

UNIVERSIDAD ESAN



**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**

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

Jorge Adrián Bastos Alquizar
Tomas Carlos Chumacero Soto
Xintia Milagros Kamt Elias
Carlos José Rivas Castillo

Programa de la Maestría en Administración

Lima, 13 de marzo de 2018

Esta tesis

**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**

ha sido aprobada

.....
Santiago Roca Tavella (Jurado)

.....
Germán Velásquez Salazar (Jurado)

.....
Carlos A. Aguirre Gamarra (Asesor)

.....
Alfredo M. Mendiola Cabrera (Asesor)

Universidad ESAN

2018

A mi madre Olga Marcela y mi hermana Lissette, por su incondicional apoyo y
ánimos a seguir mejorando como profesional y persona.

A mi abuela Carmen (QEPD), por sus enseñanzas y demostrarme que el camino del
éxito puede ser difícil pero el final es muy gratificante.

Jorge Bastos Alquizar

A Natalia, mi esposa, amiga y compañera, por confiar siempre en mí y darme ánimos
en los momentos más difíciles.

A mis padres y hermanos por su apoyo incondicional.

Tomas Chumacero Soto

A mi madre por su amor, apoyo y ser mi motivación de todo lo que soy.

A mis hermanas, familia y amigos, por creer en mí y estar presentes en este camino.

Xintia Kamt Elias

A mi esposa Karen y mis pequeños Aarón y Alonso, los que con su amor
hacen que todo sea posible.

A mis padres por su esfuerzo y continuo apoyo.

Carlos Rivas Castillo

Agradecemos a nuestra institución ESAN
por propiciar un entorno de continuo
aprendizaje

A nuestros maestros, por la dedicación e
interés que pusieron en nuestro desarrollo
durante el tiempo del programa

A nuestros asesores Alfredo y Carlos por
compartir su tiempo y experiencias,
nuestro más apreciado reconocimiento.

Los autores de esta tesis

Jorge Adrián Bastos Alquízar

Ingeniero de Sistemas bilingüe con más de 10 años de experiencia en empresas locales y multinacionales desempeñando roles de gestión, análisis y desarrollo de software en sectores como ecommerce, telecomunicaciones, petróleo, consultoría y prestación de servicios. Ingeniero de Sistemas con MBA y estudios complementarios en diferentes áreas de TI, especializado en la gestión de proyectos, manejo de metodologías ágiles y cloud computing.

LinkedIn: www.linkedin.com/in/jabadrian

Especialidades

- Gestión de Proyecto
- Metodologías ágiles
- Liderazgo de Equipos
- Cloud Computing
- PMI
- Development Best Practices
- Integración Continua
- Devops
- Aseguramiento de la calidad

FORMACIÓN ACADÉMICA

- **UNIVERSIDAD ESAN**, MBA Maestría en Administración de Negocios **Perú, 2015 – 2017**
Mención en Dirección Avanzada de Proyectos
- **UNIVERSIDAD NACIONAL DE TRUJILLO**, Bachiller en Ingeniería de Sistemas **Perú, 2004**

EXPERIENCIA PROFESIONAL

ALIGNET SAC

Abril 2017 – Actualidad

Empresa de ecommerce y adquisición dedicada a pagos online con una facturación de S/ 23 millones y 110 colaboradores.

Gestor de Proyectos

Responsable de la implementación de la plataforma de autenticación, administración y de recurrencia. Teniendo a cargo un equipo de 5 personas de manera directa y reportando a la Gerencia de Desarrollo.

- Mejoramiento del proceso de gestión de proyectos por medio de metodologías ágiles.
- Análisis de factibilidad y económico de migración a AWS.

VERIZON PERU SA

Octubre 2012 – Febrero 2016

Compañía global de banda ancha y telecomunicaciones, con una facturación de \$5 billones y 130 colaboradores en Perú.

Member of Technical Staff - Consultant Systems Engineer

Responsable de la integración de plataformas realizando análisis y diseño; así como seguimiento al equipo. Teniendo el rol de coordinar con un equipo de 4 personas reportando al supervisor en USA.

- Colaboración en la definición e implementación de metodologías ágiles.
- Automatización de pruebas implementadas bajo un framework desarrollado, logrando aminorar tiempos de test en 30%.

MINISTERIO DEL TRABAJO

Noviembre 2016 – Marzo 2017

Consultor de Aseguramiento de Calidad

SOTECH GROUP S.A.

Enero 2014 – Agosto 2015

Gestor de Proyecto

ESTUDIOS COMPLEMENTARIOS

- **Scrum Master Certified** (Kleer – Scrum Alliance) **Peru, 2014**
- **Scrum Master Developer Certified** (Kleer – Scrum Alliance) **Perú, 2014**
- **SOA Architect Course** (Itehl Consulting) **Colombia, 2014**
- **PMI preparation – Agile Certified Practitioner** (Somos Agiles) **Perú, 2013**

INFORMACIÓN ADICIONAL

Nivel de inglés: Avanzado

Tomás Carlo Chumacero Soto

Profesional con 6 años de experiencia en el área comercial; distribución y route to market. Culminando el MBA en la escuela de Negocios ESAN, con especialización en Marketing; diplomado en Supply Chain Management de la UPC. Perfil analítico con capacidad de trabajo bajo presión en equipos multidisciplinarios. Liderazgo adaptativo y empático con alta capacidad para toma de decisiones.

Especialidades

- Gestión comercial
- Consumo masivo
- Liderazgo de Equipos
- Proyectos Multifuncionales
- Transportes
- Almacenes
- Servicio al cliente
- Ventas

FORMACIÓN ACADÉMICA

- **UNIVERSIDAD ESAN.** MBA Maestría en Administración de Negocios Mención en Marketing **Perú, 2015 – 2017**
- **UNIVERSIDAD UPC.** Adm. de Empresas y Negocios Internacionales **Perú, 2006 - 2010**

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Backus & Jhonston

Julio 2016 – Actualidad

Producción y comercialización de cervezas y bebidas

Jefe de Distribución CD Ate

Responsable de asegurar con el proveedor de transporte el dimensionamiento y capacidades de flota (100 camiones diarios con un total de 100 mil cajas de venta diaria, analizar las estrategias para la atención de los clientes (directa o indirecta), realizar reestructuraciones de territorios en conjunto con ventas.

- Reestructuración del territorio del canal tradicional exitoso; enfocado en servicio y eficiencias.; 12 mil clientes reestructurados
- Incremento del nivel de servicio; VDOT mejorado en más del 50%.
- Mejorar los indicadores comerciales y operativos en el canal tradicional.

Backus & Jhonston

Setiembre 2013 – Junio 2016

Producción y comercialización de cervezas y bebidas

Jefe de Distribución CD Cañete- CD Chincha

Responsable de asegurar con el proveedor de transporte el dimensionamiento y capacidades de flota (14 camiones diarios con un total de 12 mil cajas de venta diaria, analizar las estrategias para la atención de los clientes (directa o indirecta), realizar reestructuraciones de territorios en conjunto con ventas.

- Reestructuración del territorio del canal tradicional exitoso; enfocado en servicio y eficiencias.; 4 mil clientes reestructurados
- Incremento del nivel de servicio; VDOT mejorado en más del 30%.
- Mejorar los indicadores comerciales y operativos en el canal tradicional.

ESTUDIOS COMPLEMENTARIOS

- **Cibertec.** Excel Expert **Perú, 2013**
- **Universidad UPC- Escuela de Post Grado.** Diplomado Supply Chain Management **Perú, 2011**

INFORMACIÓN ADICIONAL

- Nivel de inglés: Intermedio
- Casado

Xintia Kamt Elias

Auditor, con más de 10 años de experiencia en empresas locales y multinacionales de consultoría desempeñando funciones de auditoría externas e interna. Especializada en la evaluación de riesgos y controles, ejecución de auditorías financieras, operativas, análisis y mejora de procesos y de su control interno, así como la detección y prevención de fraude.

LinkedIn: <http://linkedin.com/in/xintia-kamt-3b37a038>

Especialidades

- Auditorias Financieras
- Auditorias Operativas
- Mejora de Procesos
- Minería
- Riesgos y Controles

FORMACIÓN ACADÉMICA

- **UNIVERSIDAD ESAN**, MBA Maestría en Administración de Negocios **Perú, 2015 – 2017**
Mención en Formulación y Evaluación de Proyectos
- **UNIVERSIDAD DE LIMA**, Bachiller Contabilidad y Finanzas. **Perú, 2001 - 2006**

EXPERIENCIA PROFESIONAL

VOLCAN CIA. MINERA

Setiembre 2010 – Actualidad

Empresa Minera diversificada, productor global de zinc, plata y plomo, enfocada en la exploración y explotación de denuncios mineros, así como extracción y tratamiento de minerales, y posterior comercialización. Facturación: USD 822 MM. N° Colaboradores: 1,515

Auditor Interno Senior

Responsable del diseño, planificación y coordinación para la ejecución del Plan Anual de Auditoría Interna. Así como la ejecución de trabajos de auditoría basadas en riesgo, financieras, operativas, de ética /conducta y fraude; así como la elaboración de los respectivos Informes de Auditoría y seguimiento posterior a las recomendaciones.

- Participación en la implementación de las Gestión Estratégica de Riesgos Empresariales, con el objeto de planificar y ejecutar Auditorias Basada en Riesgos.
- Participación en la implementación de los Modelos de Lavado de Activos, Financiamiento del Terrorismo y Prevención del Delito.

PRICEWATERHOUSECOOPERS

Mayo 2008 – Agosto 2010

Firma Internacional de Servicios profesionales de Consultoría. Organizada en tres líneas de negocio: consultoría de negocio y financiera, auditoría y riesgos tecnológicos, y asesoramiento legal y fiscal.

Top Associate – Assurance (Auditoria Financiera)

Responsable de soportar el servicio de Auditorías Financieras e Integradas. Entender, validar y evaluar los Ciclos de Negocio y Controles Internos. Así como la revisión analítica y sustantiva de saldos de las principales cuentas de los Estados Financieros. Miembro del equipo de auditoría de clientes en el sector minero, pesquero, retail, servicios y ONG.

ESTUDIOS COMPLEMENTARIOS

- **Universidad PACIFICO**. Diplomado de Especialización en IFRS / NIIF” **Perú, 2010**

INFORMACIÓN ADICIONAL

- CIA – Examen de Auditor Interno Certificado. Parte I y II
- Nivel de inglés: Intermedio
- Nivel de SAP: Intermedio (Módulos FI, MM)

Carlos José Rivas Castillo

Profesional con 17 años de experiencia en administración, gestión comercial, abastecimiento estratégico y operación de negocios en el sector de alimentos, en los rubros de industrial, retail, hotelería y foodservice. Sólida experiencia en compañías de envergadura, muy comprometido al cumplimiento de objetivos del negocio, metas financieras y eficiencia organizacional. Alta capacidad de negociación y capacidad para relacionarse con personas a todo nivel, buscando siempre trabajar como equipo y generar sinergias en la organización.

Especialidades

- Abastecimiento Estratégico
- Gestión Comercial
- Alimentos y Bebidas
- Gestión de Personas
- Proyectos Globales
- Compras
- Negociación
- Cadena de Suministro

FORMACIÓN ACADÉMICA

- **UNIVERSIDAD ESAN**, MBA Maestría en Administración de Negocios
Mención en Formulación y Evaluación de Proyectos **Perú, 2015 – 2017**
- **UNIVERSIDAD AGRARIA**, Ingeniero en Industrias Alimentarias. **Perú, 1993 – 1998**

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Chr. Hansen **Mayo 2014 – Actualidad**

Empresa danesa líder mundial en biociencias y colorantes naturales

Gerente de Categoría de Abastecimiento Global

Responsable de compras estratégicas globales para las tres categorías de mayor ingreso y gasto a nivel mundial. Atención de 5 plantas a nivel mundial.

- Desarrollo de cadenas de suministro globales y proyectos de creación de valor y sinergias estratégicas en diversos continentes.
- Negociación de compras a nivel de toda la cadena de abastecimiento, ya sea de materias primas, intermedios o soluciones, así como realizar inteligencia de mercado a nivel global

Supermercados Peruanos **Agosto 2010 – Mayo 2014**

Empresa peruana líder en sector retail con las marcas Plaza Veja y Vivanda

Jefe de Producto

Responsable de administrar los aspectos comerciales y rentabilidad en las líneas de producción propia de alimentos preparados, restaurantes y pastelería, manejando presupuestos de hasta S/. 90 millones.

- Negociar condiciones comerciales de acuerdo con los objetivos financieros y de calidad establecidos por la compañía, tanto para insumos como productos terminados.

ESTUDIOS COMPLEMENTARIOS

- Scotworks Negotiation Training 2017
- Strategic Sourcing -Prokura Consultants -Dinamarca 2017
- Universidad San Ignacio de Loyola, Diplomado en Ventas y Marketing. 2015
- Universidad San Martín de Porres Diplomado en Gerencia de Alimentos y Bebidas 2013
- Universidad Nacional Agraria La Molina.
Especialista en Gestión de la Calidad Total y Productividad 2000

INFORMACIÓN ADICIONAL

- Nivel de inglés: Avanzado

INDICE

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Idea de Negocio	3
1.2. Objetivos de la Investigación	3
<i>1.2.1. Objetivo General</i>	3
<i>1.2.2. Objetivos Específicos</i>	3
1.3. Justificación y Contribución	4
<i>1.3.1. Justificación</i>	4
<i>1.3.2. Contribución</i>	4
1.4. Alcances y Limitaciones	5
<i>1.4.1. Alcances</i>	5
<i>1.4.2. Limitaciones</i>	5
CAPÍTULO II. MARCO METODOLOGICO	6
2.1. Estructura del Trabajo	6
2.2. Fuentes de Información	10
<i>2.2.1. Información Primaria</i>	10
<i>2.2.2. Información Secundaria</i>	10
2.3. Instrumentos de Investigación	10
<i>2.3.1. Entrevistas en Profundidad</i>	10
<i>2.3.2. Focus Group</i>	11
<i>2.3.3. Encuestas</i>	11
2.4. Herramientas Utilizadas	12
<i>2.4.1. Método Geométrico de Cálculo de Población Futura</i>	12
<i>2.4.2. Cinco Fuerzas de Porter</i>	12
<i>2.4.3. Análisis PEST</i>	13
<i>2.4.4. Matriz EFE</i>	13
<i>2.4.5. Cadena de Valor</i>	13
<i>2.4.6. Flor de Servicios</i>	13
<i>2.4.7. Modelo Canvas</i>	14
<i>2.4.8. Mapa de Empatía con el Cliente</i>	14
<i>2.4.9. Canvas de la Propuesta de Valor</i>	14
<i>2.4.10. Valor Actual Neto (VAN)</i>	14
<i>2.4.11. Tasa Interna de Retorno (TIR)</i>	14
<i>2.4.12. Valor Presente Neto Ajustado ó (Adjusted Present Value – APV)</i>	14
<i>2.4.13. Análisis de Sensibilidad</i>	15
<i>2.4.14. Análisis de Escenarios</i>	15
<i>2.4.15. Punto de Equilibrio o punto muerto</i>	15

CAPÍTULO III. MARCO CONCEPTUAL	16
3.1. Vejez	16
3.2. Envejecimiento	17
3.2.1. <i>Envejecimiento Individual</i>	17
3.2.2. <i>Envejecimiento Poblacional</i>	18
3.2.3. <i>Envejecimiento Activo</i>	18
3.3. Calidad de Vida del Adulto Mayor	19
3.4. Persona Adulta Mayor	19
3.5. Servicio de Estancia de Día	20
3.6. Servicios de Entretenimiento, Deporte y Talleres para Adultos Mayores	22
3.6.1. <i>Entretenimientos para los Adultos Mayores</i>	22
3.6.2. <i>Deporte para los Adultos Mayores</i>	22
3.6.3. <i>Talleres para los Adultos Mayores</i>	23
3.7. Consideraciones Político – Legales	23
3.7.1. <i>Ley N°30490 – Ley para la Persona Adulta Mayor</i>	25
3.7.2. <i>Propuesta de Reglamento a la Ley N°30490</i>	25
3.7.3. <i>Desvinculación Laboral (Jubilación)</i>	26
3.7.4. <i>Sistema pensionario</i>	27
3.8. Consideraciones Tecnológicas	28
3.8.1. <i>Tecnología en deportes para adultos mayores</i>	28
3.8.2. <i>Tecnología en enseñanza para adultos mayores</i>	29
3.9. Conclusiones	30
CAPÍTULO IV. MARCO CONTEXTUAL	31
4.1. Aspecto Poblacional Global y Local	31
4.1.1. <i>Crecimiento y Evolución</i>	31
4.1.2. <i>Fertilidad y Mortalidad</i>	36
4.1.3. <i>Esperanza de Vida</i>	38
4.2. Aspecto Social del Adulto Mayor en el Perú	39
4.2.1. <i>Hogares con Adultos Mayores</i>	39
4.2.2. <i>Composición de los Hogares de los Adultos Mayores</i>	41
4.2.3. <i>Estado civil de los Adultos Mayores</i>	41
4.3. Indicadores de Salud del Adulto Mayor en el Perú	42
4.3.1. <i>Seguro de Salud del Adulto Mayor</i>	43
4.3.2. <i>Enfermedades del Adulto Mayor</i>	44
4.3.3. <i>Alimentación del Adulto Mayor</i>	46
4.4. Aspecto Económico	47
4.4.1. <i>Población Económicamente Activa (PEA)</i>	48
4.4.2. <i>Ingresos</i>	49
4.4.3. <i>Pensiones</i>	50
4.5. Servicios al Adulto Mayor	51
4.6. Conclusiones	53
CAPÍTULO V. BENCHMARKING	54
5.1. Factores de Comparación	54
5.2. Análisis de la Competencia Local	56
5.3. Análisis de la Oferta - Otros Países	58
5.4. Conclusiones - Factores Críticos de Éxito	59

CAPÍTULO VI. ESTUDIO DE MERCADO	61
6.1. Perfil del Consumidor.....	61
6.2. Estudio de la Demanda: Investigación Exploratoria Cualitativa	62
<i>6.2.1. Entrevistas a Profundidad</i>	<i>62</i>
<i>6.2.2. Focus Group</i>	<i>64</i>
6.3. Estudio de la Demanda: Investigación Exploratoria Cuantitativa	68
<i>6.3.1. Encuestas al Adulto Mayor</i>	<i>68</i>
<i>6.3.2. Encuesta por Conveniencia a Hijos de Adultos Mayores</i>	<i>70</i>
6.4. Estimación de la Demanda	72
<i>6.4.1. Club de Día del Adulto Mayor.....</i>	<i>73</i>
<i>6.4.2. Estancia del Adulto Mayor</i>	<i>75</i>
CAPÍTULO VII. ANALISIS ESTRATEGICO	78
7.1. Análisis del Macroentorno	78
<i>7.1.1. Análisis PEST</i>	<i>78</i>
7.2. Análisis Microentorno	81
<i>7.2.1. Cinco Fuerzas de Porter</i>	<i>81</i>
<i>7.2.2. Matriz EFE – Factores Externos</i>	<i>81</i>
7.3. Macro Estrategia.....	85
7.4. Definición del Modelo de Negocio	86
<i>7.4.1. Segmento de clientes</i>	<i>86</i>
<i>7.4.2. Propuesta de valor</i>	<i>87</i>
<i>7.4.3. Canales</i>	<i>87</i>
<i>7.4.4. Relación con clientes</i>	<i>88</i>
<i>7.4.5. Fuentes de ingresos</i>	<i>88</i>
<i>7.4.6. Recursos claves</i>	<i>88</i>
<i>7.4.7. Actividades claves</i>	<i>89</i>
<i>7.4.8. Alianzas estratégicas.....</i>	<i>89</i>
<i>7.4.9. Estructura de costos.....</i>	<i>89</i>
7.5. Conclusiones - Acciones Estratégica	91
CAPITULO VIII. PLAN DE MARKETING Y VENTAS.....	92
8.1. Objetivo de Marketing.....	92
8.2. Segmentación.....	92
8.3. Estrategia de posicionamiento de marca	93
<i>8.3.1. Insights</i>	<i>93</i>
<i>8.3.2. Nombre y logotipo del servicio de Estancia y Club de Dia</i>	<i>94</i>
8.4. Marketing Mix	95
<i>8.4.1. Producto</i>	<i>95</i>
<i>8.4.2. Plaza</i>	<i>98</i>
<i>8.4.3. Precio</i>	<i>99</i>
<i>8.4.4. Promoción</i>	<i>100</i>
<i>8.4.5. Personas</i>	<i>102</i>
<i>8.4.6. Procesos</i>	<i>103</i>
<i>8.4.7. Percepción</i>	<i>104</i>

