo que la primera cuenta de destino importante de flujos de egresos lo constituyen las inversiones destinadas a la Remodelación e implementación de los locales, este rubro constituye el 75.26% de la inversión total (inicial más el programa de inversiones durante el horizonte de evaluación de la propuesta) para los primeros 17 locales. El segundo rubro está constituido por la inversión en unidades móviles para el uso de los adultos mayores y de unidades para el uso administrativo y logístico. El último rubro de inversiones está conformado por los gastos pre-operativos. En la tabla N° XI-9 se detallan los rubros antes indicados.

Tabla XI-9: Presupuesto total de inversiones en soles (S/.)

Concepto de Inversión		Año 0	Total	%
Infraestructura	S/.	1,674,731.00	7,728,785.00	75.26%
Unidades Móviles	S/.	537,740.00	2,346,365.66	22.85%
Gastos Pre-operativos	S/.	194,202.00	194,202.00	1.89%
Capital de Trabajo	S/.	424,075.50	0.00	0.00%
		2,830,748.50	10,269,352.66	100.00%

Fuente: Propia. Elaboración: Autores de la Tesis

Los cuadros detallados de las inversiones se muestran en las tablas del Anexo N°19

11.5 Estructura de Capital

Se conoce como estructura de capital a la forma como las empresas financian la adquisición de sus activos fijos para ser utilizados en generación de valor. Para fines de

nuestro proyecto utilizamos una estructura de capital donde el financiamiento con recursos de terceros constituye un 80.00% de la inversión total. Las fuentes de financiamientos están dadas por el aporte inicial de los accionistas que corresponderá al 20.00% de las inversiones que se realicen durante todo el horizonte de evaluación del proyecto de acuerdo al cronograma de inversiones.

Los socios fundadores aportaran el 20.00% de la inversión inicial correspondiente al monto de S/.566,149.70, la rentabilidad que pretenden de su aporte inicial es de 25.00% por lo que se considerara como su costo de oportunidad. El saldo correspondiente al 80.00% de la inversión se obtendrá a través de financiamiento bancario en forma de leasing en el caso del financiamiento de las unidades para transporte que tendrá una tasa de interés de anual efectivo de 8.95% en soles y una tasa de 9.25% en capital de trabajo, obteniendo una tasa de costo de la deuda ponderada de 9.18% antes de impuestos. El financiamiento de Capital de Trabajo en forma de Pagaré se utilizara para las remodelaciones e implementación de instalaciones de las Casas que funcionaran como estancias de día.

Dado que el crecimiento de nuestro negocio está dado por la apertura de nuevos establecimientos, se requiere la reinversión en promedio de un 20.00% de la utilidad del periodo anterior en el siguiente periodo para ser utilizada en la remodelación e implementación de nuevas sedes de la Estancia de día, además de hacerse cargo del 20.00% de cuota inicial del financiamiento que se requiere para la remodelación e implementación de los locales y la compra de las unidades móviles que se utilizaran en las nuevas estancias. En la tabla N° XI-10: se muestra la estructura de capital y el costo de capital del financiamiento en detalle.

Tabla XI-10: Estructura de Capital y Costo de Capital en soles (S/.)

Concepto	Aporte Socio	Financiamiento	Total
Remodelaciones e Implementación	1,545,757.00	6,183,028.00	7,728,785.00
Unidades Móviles	469,273.13	1,877,092.53	2,346,365.66
Gastos pre-operativos	38,840.40	155,361.60	194,202.00
Capital de trabajo	78,391.10	313,564.40	391,955.50
	2,132,261.63	8,529,046.53	10,661,308.16
Estructura Capital	20.00%	80.00%	100.00%
Costo	25.00%	6.47%	
Financiamiento	TEA	%	CPPC
Leasing Vehicular	8.95%	22.01%	10.18%
Capital de Trabajo	9.25%	77.99%	

Fuente: Propia. Elaboración: Autores de la Tesis

11.6 Depreciación, amortización y Escudo Fiscal

Para fines de nuestro proyecto se considerara las tasas de depreciación y amortización vigentes para los bienes tangibles e intangibles adquiridos en la etapa pre y operativa que generaran flujos futuros producto de su uso. Las tasas de depreciación tributaria según el tipo de bien utilizadas para el proyecto son de 10.00%, 20.00% y 25.00%, por lo que se considerara vida útil de 4, 5 y 10 años, para los resultados financieros se considera solo vida útil de 10 años. Los gastos pre-operativos se consideraran como activos intangibles y se amortizaran.

Al termino de del horizonte del proyecto se considera un valor residual de acuerdo a la antigüedad de las remodelaciones, instalaciones y equipamiento; además del valor residual considerado para las unidades móviles también de acuerdo a su antigüedad. En el Anexo N° 19 se detallara el monto de depreciación por año.

Los intereses del financiamiento bancario están afectos al efecto del escudo fiscal, lo que beneficia el costo de endeudamiento, en el Anexo N° 19 se muestra el cálculo del escudo fiscal.

11.7 Situación Económica y Financiera

En base a los supuestos indicados en el acápite XI-11 y de los presupuestos en los siguientes puntos del presente capítulo se realizaron simulaciones de la situación económica y financiera del proyecto. En la tabla N° XI-11 se muestra el Estado de Resultados sin considerar financiamiento de terceros y en la tabla N° XI-12 se muestra el Estado de Resultados considerando el pago de interés por financiamiento bancario por lo que generan escudo fiscal, cuyo efecto se ve directamente en la reducción de la utilidad antes de impuesto, obteniendo una utilidad neta mayor.

La utilidad neta generada en el periodo uno asciende a S/.170,123.63 después pago de impuestos y sin considerar gastos financieros. Las utilidades se acumulan periódicamente para ser reinvertidas en la remodelación e implementación de nuevos locales y compra de unidades para las estancias.

11.8 Flujos de Caja Económico y Financiero

En la simulación de la situación financiera del proyecto hemos considerado el financiamiento a través del sistema financieros considerando una estructura de deuda capital de 80.00% / 20.00% la cual no se mantiene fija por el horizonte de evaluación pues se van cancelando los cronogramas vencidos y se toma nueva deuda, con lo que al final de cada periodo el porcentaje de deuda va disminuyendo. Para el descuento de los flujos se considera un costo de oportunidad ponderado entre el costo de capital del accionista no diversificado de 25.00% y el costo ponderado de endeudamiento de 9.18%, siendo el costo promedio ponderado utilizado de 10.18%. Los flujos son descontados para fines de la evaluación del proyecto al costo del accionista es decir al 25.00%, siendo el costo promedio ponderado de la deuda solo referencial.

En la Tabla N° XI-12 observamos El Flujo de Caja Económico descontado al costo de oportunidad del accionista no diversificado de 25.00% con una estructura de capital 80.00%/20.00% obtenemos un VAN positivo de S/3'415,331.09 y una tasa de rentabilidad (TIR) 40.75%, lo que podemos interpretar que el proyecto es sostenible en el periodo de evaluación obteniendo una rentabilidad mayor al costo de oportunidad para el accionista y que genera valor para él y proveedores de la deuda. En la tabla N° XI-13 observamos El Flujo de Caja Financiero que considera el financiamiento bancario a través de dos instrumentos de diferentes costos que dan un costo ponderado de la deuda de 10.18%, es decir incluye el beneficio del escudo fiscal. Con financiamiento obtenemos el VAN de S/4'926,331.05 y una TIR de 79.00%.

Tabla XI-11: Estado de Resultados en Soles (S/.) sin considerar intereses.

Estado de Resultados											
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Sedes		4	6	8	10	12	13	14	15	16	17
Socios		88	146	205	267	335	384	433	485	538	601
Libres		561	895	1245	1625	2012	2319	2638	2981	3326	3732
Ventas Totales		S/3,785,024	S/6,310,222	S/9,023,942	S/12,231,711	S/15,691,720	S/18,345,504	S/21,138,050	S/24,265,765	S/27,728,168	S/31,645,115
Ventas (Servicio)		S/3,665,024	S/6,125,686	S/8,771,750	S/11,908,551	S/15,294,280	S/17,904,180	S/20,650,850	S/23,730,805	S/27,143,144	S/31,008,023
Otros ingresos		S/120,000	S/184,536	S/252,192	S/323,160	S/397,440	S/441,324	S/487,200	S/534,960	S/585,024	S/637,092
Planilla Administrativa		S/219,080	S/224,560	S/344,947	S/353,572	S/397,577	S/407,517	S/544,395	S/558,004	S/571,955	S/586,255
Mano de Obra Servicio		S/992,952	S/1,456,248	S/2,020,256	S/2,531,430	S/3,119,882	S/3,439,875	S/3,804,531	S/4,153,890	S/4,576,823	S/4,958,361
Gasto del Servicio		S/1,938,437	S/3,036,617	S/4,201,126	S/5,432,370	S/6,780,087	S/7,675,903	S/8,598,634	S/9,598,141	S/10,657,243	S/11,829,907
Gasto de Marketing		S/86,124	S/74,103	S/75,988	S/77,986	S/80,133	S/74,178	S/76,032	S/78,040	S/80,028	S/82,404
Depreciación		S/307,121	S/450,874	S/609,765	S/760,796	S/713,415	S/720,636	S/740,627	S/682,083	S/743,986	S/786,414
Utilidad Operativa		S/241,310	S/1,067,820	S/1,771,860	S/3,075,557	S/4,600,626	S/6,027,394	S/7,373,831	S/9,195,607	S/11,098,133	S/13,401,774
Costo de enajenación											1,161,987.20
Utilidad antes de impuesto		S/241,310	S/1,067,820	S/1,771,860	S/3,075,557	S/4,600,626	S/6,027,394	S/7,373,831	S/9,195,607	S/11,098,133	S/12,239,787
Impuesto a las renta 29.50%		S/71,186.49	S/315,006.84	S/522,698.58	S/907,289.35	S/1,357,184.76	S/1,778,081.36	S/2,175,280.27	S/2,712,704.06	S/3,273,949.19	S/3,610,737.03
Utilidad Neta		S/170,123.63	S/752,812.95	S/1,249,161.01	S/2,168,267.78	S/3,243,441.54	S/4,249,313.07	S/5,198,551.16	S/6,482,902.92	S/7,824,183.66	S/8,629,049.50