8.5. Flor de Servicios	104
8.6. Presupuesto	106
8.6.1. Presupuesto de Marketing Pre Operativo	106
8.6.2. Presupuesto de Marketing Operativo Anual	107
8.7. Conclusiones	107

CAPÍTULO IX. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN Y DE RECURSOS

HUMANOS	112
9.1. Formalización de la empresa	112
9.1.1. Constitución y Formalización de la empresa	112
9.1.2. Régimen Tributario	113
9.1.3. Régimen Laboral	113
9.2. Registro de la marca en INDECOPI	114
9.3. Gastos Pre Operativos	114
9.4. Estructura organizacional	115
9.4.1. Requerimiento de Personal	115
9.4.2. Organigrama	116
9.4.3. Descripción de Perfiles del personal	117
9.5. Procesos de Recursos Humanos	117
9.5.1. Proceso de Reclutamiento	117
9.5.2. Proceso de Selección y Contratación	118
9.5.3. Evaluación de Desempeño	118
9.6. Políticas de Gestión del Talento	118
9.6.1. Políticas de Inducción	118
9.6.2. Políticas de Capacitación	119
9.7. Tipos de Contrato	119
9.8. Estructura Salarial	120
9.9. Manuales Organizacionales	120
9.10. Presupuesto del Plan Organizacional	121
9.11. Control del Plan Organizacional	121
9.12. Conclusiones	122

CAPÍTULO X. PLAN OPERATIVO

10.1. Localización de la Estancia y Club de Día	123
10.2. Aforo y distribución de áreas	125
10.3. Cálculo de la Capacidad Máxima	127
10.4. Requerimientos de Activos Fijos, mobiliario y otros	127
10.5. Análisis de la Cadena de Valor	128
10.5.1. Cadena de Valor a Nivel Industria	128
10.5.2. Cadena del Valor a Nivel del Negocio	128
10.6. Identificación de Procesos Claves del Servicio	130
10.6.1. Publicidad del concepto	130
10.6.2. Evaluación y Admisión de Asociados	130
10.6.3. Planificación y Ejecución de Actividades – Talleres, Eventos y Viajes	131
10.6.4. Monitoreo de la evolución de la salud de los asociados	133
10.6.5. Retroalimentación y evaluación del nivel de satisfacción del cliente	133
10.7. Servicios por tercerizar	133
10.8. Indicadores de gestión a nivel operativo	134

10.9. Presupuesto y Cronograma de Operaciones	136
10.10. Conclusiones	137
CAPÍTULO XI. EVALUACION ECONOMICA Y FINANCIERA	138
11.1. Supuestos generales de la evaluación	138
11.2. Estimación de la demanda.....	139
11.3. Presupuesto de Ingresos	141
11.4. Presupuesto de Costos y Gastos.....	142
11.5. Estimación de Inversiones	143
11.6. Proyección de Depreciación	144
11.7. Aporte de Capital.....	144
11.8. Estado de resultados	144
11.9. Evaluación económica y financiera	145
11.10. Análisis de Riesgos	148
<i>11.10.1. Análisis de Puntos muertos</i>	<i>148</i>
<i>11.10.2. Análisis de Sensibilidad</i>	<i>148</i>
11.11. Análisis de Escenarios.....	150
11.12. Conclusiones	151
CAPÍTULO XII. CONCLUSIONES	153
BIBLIOGRAFÍA.....	155

LISTA DE ANEXOS

ANEXO 1. Fotos Centro del Adulto Mayor en Santiago de Surco.....	158
ANEXO 2. Guía de Preguntas utilizadas en las Entrevistas a Profundidad	159
ANEXO 3. Guía de Preguntas para Focus Group	162
ANEXO 4. Informe con Resultados del Estudio Cualitativo – Focus Group	163
ANEXO 5. Encuesta Dirigida al Adulto Mayor	172
ANEXO 6. Resultados de la Investigación.....	179
ANEXO 7. Encuesta de Conveniencia a Hijos de Adultos Mayores	196
ANEXO 8. Resultados de la Encuesta de Conveniencia a Hijos de Adultos Mayores... 	199
ANEXO 9. Mapa de Empatía con Cliente	206
ANEXO 10. Canvas de la Propuesta de Valor	208
ANEXO 11. Perfil del Puesto	211
ANEXO 12. Remuneraciones Promedio de mercado	213
ANEXO 13. Plan de Acción ante desviaciones en los Indicadores de RRHH.....	214
ANEXO 14. Plano Estratificado a Nivel de Manzana - Ingreso per cápita del hogar ...	215
ANEXO 15. Lay Out del Local	217
ANEXO 16. Cálculo de la Capacidad Máxima	218
ANEXO 17. Requerimientos de Activo Fijo, Remodelación, Mobiliario y otros	219
ANEXO 18. Flujograma de Publicidad del Concepto	221
ANEXO 19. Flujograma del Proceso de Evaluación y Admisión de Asociados	222
ANEXO 20. Diagrama de flujo de procedimiento.....	223
ANEXO 21. Diagrama de flujo de procedimiento.....	224
ANEXO 22. Diagrama de flujo de procedimiento.....	225
ANEXO 23. Diagrama de flujo de procedimiento de Retroalimentación y evaluación del nivel de satisfacción del cliente	226
ANEXO 24. Plan de Acción ante desviaciones en los indicadores operativo.....	227
ANEXO 25. Identificación de Peligros/ Evaluación de Riesgos y Controles (IPERC) ..	230
ANEXO 26. Estimación de la Demanda (Año 1).....	236
ANEXO 27. Ingresos anuales por concepto de membresías.....	237
ANEXO 28. Detalle anualizado de los presupuestos de costos y gastos operativos.....	239
ANEXO 29. Detalle de las inversiones en remodelación y equipamiento.....	244
ANEXO 30. Estimación del Capital de Trabajo	247
ANEXO 31. Detalle de los Gastos Pre-Operativos.....	249
ANEXO 32. Plan de Acción ante desviaciones negativas en las principales variables (Participación de Mercado y Costos)	250

LISTA DE TABLAS

Tabla 2.1. Marco Metodológico – Instrumentos de Investigación utilizados	7
Tabla 3.1. Definiciones de la vejez bajo 3 conceptos	16
Tabla 3.2. Clasificación de Adulto mayor según Ministerio de Salud	21
Tabla 4.1. Fuentes de Ingreso del adulto mayor en Lima Metropolitana	50
Tabla 4.2. Características de los centros de atención residencial para adulto mayor	52
Tabla 5.1. Características generales de la competencia	54
Tabla 5.2. Entrevistas a Profundidad	55
Tabla 5.3. Factores de Comparación	55
Tabla 5.4. Ficha informativa de la competencia directa analizada	56
Tabla 5.5. Análisis de la Competencia bajo los factores de Comparación	57
Tabla 5.6. Análisis de la Competencia bajo los factores de comparación – Otros Países	59
Tabla 5.7. Factores Críticos de Éxito	60
Tabla 6.1. Perfil del Consumidor	61
Tabla 6.2. Expertos Entrevistados	63
Tabla 6.3. Conclusiones de las Entrevistas a Profundidad	63
Tabla 6.4. Ficha Técnica de los Focus Groups	65
Tabla 6.5. Perfil de los Participantes del Focus Group	66
Tabla 6.6. Resultados del Focus Group	66
Tabla 6.7. Conclusiones del Focus Group	67
Tabla 6.8. Ficha Técnica de la Encuesta	68
Tabla 6.9. Resultados de las Encuestas	69
Tabla 6.10. Ficha Técnica de la Encuesta a Hijos	70
Tabla 6.11. Principales Ventajas e Inconvenientes de la Encuesta por Conveniencia	71
Tabla 6.12. Resultados de las Encuestas por Conveniencia	71
Tabla 6.13. Beneficios y Limitaciones de los métodos para determinar el área de influencia de un bien o servicio	73
Tabla 6.14. Calculo de Demanda Potencial – Club de Día	74
Tabla 6.15. Proyección de la Demanda Potencial – Club de Día	75
Tabla 6.16. Calculo de Demanda Potencial – Estancia	76
Tabla 6.17. Proyección de la Demanda Potencial – Estancia	77
Tabla 7.1. Análisis del Macroentorno – PEST	79
Tabla 7.2. Análisis del Microentorno – 5 Fuerzas de Porter	82
Tabla 7.3. Matriz EFE – Factores Externos	84
Tabla 7.4. Acciones Estratégicas	91
Tabla 8.1. Segmentación del público objetivo	92
Tabla 8.2. Talleres y Actividades a ofrecer dentro del Club	97
Tabla 8.3. Análisis de la Flor de Servicios	104
Tabla 8.4. Presupuesto de Marketing Pre Operativo Estimado en Soles (S/)	106

Tabla 8.5. Presupuesto de Marketing Operativo - Estimado Mensual (S/)	107
Tabla 8.6. Presupuesto Operativo Estimado Para Nuevas Membresías (S/)	109
Tabla 8.7. Presupuesto Operativo Estimado Para Membresías Renovadas (S/) 110	
Tabla 8.8. Presupuesto Operativo Estimado Total Anual en Soles (S/)	111
Tabla 9.1. Presupuesto de Gastos Pre Operativos en Soles (S/.)	114
Tabla 9.2. Requerimiento de Personal	115
Tabla 9.3. Plan y Presupuesto Anual de Capacitación	119
Tabla 9.4. Tipos de Contrato	120
Tabla 9.5. Presupuesto de Gastos de Personal por conceptos remunerativos...	120
Tabla 9.6. Presupuesto del Plan Organizacional	121
Tabla 9.7. Indicadores de Gestión del Recurso Humano	122
Tabla 10.1. Distribución de la Población Adulta Mayor por Zona y NSE	123
Tabla 10.2. Distribución de la Población Adulta Mayor en la Zona 7	124
Tabla 10.3. Método de Factores Ponderados para selección de local	124
Tabla 10.4. Características físicas de los ambientes	125
Tabla 10.5. Cálculo del aforo	126
Tabla 10.6. Cronograma de Cursos y Talleres Iniciales	132
Tabla 10.7. Procesos y Servicios tercerizados	133
Tabla 10.8. Indicadores de gestión a nivel operativo	134
Tabla 10.9. Presupuesto de Operaciones en Soles (S/.)	136
Tabla 10.10. Cronograma de Inversiones en Soles (S/.)	137
Tabla 11.1. Demanda Estimada de los Servicios de Club	140
Tabla 11.2. Demanda Estimada de los Estancia	140
Tabla 11.3. Mix de Ventas (Membresías Silver, Gold, Diamond y Estancia)	141
Tabla 11.4. Detalle de Inversiones	144
Tabla 11.5. Composición de la Depreciación	144
Tabla 11.6. Estado de Resultados (S/.) Soles	146
Tabla 11.7. Cálculo del APV: Flujo de Caja Económico (S/.) Soles	147
Tabla 11.8. Cálculo del APV: Flujo de Caja Escudo Fiscal por Gasto por Interés (S/.) Soles	147
Tabla 11.9. Análisis de Puntos Muertos	148
Tabla 11.10. Análisis de sensibilidad unidimensional	149
Tabla 11.11. Análisis Sensibilidad Bidimensional VAN (Miles S/.)	150

LISTA DE FIGURAS

Figura 1.1. Pirámide Poblacional Peruana Año 1950 y 2017	2
Figura 7.1. Definición del Modelo de Negocio: Canvas Model de la Estancia y Club de Día para Adultos Mayores	90
Figura 8.1. Posibles propuestas de valor	93
Figura 8.2. Logotipo y eslogan del Club de Día para Adultos Mayores	95
Figura 8.3. Planes de Afiliación	98
Figura 8.4. Precios por Planes	99
Figura 8.5. Beneficios vs Precios	100
Figura 9.1. Estructura Organizacional Funcional	115
Figura 9.2. Estructura Organizacional	116
Figura 9.3. Procesos de Recursos Humanos	117
Figura 10.1. Esquema de la cadena de Valor de la Industria de Productos y Servicios para Adultos Mayores	128
Figura 10.2. Esquema de la Cadena de Valor del Club de Día y Estancia para Adultos Mayores	129
Figura 10.3. Diagrama de flujo de procedimientos “Estancia y Club de Día”...	135

LISTA DE GRAFICAS

Gráfica 4.1. Población Mundial - Menores 60 años vs Adulta Mayor (MM).....	32
Gráfica 4.2. Población en Latinoamérica - Menores 60 años vs Adulta Mayor...	33
Gráfica 4.3. Población en Perú - Menores 60 años vs Adulta Mayor (M)	33
Gráfica 4.4. Población en Lima Metropolitana - Menores 60 años vs Adulta Mayor (M).....	34
Gráfica 4.5. Crecimiento de la Población en Surco - Menores 60 años vs Adulta Mayor (miles)	35
Gráfica 4.6. Índice de Fertilidad Mundial vs Latinoamérica vs Perú.....	37
Gráfica 4.7. Tasa de Mortalidad del Adulto Mayor	38
Gráfica 4.8. Esperanza de Vida de la Población Mundial vs Latinoamérica vs Perú	39
Gráfica 4.9. Hogares con presencia de algún Adulto Mayor	40
Gráfica 4.10. Hogares con presencia de algún adulto mayor, por área de residencia	40
Gráfica 4.11. Hogares con adultos mayores, por tipo de hogar.....	41
Gráfica 4.12. Población adulta mayor a Nivel nacional y Lima Metropolitana vs estado civil o conyugal	42
Gráfica 4.13. Población adulta mayor, por condición de afiliación	43
Gráfica 4.14. Población adulta mayor, por tipo de seguro de salud	44
Gráfica 4.15. Población adulta mayor con algún problema de salud crónico y no crónico, por área de residencia	44
Gráfica 4.16. Población adulta mayor con discapacidad, según tipo de discapacidad	45
Gráfica 4.17. Hogares con adultos mayores que presentan déficit calórico, por área de residencia.....	46
Gráfica 4.18. Población Económicamente Perú (Miles)	48
Gráfica 4.19. Población Económicamente Activa Adultos Mayores (Miles).....	49
Gráfica 4.20. Ingreso Promedio del Adulto Mayor por NSE.....	49
Gráfica 4.21. Pensión Promedio de Jubilación del SPP y SNP (Soles).....	50
Gráfico 11.1. Proyección de Ingresos por Membresías (En Miles de S/)	142

ABREVIATURAS

AFP	: Administradoras de Fondos de Pensiones
AM	: Adulto Mayor
APEIM	: Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados
APV	: Valor Presente Ajustado
BCR	: Banco Central de Reserva del Perú
CAM	: Centros del Adulto Mayor
CAR	: Centro de Atención Residencial
CELADE	: Centro Latinoamericano y Caribeño de Demografía
CIAM	: Centro Integral de Atención del Adulto Mayor
CIRAM	: Círculos de Adulto Mayor
ESSSALUD	: Seguro Social de Salud del Perú
INCAP	: Instituto de Nutrición de Centroamérica y Panamá
INEI	: Instituto Nacional de Estadística e Informática
IPE	: Instituto Peruano de Economía
MEF	: Ministerio de Economía y Finanzas
MIDIS	: Ministerio del Desarrollo e Inclusión Social
MIMP	: Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables
MINSA	: Ministerio de Salud
NSE	: Nivel Socio Económico
OEA	: Organización de Estados Americanos
OMS	: Organización Mundial de la Salud
ONU	: Organización de las Naciones Unidas
PEA	: Población Económicamente Activa
RAE	: Real Academia Española de la Lengua
SIS	: Seguro 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:	“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
Autores:	Bastos Alquizar, Jorge Adrián Chumacero Soto, Tomas Carlos Kamt Elias, Xintia Milagros Rivas Castillo, Carlos José

RESUMEN EJECUTIVO:

La población de adultos mayores (60 años a más) está creciendo a una tasa de 3.9% anual, muy superior a los 1.2% que crece la población menor de 60 años. Adicionalmente, el perfil del adulto mayor ha cambiado, y este ahora busca estar físicamente activo, trabajar más allá de los 65 años de ser posible y tener una estimulante vida social. Con un promedio de ingresos de S/.1, 683 y S/.1, 110 en los NSE B y C respectivamente, este grupo etario demandará bienes y servicios especializados adaptados a sus necesidades; por lo que este segmento representa una oportunidad atractiva para la inversión.

La problemática que se ha identificado es la limitada oferta de servicios que ofrece el mercado actual, son pocos los centros que proveen espacios de entretenimiento de uso temporal para aquellos adultos mayores sanos e independientes y casi nulos para aquellos que tiene algún nivel de dependencia, sin presentar una condición médica severa.

En el presente trabajo, se busca determinar la viabilidad comercial, operativa y económica, así como las estrategias para la implementación del servicio de Estancia y Club de Día para adultos mayores en los NSE B y C.

El Servicio del Club operará en un local de 1,600mts, su infraestructura estará diseñada según las condiciones físicas de los adultos mayores; en donde se realizarán diversas actividades físicas, lúdicas y mentales, en un ambiente divertido a fin de mantener al máximo sus facultades durante el proceso de envejecimiento. Pensando en aquellos adultos mayores que requieren de asistencia en sus actividades diarias, pero

deseosos de socializar, se ha pensado en el servicio de “Estancia” que además de lo anteriormente descritos se brindará el servicio de cuidado no médico 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.

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, cabe indicar que dicho distrito tiene la mayor población de adultos mayores de la Zona 7 y por ello es donde se localizará el centro.

Con una inversión de 1.6 Millones de soles, el proyecto presenta un valor presente neto ajustado (APV) de 715 mil soles a un horizonte de 10 años de operación y una tasa de retorno de 31.37%, lo que lo hace viable económicamente y se recomienda su implementación.

Los elementos de mayor sensibilidad son las variaciones en precio y demanda dada la alta dependencia en costos fijos que tiene la operación de los servicios, sobre todo en los primeros años de operación, por ello se ha desarrollado un agresivo Plan de Marketing y Ventas a fin lograr y mantener el objetivo de crecimiento en el número de afiliados.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

El envejecimiento es un proceso natural e irreversible que ocurre en todos los seres humanos sin distinción. Durante este proceso, las personas pierden gradualmente sus facultades físicas y mentales. Sin embargo, estas consecuencias pueden ser mitigadas con un cuidado preventivo, alimentación saludable y ejercicio físico - mental permanente.

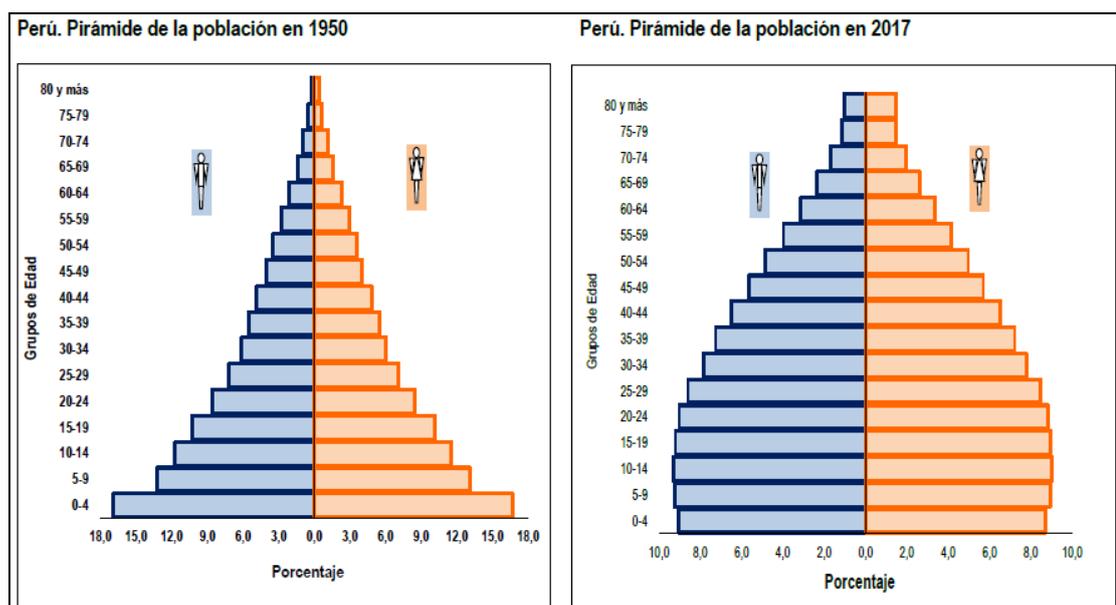
A lo largo del ciclo de vida de las personas, en hitos importantes de la vida como la etapa de independencia de los hijos o cuando se atraviesa por un proceso de jubilación¹, la soledad y disminución en la interacción social genera situaciones difíciles que deben ser afrontadas por el adulto mayor. Psicológicamente pueden llegar a sentir que ya no aportan valor a la sociedad; su autoestima y motivación pueden verse afectadas, la que, sumada a las dolencias físicas propias de esta etapa, son elementos que, si no se controlan adecuadamente, pueden impactar en la salud física y mental del adulto mayor.

En la última década el Perú ha experimentado importantes cambios demográficos, observándose un proceso de envejecimiento de la población. Es así como la esperanza de vida en el quinquenio 1995-2000 era de 66.8 años en hombres y 71.9 años en mujeres, y para el periodo 2015-2020 se observa un aumento, estimándose que la esperanza de vida será de 72.5 años en hombres y 77.8 años en mujeres (INEI, 2015).

En la figura 1.1., se muestra cómo la pirámide poblacional peruana ha cambiado en su estructura; en los años cincuenta, 6 de cada 100 personas eran adultos mayores; para el año 2016 se calculó en 10 de cada 100. Se estima que para el año 2050, esta proporción será de 22 de 100. (INEI, 2001).

¹ Según el Ministerio de Trabajo la edad de Jubilación Legal es de 65 años tanto para varones como para mujeres. Existe también un régimen especial de jubilación anticipada.

Figura 1.1. Pirámide Poblacional Peruana Año 1950 y 2017



Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática, Situación de la Población Adulta Mayor. Informe Técnico N°4 - diciembre 2017. Disponible en: https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico_poblacion-adulta-mayor-jul-ago-set-2017.pdf

Al año 2016, se ha estimado que la población total adulta mayor en el Perú es de 3.1 millones, de los cuales 1.1 millones habitan en Lima Metropolitana, con una esperanza de vida en Lima Metropolitana de 75.5 años en hombres y 80.8 años en mujeres. (INEI, 2016).

Según estadísticas del sistema de pensiones a junio de 2017 existen 6.5 Millones de afiliados al Sistema Privado de Pensiones y 4.5 millones afiliados al Sistema Nacional de Pensiones. En ambos casos, solo el 30% son cotizantes (aportantes en el mes de evaluación). En el Sistema Privado de Pensiones existen 170 mil pensionistas con una pensión promedio de S/. 1,100; en el caso de Sistema Nacional de Pensiones se registran 560 mil pensionistas que tienen una pensión promedio de S/. 690. Adicionalmente existe el Sistema de Pensión 65, con 500 mil beneficiarios y una pensión de S/. 250 bimensuales.

Sobre la base de estos datos, se puede indicar que la población del adulto mayor representa un mercado potencial ya que tendrá un crecimiento demográfico constante para los próximos años, y dispondrá de la capacidad económica para solventar actividades que fueron postergadas en el tiempo como viajar, practicar algún deporte,

tocar algún instrumento musical, capacitarse o participar de actividades de entretenimiento además de mantenerse socialmente activo.

1.1. Idea de Negocio

Desarrollar un centro diseñado para los adultos mayores, donde se podrán crear círculo de amigos y que podrán participar en actividades que les permitan llevar un proceso de envejecimiento saludable y activo, en un ambiente divertido, seguro y cómodo para el desarrollo pleno de todas las capacidades. Los servicios incluyen:

Estancia de Día: dirigido a adultos mayores que requieren asistencia no médica (suministro de medicinas, higiene, alimentación). Este paquete incluye el servicio de profesionales en enfermería, que darán asistencia en las actividades mencionadas durante el horario de operación del local, así como un programa de monitoreo de su salud y de alimentación. Adicionalmente, tendrán acceso a todas las instalaciones, y participar de los talleres y servicios prestados por el Club de Día.

Club de Día: Para adultos mayores que no requieren asistencia permanente pero que buscan un ambiente para pasar parte de su día, mantenerse activo y en compañía, desarrollando una vida en comunidad y participando en talleres innovadores que no encuentran en los actuales centros de día de ESSALUD, centros municipales del adulto mayor, asilos de ancianos, parroquias y residencias, entre otros.

1.2. Objetivos de la Investigación

1.2.1. Objetivo General

Evaluar la viabilidad comercial, operativa y económica de la empresa “Estancia y Club de Día para Adultos Mayores” para los segmentos B y C, a localizarse en el Distrito de Santiago de Surco.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual del mercado de servicios para adultos mayores incluyendo los sustitutos más cercanos y otras formas de satisfacer la necesidad.
- Desarrollar una investigación de mercado del segmento objetivo (adultos mayores en Lima Metropolitana, en el Distrito de Santiago de Surco, al nivel socioeconómico B y C) a fin de establecer la demanda potencial
- Establecer acciones estratégicas para implementar la idea de negocio.

- Desarrollar el plan comercial y el plan operativo para implementar la idea de negocio.
- Evaluar la viabilidad económica de la idea de negocio
- Desarrollar el análisis de riesgos de la idea de negocio.

1.3. Justificación y Contribución

1.3.1. Justificación

La justificación del desarrollo de la presente tesis se centra en la problemática identificada por la limitada oferta de servicios enfocados en el segmento del adulto mayor. Esto no está permitiendo que desarrollen su potencial en un ambiente propicio para que continúen sintiéndose útiles para la sociedad, sus familias y para sí mismos.

La Estancia y Club de Día busca mejorar la calidad de vida y asistir al adulto mayor en su proceso de envejecimiento de una manera saludable y activa. El acceso a estos servicios permitirá que se mantengan vitales, mentalmente activos y desarrollando actividades acordes para su edad, en un ambiente adecuado para tal fin. Además, el soporte de profesionales y equipos especializados para trabajar con adultos mayores brindará un entorno seguro y confiable para el desenvolvimiento pleno de sus asociados.

1.3.2. Contribución

La limitada oferta existente para atender las múltiples necesidades del adulto mayor en Lima Metropolitana hace pensar en una propuesta diferente a las casas de reposo, centros de día, centros municipales del adulto mayor, asilos de ancianos, etc., donde no se observa que se dé la debida importancia a la creación y presentación de talleres y actividades innovadoras para el adulto mayor, así como una adecuada inversión en infraestructura acorde con sus necesidades y los objetivos de Plan Nacional del Adulto Mayor del MIMP.

La contribución de la presente tesis para el desarrollo integral del adulto mayor se enfoca en realizar una investigación de mercado y determinar las necesidades no satisfechas en actividades de entretenimiento, deporte, talleres, así como la infraestructura requerida; ofreciendo una solución de servicios que refuercen el

proceso de envejecimiento activo, mejorando sus funciones cardiorrespiratorias, musculares, óseas y funcionales e incrementando su autoestima y motivación.

1.4. Alcances y Limitaciones

1.4.1. Alcances

La presente tesis aplica a la población de adultos mayores (60 a más años), sanos, con o sin enfermedades crónicas y que se encuentren en estado de auto valencia y/o dependencia. No incluye a población postrada y limitada por condiciones médicas severas.

El ámbito de aplicación el presente plan de Negocios se circunscribe a la población del Distrito de Santiago de Surco, específicamente en los NSE B y C.

1.4.2. Limitaciones

El presente estudio se ha visto limitado por:

- Tiempo para recolección de información de fuentes primarias y secundarias.
- Poca disposición a brindar información, especialmente por las instituciones privadas (confidencialidad).
- Disponibilidad de información de dominio público a nivel de detalle de ingresos y pensiones tanto del sistema nacional como privado.
- Limitado presupuesto para un estudio de campo detallado, dada la dispersión de la población de adultos mayores en el distrito de Surco.
- Tiempo y recursos para el análisis de la demanda por el método de círculos concéntricos con el cual se podría determinar la zona de influencia de una forma más precisa y clara y no estar delimitada exclusivamente al distrito de Santiago de Surco; cabe resaltar que este tipo de métodos son realizados por empresas especializadas y se utiliza, por ejemplo, cuando se desea construir un hospital y determinar su área de influencia.

CAPÍTULO II. MARCO METODOLOGICO

En el presente capítulo se explican los mecanismos, técnicas e instrumentos de investigación utilizados para la recopilación y análisis de la información a nivel cualitativo y cuantitativo del presente proyecto.

El estudio se inició con el análisis de información secundaria, con el fin de realizar un diagnóstico integral de la situación actual del mercado, incluyendo los sustitutos más cercanos y formas actuales de satisfacer la necesidad de servicios de cuidado y entretenimiento para adultos mayores. Con base en la información recabada se formuló el problema y se desarrolló el modelo del negocio propuesto.

El uso de fuentes primarias fue necesario para corroborar y complementar la información obtenida de las fuentes secundarias, así como conocer las motivaciones, preferencias, gustos del consumidor y el interés del segmento objetivo con respecto a la propuesta de valor y modelo de negocio presentado en esta tesis.

Las técnicas que se utilizaron en la investigación cualitativa fueron las de entrevistas en profundidad y grupos focales (focus group) y para la investigación cuantitativa se utilizó la técnica de las encuestas para el análisis de la demanda. Para el análisis de la oferta como parte de la investigación cualitativa se utilizó fuentes secundarias, entrevistas a profundidad y la técnica de la observación de los servicios prestados por la oferta competitiva directa.

2.1. Estructura del Trabajo

En la Tabla 2.1 se presentan los instrumentos de investigación que se han utilizado para el desarrollo en cada capítulo de la presente tesis.

Tabla 2.1. Marco Metodológico – Instrumentos de Investigación utilizados

Capítulo	Título	Propósito para el Uso de Fuentes Primarias y Secundarias	Tipo de Fuente	Herramientas Utilizadas	Principales Fuentes Consultadas
I.	Introducción	Presentar una visión general del envejecimiento en la población peruana.	Secundaria	Páginas Web - Estadísticas (Poblacional)	Instituto Nacional de Estadísticas e Informática (INEI)
		Presentar las estadísticas respecto del sistema de pensiones y programas de jubilación en la población peruana.	Secundaria	Páginas Web - Estadísticas (Pensiones)	Asociación de AFP Superintendencia de Banca y Seguros
II.	Marco Metodológico	Explicar los mecanismos, técnicas y herramientas a nivel cualitativo y cuantitativo que se han utilizado en el presente proyecto.	<i>No Aplica</i>	<i>No Aplica</i>	<i>No Aplica</i>
III.	Marco Conceptual	Describir los conceptos alrededor del envejecimiento y el impacto en el adulto mayor sometido a este proceso.	Secundaria	Páginas Web, Libros, Informes sobre conceptos relacionados con vejez, envejecimiento, adulto mayor, entre otros.	Autores de libros, artículos, informes del Ministerio de Salud (MINSA) Organización Mundial de la Salud (OMS)
		Investigar la normativa legal y política entorno al adulto mayor.	Secundaria	Páginas Web, Marco Legal Internacional – Local, Plan Nacional de Adulto Mayor – Perú	Organización de Naciones Unidas (ONU) Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables (MIMP)
IV.	Marco Contextual	Describir el contexto del adulto mayor a nivel poblacional, social, cultural, económico.	Secundaria	Páginas Web Estadística Internaciones y Nacionales	Organización de Naciones Unidas (ONU) Instituto Nacional de Estadísticas e Informática (INEI)
		Describir el contexto de la experiencia en otros países.	Secundaria	Páginas Web	Empresas Especializadas en Servicios para Adultos Mayores en España, EEUU y Chile
V.	Benchmarking	Efectuar un análisis de la oferta competitiva, identificando los factores críticos de éxito para el proyecto	Primaria	Entrevistas a Profundidad	Directora del Centro Recreacional Ryoichi Jinnai Médico especialista en Geriatria Gerente de Ventas Vitalicias en Interseguros
			Secundaria	Revisión de oferta de la competencia nacional y extranjera.	Diversas Páginas Web

Capítulo	Título	Propósito para el Uso de Fuentes Primarias y Secundarias	Tipo de Fuente	Herramientas Utilizadas	Principales Fuentes Consultadas
VI.	Estudio de Mercado	Estimar la demanda efectiva del servicio	Primaria	Encuestas	400 Encuestas a Adultos Mayores de los NSE B y C
		Medir la disposición a pagar (precio) por el servicio	Primaria	Encuestas	400 Encuestas a Adultos Mayores de los NSE B y C
		Caracterizar el perfil del consumidor	Primaria	Focus Group	(3) Focus Group a Adultos Mayores divididos en 3 rangos etarios
VII.	Análisis Estratégico	Formular el análisis del macroentorno para identificar los factores determinantes del éxito o fracaso del proyecto	Secundaria	Análisis PEST	Instituto Nacional de Estadísticas e Informática (INEI) Banco Central de Reserva (BCR) IPSOS Autores de libros, artículos, informes
			Secundaria	Matriz EFE	
		Efectuar el análisis del microentorno	<i>No Aplica</i>	Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter	<i>No Aplica</i>
		Definición del Modelo de Negocio: Identificar atributos de valor para el servicio	<i>No Aplica</i>	Modelo Canvas	<i>No Aplica</i>
<i>No Aplica</i>	Mapa de Empatía con el Cliente		<i>No Aplica</i>		
VIII.	Plan de Marketing y Ventas	Caracterizar el perfil del consumidor	Secundaria	Estudios de Mercado	IPSOS
		Identificar atributos de valor para el servicio	Primaria	Focus Group	(3) Focus Group a Adultos Mayores divididos en 3 rangos etarios
		Identificar los factores diferenciadores de la empresa respecto a la competencia	<i>No Aplica</i>	Flor de Servicios	<i>No Aplica</i>
IX.	Plan de Implementación y Recursos Humanos	Identificación de los requisitos legales para la constitución de la empresa, así como los regímenes tributarios y laborales para su operación.	Secundaria	Páginas Web	Ley General de Sociedades, Registros Públicos, SUNAT, Ministerio de Trabajo
X.	Plan Operativo	Descripción de los Procesos Principales y la gestión para la operación de la empresa	<i>No Aplica</i>	Flujogramas	<i>No Aplica</i>
			<i>No Aplica</i>	Cadena de Valor	<i>No Aplica</i>
		Identificación de Peligros, Evaluación de Riesgos y Controles	<i>No Aplica</i>	IPERC	<i>No Aplica</i>

Capítulo	Título	Propósito para el Uso de Fuentes Primarias y Secundarias	Tipo de Fuente	Herramientas Utilizadas	Principales Fuentes Consultadas
XI.	Evaluación Económica Financiera	Desarrollar la evaluación económica financiera a fin de determinar la viabilidad económica del proyecto	Primaria Secundaria	Valor Actual Neto (VAN) Tasa Interna de Retorno (TIR) Adjusted Present Value (APV) Análisis de Sensibilidad (Escenarios) Punto de Equilibrio	Estudio de Mercado – Estimación de la Demanda Ministerio de Economía y Finanzas (MEF)

Fuente: Propia. Elaboración: Autores de esta tesis.

2.2. Fuentes de Información

2.2.1. Información Primaria

Kotler, P., Keller, K. indican que “[l]a información primaria es información original que se recaba con un fin específico o para un proyecto de investigación concreto. Cuando la información secundaria necesaria no existe, es obsoleta, imprecisa, incompleta o poco fiable, el investigador tendrá que recabar información primaria” (Kotler, 2012)

Para recabar información primaria se puede realizar a través de focus group, encuestas, observación y experimentación.

2.2.2. Información Secundaria

Malhotra, N. indica que “[l]os datos secundarios son aquellos que ya fueron reunidos para propósitos diferentes al problema en cuestión” (Malhotra, 2008)

Kotler, P., Keller, K. menciona además que “[l]os investigadores suelen empezar su labor examinando una parte de la gran variedad de información secundaria que existe, por ser de bajo costo y fácil acceso, con el fin de averiguar si el problema se puede resolver parcial o totalmente sin necesidad de recurrir a las costosas fuentes de información primaria” (Kotler, 2012)

La información secundaria proviene de fuentes variadas como libros, periódicos, revistas especializadas en el tema de evaluación e internet, siempre y cuando se valide que la información provenga de fuentes confiables.

2.3. Instrumentos de Investigación

2.3.1. Entrevistas en Profundidad

Son fuente de información primaria y se definen como “[a]quellas en la que el entrevistador tiene como meta ahondar en la mente del entrevistado para descubrir sus verdaderos sentimientos, actitudes, motivos y emociones” (Kotler, 2012).

En el desarrollo de la presente tesis se ha visto conveniente entrevistar a especialistas en el servicio para adultos mayores como es el caso de un Director de Centro Recreacionales Privados para Adultos Mayores con el fin de identificar los

principales factores de comparación entre la actual oferta del mercado a nivel local como internacional, la demanda de servicios insatisfecha, así como los principales requisitos para el funcionamiento de un centro para adultos mayores.

Para comprender los comportamientos y motivaciones de los clientes objetivos, se ha entrevistado a un Médico especialista en geriatría. Con respecto a las condiciones y capacidad económica del actual adulto mayor, se entrevistó a un Gerente de Ventas Vitalicias de una Compañía de Seguros.

2.3.2. Focus Group

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 (*insight*), 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 y Club de día, se realizaron 3 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.

2.3.3. Encuestas

Las encuestas permiten extrapolar la información de una muestra y proyectar los resultados sobre la población universo definido, para ello se entrevistan a un gran número de individuos usando un cuestionario previamente preparado.

Para fines de esta investigación, las personas que participaron de este estudio de mercado han sido personas que residen en el distrito de Santiago de Surco y que se encuentran en el rango de edad de 60 a 80 años.

Para el cálculo de la muestra se determinó un nivel de confianza al 95%, con un margen de error de 5% y se aplicó la fórmula siguiente:

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Donde:

N = tamaño de la población

Z = nivel de confianza

p = probabilidad de éxito, o proporción esperada

q = probabilidad de fracaso

d = precisión (Error máximo admisible en términos de proporción).

2.4. Herramientas Utilizadas

2.4.1. Método Geométrico de Cálculo de Población Futura

Con el fin de proyectar la población al año 2018, se ha realizado el cálculo matemático basado en una ecuación en función del tiempo. Para ello se ha utilizado información histórica para calcular una tasa de crecimiento de manera exponencial. 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

2.4.2. Cinco Fuerzas de Porter

Desarrollada por Michael Porter (Porter, 1979), esta herramienta es utilizada para el análisis del microentorno en el cual se desenvuelve la empresa, identificando las relaciones e impacto entre las 5 fuerzas existentes que operan en el mercado: Poder de Negociación de los Clientes, Poder de Negociación de los Proveedores, Rivalidad entre Competidores, Amenaza de Nuevos Competidores y Amenaza de productos o servicios sustitutos.

2.4.3. *Análisis PEST*

El análisis PEST permite identificar los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos que podrían afectar en la operatividad del negocio y determinar las oportunidades que ofrece el mercado y los planes de contingencia que debe desarrollar la empresa para hacer frente a las amenazas y que forman parte del planeamiento y desarrollo estratégico.

2.4.4. *Matriz EFE*

La matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) permite efectuar un análisis del macroentorno del negocio con el fin de identificar los factores externos críticos determinantes del éxito o fracaso del proyecto (oportunidades y amenazas) los cuales son ponderados y en base al resultado muestra si se están aprovechando las oportunidades del mercado y si están siendo mitigados los efectos de las amenazas de este.

2.4.5. *Cadena de Valor*

Esta herramienta permite representar las actividades que se ejecutan desde el diseño del producto o servicio hasta la comercialización, mantenimiento y monitoreo; evaluando e identificando aquellas actividades que generan mayor valor y si en su conjunto resulta un margen para el negocio; es decir si generan una diferencia positiva entre el valor menos los costos incurridos para ejecutar dichas actividades. Esta herramienta también es útil para diagnosticar cual es la ventaja competitiva de la empresa.

2.4.6. *Flor de Servicios*

La flor de servicios permite identificar aquellos factores que pueden generar una diferenciación respecto en la empresa respecto a la competencia, para ello 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.

2.4.7. Modelo Canvas

El Modelo Canvas es una herramienta visual y sencilla que permite diseñar y explicar las características del modelo de negocio, se encuentra dividido en nueve módulos que describen las bases sobre la que funciona la empresa. El Modelo Canvas (Business Model Canvas) fue desarrollado por Alex Osterwalder y publicado en el libro “Business Model Generation” (Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, 2010).

2.4.8. Mapa de Empatía con el Cliente

Esta herramienta es útil para identificar las necesidades y los *insight* del cliente, es decir el descubrimiento de las motivaciones de los consumidores, que es lo que buscan y por qué servicios estarían dispuestos a pagar.