Fuente: Propia. Elaboración: Autores de la Tesis

Tabla XI-12: Estado de Resultados en Soles (S/.) considerando intereses

Estado de Resultados											
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Sedes		4	6	8	10	12	13	14	15	16	17
Socios		88	146	205	267	335	384	433	485	538	601
Libres		561	895	1245	1625	2012	2319	2638	2981	3326	3732
Ventas Totales		S/3,785,024	S/6,310,222	S/9,023,942	S/12,231,711	S/15,691,720	S/18,345,504	S/21,138,050	S/24,265,765	S/27,728,168	S/31,645,115
Ventas (Servicio)		S/3,665,024	S/6,125,686	S/8,771,750	S/11,908,551	S/15,294,280	S/17,904,180	S/20,650,850	S/23,730,805	S/27,143,144	S/31,008,023
Otros ingresos		S/120,000	S/184,536	S/252,192	S/323,160	S/397,440	S/441,324	S/487,200	S/534,960	S/585,024	S/637,092
Planilla Administrativa		S/219,080	S/224,560	S/344,947	S/353,572	S/397,577	S/407,517	S/544,395	S/558,004	S/571,955	S/586,255
Mano de Obra Servicio		S/992,952	S/1,456,248	S/2,020,256	S/2,531,430	S/3,119,882	S/3,439,875	S/3,804,531	S/4,153,890	S/4,576,823	S/4,958,361
Gasto del Servicio		S/1,938,437	S/3,036,617	S/4,201,126	S/5,432,370	S/6,780,087	S/7,675,903	S/8,598,634	S/9,598,141	S/10,657,243	S/11,829,907
Gasto de Marketing		S/86,124	S/74,103	S/75,988	S/77,986	S/80,133	S/74,178	S/76,032	S/78,040	S/80,028	S/82,404
Depreciación		S/307,121	S/450,874	S/609,765	S/760,796	S/713,415	S/720,636	S/740,627	S/682,083	S/743,986	S/786,414
Utilidad Operativa		S/241,310	S/1,067,820	S/1,771,860	S/3,075,557	S/4,600,626	S/6,027,394	S/7,373,831	S/9,195,607	S/11,098,133	S/13,401,774
Costo de enajenación											1,161,987.20
Gastos financieros		S/183,531	S/215,360	S/228,238	S/214,491	S/186,625	S/129,287	S/97,307	S/74,251	S/68,681	S/68,752
Utilidad antes de impuesto		S/57,779	S/852,460	S/1,543,622	S/2,861,067	S/4,414,001	S/5,898,107	S/7,276,524	S/9,121,356	S/11,029,452	S/12,171,034
Impuesto a las renta 29.50%		S/17,044.91	S/251,475.73	S/455,368.44	S/844,014.65	S/1,302,130.41	S/1,739,941.60	S/2,146,574.70	S/2,690,800.07	S/3,253,688.36	S/3,590,455.05
Utilidad Neta		40,734.44	600,984.37	1,088,253.39	2,017,051.97	3,111,870.98	4,158,165.52	5,129,949.72	6,430,556.09	7,775,763.71	8,580,579.03

Fuente: Propia. Elaboración: Autores de la Tesis

Tabla XI-13: Flujo de Caja Económico en Soles (S/.)

Flujo de Caja Económico											
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ingresos Operativos		3,785,024.00	6,310,222.00	9,023,942.00	12,231,711.00	15,691,720.00	18,345,504.00	21,138,050.00	24,265,765.00	27,728,168.00	31,645,115.00
Egresos Operativos		3,307,779.49	5,106,535.24	7,165,015.58	9,302,647.35	11,734,863.76	13,375,554.76	15,198,871.87	17,100,779.06	19,159,998.19	21,067,664.23
Flujo de Caja Operativo		477,244.51	1,203,686.76	1,858,926.42	2,929,063.65	3,956,856.24	4,969,949.24	5,939,178.13	7,164,985.94	8,568,169.81	10,577,450.77
Inversión Inicial	2,212,471.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Programa de Inversiones		1,097,947.00	1,162,240.54	1,153,531.03	1,221,079.17	605,966.62	621,115.16	636,641.36	695,286.69	668,872.08	0.00
Gastos Pre-operativos	194,202.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Capital de Trabajo	424,075.50	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	-424,075.50
Flujo de Inversiones	-2,830,748.50	-1,097,947.00	-1,162,240.54	-1,153,531.03	-1,221,079.17	-605,966.62	-621,115.16	-636,641.36	-695,286.69	-668,872.08	424,075.50
Efecto del IGV	-509,534.73	97,652.88	411,881.85								
Flujo de Caja Económico	-3,340,283.23	-523,049.61	453,328.07	705,395.39	1,707,984.47	3,350,889.62	4,348,834.08	5,302,536.76	6,469,699.25	7,899,297.73	11,001,526.27

CPPC	25.00%
VAN	S/3,415,331.09
TIRE	40.75%

Fuente: Propia. Elaboración: Autores de la Tesis

Tabla XI-14: Flujo de Caja Financiero en Soles (S/.)

Flujo de Caja Financiero											
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ingresos Operativos		3,785,024.00	6,310,222.00	9,023,942.00	12,231,711.00	15,691,720.00	18,345,504.00	21,138,050.00	24,265,765.00	27,728,168.00	31,645,115.00
Egresos Operativos		3,236,593.00	4,791,528.40	6,642,317.00	8,395,358.00	10,377,679.00	11,597,473.40	13,023,591.60	14,388,075.00	15,886,049.00	17,456,927.20
Flujo antes de IR		548,431.00	1,518,693.60	2,381,625.00	3,836,353.00	5,314,041.00	6,748,030.60	8,114,458.40	9,877,690.00	11,842,119.00	14,188,187.80
Impuestos		-17,044.91	-251,475.73	-455,368.44	-844,014.65	-1,302,130.41	-1,739,941.60	-2,146,574.70	-2,690,800.07	-3,253,688.36	-3,590,455.05
Inversiones		-2,830,748.50	-1,097,947.00	-1,162,240.54	-1,153,531.03	-1,221,079.17	-605,966.62	-621,115.16	-636,641.36	-695,286.69	424,075.50
Flujo antes de la deuda	-2,830,748.50	-566,560.91	104,977.33	772,725.53	1,771,259.18	3,405,943.97	4,386,973.84	5,331,242.33	6,491,603.25	7,919,558.56	11,021,808.25
Financiamiento	2,264,598.80	878,357.60	929,792.44	922,824.82	976,863.34	484,773.30	496,892.13	509,313.09	556,229.35	535,097.66	
Servicio de la Deuda		-588,315.90	-869,527.32	-1,169,551.84	-1,464,999.69	-1,529,931.00	-1,010,016.85	-933,302.65	-765,514.35	-597,042.46	-611,466.33
Flujo de la deuda	2,264,598.80	290,041.70	60,265.12	-246,727.02	-488,136.36	-1,045,157.70	-513,124.73	-423,989.56	-209,284.99	-61,944.79	-611,466.33
Flujo de Caja Financiero	-566,149.70	-276,519.21	165,242.45	525,998.52	1,283,122.82	2,360,786.27	3,873,849.11	4,907,252.77	6,282,318.25	7,857,613.76	10,410,341.91

CPPC	25.00%
VAN	S/4,926,331.05
TIRE	79%

11.9 Sensibilización de Variables Críticas

En base a las estimaciones de los flujos de caja esperados iniciales, sensibilizaremos algunas de las variables del flujo que consideramos críticas para la generación de valor. Utilizaremos herramientas de análisis de datos que nos brinda la hoja de cálculo Excel para determinar nuevos valores y medir el riesgo de nuestro proyecto de acuerdo a la variabilidad. En los siguientes puntos se desarrollan cada una de las herramientas utilizadas para el análisis.

11.9.1 Análisis de Punto Muerto

En el análisis de punto muerto se analiza las variables de incidencia directa en la generación de valor de los flujos del proyecto. El punto muerto es el punto donde la combinación de factores igualan en VAN en cero, es decir en ese nivel el proyecto es indiferente al no generar valor adicional para el accionista porque los flujos generados solo alcanzan a cubrir la inversión y los gastos de operación en sí misma.

Las variables consideradas para el análisis de Punto Muerto son los generados de la mayor proporción de ingresos: Mensualidad y Cantidad de Socios al inicio de la operación; y los gastos más importantes del estructura de costos del servicio como son Costos de Servicio y Mano de obra directa del servicio; siendo la última variable considerada la inversión del año 0 que corresponde a la inversión inicial.

Como resultado del analisis de Puntos Muertos obtuvimos la información que se muestra en la Tabla N°XI-15, donde observamos que el Numero de Socios minimo al inicio del primer año que la Estancia podria recibir considerando sus cuatro locales es de 65 contra los 88 proyectados inicialmente. La mensualidad a pagar por el socio del servicio de Cabellos de Plata minimo que podria soportar el proyecto al inicio es de S/.1,292.06, mientras que en el resultado de los costos unitarios por cliente tenemos que el costo maximo del servicio seria S/.577.18, es decir un incremento hasta de 38.88% y la mano de obra de S/.192.70 por socio al mes. En cuanto a la inversión inicial tendria que llegar a un nivel de S/.7'108,000.00 para que el VAN del proyecto se convirtiera en cero.

Tabla XI-15: Análisis de Punto Muerto.

VNA	S/.0.00				
TIR	25.00%				
	N° Socios	Mensualidad	Costo Unitario Servicio	Mano de obra del Servicio	Inversión año 0
Nuevo Valor	65	1,292.06	577.18	192.70	7,108,000.00
Variación	● 25.85%	● -17.65%	● 38.88%	● 51.14%	● 251.10%

Fuente: Propia. Elaboración: Autores de la Tesis

11.9.2 Análisis Unidimensional

En este punto hemos sensibilizado tres de las cinco variables críticas de análisis de nuestro proyecto y se han medido sus efectos en los indicadores de rentabilidad como el VAN y la TIR. En este caso se han analizado independientemente la variación de cada uno de los factores en un amplio rango de variaciones porcentuales positivas y negativas. En el caso del costo unitario del servicio puede incrementar hasta un nivel de 123.00% más del nivel inicial proyectado antes que el VAN empiece a ser negativo. Para el precio de la mensualidad del servicio de la Estancia podemos reducir el precio hasta un nivel de 21.00% del precio inicial antes que el VAN sea negativo y finalmente para el Costo unitario de mano de obra del servicio el incremento puede llegar hasta el 150.00% del costo inicial; hay que considerar que para que se cumpla lo estimado todas las otras variables críticas deberán permanecer inalterables.

En la tabla N° XI-16 se muestran en detalle en efecto de las tres variables sensibilizadas.

Tabla XI-15: Análisis Unidimensional de variables críticas y su efecto en el VAN y TIR

Costo Unitario servicio	VNA	TIR	Precio Mensualidad	VNA	TIR	CU MO servicio	VNA	TIR
	3,421,510.50	40.78%		3,421,510.50	40.78%		3,421,510.50	40.78%
55%	9,980,110.56	68.35%	41%	-6,008,313.66	-22.28%	55%	6,432,239.62	54.04%
60%	9,251,377.22	65.37%	45%	-5,369,003.55	-13.47%	60%	6,097,714.17	52.58%
65%	8,522,643.88	62.38%	55%	-3,770,728.27	1.89%	65%	5,763,188.71	51.12%
70%	7,793,910.54	59.37%	65%	-2,172,452.99	12.94%	70%	5,428,663.25	49.66%
75%	7,065,177.20	56.34%	75%	-574,177.71	22.03%	75%	5,094,137.79	48.19%
80%	6,336,443.86	53.28%	79%	65,132.41	25.33%	80%	4,759,612.33	46.72%
85%	5,607,710.52	50.21%	85%	1,024,097.58	30.02%	85%	4,425,086.87	45.24%
90%	4,878,977.18	47.10%	90%	1,823,235.22	33.73%	90%	4,090,561.41	43.76%
95%	4,150,243.84	43.96%	95%	2,622,372.86	37.31%	95%	3,756,035.96	42.27%
100%	3,421,510.50	40.78%	100%	3,421,510.50	40.78%	100%	3,421,510.50	40.78%
105%	2,692,777.16	37.55%	102%	3,741,165.55	42.13%	110%	2,752,459.58	37.77%
110%	1,964,043.82	34.26%	104%	4,060,820.61	43.48%	130%	1,414,357.74	31.66%
115%	1,235,310.48	30.90%	106%	4,380,475.67	44.81%	140%	745,306.83	28.54%
120%	506,577.14	27.45%	108%	4,700,130.72	46.13%	150%	76,255.91	25.37%
123%	69,337.13	25.34%	110%	5,019,785.78	47.43%	155%	-258,269.55	23.75%
125%	-222,156.20	23.91%	112%	5,339,440.83	48.73%	165%	-927,320.47	20.48%
130%	-950,889.54	20.24%	114%	5,659,095.89	50.01%	170%	-1,261,845.92	18.81%
135%	-1,679,622.88	16.42%	116%	5,978,750.95	51.28%	175%	-1,596,371.38	17.11%
140%	-2,408,356.22	12.40%	118%	6,298,406.00	52.55%	180%	-1,930,896.84	15.39%
145%	-3,137,089.56	8.15%	120%	6,618,061.06	53.81%	185%	-2,265,422.30	13.64%

Fuente: Propia. Elaboración: Autores de la Tesis

11.9.3 Análisis Bidimensional

De las variables críticas identificadas de los análisis anteriores vamos a relacionar dos variables para medir su efecto final en el VAN del proyecto en caso de que sufran una variación en diferentes niveles. En la Tabla N° XI-17 se analiza la relación entre las variables de flujo “Mensualidad S/.” y Costo Unitario del servicio S/.; al realizar el cruce las variables mencionadas encontramos que a un nivel de precio de mensualidad de S/1,775.00 el costo unitario de operación por el servicio podría llegar hasta el nivel de S/329.00, donde el VAN sería 0 haciendo indiferente el proyecto. Con una mensualidad de S/1,150.00 a menos y un costo de operación mayor a S/229.00 el valor del VAN llegara a un nivel negativo que descartara el proyecto. Queda claro entonces que la relación entre ambas variables es inversa pero su efecto es directo en la utilidad neta.

Tabla XI-16: Análisis Bidimensional VAN (Precio Mensualidad / Costo unitario del servicio) en miles de S/.

		Precio de la Mensualidad S/.										
		3,422	1,150	1,225	1,300	1,375	1,450	1,525	1,644	1,700	1,775	1,850
Cantidad de Socios	179	2,718	3,447	4,176	4,905	5,634	6,364	7,520	8,065	8,794	9,523	
	189	2,132	2,861	3,591	4,320	5,049	5,778	6,935	7,479	8,208	8,938	
	199	1,547	2,276	3,005	3,734	4,463	5,192	6,349	6,894	7,623	8,352	
	209	961	1,690	2,419	3,149	3,878	4,607	5,764	6,308	7,037	7,766	
	219	376	1,105	1,834	2,563	3,292	4,021	5,178	5,723	6,452	7,181	
	229	-210	519	1,248	1,977	2,707	3,436	4,593	5,137	5,866	6,595	
	239	-796	-66	663	1,392	2,121	2,850	4,007	4,551	5,281	6,010	
	249	-1,381	-652	77	806	1,535	2,265	3,422	3,966	4,695	5,424	
	269	-2,552	-1,823	-1,094	-365	364	1,093	2,250	2,795	3,524	4,253	
	289	-3,723	-2,994	-2,265	-1,536	-807	-78	1,079	1,624	2,353	3,082	
	309	-4,894	-4,165	-3,436	-2,707	-1,978	-1,249	-92	453	1,182	1,911	
	329	-6,066	-5,336	-4,607	-3,878	-3,149	-2,420	-1,263	-719	11	740	
	349	-7,237	-6,508	-5,778	-5,049	-4,320	-3,591	-2,434	-1,890	-1,161	-431	
	369	-8,408	-7,679	-6,950	-6,220	-5,491	-4,762	-3,605	-3,061	-2,332	-1,603	
	389	-9,579	-8,850	-8,121	-7,392	-6,662	-5,933	-4,776	-4,232	-3,503	-2,774	

Fuente: Propia. Elaboración: Autores de la Tesis

En la Tabla N° XI-18 se relaciona las variables críticas Precio de la Mensualidad ponderada por socio y la variable Cantidad de Socios, de los datos obtenidos de la relación de la variable podemos deducir que a nivel menor de 65 socios incluso en niveles superiores de mensualidad a S/1,719.00 el VAN del negocio es negativo, por lo que se necesita contar con más socios al servicios. Como se observa en la tabla de datos el precio por el servicio de Estancia de Día es elástico por lo que al disminuir genera más demanda, pero nuestro servicio está limitado por la capacidad de atención lo que requiere que el precio combine la capacidad de atención con el precio correcto que incorpore valor percibido del cliente para que no castigarlo.

Tabla XI-17: Análisis Bidimensional del VAN (Precio Mensualidad / N° Socios).