2.4.9. Canvas de la Propuesta de Valor

Para el desarrollo de la propuesta de valor se ha utilizado como herramienta el “Canvas de la Propuesta de Valor” diseñado por Alexander Osterwalder que permite identificar el encaje entre el producto o servicio a ser ofrecido por la empresa y el mercado con sus necesidades.

2.4.10. Valor Actual Neto (VAN)

Es un indicador económico que mide que tan atractivo es el proyecto en términos económicos. El VAN es la suma del valor presente de los flujos previstos del proyecto.

2.4.11. Tasa Interna de Retorno (TIR)

Es un indicador de rentabilidad que determina la tasa a la cual el Valor Actual Neto (VAN) es igual a cero. La principal desventaja de la TIR es que se puede obtener más de un resultado, dependiente de cuantos cambios de signo tengan los flujos del proyecto.

2.4.12. Valor Presente Neto Ajustado ó (Adjusted Present Value – APV)

Es un indicador de rentabilidad, que es utilizado para aquellos proyectos que son financiados con préstamos de terceros y asume que la composición deuda/capital no es constante. El APV es la suma del VAN Económico utilizando una tasa de descuento

desapalancado (Koa), más la suma el VAN de los flujos de los escudos fiscales generados por los intereses por el financiamiento con terceros.

2.4.13. Análisis de Sensibilidad

Analiza el nivel de respuesta del Valor Actual Neto (VAN) ante cambios de supuestos (variables) previamente definidos. La principal desventaja es que trata cada variable de forma aislada e independiente.

2.4.14. Análisis de Escenarios

El análisis de sensibilidad mediante escenarios implica definir situaciones en las cuales varias variables se modifican, dadas las relaciones de dependencia entre ellas, evaluando como afecta el nivel del VAN.

2.4.15. Punto de Equilibrio o punto muerto

Indica el nivel o volumen mínimo de ciertas variables manteniendo las otras constantes para que el VAN (económico o financiero) del proyecto sea igual a cero.

CAPÍTULO III. MARCO CONCEPTUAL

Este capítulo describe los conceptos alrededor del envejecimiento, y su impacto en el adulto mayor sometido a este proceso. Asimismo, describe los conceptos vinculados a la propuesta del presente trabajo respecto a los servicios de entretenimiento, deporte y talleres para los adultos mayores. Finalmente se realiza una investigación de la normativa legal y programas dirigidos a este segmento como políticas de gubernamentales o municipales.

3.1. Vejez

Existen diversos conceptos que se tienen respecto a la vejez, ya sea desde una perspectiva cronológica, fisiológica, social y cultural, en la Tabla 3.1 se presentan los conceptos que sirven de base para definir la vejez.

Tabla 3.1. Definiciones de la vejez bajo 3 conceptos

Edad Cronológica	Edad Fisiológica	Edad Social
<ul style="list-style-type: none">- Concepto biológico- Se define sobre los 60 o 65 años y es fijada por Ley en cada país.- Se dan cambios en el status del sujeto en la sociedad.- Marca etapas en la vida como la jubilación y ser parte del grupo de adultos mayores.	<ul style="list-style-type: none">- Envejecimiento físico.- Perdida de capacidades funcionales y deterioro de ciertos sentidos como la vista.- Disminución de la densidad ósea, tono muscular y fuerza (Arber & Ginn, 1995).	<ul style="list-style-type: none">- Se basa es una construcción social e histórica.- Actitudes y conductas adecuadas de la edad cronológica.- Se generan problemas como discriminación y falta de reconocimiento como ciudadanos plenos.

Fuente: (CELADE C., 2011). Elaboración: Autores de esta tesis.

La vejez es principalmente un concepto producto de una construcción social, y está definido en gran medida por factores culturales e históricos, antes que físicos. En este sentido, cada cultura o sociedad, fija los patrones de referencia que determina que una persona sea “vieja”, independientemente de la edad cronológica o estado físico (Arber & Ginn, 1995).

Para efectos de la selección del cliente objetivo en el presente plan de negocios, se ha definido que la edad cronológica y la edad fisiológica son las principales

variables que considerar en el análisis y determinación de los adultos mayores que estarían interesados de formar parte de la Estancia y Club de día. Así mismo para el desarrollo de la propuesta de valor y la estrategia adecuada para la implementación proyecto es importante considerar la definición de vejez bajo la construcción social e identificar aquellas percepciones que la sociedad se ha creado respecto a este concepto a fin de ofrecer servicios que incentiven el envejecimiento activo, rompiendo los paradigmas actuales que se tienen en torno a este concepto y al adulto mayor.

3.2. Envejecimiento

3.2.1. Envejecimiento Individual

El envejecimiento es un proceso irreversible que se inicia en el nacimiento y termina con la muerte; se encuentra asociado al incremento de la edad cronológica del individuo. Sin embargo, no existe uniformidad respecto del momento a partir del cual se dice que una persona es vieja, considerándose usualmente la edad entre 60 a 65 años (CELADE C. L., 1995)

El inicio del envejecimiento viene marcado por cambios fisiológicos como la disminución de capacidades instrumentales y funcionales, que generan a su vez un cambio en la posición social de la persona (Arber & Ginn, 1995)

A nivel conductual se hace frente a la pérdida de relaciones estrechas (aislamiento), por tanto, los adultos mayores suelen concentrarse en un menor conjunto de actividades, manteniendo solo aquellas que consideran importantes. En esta etapa buscan además optimizar sus capacidades en el uso de nuevas tecnologías y compensar la pérdida de algunas habilidades con otras maneras de realizar las tareas (OMS, 2015).

A fin de reducir el impacto de esta condición, la OMS indica que “[e]l mantenimiento de la masa muscular mediante entrenamiento y una buena nutrición pueden ayudar a preservar la función cognitiva, retrasar la dependencia y revertir la fragilidad” (OMS, 2015). Ello sumado a un entorno físico y social propicio contribuye notablemente a llevar una vejez activa y saludable.

3.2.2. *Envejecimiento Poblacional*

El envejecimiento poblacional se refiere al aumento de la edad cronológica de la población, que genera una inversión en la pirámide poblacional (Chesnais, 1990). Los elementos que explican este proceso se han identificado en una mortalidad y fecundidad en descenso, así como una menor letalidad de enfermedades infecciosas y agudas (Ham Chande, 1996).

El Centro Latinoamericano de Demografía ha identificado que el envejecimiento tiene efectos sociales, políticos y económicos, tales como:

- Disminución y envejecimiento de la fuerza de trabajo, pues existirán más personas jubilándose que ingresando a la actividad productiva.
- Incidencia en los sistemas de seguridad social, que repercutirá en los sistemas de salud y su demanda.
- Dificultad para el financiamiento de las pensiones de jubilación.
- Disminución en la demanda de educación y aumento en la de servicios para adultos mayores.
- En el aspecto político, existirá una tendencia en los votantes por propuestas más conservadoras. (CELADE C. L., 1995)

3.2.3. *Envejecimiento Activo*

El Programa de Envejecimiento y Ciclo Vital de la Organización Mundial de la Salud (OMS), define que el envejecimiento activo es el “[p]roceso 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” (OMS P. , 2002)

Es importante llevar un envejecimiento activo ya que el adulto mayor verá favorecida su interacción social, lo que fomentará una mayor independencia, autonomía y mejora de su salud en general.

El concepto de envejecimiento activo se encuentra relacionado con la propuesta de valor incorporada en el modelo de negocio de esta tesis ya que esta busca plantear una nueva alternativa de servicios en el mercado, que integre factores sociales, físicos y psicológicos como un todo, mejorando la calidad de vida durante la vejez.

3.3. Calidad de Vida del Adulto Mayor

Se entiende por calidad de vida como una forma de lograr medir la satisfacción de una persona dentro de un contexto cultural, social, emocional y de salud. También es definido como “[u]na expresión lingüística cuyo significado es eminentemente subjetivo; está asociada con la personalidad de la persona, con su bienestar y la satisfacción por la vida que lleva” (Vera, 2007).

La calidad de vida del adulto mayor viene dada por que se “[l]ogre reconocimiento a partir de relaciones sociales significativas; esta etapa de su vida será vivida como prolongación y continuación de un proceso vital; de lo contrario, se vivirá como una fase de declinación funcional y aislamiento social del adulto mayor” (Krzemien, 2001).

La calidad de vida en el adulto mayor entonces se podría definir como la medida de satisfacción de una persona de avanzada edad (a partir de 60 años según la OMS) en su relación con la sociedad, en su interacción con otras personas, su situación emocional y afectiva y manteniendo una salud acorde al proceso de envejecimiento.

3.4. Persona Adulta Mayor

En el Perú, la Ley N°30490, Ley de la Persona Adulta Mayor, en su Artículo N°2, define como persona adulta mayor a aquella que tienen 60 o más años.

En esta norma se precisa que los derechos atribuidos al adulto mayor son:

- Una vida digna, plena, independiente, autónoma y saludable.
- La no discriminación por razones de edad e igualdad de oportunidades, con acceso a programas de educación y capacitación y participación en el entorno social, laboral, económico, cultural y políticos.
- Recibir atención integral e integrada, cuidado y protección familiar y social, de acuerdo con sus necesidades.
- Atención integral en salud y participar del proceso de atención de su salud por parte del personal de salud.

Asimismo, indica que, para que se cumplan estos derechos, la familia tiene el deber de velar por la integridad física, mental y emocional del adulto mayor, así como satisfacer sus necesidades de salud, vivienda, alimentación, recreación y seguridad. Además, precisa que los servicios prestados por entidades públicas y privadas deben buscar promover su autonomía e independencia para mejorar su calidad de vida y preservar su salud.

Para fines del presente plan de negocio, se desarrollará la clasificación del adulto mayor en base al nivel de autonomía o dependencia. Es así como el Ministerio de Salud ² clasifica a los adultos mayores en 4 categorías según se precisa en la Tabla 3.2.

De acuerdo con esta clasificación, los servicios de Estancia de Día estarán dirigidos al Adulto Mayor Frágil, y los Servicios del Club incluye a este segmento y a aquellos adultos mayores que cumplen con las características del Adulto Mayor Activo -Saludable y Adulto Mayor Enfermo.

3.5. Servicio de Estancia de Día

Los servicios de estancia de día tienen como objetivo principal el cuidado de la persona adulta mayor, buscando evitar su deterioro funcional y cognitivo. Aunque los servicios son similares a los de un Club de Día, el referirse a estancia se amplía la oferta hacia servicios para personas dependientes y frágiles, incluyendo los servicios de enfermería para atender los diversos grados de dependencia por deterioro cognitivo leve a moderado, principios de envejecimiento patológico y fases iniciales de Parkinson, Alzheimer o enfermedades similares.

² Norma Técnica de Salud para la Atención Integral de Salud de las Personas Adultas Mayores (2006)

Tabla 3.2. Clasificación de Adulto mayor según Ministerio de Salud

Persona Adulta Mayor Activa Saludable	Persona Adulta Mayor Enferma	Persona Adulta Mayor Frágil	Paciente Geriátrico Complejo
<p>Características:</p> <ul style="list-style-type: none"> - No tiene antecedentes de riesgo ni signos o síntomas a patologías agudas, sub agudas o crónicas. - Con resultados normales en sus exámenes médicos. - Objetivo fundamental del grupo poblacional: Promoción de la salud y prevención de enfermedades. 	<p>Características:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tiene alguna afección en diversos niveles de gravedad, pero mayormente no invalidante. - No cumple con los requisitos de una Persona Adulta Mayor Frágil o Geriátrico Complejo. - Objetivo fundamental del grupo poblacional: Rehabilitación y acciones de prevención 	<p>Características:</p> <p>Cumple con mínimo 2 de las siguientes características:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Más de 80 años - Dependencia parcial para lavarse, vestirse, uso de servicios higiénicos, movilizarse, continencia o alimentarse - Deterioro cognitivo (leve o moderado) según evaluación de Pfeiffer - Síntomas de depresión según Valoración del Estado Afectivo Escala abreviada de Yesavage - Ha tenido una caída en el último mes o más de una caída en el año - Tiene tres o más enfermedades crónicas - Enfermedad crónica que afecta la capacidad funcional de manera parcial como disminución visual, auditiva, osteoartritis, parkinson y otros. - Tomas más de 3 fármacos por patologías crónicas o por más de 6 semanas - Ha sido hospitalizado en los últimos 12 meses - Tiene un Índice de Masa Muscular menos al 23 o mayor a 28 - Objetivo fundamental del grupo poblacional: <u>Prevención y atención</u> 	<p>Características:</p> <p>Cumple con mínimo 3 de las siguientes características:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Más de 80 años - Tiene tres o más enfermedades crónicas - La enfermedad que padece tiene la característica de incapacitante - Deterioro cognitivo (severo) - Paciente terminal, con pronóstico vital de menos de 6 meses. - Objetivo fundamental del grupo poblacional: Del tipo asistencial (terapéutico y rehabilitador)

Fuente: Ministerio de Salud - Norma Técnica de Salud para la Atención Integral de Salud de las Personas Adultas Mayores (2006). Elaboración: Autores de esta tesis.

3.6. Servicios de Entretenimiento, Deporte y Talleres para Adultos Mayores

3.6.1. *Entretencimientos para los Adultos Mayores*

Las actividades de entretenimiento están estrechamente vinculadas con la buena salud y el bienestar de las personas, pues permiten a las personas salir de la rutina y combatir el estrés. Según un informe emitido sobre las Ciudades Amigables con los Mayores (OMS, 2007) se indica que:

“[L]a participación en actividades comunitarias de recreación, sociales, culturales y espirituales, así como en actividades familiares, les permite a las personas mayores seguir ejerciendo su competencia, gozar de respeto y estima, y mantener o establecer relaciones de apoyo y cuidado; fomenta la integración social y es la clave para mantenerse informado”

Según indica (Lorenzo, Cabrera, & Rodríguez, 2010) dentro de los beneficios identificados cuando un adulto mayor realiza actividades lúdicas o de entretenimiento se tiene:

- Potenciar la capacidad física, estética y artística
- Ayuda al mantenimiento de la habilidad motriz
- Fomenta la integración social y comunicación
- Sirve como un medio para enfrentar el estrés
- Contribuye a mantener un sentimiento de utilidad y autoestima
- Incentiva la apertura hacia nuevos intereses y actividades

3.6.2. *Deporte para los Adultos Mayores*

Los adultos mayores requieren realizar deporte para mejorar sus funciones cardiorrespiratorias, musculares, óseas y funcionales.

El deporte también permite disminuir el riesgo que el adulto mayor sufra de depresión y deterioro cognitivo. Existe información que los adultos mayores más activos en comparación con los menos activos presentaban una menor tasa de mortalidad, así como mejores perfiles biomarcadores³ en respuesta a la prevención de enfermedades cardiovasculares, diabetes y óseas; los adultos que hacen deporte tienen una mejor salud funcional y ósea, lo que disminuye el riesgo de caídas. (OMS, Organización Mundial de la Salud, 2017).

³ Los biomarcadores son test de detección, de diagnóstico y evaluación de un tratamiento, que permiten evaluar el nivel de respuesta o tolerancia a un tratamiento con medicamentos, indicando si estos fueron eficaces.

Existen investigaciones sobre actividades deportivas como alternativa para prevenir los riesgos antes mencionados, como por ejemplo el taekwondo, que es una disciplina que desarrolla tanto aspectos físicos como mentales del individuo, y en los adultos mayores se ha observado aumentos significativos en la flexibilidad, autoestima, vigor y disminución de la depresión y fatiga. (Vargas, 2001)

Otras actividades pueden incluir caminatas, natación, algunos tipos de gimnasia, los cuales se recomienda se realicen con una frecuencia de al menos dos o tres sesiones por semana de una duración de 30 a 40 minutos, las cuales deberán irán disminuyendo a medida que se aumenta de edad, hasta llegar a sesiones de 15 minutos. (OMS, <http://www.who.in>, 2017)

3.6.3. Talleres para los Adultos Mayores

Para la Real Academia Española (RAE), el taller es una escuela o seminario de ciencias y artes.

Los talleres para los adultos mayores buscan encontrar espacios para que ellos continúen aprendiendo, como una alternativa adicional para la mejora física y cognitiva. Existe gran variedad de talleres que pueden despertar el interés en los adultos mayores y que no requieren una alta exigencia física como por ejemplo baile, cine, arte, computación, idiomas, grupos de lectura, entre otros.

3.7. Consideraciones Político – Legales

En la actualidad, las personas adultas mayores (de 60 años a más) están protegidas por diversas leyes locales y convenios internacionales. Estas normas buscan asegurar que estas personas lleven una vejez digna, independiente y con participación en todos los ámbitos de sus sociedades (económica, social, cultural y política).

Las leyes locales y convenios internacionales vigentes en los diferentes países del mundo que respaldan a las personas adultas mayores son en muchos casos producto del trabajo de diferentes organismos internacionales como la ONU (Organización de Naciones Unidas) y OEA (Organización de Estados Americanos).

Desde el año 1991 la ONU viene impulsando un marco legal internacional que avala los derechos y deberes de las personas mayores; siendo algunos de ellos los siguientes (OEA, 2015):

- 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)
- 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).

El Perú al formar parte de estos dos organismos internacionales, está en la obligación política y ética de promulgar leyes que velen por el bienestar de las personas mayores. Por este motivo es que en el año 2006 se promulgaron 2 leyes:

Ley N° 28803 “Ley de las Personas Adultas Mayores” y Ley N° 28735 que “regulaba 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” (Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, 2006).

La promulgación de la Ley N° 30490 “Ley de la Persona Adulta Mayor” en Julio del 2016; es el reflejo del vacío legal que tenía la Ley N° 28803 antes mencionada que fue derogada. Esta última no contemplaba mayor responsabilidad a las familias, las funciones de los Centros Integrales de Atención al Adulto Mayor (CIAM) eran muy amplias y no estaban bien enfocadas. Con la Ley N° 30490 se regula la creación de centros de atención para personas adultas mayores, tanto privados como públicos, los cuales exige que sean acreditados por el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables (Diario El Peruano, 2016).

Por último, la Defensoría del Pueblo junto con otras instituciones pública/privadas está impulsando la concientización sobre los derechos y deberes

de las personas adultas mayores y están solicitando al Estado Peruano suscribir la Convención Interamericana sobre la Protección de los Derechos Humanos de las Personas Mayores (Pontificia Universidad Católica del Perú, 2015)

3.7.1. Ley N°30490 – Ley para la Persona Adulta Mayor

Promulgada el 30 de junio de 2016, en su Capítulo III clasifica los centros de atención para adultas mayores en cuatro tipos, siendo el del tipo “Centro de Atención de Día” el que corresponde al de modelo de negocio de la presente tesis.

Dicha Ley, indica al “[c]entro de atención de día el que ofrece servicios dirigidos a la persona adulta mayor en situación de autovalencia, fragilidad o dependencia (leve y moderada) en el transcurso del día, manteniendo un horario establecido por el centro”.

Estos centros, solicitarán su acreditación en el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, antes del inicio de sus actividades, entidad que también supervisa y fiscaliza dichos centros.

3.7.2. Propuesta de Reglamento a la Ley N°30490

A enero 2018, el Reglamento de la Ley N°30490 aún no ha sido oficializado; el reglamento vigente, es el que fue aprobado según D.S N° 004-2016-MIMP de fecha 28 de mayo de 2016. La propuesta de reglamento, indica que los servicios que deben ofrecer los Centros de Atención de día son:

- a) Atención o cuidado en horario diurno.
- b) Alimentación acorde con los requerimientos nutricionales de las personas adultas mayores usuarias, que comprende desayuno y almuerzo.
- c) Campañas preventivas y de promoción de la salud.
- d) Talleres para la prevención de la dependencia (física y mental)
- e) Talleres de estimulación física, cognitiva.
- f) Actividades para promover la participación, solidaridad, convivencia y relación con el medio social.

Con respecto al perfil del personal requerido, dicho reglamento exige que:

- a) La Dirección recae en una persona profesional con especialidad en gerontología y con experiencia comprobada mínima de tres (03) años en el trabajo con personas adultas mayores.

- b) El personal profesional y técnico deben tener experiencia mínima de tres (03) años en la atención de Personas Adultas Mayores.
- c) La Directora o Director, el personal profesional y el personal de apoyo del Centro de Atención deben contar con certificado de salud física y mental expedido por el establecimiento de salud del MINSA y carecer de antecedentes policiales, penales y judiciales.
- d) El personal profesional y técnico actualiza anualmente sus conocimientos para la optimización de la atención a las personas adultas mayores, priorizando temas gerontológicos.