		Precio de la Mensualidad S/.										
		3,422	1,150	1,225	1,300	1,375	1,450	1,525	1,644	1,719	1,794	1,869
Cantidad de Socios	10	-8,853	-8,770	-8,687	-8,604	-8,522	-8,439	-8,307	-8,224	-8,142	-8,059	
	20	-7,895	-7,729	-7,564	-7,398	-7,232	-7,067	-6,804	-6,638	-6,472	-6,306	
	30	-6,937	-6,689	-6,440	-6,191	-5,943	-5,694	-5,300	-5,051	-4,803	-4,554	
	48	-5,213	-4,815	-4,417	-4,020	-3,622	-3,224	-2,593	-2,196	-1,798	-1,400	
	55	-4,542	-4,087	-3,631	-3,175	-2,719	-2,264	-1,541	-1,085	-629	-174	
	57	-4,351	-3,878	-3,406	-2,934	-2,462	-1,989	-1,240	-768	-295	177	
	65	-3,584	-3,046	-2,507	-1,969	-1,430	-892	-37	502	1,040	1,579	
	75	-2,626	-2,005	-1,384	-762	-141	481	1,467	2,088	2,710	3,331	
	88	-1,381	-652	77	806	1,535	2,265	3,422	4,151	4,880	5,609	
	96	-615	181	976	1,772	2,567	3,362	4,624	5,420	6,215	7,011	
	104	152	1,013	1,875	2,737	3,598	4,460	5,827	6,689	7,551	8,413	
	112	918	1,846	2,774	3,702	4,630	5,558	7,030	7,958	8,886	9,814	
	120	1,684	2,679	3,673	4,667	5,661	6,656	8,233	9,228	10,222	11,216	
	128	2,451	3,511	4,572	5,632	6,693	7,754	9,436	10,497	11,557	12,618	
	136	3,217	4,344	5,471	6,598	7,724	8,851	10,639	11,766	12,893	14,020	

Fuente: Propia. Elaboración: Autores de la Tesis

11.10 Escenarios

En este punto plantearemos tres escenarios alternativos al escenario estimado inicialmente que consideramos como el escenario esperado para fines de nuestro proyecto.

Cada uno de los escenarios tiene 9 variables que inciden en la generación de flujos (ingresos y/o salidas) de la Estancia. Las variables de ingreso consideradas son Precio de la mensualidad, Precio de la Membresía, Precio del Curso y/o taller Libre, Ingreso por el área concesionada; en las variables de egresos tenemos el Costo Unitario del Servicio Mensual, El Costo de Remuneración Unitario del Servicio, Remuneración Administrativa promedio por cliente al mes y gastos de Marketing por cliente al mes.

Considerar que los escenarios se plantean en una situación donde los índices macroeconómicos son estables y varían de acuerdo al escenario planteado para medir su efecto en los factores críticos, hablamos del tipo de cambio, tasa de inflación, PIB, el consumo interno, nivel de ingresos, tasa de mortalidad y envejecimiento poblacional.

11.10.1 Escenario Objetivo

Es el escenario esperado (Deseado) con el cual se han simulado los Resultados y Flujos Proyectados durante el horizonte de vida del proyecto. En este escenario inicial tenemos las siguientes consideraciones:

- En base a los datos obtenidos en la investigación de mercado se estableció un precio para cada tipo de servicio según sede, considerando que las condiciones de vida varían en algunas situaciones entre distritos, pero que el perfil del cliente lo ubica en el NSE B y C. Los precios iniciales de los servicios son Mensualidad S/.1,644.00, Membresía S/.500.00, Cursos y/o Talleres libres S/.280.00. Todos los precios mencionados son ponderados.
- Se cuenta con un ingreso no operativo mensual por la concesión de los espacios donde se ubica el comedor y cocina de los locales de Cabellos de Plata, si bien es cierto los espacios son concesionados, los pagos por los alimentos diarios de los adultos mayores lo realiza la Estancia. Este ingreso es inicialmente promedio de S/.2,500.00 por local al mes.

- En relación a los gastos directos del servicio de Estancia en base a los estudios realizados y los presupuestos iniciales al año uno en un nivel de S/.248.90 costo unitario de servicio por cliente al mes y de S/.127.50 como gasto unitario por remuneraciones al personal de atención directa al Adulto Mayor.
- Remuneración Administrativa y Gasto de Marketing al año 1 consideran un costo unitario alto por cliente asociado al servicio pero este costo se va ir diluyendo con el ingreso de más socios en nuevas sedes. Siendo el gasto unitario al mes por cliente de S/.28.13 y S/.11.06 respectivamente.
- En relación a nuestra capacidad de atención está limitada por el aforo de cada una de nuestras sedes y la calidad de servicio, por lo que es una de las variables más críticas. Inicialmente se considera que se atenderán entre 22 y 24 adultos mayores por grupo en cada sede, teniendo cada sede dos grupos que funcional paralelamente en diferentes horarios. Además de los grupos de alumnos libres. La cantidad de socios al inicio del año 1, será de 88.

En la Tabla N° XI-19 se muestran los resultados de las variables analizadas del VAN y TIR económico en un escenario objetivo.

11.10.2 Escenario Optimista

Las variables de análisis tienen los siguientes cambios en relación al escenario actual en la simulación del escenario Optimista.

- Las Variables de Ingreso Precio de la Mensualidad, Membresía, Precio Curso Libre e Ingreso por alquiler tienen un incremento de 5.00% sobre los precios iniciales esto debido a la buena acogida que ha tenido el servicio de Casa de Guarda Cabellos de Plata, por lo que ante la alta demanda y la poca oferta hemos tenido que ajustar los precios hacia arriba con la finalidad de privilegiar a quienes estén dispuestos en ser socios sin importar el precio a pagar, además que nuestros programas de servicios han sido percibidos por los clientes como superiores en comparación al mercado.
- Respecto a los costos directos del servicio como mano de obra y operativos han tenido una reducción de 5.00% esto debido a la gran oferta de mano de obra de

instructores y personal técnico en geriatría como cuidadores, enfermeros y psicólogos. Un manejo eficiente de la logística y aprovisionamiento en los locales de la Estancia han permitido optimizar el precio de costo de los materiales utilizados en los diferentes cursos y talleres.

- La remuneración del personal administrativo se ha optimizado por la gran oferta existente en el mercado por lo que se ha podido negociar condiciones más favorables para la empresa.
- Debido a la buena receptividad de nuestro servicio en el mercado por la diferenciación con la oferta existente y el servicio integral ofrecido se ampliaron los cupos aun permitidos de acuerdo a la capacidad de aforo de cada una de las sedes y la ocupación se incrementó en 5.00% tanto para cursos libres como para los socios del servicio.

En la Tabla N° XI-19 se muestran los resultados de las variables analizadas del VAN y TIR económico en un escenario optimista.

11.10.3 Escenario Pesimista

Las variables de análisis tienen los siguientes cambios en relación al escenario actual en la simulación del escenario Pesimista.

- Las Variables de Ingreso Precio de la Mensualidad, Membresía, Precio Curso Libre e Ingreso por alquiler tienen una disminución en 8.00% sobre los precios iniciales esta medida se tomó para incentivar a los interesados en inscribirse como socios en nuestras diferentes sedes para corregir el número inicial de asociados que no llegaba al objetivo. Los programas de cuidado y atención al adulto mayor ofrecidos por competidores cercanos ofrecen menores tarifas incentivados por la apertura de la Estancia de día Cabellos de Plata.
- Respecto a los Costos Directos del servicio directo incrementaron en 8.00% esto debido a un incremento en los costos producción de los bienes y materiales adquiridos producto de la inestabilidad de los mercados internacionales, considerando que muchos de los materiales adquiridos para talleres y curso son importados, por lo que tienen un efecto de tipo de cambio, a esto sumado que

nuestros volúmenes iniciales no nos permitieron negociar un mejor precio de compra.

- Los gastos de Remuneración se incrementaron debido a un aumento de los Beneficios Sociales de los trabajadores en Planilla de acuerdo a ley; además que el personal seleccionado requiere un perfil especial calificado para el cuidado de los adultos mayores con una escasa oferta en el mercado nacional por lo que se tuvo la necesidad de incrementar el presupuesto de personal en sueldos y costos.
- La falta de credibilidad al tratarse de un servicio en su etapa de introducción a pesar de su amplios beneficios no logro la cuota inicial de Socios llegando a un porcentaje de 92.00% respecto al objetivo de ocupación, que sigue siendo una tasa atractiva pero solo si los demás factores críticos de análisis se mantienen constantes y sin mayor desviación del escenario esperado.

En la Tabla N° XI-19 se muestran los resultados de las variables analizadas del VAN y TIR económico en un escenario pesimista.

11.10.4 Escenario Mínimo

Las variables de análisis tienen los siguientes cambios en relación al escenario actual en la simulación del escenario Mínimo Esperado.

- Las variables de ingreso disminuyen en un 5.00% en relación al escenario objetivo lo cual es aceptable para fines de la sostenibilidad del proyecto.
- En relación a los costos directos de servicio y gastos de administración estos se incrementaron en un nivel del 5.00% en relación a lo inicialmente proyectado.
- La cantidad de socios captado al inicio del año uno llega a un nivel de 95.00% respecto a la meta de ocupación, es decir con 84 socios en total al inicio en las cuatro sedes.

En la Tabla N° XI-19 se muestran los resultados de las variables analizadas del VAN y TIR económico en un escenario mínimo esperado.

Tabla XI-18: Análisis de Escenarios

Variables Críticas		Escenarios			
		Deseado	Optimista	Minimo	Pesimista
Mensualidad	S/.	👉 1,644.00	👉 1,726.20	👉 1,561.80	👉 1,512.48
Membresia	S/.	👇 500.00	👇 525.00	👇 475.00	👇 460.00
Curso Libre	S/.	👇 280.00	👇 294.00	👇 266.00	👇 257.60
Consecionario	S/.	👈 2,500.00	👈 2,625.00	👈 2,375.00	👈 2,300.00
R_Adm	S/.	👇 28.13	👇 26.72	👇 29.54	👇 30.38
MO servicio	S/.	👇 127.50	👇 121.12	👇 133.87	👇 137.70
CU servicio	S/.	👇 248.90	👇 236.46	👇 261.35	👇 268.81
Gasto Mk	S/.	👇 11.06	👇 10.51	👇 11.61	👇 11.94
Socios	Nº	👇 88	👇 92	👇 84	👇 81
VNA	S/.	3,415,331.09	6,946,683.36	-5,945.62	-2,015,515.25
TIR		40.75%	55.39%	24.97%	14.18%

Fuente: Propia. Elaboración: Autores de la Tesis

11.11 Costeo Programas

Para determinar un adecuado costeo de los servicios que ofrecemos hicimos un análisis de la estructura de costos que componen nuestros dos servicios, el servicio integral para socio de la estancia de día y el servicio de planes libres que brinda la posibilidad de asistir entre uno a tres cursos al mes. Concluimos en nueve conceptos de gasto para el servicio integral para socios conformados por los rubros indicados en la tabla N° XI-20 y ocho conceptos de gastos para el servicio de planes libres (cursos y/o talleres) mostrados en la tabla N°XI-21.

Asimismo se cuantifico la cantidad de horas de operación por tipo de servicio, considerando que el horario del servicio integral para socios es de 7 am a 7 pm, pero las horas efectivas de servicio por día son 8 horas, las 4 horas restantes son horas de descanso que se dividen entre los horarios de refrigerio, descanso y desplazamientos de un lugar a otro; por lo tanto las horas de uso disponible de ambientes suman 288 por ambiente al mes al igual que del personal de servicio en la estancia, pero del personal responsable de cursos y talleres asciende a 202 horas al mes. Considerando la cantidad de horas disponibles de los espacios del establecimiento, las horas disponibles de personal de servicio, la disponibilidad de los servicios colaborativos se programaron los horarios de atención a los socios y los clientes libres. Una vez cuantificada las horas de

atención por tipo de servicio se utilizó como driver para determinar el porcentaje de gasto total que corresponde al producto servicio integral para los socios y cuanto corresponde al servicio de paquetes para socios libres.

Tabla XI-19: Costeo de Programa Socio de la Estancia Cabellos de Plata

Costeo programa Socios		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Remuneración del Servicio	S/.	787,796.63	1,139,672.35	1,539,242.67	1,883,854.88	2,257,603.06	2,422,210.27	2,685,551.29	2,848,381.71	3,153,409.15	3,416,287.00
Remuneración Administración	S/.	173,815.54	175,742.61	262,816.76	263,123.35	287,693.91	286,955.74	384,278.82	382,631.31	394,074.26	403,926.89
Servicios tercerizados	S/.	260,866.12	375,417.39	486,049.52	598,171.53	707,364.18	760,998.10	838,909.41	892,045.71	977,148.86	1,061,464.65
Servicios (luz, agua, internet, gps)	S/.	424,659.57	648,264.52	865,332.57	1,085,682.60	1,302,275.22	1,412,878.71	1,568,594.82	1,678,944.00	1,849,808.15	2,022,787.29
Útiles de oficina	S/.	5,400.00	8,302.50	11,346.75	14,538.15	17,881.80	19,856.25	21,918.30	24,070.95	26,317.65	28,661.55
Materiales cursos y talleres	S/.	344,267.11	522,118.96	694,685.71	869,366.33	1,039,766.83	1,123,522.50	1,243,235.29	1,326,329.14	1,457,058.14	1,586,827.64
Logística de transporte	S/.	33,756.75	46,147.50	65,028.00	78,765.75	99,369.00	108,222.00	117,448.50	127,078.50	143,961.00	154,592.25
Servicios asociados	S/.	134,745.60	229,021.44	329,443.20	439,845.12	565,372.80	663,920.64	767,345.28	881,846.40	1,003,004.16	1,147,573.44
Alimentación	S/.	267,696.00	454,381.20	652,392.00	868,444.20	1,120,977.00	1,320,883.20	1,519,830.00	1,747,746.00	1,989,093.60	2,278,270.80
Total		2,433,004.00	3,599,069.00	4,906,338.00	6,101,792.00	7,398,304.00	8,119,448.00	9,147,112.00	9,909,074.00	10,993,875.00	12,100,392.00
Costo de hora del programa	S/.	88.00	86.78	88.73	88.28	89.20	90.36	94.53	95.57	99.41	102.98
Costo de programa (288 horas)	S/.	25,344.00	24,994.00	25,554.00	25,425.00	25,689.00	26,024.00	27,224.00	27,526.00	28,630.00	29,658.00
Costo Unitario por Socio	S/.	2,304.00	2,055.00	1,995.00	1,905.00	1,841.00	1,763.00	1,761.00	1,703.00	1,703.00	1,678.00
Precio Unitario por Socio	S/.	1,644.00	1,688.00	1,730.00	1,809.00	1,866.00	1,899.00	1,933.00	1,968.00	2,026.00	2,067.00
Margen Utilidad		↓ -28.65%	↓ -17.86%	↓ -13.28%	⇒ -5.04%	⇒ 1.36%	↑ 7.71%	↑ 9.77%	↑ 15.56%	↑ 18.97%	↑ 23.18%
Punto de Equilibrio/Programa Socios		15	15	15	14	14	14	14	14	14	14

Fuente: Propia. Elaboración: Autores de la Tesis

Tabla XI-20: Costeo de Curso y/o Taller cliente libres

Costeo cursos y talleres		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Remuneración del Servicio	S/.	205,155.37	316,575.65	481,013.33	647,575.12	862,278.94	1,017,664.73	1,118,979.71	1,305,508.29	1,423,413.85	1,542,074.00
Remuneración Administración	S/.	45,264.46	48,817.39	82,130.24	90,448.65	109,883.09	120,561.26	160,116.18	175,372.69	177,880.74	182,328.11
Servicios tercerizados	S/.	67,933.88	104,282.61	151,890.48	205,621.47	270,173.82	319,724.90	349,545.59	408,854.29	441,074.14	479,133.35
Servicios (luz, agua, internet, gps)	S/.	110,588.43	180,073.48	270,416.43	373,203.40	497,396.78	593,605.29	653,581.18	769,516.00	834,982.85	913,063.71
Útiles de oficina	S/.	12,600.00	19,372.50	26,475.75	33,922.35	41,724.20	46,331.25	51,142.70	56,165.55	61,407.85	66,876.95
Materiales cursos y talleres	S/.	89,652.89	145,033.04	217,089.29	298,844.67	397,133.17	472,035.50	518,014.71	607,900.86	657,699.86	716,276.36
Logística de transporte	S/.	9,001.80	12,306.00	17,340.80	21,004.20	26,498.40	28,859.20	31,319.60	33,887.60	38,389.60	41,224.60
Servicios asociados	S/.	33,686.40	57,255.36	82,360.80	109,961.28	141,343.20	165,980.16	191,836.32	220,461.60	250,751.04	286,893.36
Total		573,884.00	883,717.00	1,328,718.00	1,780,582.00	2,346,432.00	2,764,763.00	3,074,536.00	3,577,667.00	3,885,600.00	4,227,871.00
Costo Unitario por Socio	S/.	86.00	83.00	89.00	92.00	98.00	100.00	98.00	101.00	98.00	95.00
Precio Unitario por Socio	S/.	280.00	288.00	295.00	306.00	315.00	321.00	327.00	335.00	344.00	351.00
Margen Utilidad		225.58%	246.99%	231.46%	232.61%	221.43%	221.00%	233.67%	231.68%	251.02%	269.47%
Punto de Equilibrio/Curso	Cientes	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5

Fuente: Propia. Elaboración: Autores de la Tesis

11.12 Conclusiones del Capítulo

Del análisis realizado en el presente capítulo obtuvimos algunas conclusiones que se desarrollaran en el presente acápite.

- Se estableció una relación de supuestos al inicio del capítulo, los supuestos obedecen al entorno en el que se desarrollara el proyecto y los resultados obtenidos en la investigación primaria y de fuentes secundarias; los supuestos son drivers que se utilizaron a lo largo de los capítulos.
- Se determinó la viabilidad del proyecto Estancia de Día para Adultos Mayores bajo el modelo de un negocio colaborativo y escalable donde los ingresos irán creciendo de forma sostenida pero los ingresos relacionados al servicio crecerán en menor proporción esto debido a las economías de escala logradas, a los servicios compartidos y por las alianzas estratégicas establecidas.
- Se trata de un proyecto donde el crecimiento está dado por la cantidad de Estancias (locales) lo que se requiere un monto importante de inversión inicial al inicio de operaciones del local lo que se constituye como aporte inicial del socio. En relación a este punto es de suma importancia optimizar el uso del espacio por cliente por lo que determinar su rentabilidad es el primer paso de su sostenibilidad.
- En base a los supuestos establecidos se hicieron diferentes corridas de Estado de Resultados con la finalidad de determinar el monto de Impuesto a las ganancias a pagar por año considerando un financiamiento directo con capital propio y otra proyección considerando el pago de intereses por un financiamiento con instrumentos bancarios, con esta información se pudo proyectar el Flujo de Caja Económico y Flujo de Caja Financiero para el periodo de evaluación del proyecto.
- De los resultados de la evaluación obtuvimos un VAN de S/.3'415,331.09 sobre una inversión inicial de S/.2'830,748.50 y de un programa de inversiones hasta el año 10 que suman S/.10'269,352.66 y nos dio una tasa de retorno sobre la inversión de TIR de 40.75%, de lo cual podemos inferir que es un negocio viable y sostenible en el tiempo con el modelo de negocio que trabajamos, que logra generar valor para el accionista, genera oportunidad de trabajo y contribuye al bienestar de nuestros

socios y del público en general a través de nuestras campañas de responsabilidad social.