Sobre la infraestructura el Reglamento dispone que el centro de día debe contar con:

- a) Comedor con mesas y sillas adaptadas a las condiciones de seguridad de las personas adultas mayores.
- b) Rampas fijas o móviles, si hubiera desniveles.
- c) Escaleras y pasadizos con barandas, luces de emergencia y señalización de rutas de seguridad para facilitar el desplazamiento de las personas residentes.

Estos requisitos, y los demás lineamientos para la atención de las personas adultas mayores en materia de salud, educación, turismo, cultura, recreación y deporte han sido incorporados en la propuesta de valor de esta tesis.

3.7.3. *Desvinculación Laboral (Jubilación)*

La desvinculación laboral que termina en el retiro de un individuo de las actividades económicas es una definición del mundo moderno y es conocida como jubilación.

Anteriormente las personas laboraban hasta el momento en que su salud se les permitiese generando un problema de exceso de mano de obra. Es así como, la jubilación puede ser vista como una solución a reducir la oferta de mano de obra y a la vez darle el tiempo suficiente a las personas que puedan disfrutar de actividades que dejaron postergadas en el tiempo.

Lo anteriormente dicho no es una aplicación general para todas las personas que ingresan en este periodo y pasan a ser jubilados, algunas personas sienten la jubilación de manera negativa porque creen que aún pueden seguir aportando valor al mercado económico y a la sociedad.

La Real Academia Española (RAE) nos muestra dos definiciones de jubilación: como “[l]a acción y efecto de jubilarse” y también como “[p]ensión que recibe quien se ha jubilado”.

(Bueno, 2006) define a la jubilación como “[u]n estado al que se llega y que obliga a asumir un nuevo rol, como un proceso que comienza durante la misma vida laboral y que debería planificarse con tiempo para organizar muchos años de nuestra vida”

Campos y Escobar indican que retiro laboral, se entiende como “[l]a salida definitiva de la actividad laboral y se pone como un sinónimo de la Jubilación” (Campos González & Escobar Fuentes, 2014, pág. 17).

En este sentido, la jubilación como construcción económica y social marca el fin de la vida laboral del individuo de manera forzada, más esto no significa que sea el final de su vida productiva. En algunos casos, y a potestad del empleador, este se puede extender, sin embargo, son excepciones que escapan a la convención general.

3.7.4. Sistema pensionario

En el Perú existen tres sistemas de pensiones: (i) el sistema privado de pensiones (SPP), en cual las Administradoras de Fondos de Pensiones se encargan de la administrar y rentabilizar los aportes; (ii) el sistema nacional de pensiones (SNP), donde es la Oficina de Normalización Previsional la que administra los aportes; (iii) el sistema de pensiones no contributivas o Programa Nacional de Asistencia Solidaria Pensión 65. En los dos primeros casos la edad de jubilación es de 65 años.

- Sistema Privado de Pensiones. - los fondos recaudados van a una cuenta individual de capitalización, no existe un tiempo mínimo de aporte y el monto de la pensión depende directamente de lo aportado.
- Sistema Nacional de Pensiones. - en este sistema el fondo aportado deja de ser parte del trabajador y pasa a ser un fondo colectivo, para recibir pensión se debe aportar al menos 20 años (240 meses). Según (Sura 2014) una parte importante de los pagos por pensiones son realizados con transferencias del Tesoro Público, ya que los aportes no alcanzan a financiar la totalidad de las obligaciones de pensión”.

- Pensiones no contributivas.- administrado por el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS) “pensión 65 surge como una respuesta del Estado ante la necesidad de brindar protección a un sector especialmente vulnerable de la población, y les entrega una subvención económica de 250 soles bimensuales por persona y con este beneficio contribuye a que ellos y ellas tengan la seguridad de que sus necesidades básicas serán atendidas, que sean revalorados por su familia y su comunidad, y contribuye también a dinamizar pequeños mercados y ferias locales.” (<http://www.pension65.gob.pe>, s.f.)

3.8. Consideraciones Tecnológicas

La tecnología evoluciona a un ritmo acelerado, afecta nuestra manera de interactuar dentro de la sociedad y sus actividades, haciendo mucho más difícil de comprender estos cambios para los adultos mayores. Sin embargo, existen tecnologías que se están generando para apoyar a este grupo poblacional y mejorar sus interacciones en diferentes campos como son los deportes, entretenimiento, enseñanza, etc.

En la actualidad los adultos mayores que utilizan nuevas tecnologías representan un porcentaje bajo de la población; así tenemos que, de acuerdo a un reporte de uso de tecnologías de la información del INEI, el 11,9% de la población adulta mayor accede a internet (INEI, Estadística de la Situación del Adulto Mayor, 2015).

3.8.1. Tecnología en deportes para adultos mayores

Los avances tecnológicos en deporte nos permiten integrar estos como soporte para mejorar la actividad física de los adultos mayores permitiéndoles realizar actividades que ya no realizaban por considerarlas peligrosas o porque simplemente ya no podía realizarlas por un deterioro motriz y sensorial.

Entre algunos ejemplos destacamos:

- **Monitores de Actividad Física:** Son dispositivos que nos permiten monitorear y hacer un seguimiento de nuestra actividad física tales como conteo de pasos en caminatas o corridas, consumo de calorías, ritmo cardiaco, tiempo de sueño, etc. Estos dispositivos nos dan informes periódicos permitiéndonos llevar un control

para realizar modificaciones si es que se está llevando una vida sedentaria o se desee cambiar el estilo de vida.

- **Entrenamientos con Plataformas Vibratorias:** Es un método que “consiste en el entrenamiento mediante la aplicación de vibraciones que provocan efectos similares al entrenamiento con ciclos de estiramiento-acortamiento de una forma mucho más controlada y garantizando la integridad del aparato locomotor” (Usano, Abián, & Abián-Vicén, 2014). En su estudio nos presentan una mejora significativa de las mujeres adultas mayores con respecto al grupo de control encontrándose cambios significativos en las Pruebas de equilibrio.

3.8.2. Tecnología en enseñanza para adultos mayores

Los adultos mayores “[c]onstituyen un colectivo con una gran disponibilidad de tiempo libre, que podrían sacar un gran provecho, a través del manejo de las nuevas tecnologías, con la formación adecuada y, en muchos casos, las adaptaciones necesarias para su uso” (Rodríguez Izquierdo, 2007).

Actualmente se están realizando esfuerzos para que los adultos mayores logren integrarse al uso de las tecnologías modernas teniendo una participación más activa que antes dentro de las actividades económicas y accediendo al mundo digital y de la información. El uso de un computador no es suficiente para el acortamiento de esta brecha, incluso el uso del internet sigue siendo aún un esfuerzo limitado para terminar de compenetrar a los adultos mayores en las nuevas tecnologías. (Torres, 2006) nos menciona:

“Las tecnologías digitales requieren lectores y escritores competentes. El combate a la brecha digital, mediante la democratización del acceso y el uso de las modernas tecnologías de la información y comunicación (TIC), implica no sólo comprar y distribuir computadoras sino, sobre todo, un enorme esfuerzo para asegurar el acceso universal a la cultura escrita”

En el estudio realizado sobre estudiantes adultos mayores y las nuevas tecnologías (Fernández, Marchegiani, Picelille, & Raspa, 2014) mencionan que “[e]s importante destacar que dicha alfabetización tecnológica se logrará en la medida en que el adulto se sienta involucrado en un contexto donde la tecnología se utilice como herramienta para provocar nuevos procesos de aprendizaje”.

Es importante el uso de las tecnologías para la enseñanza del adulto mayor; aunque no se debe descuidar distintos recursos didácticos y la combinación de diferentes actividades. Dentro de las tecnologías que más destacan para la enseñanza se tiene a la tecnología multimedia, uso de redes sociales y pantallas táctiles.

3.9. Conclusiones

- Para la determinación de la población de referencia en la investigación de mercado, se considerará los conceptos de vejez desde la perspectiva de la vejez cronológica y física.
- Los servicios que serán ofrecidos en la Estancia y Club de Día tendrán como objetivo principal fomentar el envejecimiento activo, mejorando la calidad de vida del adulto mayor la cual está condicionada a la mejora de su entorno, relaciones sociales, autonomía e independencia.
- La Estancia y Club de Día estarán dirigido a las personas adultas mayores saludables, enfermas y frágiles según corresponda a las condiciones de salud de cada miembro previa evaluación a realizarse según la Norma Técnica de Salud para la Atención Integral de Salud de las Personas Adultas del Ministerio de Salud.
- La Estancia y Club de Día ha incorporado las consideraciones políticas y legales, así como los planes, programas y proyectos relacionados a las personas adultas mayores a nivel internacional y local.
- En base al análisis del Sistema Pensionario, y otros tipos de ingresos que perciben los adultos mayores, se determinará el nivel de precios acorde a la propuesta de servicio y que sea atractivo a los niveles de ingresos de los adultos mayores.
- Las nuevas propuestas en materia de deporte y tecnológicas desarrolladas en el presente capítulo serán consideradas como parte de la propuesta de valor del modelo de negocio de este plan de negocios.

CAPÍTULO IV. MARCO CONTEXTUAL

En el presente capítulo se describe el estado actual de la población de adultos mayores tanto a nivel global como a nivel local, desde los enfoques demográfico-poblacional, social, indicadores de salud y aspecto económico. Además, se presentan generalidades de la oferta local e internacional de servicios similares a la propuesta de esta tesis.

4.1. Aspecto Poblacional Global y Local

4.1.1. Crecimiento y Evolución

En el año 1950 la población mundial era aproximadamente de 2.5 mil millones de habitantes, para el año 2010 llegó a los 6.9 mil millones de habitantes y en el 2017 se proyecta que bordea los 7.5 mil millones de habitantes. Para el año 2050, se estima que la población alcanzará un promedio de 9.6 mil millones de habitantes de acuerdo con estudios realizados por las Naciones Unidas en su reciente actualización de datos demográficos World Population Prospects 2017. En la Figura 4.1, se aprecia el crecimiento y los cambios en el balance poblacional del mundo.

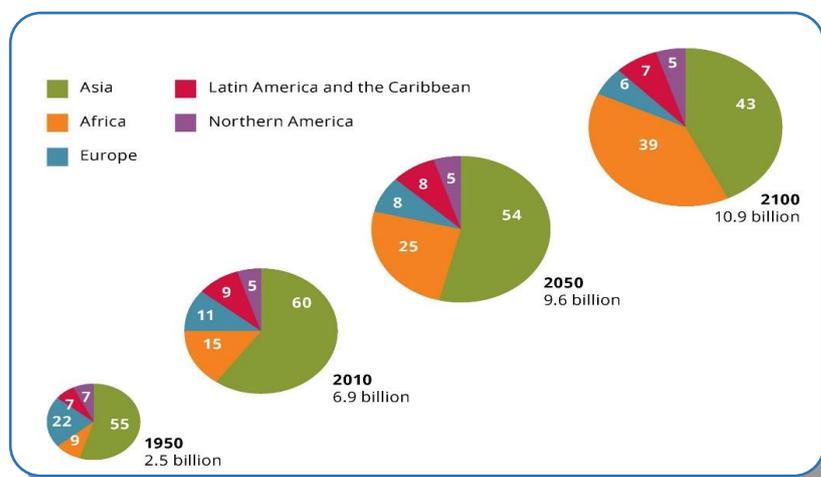


Figura 4.1. Evolución de la población mundial (1950-2100)

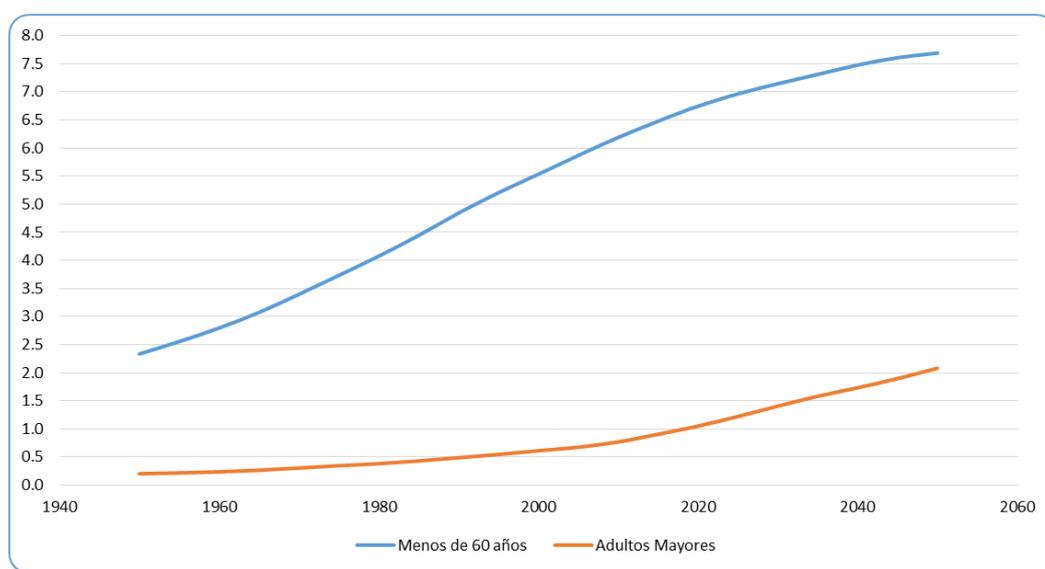
Fuente: ONU – World Population Prospects 2017. Elaboración: European Environment Agency

Según las Naciones Unidas, en el año 2017 la población adulta mayor es superior a los 962 millones dividiéndose en 517 millones de mujeres y 445 millones de hombres, representando un 14% del total de la población mundial; para el año 2025

los adultos mayores representarán el 17% y en el año 2050 los adultos mayores serán el 27% de la población. Esto ha llevado a los países a tomar en cuenta a este segmento dentro de sus políticas de estado, creando oportunidades en sector privado para ofrecerles servicios de mejor calidad.

La Gráfica 4.1 nos muestra un comparativo entre el crecimiento de la población menor a 60 años y el crecimiento de la población adulta mayor desde el año 1950 al 2050 a nivel mundial. El crecimiento de la población adulta mayor ha sido 3.10% en comparación con un 0.86% de crecimiento de la población menor a 60 años para el año 2017. Para el año 2025 la tasa de crecimiento del adulto mayor será de 3.24% contra un crecimiento de 0.65% de la población menor a 60 años y para el 2050 la tasa de crecimiento del adulto mayor disminuirá a tasas de 1.95% contra una tasa de crecimiento de la población menor a 60 años de 0.22%. Esto evidencia un crecimiento sostenido de la población adulta mayor que se volverá un actor cada vez más relevante en la economía global, demandando mayores productos y servicios.

Gráfica 4.1. Población Mundial - Menores 60 años vs Adulta Mayor (MM)

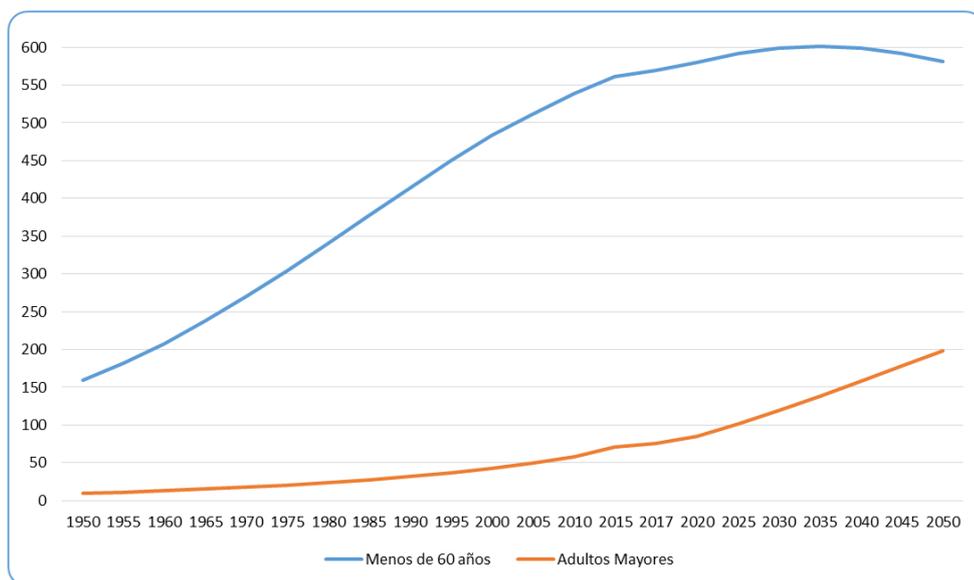


Fuente: Naciones Unidas – World Population Prospects 2017. Elaboración: Autores de esta tesis

En Latinoamérica el crecimiento de la población de adultos mayores sigue un patrón similar al que presenta la población mundial. La Gráfica 4.2 muestra que la población de adultos mayores superó los 76 millones en el año 2017 representando el 13% del total de la población latinoamericana y con una tasa de crecimiento promedio

estimada de 3.77% por año. Para los años 2025 y 2050 las tasas de crecimiento serán de 3.95% y 2.19% al año respectivamente.

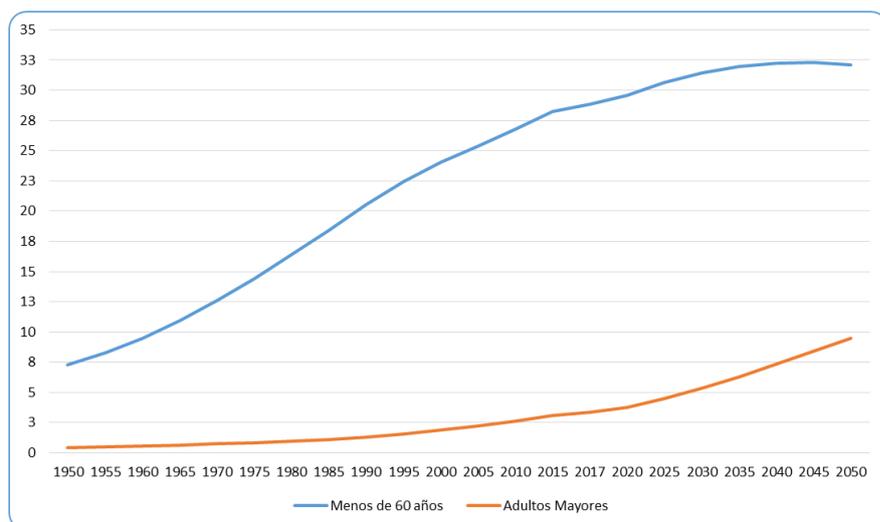
Gráfica 4.2. Población en Latinoamérica - Menores 60 años vs Adulta Mayor (M)



Fuente: Naciones Unidas – World Population Prospects 2017. Elaboración: Autores de esta tesis

En el Perú, la población adulta mayor alcanzó los 3.1 millones en el 2017, la más alta en su historia, llegando a representar el 11.6% de la población total contando con una tasa de crecimiento del 3.85% al año en promedio. Para el año 2025 la tasa de crecimiento del adulto mayor en Perú será de 4.10% al año mientras que la población menor de 60 años crecerá a tasas de 0.71% al año y el 2050 estas tasas serán de 2.66% y -0.13% respectivamente, las mismas que se muestran en la Gráfica 4.3. Se puede concluir que el Perú seguirá las tendencias de crecimiento similares a las del mundo y Latinoamérica.