- El 93.00% de la estructura de costos está constituida por los costos directos del servicio, siendo en su mayoría costos fijos por lo que es muy importante la optimización de costos de servicio por cliente y del espacio ocupado por cliente. La optimización de los mismos se logra a través de nuestras alianzas estratégicas y servicios colaborativos.
- La estructura de deuda capital inicial es de 80.00%/20.00%, el aporte de los accionistas iniciales y los que se irán incorporando anualmente constituyen el 10.00% correspondiente al capital, mientras que 80.00% de la inversión inicial y del programa de inversiones anuales será financiado con préstamos bancarios a través de leasing vehicular y pagare de capital de trabajo a mediano plazo. Considerando la estructura antes mencionada se logra una tasa competitiva ponderada entre el costo de oportunidad del accionista de 25.00% y el Costo ponderado de la deuda bancaria de 10.18%.
- El proyecto es sensible a las variables críticas de análisis como lo son La cantidad de Socios, El Precio de la Mensualidad y Costo de servicio, por lo que es muy importante evaluar periódicamente cada uno de esos factores, los cambios bruscos combinados en estas variables no serán tolerados a más de 10.00% de variación negativa.

CAPITULO XII : CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

12.1 Conclusiones

Respondiendo a los objetivos específicos de la presente tesis, se puede concluir que:

- Estamos frente a un crecimiento constante de la población adulta mayor en el Perú. Es por tal motivo que es importante fomentar y crear programas para el adulto mayor donde se promueva el envejecimiento de la población de forma activa y saludable a través de actividades sociales, talleres físicos y recreativos con garantía de su seguridad.
- Nuestra tesis analizo el mercado internacional y también el mercado local como resultado del nuestra investigación plantemos la implementación de un programa en beneficio de un grupo de adultos mayores a través de una estancia de día donde se llevarán a cabo actividades de carácter social, cultural, educativo, recreativo y productivo para el uso del tiempo libre y socialización de las persona adultas mayores del NSE B y C de los distritos de Lima Metropolitana.
- Como resultado de nuestra investigación cuantitativa y cualitativa concluimos que Consideramos que estamos frente a un nicho de mercado solvente económicamente y en crecimiento considerando que el público objetivo valora el trato personalizado, así como la gran variedad de actividades dentro de un ambiente diseñado exclusivamente para el adulto mayo.
- En la actualidad existen servicios de inversión privada orientados al adulto mayor, los cuales son servicios asistenciales, servicios de salud y residencias geriátricas, cuya propuesta de bienestar se hace énfasis en la rehabilitación de la salud, dejando aspectos como la socialización y recreación en segundo plano. Así como acciones que garanticen su seguridad.
- La demanda potencial actual de adultos mayores con interés por los servicios que ofrecemos en nuestra propuesta de valor sobrepasa la capacidad de atención del servicio, por lo que nos permite tener un crecimiento gradual que va acompañado de inversión en la infraestructura.
- Se propone una parrilla de actividades en espacios cerrados y al aire libre que le permiten interactuar con su entorno. Estas actividades fomentan el desarrollo de sus habilidades manuales y creativas. También proponemos actividades de entretenimiento y ocupacionales para fomentar el pleno uso de sus habilidades

cognitivas y motoras. Brindamos acompañamiento psicológico integral durante su estancia en la guardería y fuera de ella.

- Demostramos el crecimiento sostenible a partir del tercer o cuarto año de operaciones a fin de desarrollar un modelo comercial escalable, inicialmente en Lima metropolitana.
- Proponemos la comunicación de marketing en la etapa pre-operativa , la cual nos sirve para influir a nuestro público objetivo a que consuma nuestro servicio y en la etapa operativa persuadirlos a que continúen como clientes o que se unan a la estancia como socios.
- La estructura organizacional tendrá dos elementos los cuales son diferenciación e integración.
- La viabilidad del proyecto Estancia de Día para Adultos Mayores bajo el modelo de un negocio colaborativo y escalable donde los ingresos irán creciendo de forma sostenida pero los ingresos relacionados al servicio crecerán en menor proporción esto debido a las economías de escala logradas, a los servicios compartidos y por las alianzas estratégicas establecidas.
- Los resultados de la evaluación obtuvimos un VAN de S/.26'796,758.42 sobre una inversión inicial de S/.2'406,673.00 y de un programa de inversiones hasta el año 10 que suman S/.10'269,352.66 y nos dio una tasa de retorno sobre la inversión de TIR de 61.06%, de lo cual podemos inferir que es un negocio viable y sostenible en el tiempo. El modelo de negocio que trabajamos logra generar valor para el accionista, genera oportunidad de trabajo y contribuirá al bienestar de nuestros socios y del público en general a través de nuestras campañas de responsabilidad social.
- El 93.00% de la estructura de costos está constituida por los costos directos del servicio, siendo en su mayoría costos fijos por lo que es muy importante la optimización de costos de servicio por cliente y del espacio ocupado por cliente. La optimización de los mismos se logra a través de nuestras alianzas estratégicas y servicios colaborativos.
- La estructura de deuda capital inicial es de 90%/10%, el aporte de los accionistas iniciales y los que se irán incorporando anualmente constituyen el 10% correspondiente al capital, mientras que 90% de la inversión inicial y del programa de inversiones anuales será financiado con préstamos bancarios a través de leasing vehicular y pagare de capital de trabajo a mediano plazo. Considerando la estructura

antes mencionada se logra una tasa competitiva ponderada entre el costo de oportunidad del accionista de 25.00% y el Costo ponderado de la deuda bancaria de 9.16%.

CAPITULO XIII : BIBLIOGRAFIA

- Alfonso Urzúa, M. B. (Revista Medica de Chile). Factores vinculados a la Calidad de Vida en la adultez mayor.
- Briceño, P. L. (14 de 5 de 2012). *Gestión*. Obtenido de <https://gestion.pe/blog/deregresoalobasico/2012/05/el-valor-presente-neto-ajustad.html?ref=gesr>
- CELADE, C. L. (2002). *Los Adultos Mayores en America Latina y el Caribe*. Santiago De Chile .
- Chesnais, J.-C. (1990). *El proceso de envejecimiento de la población*. Centro Latinoamericano de Demografía.
- Chiavento, I. (2009). Recursos humanos. brasil : campus.
- Cruz, E. S. (24 de 1 de 2017). *CONEXION ESAN*. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2017/01/fundamentos-financieros-el-valor-actual-neto-van/>
- Diario oficial el Peruano . (20 de 7 de 2016).
- documental, D. g. (19 de 8 de 2011). *CEDOM*. Obtenido de <http://www.cedom.gov.ar>.
- El proceso de envejecimiento de la población, serie E, N° 35 . (1990 -)*. Centro Latinoamericano de Demografía.
- Estadísticas, I. N. (4 de 12 de 217).
- Fematt, F. M. (2010). *Definición y objetivos de la geriatría*. Obtenido de <http://www.medigraphic.com/pdfs/residente/rr-2010/rr102b.pdf>
- Fombuena, D. N. (2010). Obra Social Fundación ”la Caixa”. *Vive el envejecimiento activo* .
- Francesc, A. M. (s.f.).
- Hll, M. (1996). Mejoramiento de los procesos de la empresa. mexico.
- Idalberto, C. (2009). Gestion del talento humano. Mexico: Mc Graw- Hill.
- Idalberto, C. (2009). Recursos Humanos . Brasil .
- Instituto Nacional de Estadistica e Informatica . (6 de 2018).
- Nations, U. (2017). *Revision of World Population Prospects*. Obtenido de <https://esa.un.org/unpd/wpp/>

- Nole, L. S. (4 de 7 de 2014). *El comercio*. Obtenido de <https://elcomercio.pe/lima/aparecen-ofertas-servicios-mercado-adulto-mayor-337183>
- OEA. (s.f.). Obtenido de http://www.oas.org/es/sla/ddi/tratados_multilaterales_interamericanos_A-70_derechos_humanos_personas_mayores.asp
- Philip Kotler, K. L. (2009). *Marketing Management*. Pearson Prentice Hall.
- Pigneur, A. O. (2010). *Business Model Generation*.
- Porter, M. E. (1985). *La cadena de valor* .
- Porter, M. E. (1998). *Ser Competitivo* . Planeta de libros .
- Replinger. (2017).
- Roberto Ham Chande, B. P. (2006). *Efectos económicos de los sistemas de pensiones*. Mexico : El Colegio de la Frontera Norte.
- RPP. (1 de 9 de 2016). *RPP NOTICIAS*. Obtenido de <https://vital.rpp.pe/salud/beneficios-del-uso-de-la-tecnologia-en-el-adulto-mayor-noticia-991437>
- Salud, A. M. (3 de 4 de 2017). *Acción multisectorial para un envejecimiento saludable basado en el cilo de visa* . Obtenido de http://www.mayoressaludables.org/sites/default/files/2017-03/ABRIL%202016-%20A69_17Estrategia%20y%20PoA%20sobre%20el%20Envejecimiento%20y%20la%20Salud.pdf
- Salud, M. d. (2005). *Lineamientos para la Atención Integral de Salud de las Personas Adultas Mayores* . Lima .
- Salud, O. M. (2018). *Envejecimiento y Salud* .
- Salud, O. P. (2017). *La OPS es la organización internacional especializada en salud pública de las Américas*. Washington.
- Sara Arber, J. G. (1996). *Relación entre género y envejecimiento*. Narcea Ediciones .
- todomktblog*. (s.f.). Obtenido de <http://www.todomktblog.com/2013/09/flor-servicio.html>
- Vera, M. (2007). Significado de la calidad de vida del adulto mayor para sí mismo y para su familia. *Revista de investigación de UNMSM*.
- Vulnerables, M. d. (2017). *Plan Nacional para las personas Adultas Mayores*.
- Vulnerables, M. M. (2017). *Plan Nacional para las personas Adultas Mayores*. Obtenido de https://www.mimp.gob.pe/files/planes/vers_imprimible_plan_nac_pam_2013-2017.pdf

- Xavier, A. M. (1992). *Gerontologia*. España: Boixareu .
- Aaker, D., Kumar, V. y Day, G. (2003) *Marketing Research*. 8ª ed. New York; Chichester : Wiley.
- APEIM. (2016). *Niveles Socioeconómicos 2016*. Asociación Peruana de Empresas de Investigación Mercado, Lima.
- Arber, S., & Ginn, J. (1995). *Relación entre género y envejecimiento: Enfoque sociológico*. Madrid: Narcea.
- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM) (2017) *Niveles socioeconómicos 2017*. Lima: APEIM
- Bárcena, C., Iglesias, J., Galán, M. y Abella, V. (2009) *Dependencia y edadismo. Implicaciones para el cuidado*. *Revista Enfermería C y L*. Vol. 1 N° 1 pp. 46.
- BBC.com. (2017) *Cómo Perú deslumbró al mundo al reducir más de 50% de la pobreza en 10 años*. <http://www.bbc.com/mundo/noticias-38497627> (01/09/18; 21:30 h).
- Bibolotti S., Narvaja J. (2012). *Plan de negocio para la implementación de un centro de soluciones para el cuidado del adulto mayor*. Tesis para obtener el grado de Magister en Administración, Universidad ESAN. Recuperada de CENDOC Universidad ESAN.
- Bozzo, C. (2014) *Envejecimiento poblacional: Cambios laborales, de salud y previsionales*. <http://semanaeconomica.com/article/economia/macroeconomia/140910-envejecimiento-poblacional-reformas-previsionales-laborales-y-de-salud-son-necesarias/> (09/09/18; 18:30 h).
- Bueno, B. B. (2006). *Informes Portal Mayores, N°65: Lecciones de Gerontología IX: Jubilación y Tiempo Libre en la Vejez*. Madrid: Portal Mayores.
- Campos González, B., & Escobar Fuentes, D. (2014). *Jubilación / Retiro Laboral: Un Estudio Exploratorio*. Santiago de Chile: UNIVERSIDAD DE CHILE.
- Chackiel, J (2000) *El envejecimiento de la población latinoamericana: ¿hacia una relación de dependencia favorable?* *Serie Población y Desarrollo*. N° 4 pp. 1-37 Santiago de Chile: CELADE.
- Chesnais, J. (1990). *El proceso de envejecimiento de la población, serie E, N° 35 (LC/DEM/G.87)*. Santiago de Chile: CEPAL/CELADE.
- CELADE, C. (2011). *Los derechos de las personas mayores. Materiales de estudio y divulgación. Módulo 1. Hacia un cambio de paradigma sobre el envejecimiento y la vejez*. Santiago de Chile: Naciones Unidas.
- CELADE, C. L. (1995). *Políticas de atención integral a la tercera edad en América Latina*. Santiago de Chile: Naciones Unidas.
- Celestino-Soto, M. I., Salazar-González, B. C., & Novelo-Huerta, H. I. (2009). *Nutrición y desempeño cognitivo del adulto mayor*. Bogota. (21/07/18; 15:30 h)., de <http://aquichan.unisabana.edu.co/index.php/aquichan/article/view/133>

Centro Latinoamericano y Caribeño de Demografía (CELADE) (2017) Estimaciones y proyecciones de población a largo plazo. 1950-2100. Revisión 2017.
https://www.cepal.org/celade/proyecciones/basedatos_bd.htm (08/08/18; 19:00 h).

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) y Centro Latinoamericano y Caribeño de Demografía (CELADE) (1998) América Latina: Proyecciones de Población 1970-2050. Boletín demográfico. N° 62. Santiago de Chile: CEPAL y CELADE.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) (2017) Boletín de Envejecimiento y Derechos de las Personas Mayores en América Latina y el Caribe. Boletín Envejecimiento y Desarrollo. N° 14-15.

<https://crm.cepal.org/civCRM/mailling/view?reset=1&id=464> (15/08/18; 20:30 h).

Congreso de la República (Congreso) (2016) Ley N° 30490. Ley de la persona adulta mayor Lima: Congreso de la República.

Dalley, T. (1987) El arte como terapia. Barcelona: Hender. David, F. (1997) Conceptos de administración estratégica. 5ª ed. México: Prentice Hall Hispanoamericana.

Diario El Peruano. (2016, Junio 30). Retrieved Marzo 22, 2017, from <http://busquedas.elperuano.com.pe/normaslegales/ley-de-la-persona-adulta-mayor-ley-n-30490-1407242-1/>

Dirección General de Salud de las Personas, (2005). Lineamientos para la atención integral de salud de las personas adultas mayores. Dirección General de Salud de las Personas - Ministerio de Salud -. Lima: Autor

Fernández, N., Marchegiani, P., Picelille, S., & Raspa, J. (2014). Los estudiantes adultos mayores y las nuevas tecnologías en el aprendizaje de inglés en la UNLaM. Buenos Aires: Universidad Nacional de La Matanza.

Flores, Gladys (s.f.). Distribución de la población, densidad poblacional, tasas de urbanización. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos-pdf5/distribucion-poblacion-densidad-poblacional-tasas-urbanizacion/distribucion-poblacion-densidad-poblacional-tasas-urbanizacion.shtml>

Gestión (2018) Los adultos mayores destinan, en promedio, S/400 mensuales en entretenimiento <http://www.usil.edu.pe/sites/default/files/gestion-adultos-mayores.pdf> (27/08/18; 09:47 h).

Gramunt, N (2010) Vive el envejecimiento Activo. Memoria y otros retos cotidianos. Barcelona: Obra Social Fundación "La Caixa".

Gutierrez, C. y Ruiz, R. (2017) Situación de la población adulta mayor. Julio-Agosto-Setiembre 2017. Informe Técnico N° 4 – Diciembre 2017. Lima: Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). 166

Ham Chande, R. (1996). El envejecimiento. Una nueva dimensión de la salud en Mexico. Mexico: Revista de Salud Pública.

INCAP. (2014). Alimentación del Adulto Mayor. San Jose. (11/10/18; 10:20 h)., de <http://www.incap.int/dmdocuments/inf-edu-alimnut>
COR/temas/7.alimentaciondeladultomayor/pdf/7.alimentaciondeladultomayor.pdf

INEI. (2001). Perú: Estimaciones y Proyecciones de Población, 1950-2050.

INEI. (2009). PERÚ: Estimaciones y Proyecciones de Población por Departamento, Sexo y Grupos Quinquenales de Edad 1995-2025. Obtenido de proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0846/libro.pdf

INEI. (2013, 12 02). INEI. Retrieved from INEI: <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/en-el-peru-1-millon-575-mil-personas-presentan-alg/>

INEI. (2013). INEI. (01/09/18;21:30h), de INEI:
<https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/en-el-peru-1-millon-575-mil-personas-presentan-alg/>

INEI. (2013). Perú: Situación de Salud de la Población Adulta Mayor, 2012. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1146/libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2014) Compendio estadístico. Provincia Constitucional del Callao. 2014. Lima: INEI.

INEI. (2015). Estadística de la Situación del Adulto Mayor. Lima.

INEI. (2015). PERÚ: Esperanza de vida al nacer de mujeres y hombres, según departamento. Lima.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2016a) Perú: Síntesis Estadística 2016. Lima: INEI.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2016b) Planos estratificados de Lima Metropolitana a nivel de manzana 2016. Según ingresos per cápita del hogar. Según grupos de pobreza monetaria. Lima: INEI.

INEI. (2016). Informe Técnico N°4 - Diciembre 2016 : Situación de la Población Adulta Mayor. Lima: INEI. (03/09/18; 16:30 h),
https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico_poblacion-adulta-mayor-jul-ago-set-2016.pdf

INEI. (2017). Situación de la Población Adulta Mayor. Informe Técnico N° 1. Lima: Autor. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-n01_adulto-mayor-oct-dic2016.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2017a) 54,4% de los adultos mayores integra la Población Económicamente Activa. Nota de Prensa. N° 192.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2017b) Perú: Estimaciones y proyecciones de población total por sexo de las principales ciudades, 2012-2015. Lima: INEI.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2018) Perú en cifras. <http://www.inei.gob.pe/> (07/09/18; 16:23 h).

Ipsos APOYO (Ipsos) (2010) Perfil del adulto mayor 2010. Informe Gerencial de Marketing (IGM). Lima: Ipsos.

IPSOS. (2015). Perfil del Adulto Mayor: Generación del Silencio y Baby Boomer. Lima.

IPSOS APOYO Opinión y Mercado (2014). Perfil del Adulto Mayor. Lima: Autor Ley N° 30490. Ley del Adulto Mayor. (Julio, 2016). Recuperado de <http://www.mimp.gob.pe/adultomayor/archivos/Ley30490.pdf>

IPSOS. (2017). Perfil del Adulto Mayor Peruano. Lima: Game Changers.

Kotler, P. K. (2012). Dirección de Marketing. México: DF : Pearson Educación.