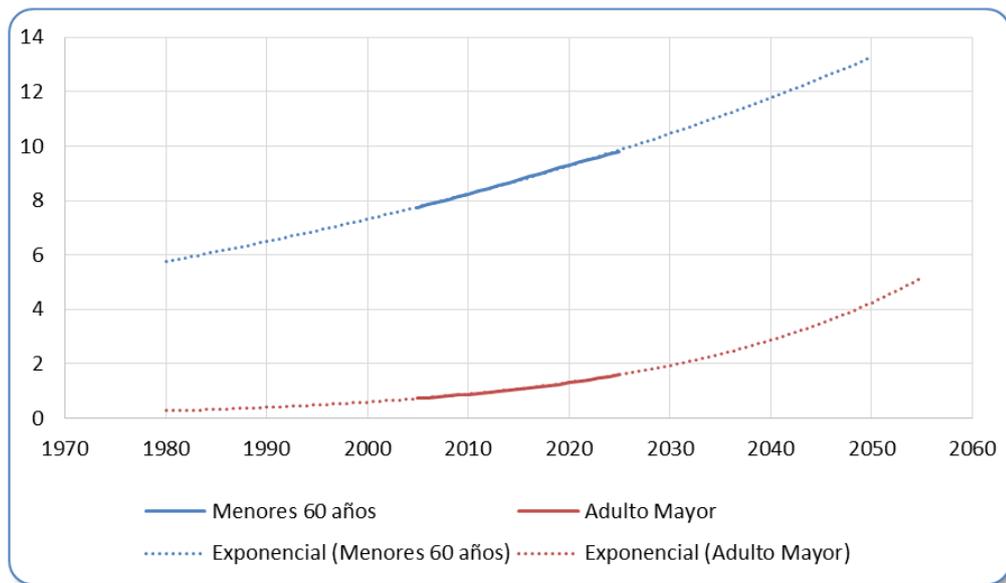
Gráfica 4.3. Población en Perú - Menores 60 años vs Adulta Mayor (M)



Fuente: Naciones Unidas – World Population Prospects 2017. Elaboración: Autores de esta tesis

En Lima Metropolitana la población adulta mayor es de aproximadamente 1.1 millones, concentrando el 35% de la población total de adultos mayores del Perú, de los cuales el 54% está representado por mujeres y el 46% son hombres (INEI, 2016). La Gráfica 4.4 muestra el crecimiento de la población de Lima Metropolitana de personas menores de 60 años y del adulto mayor entre los años 2005 al 2015 y además se presenta con una proyección al 2025 (INEI, PERÚ: Estimaciones y Proyecciones de Población por Departamento, Sexo y Grupos Quinquenales de Edad 1995-2025, 2009). El 2017 la tasa de crecimiento del adulto mayor fue de 3.93% y la de menores de 60 alcanzó el 1.24%, valores ligeramente mayores en referencia a los presentados en Perú, diferencia posiblemente explicada debido a la migración.

Gráfica 4.4. Población en Lima Metropolitana - Menores 60 años vs Adulta Mayor (M)

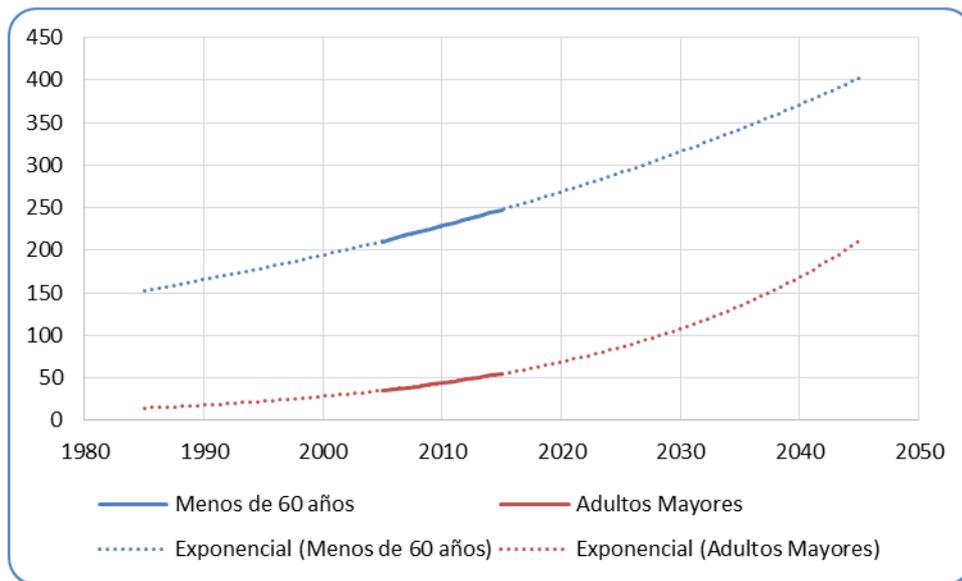


Fuente: Naciones Unidas – World Population Prospects 2017. Elaboración: Autores de esta tesis

En el distrito de Santiago de Surco se presenta un crecimiento similar al de la ciudad de Lima con índices ligeramente mayores de crecimientos del adulto mayor. La Gráfica 4.5 muestra el crecimiento de la población de Santiago de Surco con una proyección al 2025 (INEI, PERÚ: Estimaciones y Proyecciones de Población por Departamento, Sexo y Grupos Quinquenales de Edad 1995-2025, 2009).

En la proyección realizada se observa que el crecimiento del adulto mayor en Santiago de Surco será incluso mayor que la ciudad de Lima basado en las proporciones que este distrito representa en Lima Metropolitana.

Gráfica 4.5. Crecimiento de la Población en Surco - Menores 60 años vs Adulta Mayor (miles)



Fuente: Naciones Unidas – World Population Prospects 2017. Elaboración: Autores de esta tesis

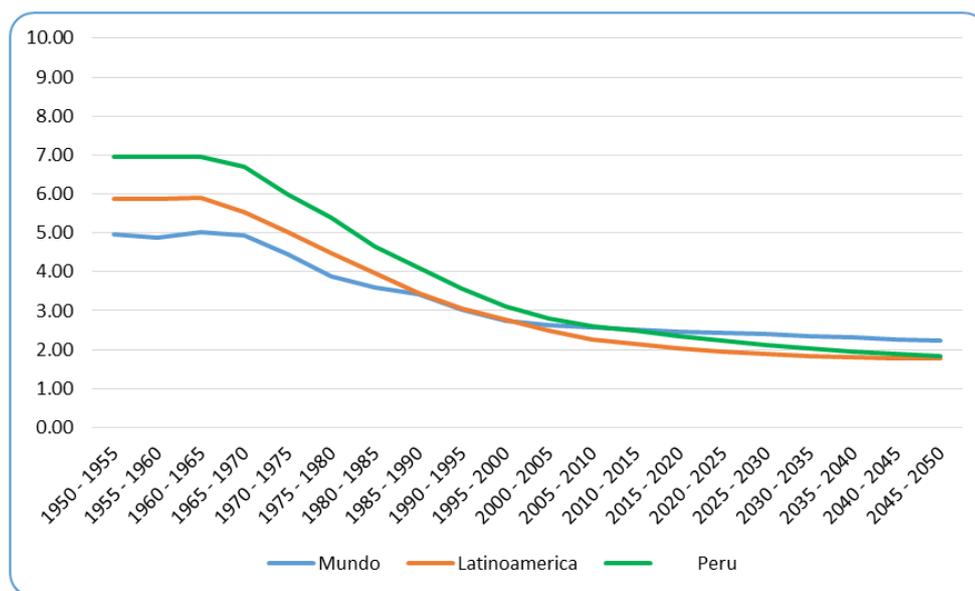
Teniendo en cuenta los datos presentados, se puede concluir que la población adulta mayor presentará tasas de crecimiento mayores a las presentadas por los de menos a 60 años y esta diferencia se verá acrecentada en el transcurso de los años.

Según estas proyecciones, se puede inferir que la población del distrito, al igual que la población adulta mayor en general seguirá creciendo, lo que incrementará el mercado potencial para el presente plan de negocios.

4.1.2. Fertilidad y Mortalidad

La tasa de fertilidad es la que mide el número de hijos que nacen durante los años fértiles de cada mujer. Este valor se ha visto reducido por diversos factores sociales y culturales generando un cambio en la composición poblacional y de acuerdo con las proyecciones realizadas por las Naciones Unidas. En la Gráfica 4.6, podemos observar que para la población mundial la disminución en esta tasa pasa de 5 a 2.24 nacimientos entre los años 1950 al 2050; para el caso de Latinoamérica la tendencia se mantiene, pasando de 6 a 1.77 nacimientos por cada mujer entre los años 1950 al 2050. En el caso del Perú la disminución es aún mayor pasando de tener 7 hijos en el 1950 a 1.84 hijos para el año 2050 de acuerdo con el estudio de las Naciones Unidas. Esta reducción en la tasa de fertilidad ha generado que las familias estén constituidas cada vez más por miembros de avanzada edad y con pocos miembros jóvenes que puedan hacerse cargo de ellos.

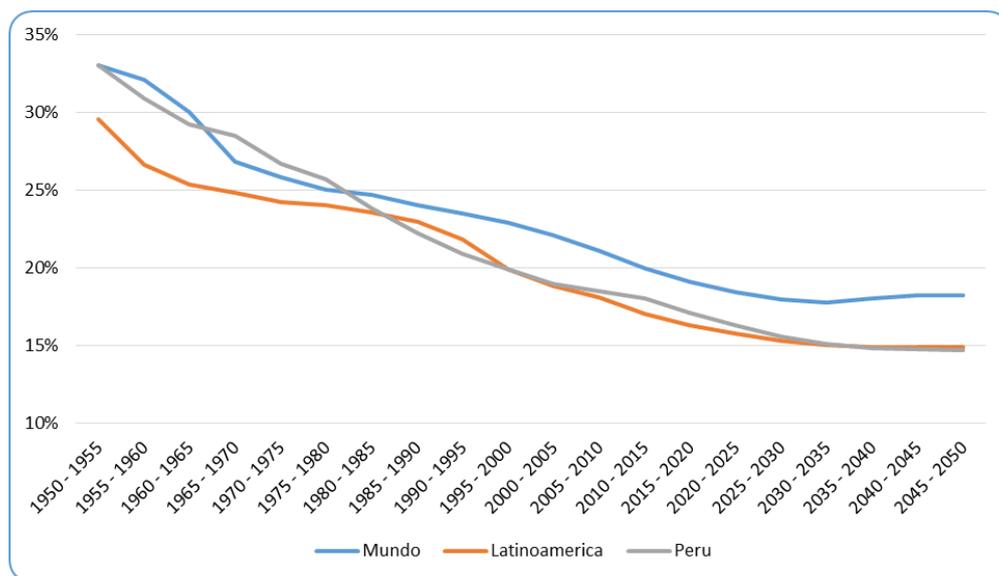
Gráfica 4.6. Índice de Fertilidad Mundial vs Latinoamérica vs Perú



Fuente: Naciones Unidas – World Population Prospects 2017. Elaboración: Autores de esta tesis

La tasa de mortalidad mide la proporción de fallecimientos con respecto al total de la población. En 1950, uno de cada tres adultos mayores fallecía, en su mayoría en un rango de edad de 60 a 70 años, los cuales representaban el 40% de fallecimientos en promedio. Actualmente, la mortalidad se ha visto disminuida debido a los avances científicos y al mejor control en salud de las personas adultas mayores, reduciéndose a uno por cada cinco adultos mayores en edades tempranas de 60 a 70 años representando el 20%; para el año 2050 la mortalidad será de un adulto mayor por cada siete en edades tempranas de los adultos mayores lo que representará el 14% de fallecimientos en promedio, de acuerdo con la Gráfica 4.7. El Perú presenta valores similares de mortalidad en comparación con la población mundial y la de Latinoamérica. De acuerdo con el informe del perfil de adulto mayor del MINSA, las principales causas de la mortalidad son las enfermedades en el sistema circulatorio, tumores y enfermedades transmisibles (MINSA, 2000).

Gráfica 4.7. Tasa de Mortalidad del Adulto Mayor (Mundial, Latinoamérica y Perú)



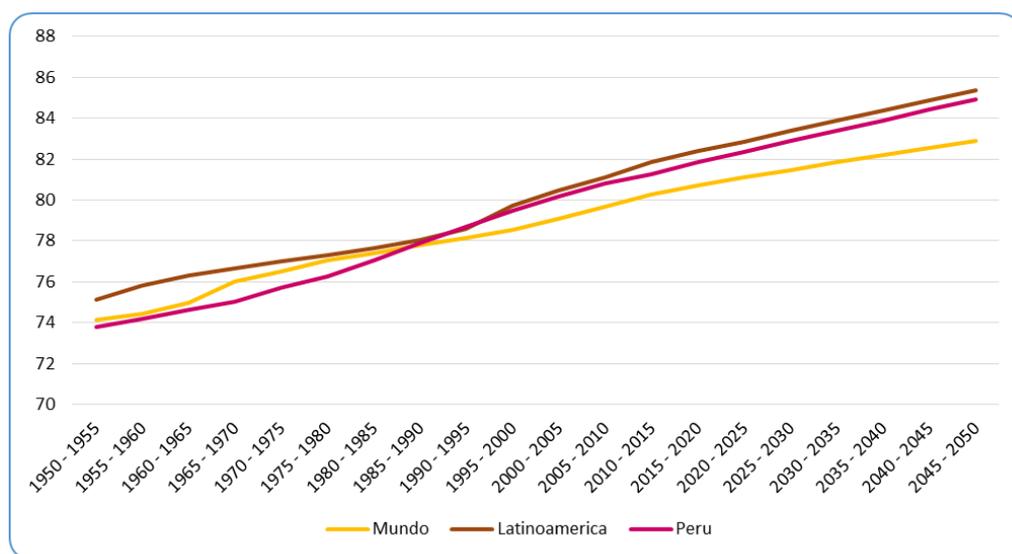
Fuente: Naciones Unidas – World Population Prospects 2017. Elaboración: Autores de esta tesis

De acuerdo con esta información se puede determinar que existirá menos población de menores a 60 años al reducirse el número de nacimientos y la mortalidad de las personas que podrán llegar a etapas muy maduras de la vida como lo es el adulto mayor. Esto permite observar que las ofertas de productos y servicios para el adulto mayor se volverán un mercado bastante atractivo ya que contara con mucha más población con el transcurso de los años, generando un gran mercado potencial para el presente plan de negocios.

4.1.3. Esperanza de Vida

La esperanza de vida ha experimentado crecimientos a lo largo de los últimos 50 años y de acuerdo con las proyecciones realizadas por Naciones Unidas, está seguirá incrementándose. En el Perú, la esperanza de vida promedio se ha incrementado en 8 años entre 1950 y el 2017; para el 2050 el incremento total será de 11 años. Esta información se puede apreciar en la Gráfica 4.8 que presenta la esperanza de vida de la población mundial, de Latinoamérica y del Perú en un rango de años que van desde el 1950 al 2050.

Gráfica 4.8. Esperanza de Vida de la Población Mundial vs Latinoamérica vs Perú



Fuente: Naciones Unidas – World Population Prospects 2017. Elaboración: Autores de esta tesis

De acuerdo con los datos presentados se puede concluir que debido al aumento en la esperanza de vida se necesitará de más servicios que den una atención adecuada a los adultos mayores por lo que existirá un mercado en crecimiento y con potencial que demandará servicios con las exigencias que esta población requiere tomando en cuenta el mejoramiento de la calidad de vida e incentivando al envejecimiento activo de los adultos mayores.

4.2. Aspecto Social del Adulto Mayor en el Perú

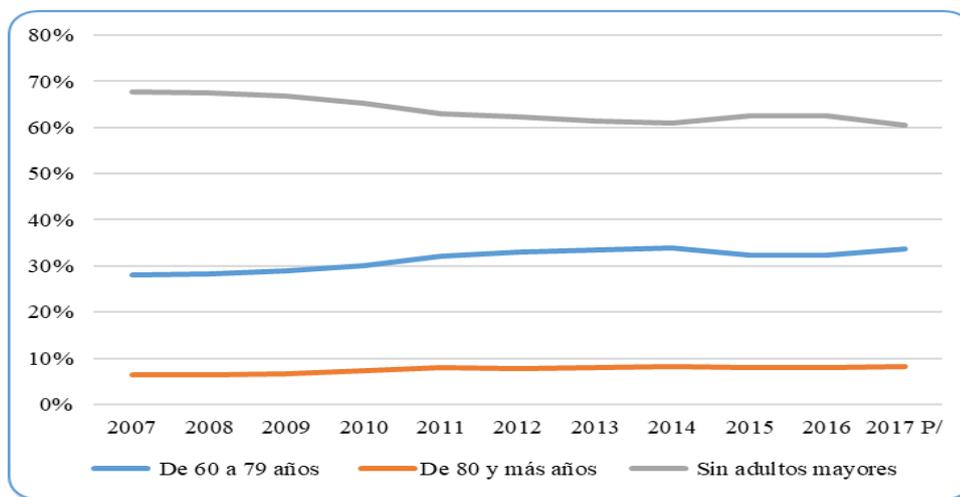
Se ha obtenido información de la situación de la población adulta mayor en indicadores como la presencia de éstos en los hogares del Perú, como están compuestos estos hogares, el estado civil y su condición de afiliación. Esta información es importante para determinar el comportamiento del adulto mayor con el fin de poder ofrecer los servicios necesarios que les permita mantenerse activos, sanos y relacionados con la sociedad.

4.2.1. Hogares con Adultos Mayores

En los hogares del Perú se experimenta el envejecimiento de sus miembros y es así como la participación de los adultos mayores se ha visto incrementada en los últimos 10 años en 7%. En la Gráfica 4.9 apreciamos un incremento de los hogares que cuentan con adultos mayores entre sus miembros para el periodo 2007 al 2017.

Este incremento se aprecia tanto para adultos mayores que se encuentran entre el rango de los 60 a 79 años y los adultos mayores de 80 años a más.

Gráfica 4.9. Hogares con presencia de algún Adulto Mayor

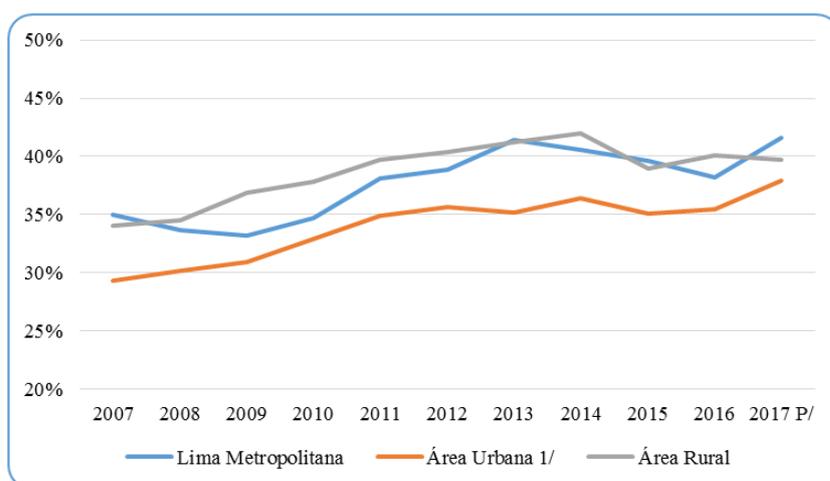


P/ Datos parciales del año 2017

Fuente: INEI – Encuesta Nacional de Hogares 2017. Elaboración: Autores de esta tesis

En Lima Metropolitana los hogares con al menos un adulto mayor entre sus miembros, aumentó de 35% en el año 2007 a un 41.6% en el año 2017. Es importante destacar que en el resto de las áreas urbanas y áreas rurales existe un crecimiento mayor al de Lima Metropolitana, los cuales experimentaron un aumento de hogares con adultos mayores en 8.6% y 5.7% respectivamente desde el año 2007 al 2017 como se aprecia en la Gráfica 4.10.

Gráfica 4.10. Hogares con presencia de algún adulto mayor, por área de residencia



P/ Datos parciales del año 2017

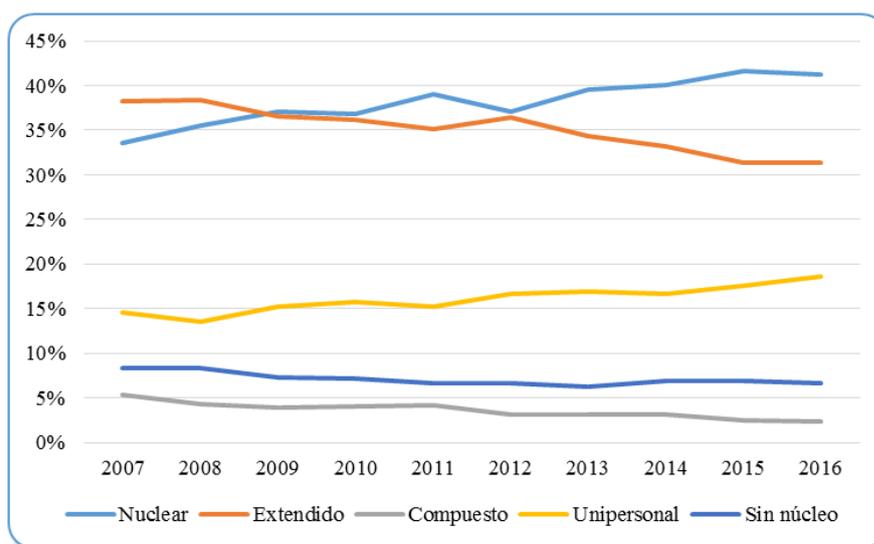
1/ No incluye Lima Metropolitana

Fuente: INEI – Encuesta Nacional de Hogares 2017. Elaboración: Autores de esta tesis

4.2.2. Composición de los Hogares de los Adultos Mayores

En su composición, los hogares del Perú en los cuales reside al menos un adulto mayor, encontramos que los hogares de tipo nuclear (que los integra a una pareja con o sin hijos) se ha incrementado pasando de 33.5% a 41.2% desde el año 2007 al 2017. Los hogares de tipo extendido (adiciona otros parientes) se ha reducido de 38.2% a 31.3%. Los hogares unipersonales (solo vive un adulto mayor) han incrementado desde un 14.6% a un 18.6%. Los hogares de tipo compuesto (además de los familiares viven otras personas) presentan una participación de 5.4% a 2.3% y los hogares sin núcleo (vive el adulto mayor con otras personas que no son familiares) han pasado de 8.3% a 6.6%. Esto demuestra una reducción en el número de integrantes de las familias presentando una tendencia al incremento de las familias nucleares y/o las unipersonales como se aprecia en la Gráfica 4.11 que se presenta a continuación.