Krzemien, D. (2001). Calidad de vida y participación social en la vejez femenina. Grupo de investigación psicológica del desarrollo. Mar de Plata: Universidad Nacional del Mar del Plata.

Licas, M. (2015) Nivel de depresión del adulto mayor en un centro de atención integral S.J.M. - V.M.T. 2014. Tesis presentada para optar el título profesional de Licenciada en Enfermería. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima.

López, A (2009) Herramientas de Análisis Estratégico. La Matriz de McKinsey. <http://managersmagazine.com/index.php/2009/03/la-matriz-de-mckinsey/> (18/10/18; 19:25h).

Lorenzo, A. E., Cabrera, M. E., & Rodríguez, B. O. (2010). Actividades recreativas para la socialización del Adulto Mayor. Retrieved from <http://www.efdeportes.com>: <http://www.efdeportes.com/efd149/actividades-recreativas-para-la-socializacion-del-adulto-mayor.htm>

Malhotra, N. (2008). Investigación de Mercados. Mexico: Pearson Educación.

Medvedev, Z. A. (1990). An attempt at a rational classification of theories of aging. National Institute for Medical Research, Genetics Division. Londres: Wiley Online Library.

MINSA. (2000). INFORME PERFIL ADULTO MAYOR. Lima. Recuperado el 02/09/18, de <http://www.minsa.gob.pe/portal/servicios/susaludesprimero/adultomayor/INFORME%20PERFIL%20ADULTO%20MAYOR-FINAL%20A4.doc>

Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables. Dirección de Personas Adultas Mayores (MIMP) (2013a) Plan Nacional para las Personas Adultas Mayores, PLAPAM 2013-2017. Lima: MIMP.

Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables. Dirección de Personas Adultas Mayores MIMP) (2013b) Cuadernos sobre poblaciones vulnerables. N° 5. Lima: MIMP.

MIMP. (2017). Propuesta de Reglamento de la Ley N° 30490 – Ley de la Persona Adulta Mayor. Lima: El Peruano. (17/08/18; 20:18 h)., de <https://www.mimp.gob.pe/files/Proy-Reglamento-de-la-Ley-30490.pdf>

Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables. (22/09/18; 18:30 h), from <https://www.mimp.gob.pe/adultomayor/archivos/Ley28735.pdf>

MINDES, (2012). Guía Básica de Atención Integral para personas Adultas Mayores en Centros Residenciales. Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables. 1ra. Edición.

MUNLIMA. Centro Integral de Atención al Adulto Mayor – CIAM. Recuperado de <http://www.munlima.gob.pe/centro-integral-de-atencion-al-adulto-mayor-ciam>

Nalvarte, G., Pérez, M., Vargas, G., Villasante, D. (2013). Plan de negocio para la implementación de una casa club para el adulto mayor para nivel socio económico B y C. Tesis para obtener el grado de Magister en Administración, Universidad ESAN. Recuperada de CENDOC Universidad ESAN.

Neugarten, B. (1999). Los significados de la edad. Barcelona (España): Editorial Herder.

OMS. (2000). Un enfoque de la salud que abarca la totalidad del ciclo vida, repercusiones para la salud. Ginebra.

Organización Mundial de la Salud (OMS) (2002) Envejecimiento activo: un marco político. Revista Española de Geriátría y Gerontología. Vol. 37. Suplemento N° 2 pp. 74-105.

OMS. (2007). Ciudades Globales Amigables con los Adultos Mayores: Una Guía. Ginebra: Ediciones de la OMS.

OEA. (2015). Organización de Estados Americanos. (01/0/18; 15:30h).

http://www.oas.org/es/sla/ddi/tratados_multilaterales_interamericanos_A-70_derechos_humanos_personas_mayores.asp

Organización Mundial de la Salud, (2015). Informe mundial sobre el envejecimiento y la salud. Suiza: Autor Orozco, Carlos (julio, 2015). Depresión y autoestima en adultos mayores institucionalizados y no institucionalizados en la ciudad de Lima. Recuperado de <https://revistas.ulima.edu.pe/index.php/Persona/article/viewFile/500/474> (16/08/18; 11:30 h).

OMS.. (2015, Setiembre). Retrieved from <http://www.who.int>: <http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs404/es/>

OMS. (2015). OMS. Ginebra: Ediciones de la OMS. Retrieved from OMS: <http://www.who.int/ageing/ageing-infographic-2015-es.pdf>

OMS, Organización Mundial de la Salud. (2015). Informe mundial sobre el envejecimiento y la salud. Estados Unidos de América: OMS. (01/07/18; 17:30 h)., de www.afro.who.int/sites/default/files/2017-06/9789240694873_spa.pdf

OMS, Organización Mundial de la Salud. (2017). Estrategia mundial sobre régimen alimentario, actividad física y salud. La actividad física en los adultos mayores. Estados Unidos de Norteamérica: OMS. (21/06/18; 20:30 h).

http://www.who.int/dietphysicalactivity/factsheet_olderadults/es/

Pardo, A. G. (2003). Consideraciones generales sobre algunas de las teorías del envejecimiento. *Revista Cubana de Investigaciones Biomédicas*, 58 - 67. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-03002003000100008&lng=es&tlng=es. (22/08/18; 10:28 h).

Pontificia Universidad Católica del Perú. (2015, Setiembre). Retrieved (11/08/18; 10:16 h)., from <http://idehpucp.pucp.edu.pe/comunicaciones/notas-informativas/sumate-pide-la-suscripcion-de-la-convencion-interamericana-sobre-la-proteccion-de-los-derechos-humanos-de-las-personas-mayores/>

populationpyramid.net (2017a) Pirámides de población del mundo desde 1950 a 2100. Perú 2005 <https://www.populationpyramid.net/es/per%C3%BA/2005/> (20/07/18; 09:40 h).

populationpyramid.net (2017b) Pirámides de población del mundo desde 1950 a 2100. Perú 2050 <https://www.populationpyramid.net/es/per%C3%BA/2050/> (20/07/18; 11:48 h).

Porter Michael, E. (1979) . Análisis Porter de las cinco fuerzas en Competitividad http://www.eoi.es/wiki/index.php/An%C3%A1lisis_Porter_de_las_cinco_fuerzas_en_Competitividad

Proinversión (2018) Resultados macroeconómicos. <http://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5651> (17/07/18; 17:26 h).

Ramos, Gabriela (2016). ¡Aquí nadie es viejo! Usos e interpretaciones del Programa Centro del Adulto Mayor- EsSalud en un distrito popular de Lima. *Revista Antropológica*. 34 (37): 139-169.

Rodríguez, U. (2006) El impacto del hombre en la naturaleza: Una perspectiva desde la Psicología Ambiental y la Economía. *Duazary: Revista Internacional de Ciencias de la Salud*. [S.l.], Vol. 3, N° 1, pp. 60 - 63

Rodriguez Izquierdo, R. (2007). Personas mayores y aprendizaje a lo largo de la vida de las Tecnologías de la Información y la Comunicación. *PIXEL-BIT: Revista de Medios y Educación* N° 30, 41-48.

- RPP (2013) Los Cedif, los centros de atención para los más pobres.
<http://rpp.pe/lima/actualidad/los-cedif-los-centros-de-atencion-para-los-mas-pobres-noticia-632387> (10/01/18; 18:00 h).
- Salgado, F (2015) Cuidado del adulto mayor autovalente desde el modelo de Nola J. Pender - Chiclayo, Perú. 2013. Tesis presentada para optar el grado académico de Magíster en Enfermería. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo.
- Saliba, D. O. (1 de diciembre de 2000). Identifying a Short Functional Disability Screen for Older Persons. *The Journals of Gerontology: Series A*, 6.
- Sapag, N. (2011) *Proyectos de Inversión: Formulación y Evaluación*. 2ª ed. Santiago de Chile: Pearson Education.
- Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones (SBS) (2017) Número de Afiliados Activos por AFP, Departamento y Sexo. Lima: SBS.
- Torres, R. M. (2006). Alfabetización y aprendizaje a lo largo de toda la vida. *Revista Interamericana de Educación de Adultos*, N°1, 25-38.
- Universidad Nacional de Rosario. (s.f.). Cátedra de Estructura Biológica del Sujeto II. Teórico sobre Envejecimiento y Vejez. Diferentes aspectos teóricos, prácticos y conceptuales. Dictado por el Grupo de Estudios de Tercera Edad. (pág. 12). Rosario: Facultad de Psicología.
- Usano, R., Abián, P., & Abián-Vicén, J. (2014). Efectos del entrenamiento con plataforma vibratoria en el equilibrio de mujeres mayores. Toledo.: Facultad de Ciencias del Deporte, Universidad de Castilla-La Mancha.
- Valdes, S. (2013). ¿Es la vejez lo que se dice de ella? *Kairós Gerontologia*. *Revista da Faculdade de Ciências Humanas e Saúde*, 15, 11-22. (08/08/18; 10:23h), de <http://revistas.pucsp.br/index.php/kairos/article/view/17034>
- Vargas, P. C. (2001). *Actividad Física y Capacidad Funcional en el Adulto Mayor: El Taekwondo como alternativa de mejoramiento*. Universidad de Costa Rica. Ciudad Universitaria Rod, Costa Rica: Educación. (02/09/18; 16:42h), de <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/educacion/article/download/3586/3495>.
- Zapatel, A. (2017) Los adultos mayores peruanos en la nueva economía <http://semanaeconomica.com/article/sectores-y-empresas/consumo-masivo/117010-los-adultos-mayores-en-la-nueva-economia/> (11/05/18; 09:13 h).