Gráfica 4.11. Hogares con adultos mayores, por tipo de hogar

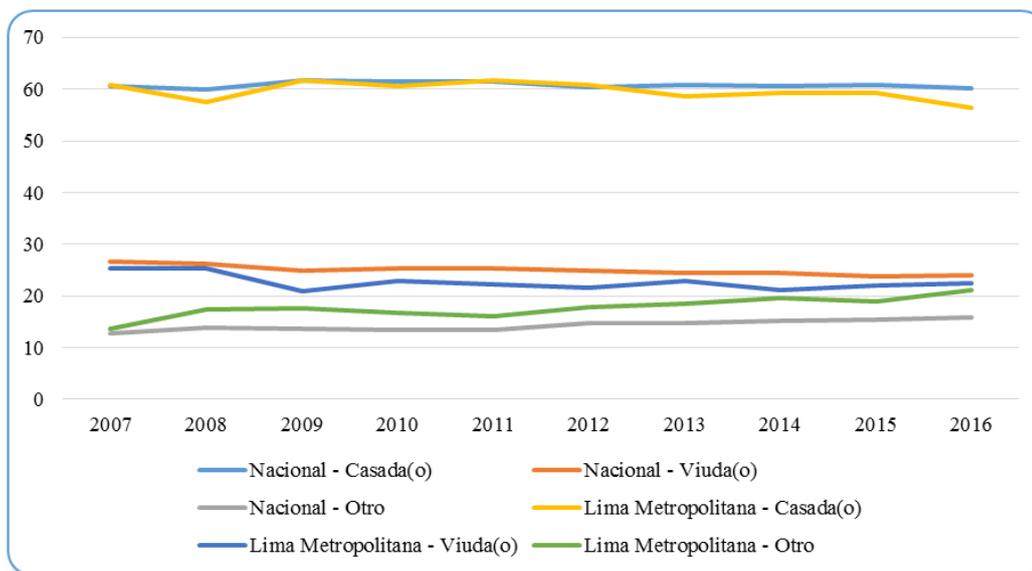


Fuente: INEI – Encuesta Nacional de Hogares 2017. Elaboración: Autores de esta tesis

4.2.3. Estado civil de los Adultos Mayores

La mayoría de los adultos mayores al 2016 son casados con un total de 60.6% en Perú y 60.9% en Lima Metropolitana. Los adultos mayores en estado civil de viudez representan el 23.9% y 22.4% respectivamente al 2016. La Gráfica 4.12 muestra la evolución de los estados civiles de los adultos mayores los cuales evidencian poca variación a lo largo de 10 años tanto a nivel nacional como para Lima Metropolitana.

Gráfica 4.12. Población adulta mayor a Nivel nacional y Lima Metropolitana vs estado civil o conyugal



Fuente: INEI – Encuesta Nacional de Hogares 2017. Elaboración: Autores de esta tesis

Es importante el análisis en el aspecto social para observar la interacción de los adultos mayores en la sociedad. Podemos concluir que existe un aumento de los hogares con la presencia de algún adulto mayor y que estos cada vez tienden a ser de menores miembros, esto se observa al verificar el incremento de las familias nucleares y unipersonales por lo que un servicio en el que puedan interactuar con otras personas les podría ser atractivo. Además, es importante observar que una gran mayoría de adultos mayores aún se encuentran con un estado civil de casados lo que permitiría integrar a ambos adultos mayores en estas actividades.

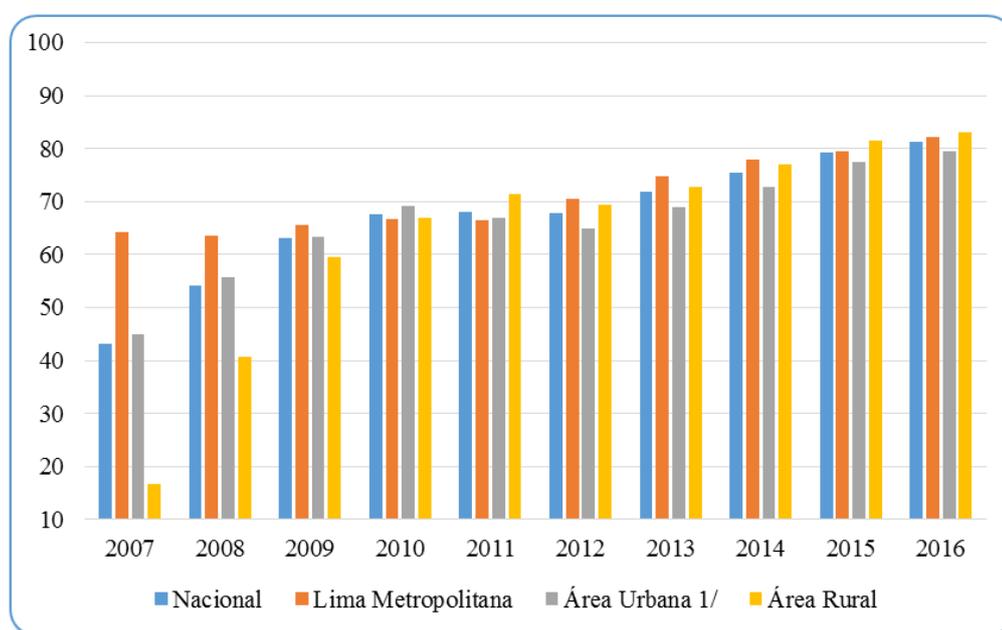
4.3. Indicadores de Salud del Adulto Mayor en el Perú

Los indicadores de salud presentan variaciones sustanciales dependiendo de las zonas geográficas, los factores económicos y niveles de urbanización. Esta información es importante para el presente plan de negocios ya que nos permitirá plantear diferentes beneficios que ayuden a los adultos mayores a contar con una mejor salud ofreciéndole servicios adecuados para su edad y estado de salud.

4.3.1. Seguro de Salud del Adulto Mayor

Los adultos mayores en el Perú, dependiendo de los factores antes mencionados, cuentan con acceso a los sistemas de salud en diferentes proporciones; así tenemos que, para el área rural se presentan accesos bastante limitados, principalmente por la poca implementación de centros de salud y por no contar con seguros de salud adecuados. En el año 2016 el porcentaje de adultos mayores afiliados a algún sistema de salud superó el 80% a nivel nacional. Este incremento es sostenido desde el año 2007 como se puede apreciar la Gráfica 4.13.

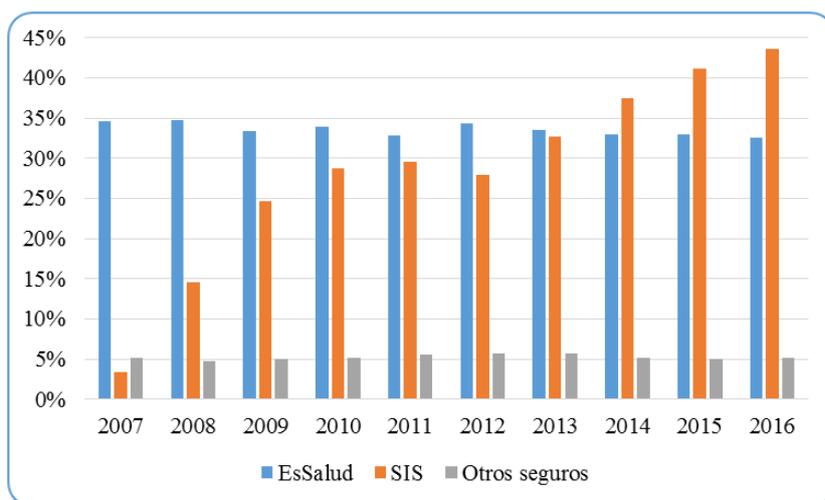
Gráfica 4.13. Población adulta mayor, por condición de afiliación



1/ Excluye Lima Metropolitana

Fuente: INEI – Encuesta Nacional de Hogares 2017. Elaboración: Autores de esta tesis

Este aumento de participación de los adultos mayores en los sistemas de salud viene explicado por la inscripción a los programas del SIS, el cual es un seguro para los ciudadanos que no cuenten con otro seguro vigente; es así, que la participación de los adultos mayores en los seguros del SIS aumento en 40% desde el año 2007 al 2016 como se aprecia en la Gráfica 4.14 donde se presentan la participación de los adultos mayores por seguro de salud.



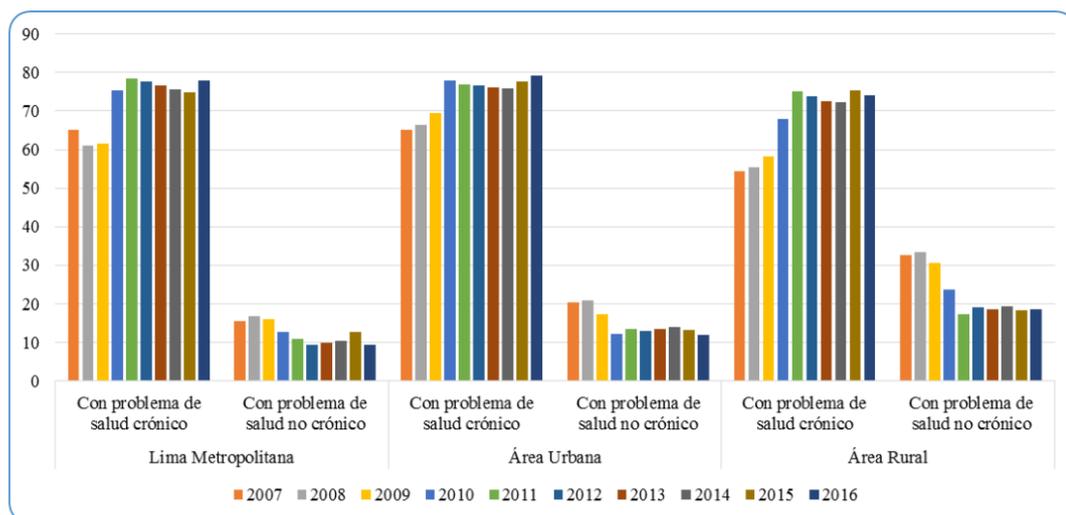
Gráfica 4.14. Población adulta mayor, por tipo de seguro de salud

Fuente: INEI – Encuesta Nacional de Hogares 2017. Elaboración: Autores de esta tesis

4.3.2. Enfermedades del Adulto Mayor

En el Perú no ha existido una política de prevención de las enfermedades crónicas, por este motivo más del 70% de los adultos mayores poseen estas enfermedades, como se aprecia en la Gráfica 4.15. Estos valores se han visto incrementados adicionalmente por problemas alimenticios. Por este motivo, el Estado peruano emitió la Ley 30021, Ley de Promoción de la alimentación saludable, la cual busca prevenir y reducir las enfermedades crónicas no transmisibles para contar, en el futuro, con una población sana que llegue a su etapa de adulto mayor en con mejores condiciones de vida.

Gráfica 4.15. Población adulta mayor con algún problema de salud crónico y no crónico, por área de residencia

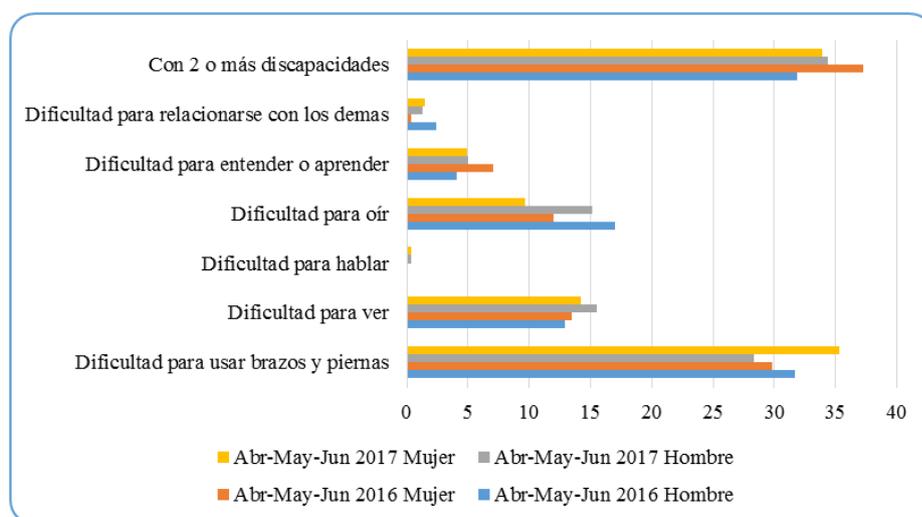


Fuente: INEI – Encuesta Nacional de Hogares 2017. Elaboración: Autores de esta tesis

De acuerdo con la información que presenta el INEI en el Perú las personas con discapacidad representan el 36.6% de la población total; las personas discapacitadas de adultos mayores son alrededor de 645 mil adultos mayores a nivel nacional (INEI, INEI, 2013). En la Gráfica 4.16 se muestran las principales discapacidades que presentan el adulto mayor, así como su incremento comparado al año 2016.

Es importante para el adulto mayor una detección temprana de enfermedades crónicas; así como de las discapacidades relacionadas a la edad para tomar las acciones necesarias que ayuden a reducir las complicaciones relacionadas a estas mejorando su calidad de vida.

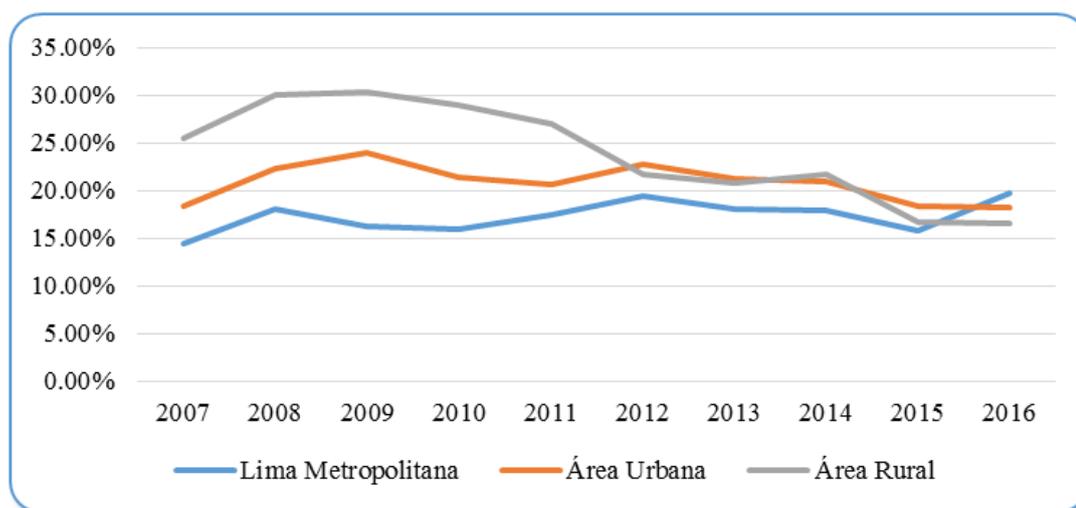
Gráfica 4.16. Población adulto mayor con discapacidad, según tipo de discapacidad



4.3.3. Alimentación del Adulto Mayor

Con el fin de obtener un óptimo estado de salud de acuerdo con las características de los adultos mayores; estos deben presentar un adecuado régimen de alimentación que sea equilibrada (con los mismos nutrientes que los jóvenes, pero en cantidades distintas) (INCAP, 2014). En Perú, existen hogares con adultos mayores que presenta un déficit calórico, el cual es perjudicial para su desempeño motriz y cognitivo, disminuyendo y reduciendo su capacidad y acelerando el proceso de envejecimiento (Celestino-Soto, Salazar-González, & Novelo-Huerta, 2009). Para el año 2016 se puede apreciar en la Gráfica 4.17 el incremento de hogares con adultos mayores que presentan déficit calórico, de los cuales en Lima Metropolitana se presenta un incremento del 5%.

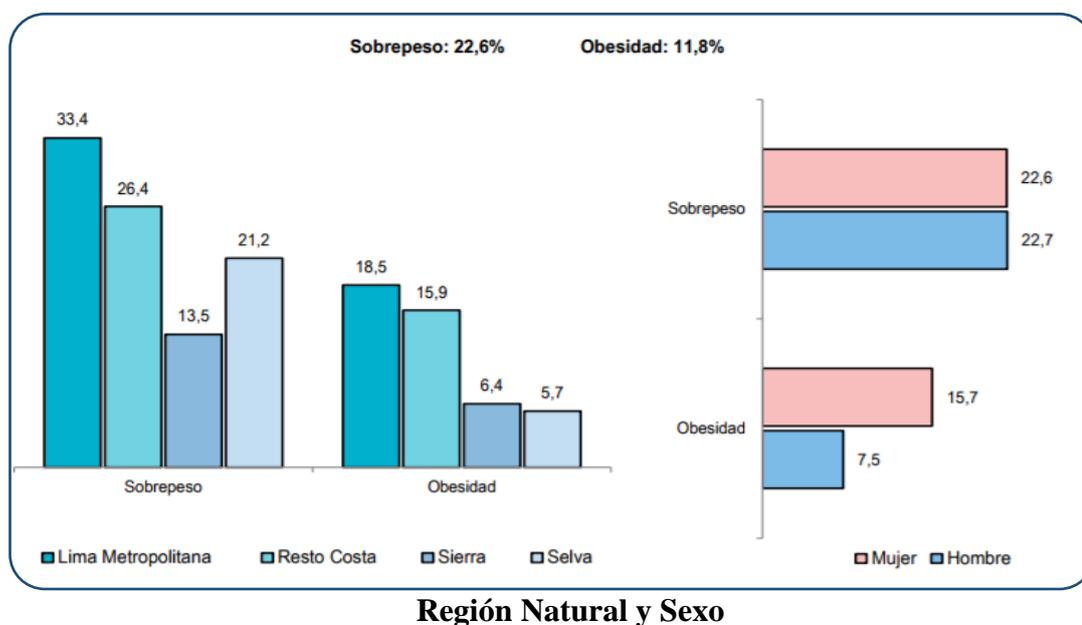
Gráfica 4.17. Hogares con adultos mayores que presentan déficit calórico, por área de residencia



En contraste con la información de déficit calórico de los adultos mayores en la Encuesta Nacional de Hogares del 2017, se muestra en la Figura 4.2, un grupo de adultos mayores con índices de sobrepeso y obesidad que genera el riesgo de padecer problemas cardíacos, cerebrovasculares y diabetes, esta información fue obtenida de la Encuesta Demográfica y de Salud Familiar realizada por el INEI en el año 2015 donde se aprecia que en Lima Metropolitana existe un alto índice de adultos mayores con

sobrepeso representando el 33,4% de la población y un 18,5% de adultos mayores obesos de los cuales más del 60% de estos son mujeres.

Figura 4.2. Población Adulta Mayor, por Sobrepeso y Obesidad, según



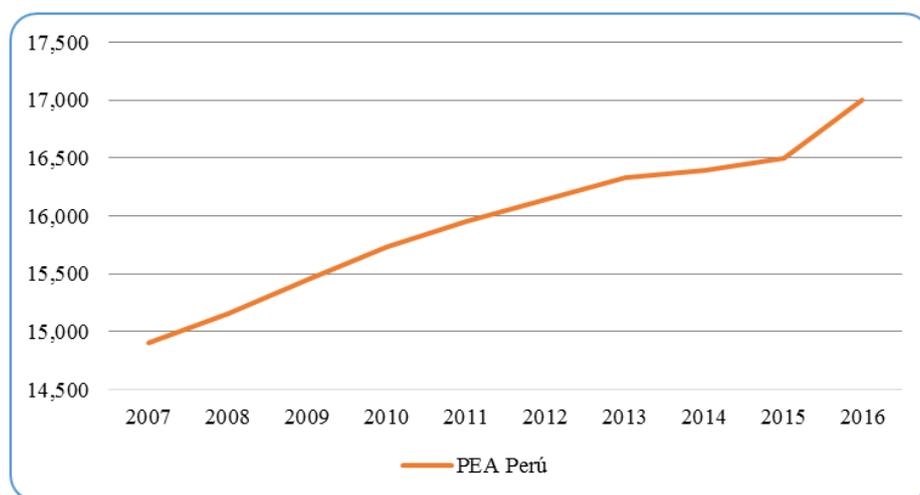
Fuente: INEI – Encuesta Demográfica y de Salud Familiar 2015. Elaboración: Autores de esta tesis.

Las condiciones de salud del adulto mayor no son las adecuadas en la mayoría de los casos y al tener una población con enfermedades crónicas en al menos 70% y con porcentajes de 30% para alguna discapacidad nos hace concluir en que es importante incluir a este grupo en la oferta de servicios que nos permita mejorar sus condiciones de salud y alimentación desde un punto de vista integral.

4.4. Aspecto Económico

4.4.1. Población Económicamente Activa (PEA)

En el Perú la estructura de la población según condición de actividad se divide en dos grupos, según lo mencionado por el IPE (Instituto Peruano de Economía): Población Económicamente Activa (PEA) y Población Económicamente Inactiva. En el primero de ellos (PEA), se encuentran todas las personas mayores a 14 y en el segundo, todas las personas menores a 14 años. En los últimos 10 años la PEA del Perú viene creciendo a una tasa promedio de 1.5%, como se muestra en la Gráfica 4.18, lo cual genera mayor consumo de bienes y servicios.



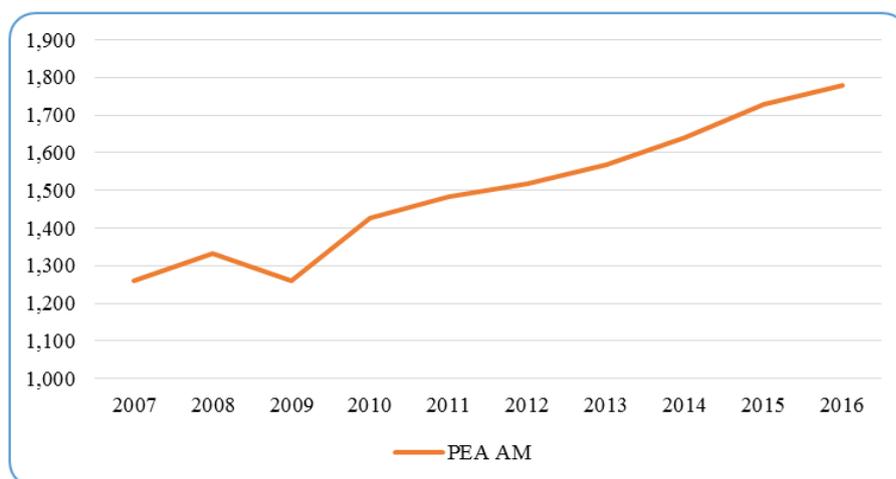
Gráfica 4.18. Población Económicamente Perú (Miles)

Fuente: INEI – Encuesta Nacional de Hogares. Elaboración: Autores de esta tesis

Por otro lado, la PEA de los adultos mayores representa el 52% del total de la población de adultos mayores siendo la edad promedio entre 60 a 69 años (*IPSOS, 2017*).

La PEA de los adultos mayores ha venido creciendo en tasas anuales entre 2% a 5%, como se puede apreciar en la Gráfica 4.19; esto va de la mano con lo mencionado en el informe del Perfil del Adulto Mayor Peruano de IPSOS de Setiembre 2017 en el cual los adultos mayores tienen pensado trabajar hasta los 76 años; en donde el principal motivo es mantenerse activo.

Gráfica 4.19. Población Económicamente Activa Adultos Mayores (Miles)



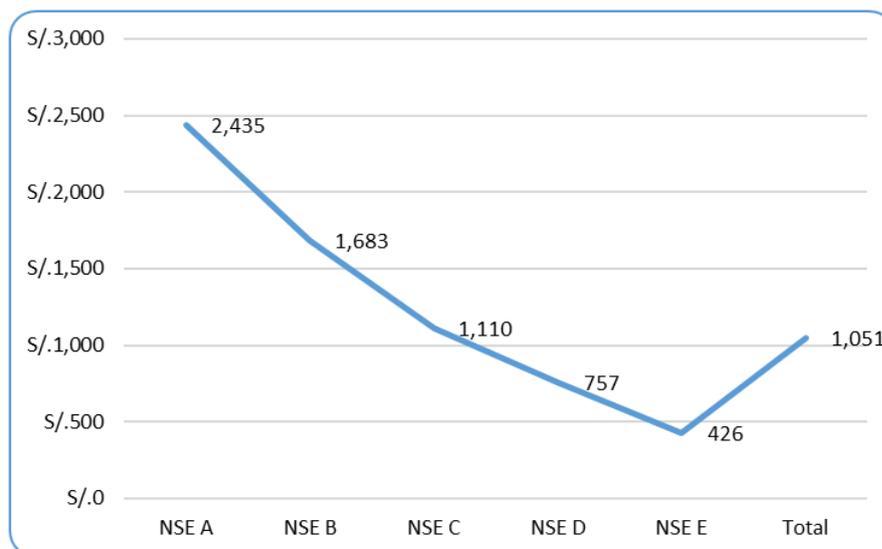
Fuente: INEI – Encuesta Nacional de Hogares. Elaboración: Autores de esta tesis

4.4.2. Ingresos

Según el informe de Ipsos sobre el Perfil del Adulto Mayor del 2017, el ingreso promedio es de mil soles mensuales; el cual se duplica en el nivel socioeconómico A y se reduce en la mitad en el NSE E.

Según el informe de Ipsos sobre el Perfil del Adulto Mayor del 2017 el ingreso promedio del adulto mayor es de S/1, 683 y S/1, 110 en los NSE B y C respectivamente, tal como se puede observar en el Gráfico 4.20.

Gráfica 4.20. Ingreso Promedio del Adulto Mayor por NSE



Fuente: (IPSOS, 2017). Elaboración: Autores de esta Tesis

En la Tabla 4.1 se muestran las principales fuentes de ingresos de los adultos mayores de los NSE B y C, en donde los dos principales son trabajo fijo y trabajos eventuales.

Tabla 4.1. Fuentes de Ingreso del adulto mayor en Lima Metropolitana

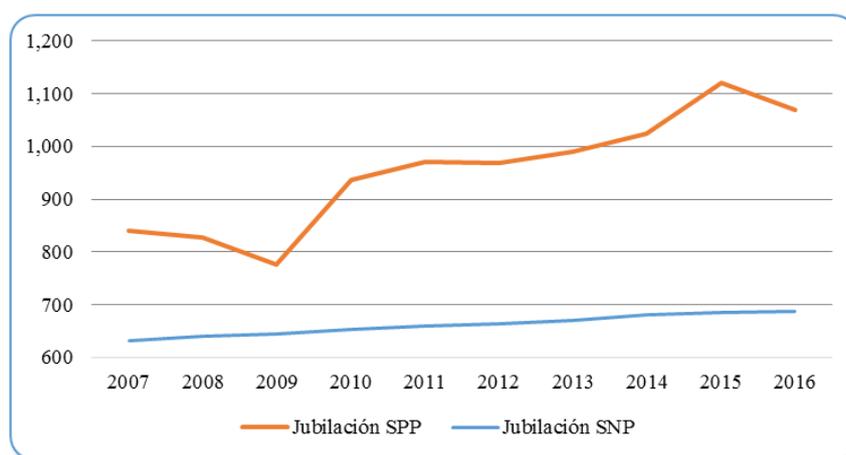
Principales Fuentes de Ingreso Adulto Mayor	Porcentaje NSE B	Porcentaje NSE C
Trabajo Fijo	42%	20%
Pensiones / Jubilación	37%	33%
Dinero Otorgado por otros (Propinas)	24%	34%
Trabajo Eventual	21%	37%

Fuente: (IPSOS, 2017). Elaboración: Autores de esta Tesis

4.4.3. Pensiones

Según informe de la Asociación de AFPs de junio del 2017, las pensiones promedio de jubilación tanto en el SNP y SPP tienen una tendencia positiva, como se muestra en la Gráfica 4.21; lo cual da mayor liquidez a los pensionistas. En el año 2016 la pensión promedio en el SPP fue de S/. 1,068, mientras en el SNP fue de S/688.

Gráfica 4.21. Pensión Promedio de Jubilación del SPP y SNP (Soles)



Fuente: Asociación de AFPs- Junio 2017. Elaboración: Autores de esta tesis

Los excedentes de dinero que puedan tener los adultos mayores de los NSE B y C, serían ahorrados en un banco y en casa respectivamente, según el estudio realizado por Ipsos sobre el Perfil del Adulto Mayor del 2017; es decir, tendrían dinero

disponible para poder adquirir algún servicio y/o producto, de acuerdo a sus necesidades y/o metas, que este plan de negocios pueda implementar para ellos. Cabe resaltar que el 37% de adultos mayores tiene como meta personal estar en forma y saludable, según el estudio realizado por Ipsos sobre el Perfil del Adulto Mayor del 2017; lo cual genera intención de requerir servicios enfocados en esta meta.

4.5. Servicios al Adulto Mayor

Como ya se mencionó la Ley N° 30490, Ley de la Persona Adulta Mayor, establece el marco normativo que garantiza los derechos de la persona adulta mayor, dentro de este marco se indica que, todos los centros de atención gerontológica buscan mejorar la calidad de vida de los adultos mayores a través de un envejecimiento activo.

Los centros regulados por el Estado son:

- Centro Integral del Adulto Mayor (CIAM), que se encuentran bajo control de los Gobiernos Locales (Municipalidades) y son servicios que se ofrecen a los adultos mayores en coordinación con instituciones públicas, privadas y la sociedad civil. Los programas y proyectos tienen un alcance en su jurisdicción.
- Centros de Adulto Mayor (CAM) desarrollado y promovido por ESSALUD, son espacios de reunión para personas adultas mayores, que busca mejorar su calidad de vida y envejecimiento a través de diversos programas de soporte.
- Círculos de Adulto Mayor (CIRAM), formado por agrupaciones que participan promoviendo actividades para lograr un envejecimiento activo, como por ejemplo parroquias, asociaciones, etc.

De acuerdo con la Propuesta de Reglamento de la Ley N° 30490 – Ley de la Persona Adulta Mayor en su Capítulo II, para la operación de estos centros regulados por el Estado se deben tener como mínimo las siguientes características de sus servicios ofrecidos:

- Servicios de encuentro generacional y socialización
- Participación y ciudadanía activa
- Envejecimiento activo, orientados a promover la autonomía e independencia del adulto mayor.

- Otros servicios que promuevan el desarrollo humano.

Por otra parte, los servicios privados (y algunos públicos) para adultos mayores están reglamentados según el D.S. 004-2016-MIMP que Aprueba el Reglamento de los Centros de Atención a Personas Adultas Mayores. Según este Decreto Supremo, los centros se pueden clasificar en:

- Centros de atención residencial (CAR)
- Centros de atención de día
- Centros de atención de noche

Los Centros de Atención residencial, se clasifican a su vez en:

- Centro de atención residencial gerontológico
- Centro de atención residencial geriátrico
- Centro de atención residencial mixto

Las diferencias entre ellos se encuentran resumidas en la Tabla 4.2.

Tabla 4.2. Características de los centros de atención residencial para adulto mayor

	CAR Gerontológico	CAR Geriátrico	CAR Mixto	Centro de Día	Centro de Noche
Atención	24 horas	24 horas	24 horas	Min. 8 horas	Min. 8 horas
Alimentación	Si	Si	Si	Si	Si
Salud Básica	Si	Si	Si	Si	Si
Evaluación Social	Si	Si	Si		
Evaluación Médica	Semestral	Mensual	Mensual		
Lavandería	Si	Si	Si	Si	Si
Cuidadores	24 horas	24 horas	24 horas	Durante horario	Durante horario
Terapias de prevención	Si	Si	Si	Si	
Técnicas Enfermería	24 horas	24 horas	24 horas		
Atención Médica		24 horas	24 horas		

Fuente: Reglamento de Ley N°30490 y DS 004-2016-MIMP. Elaboración: Autores de esta Tesis

Adicionalmente, ambos reglamentos especifican una serie de requerimientos de servicios e infraestructura, para la obtención de acreditación por 3 años por parte de MIMP (Capítulo II del Reglamento). En este sentido, el diseño de los servicios de este plan de negocios se realizará con miras a estar alineado con las políticas

gubernamentales respecto al envejecimiento, y los programas y servicios que se deban desarrollar para su cumplimiento.

4.6. Conclusiones

- Debido al aumento de la población adulta mayor, los gobiernos vienen adecuando sus políticas de estado para crear un escenario propicio para el desarrollo de este segmento de la población, lo que genera oportunidades en el sector privado para ofrecerles servicios de mejor calidad.
- Según las estadísticas a nivel global, Latinoamérica y Perú, la tasa de crecimiento del adulto mayor será mayor a la de la población menor a 60 años, lo que evidencia un crecimiento sostenido de la demanda por servicios de la población adulta mayor.
- En el aspecto social, se observa que la mayoría de los adultos mayores son casados, lo que se traduce en que en ciertos servicios y talleres que se ofrezcan en la Estancia y Club de Día, deben ser desarrollados pensando en la integración de la pareja.
- Con respecto a la salud de los adultos mayores, el 70% tienen alguna enfermedad crónica y el 18.5% presentan problemas de sobrepeso, lo cual denota que este segmento de la población buscaría servicios para el mejoramiento de su salud y hábitos de alimentación.
- En el aspecto económico, la edad promedio de la PEA de los adultos mayores se encuentra entre 60 a 69, con lo que se concluye que los servicios que serán prestados en la Estancia y Club de Día serán enfocados principalmente en aquellos adultos mayores a los 65 años que se encontrarían ya jubilados.
- Se observa además como oportunidad del mercado, que las pensiones por jubilación tienen una tendencia positiva, lo que muestra una mayor liquidez de los adultos mayores. Económicamente el segmento B estaría en mayores condiciones de realizar gastos adicionales a los básicos y en menor medida el segmento C.

CAPÍTULO V. BENCHMARKING

En este capítulo se evaluará la oferta de servicios iguales, similares y complementarios existentes para adultos mayores con la finalidad de determinar sus principales características, beneficios y puntos de atracción, además; de identificar aquellas oportunidades y factores críticos de éxito sobre los cuales se puede construir una ventaja competitiva.

Se considera competencia a todos aquellos servicios de entretenimiento temporal ofertados para adultos mayores; sin embargo para efectos de la presente investigación se han realizará el análisis de tres tipos de ofertas de servicios similares, cuyas características se presentan en la Tabla 5.1:

- Casa de Reposo Privada con Club de Día o Guardería: Servicios pagados por Día con servicios adicionales de residencia permanente o temporal.
- CAM: Programa de ESSALUD de atención gerontológica integral.
- Centro Integral de Adulto Mayor (CIAM): Programas municipales organizados a nivel distrital y con el apoyo de clubes sectoriales.

Tabla 5.1. Características generales de la competencia

	Casa de Reposo	Centro Adulto Mayor (CAM ESSALUD)	Centro Integral del Adulto Mayor (CIAM)
Propiedad	Privado	Regional (Subvencionado por el Gobierno Central)	Municipal Provincial / Distrital (Subvencionado por las Municipalidades)
Requisitos	Depende del servicio solicitado	Persona Adulta Mayor aportante a ESSALUD/ DNI	Vivir en el distrito donde se encuentra el CIAM
Servicio de Alojamiento	Si	No	No
Exclusivo para AM	Si	Si	Si
Locales	200+ (nivel nacional)	122 (Nivel Nacional)	143 (Nivel Nacional)
Comedor	Si	Si	No
Servicios Médicos	Total	Básico	Básico
Personalización de la atención	Alta	Media	Media
Costo	Alto	Muy Bajo	Muy Bajo

Fuente: Propia. Elaboración: Autores de esta Tesis

5.1. Factores de Comparación

Las experiencias más relevantes coinciden en que el enfoque gerontológico es el más adecuado para servicios como el club de día y similares (CAM, CIAM), puesto

que tiene un espectro más global a diferencia del enfoque geriátrico que es netamente médico.

Con el fin de identificar los principales factores de comparación se han realizado entrevistas a profundidad a responsables cuyos perfiles se presentan en la tabla 5.2. Adicionalmente, se han considerado las variables técnicas recomendadas por el Programa Iberoamericano de Cooperación sobre la Situación de los adultos mayores en la Región - Guía sobre Centros de Día para Personas Mayores en Situación de Dependencia.

Tabla 5.2. Entrevistas a Profundidad

Nombre	Cargo
Rosa Arashiro de Nakamura	Directora del Centro Recreacional Ryoichi Jinnai
María del Pilar Gamarra	Médico especialista en Geriatria
Magali Mendiola Cabrera	Gerente de Ventas Vitalicias en Interseguros

Fuente: Propia. Elaboración: Autores de esta Tesis.

Con base al análisis efectuado sobre el proceso de entrevistas a profundidad e investigación de fuentes secundarias, en la Tabla 5.3 se detallan los factores de comparación identificados incluyendo una descripción del alcance de cada uno de ellos. Estos factores han sido utilizados para el análisis de la actual oferta de servicios similares al que prestará la “Estancia y Club de Día”, tanto a nivel local como la oferta en otros países.

Tabla 5.3. Factores de Comparación

Factor de Comparación	Descripción
Coherencia e integración de la propuesta	Es necesario considerar los servicios para adultos mayores de manera integral, trabajando los factores psicológicos, físicos y sociales como un todo y no de manera aislada.
Micro segmentación de actividades	Expertos coinciden que dentro de las comunidades de adultos mayores coexisten tres sub-grupos según los rangos etarios: (60 – 64, 65 – 69 y 70 a más años), los cuales presentan características, motivaciones y gustos diferentes.
Sentido de pertenencia y utilidad	Es apreciado por los demás adultos mayores, que personas de su edad compartan su conocimiento entre ellos o con otras personas de otra generación.
Cruce intergeneracional	Los adultos mayores buscan no ser aislados de la sociedad, sino todo lo contrario, están interesados en las interacciones sociales que se puedan dar con personas más jóvenes.
Disponibilidad de ambiente al aire libre	Puesto que parte del desarrollo integral del AM es el de poder realizar actividad física moderada, muchos centros utilizan áreas públicas como parques y jardines; pocos de ellos tienen la infraestructura privada para tal fin.

Factor de Comparación	Descripción
Oferta variada de actividades	Es importante para evitar el tedio y siempre proponer alternativas variadas e innovadoras.
Dejar espacio para la iniciativa	Los adultos mayores gustan agruparse y generar actividades tales como tertulias, clubes de interés o bailes. La organización debe ser flexible para permitir, fomentar e incluir actividades relacionadas dentro de su programación.
Integración familiar	Los centros deben permitir la integración de la familia, incluyendo en sus programas tales como visitas, excursiones, eventos y pasar los días juntos.
Viajes	Los AM gustan mucho de viajar, esta característica dentro de los centros es muy valorado por ellos.
Precio	Uno de los principales atractivos de los centros públicos para adultos mayores es el bajo precio que se paga, esto debido principalmente a que son subvencionados.
Distancia	Los expertos indican que sus principales clientes que asisten con frecuencia parcial son aquellos adultos mayores que se encuentran en el distrito de pertenencia del centro.

Fuente: Propia. Elaboración: Autores de esta Tesis.

5.2. Análisis de la Competencia Local

Para el análisis de la competencia, se ha evaluado a los principales centros que brindan servicios similares en el distrito de Santiago de Surco entre Centros Geriátricos, CIAM y CAM; en la Tabla 5.4 se muestra la ficha informativa de la competencia analizada, incluyendo sus principales características, servicios ofrecidos y costo de estos. Adicional, en el Anexo 1 se muestra fotos del CIAM de Santiago de Surco.

Tabla 5.4. Ficha informativa de la competencia directa analizada

Datos	Centro Geriátrico GERO VITALIS Surco	CIAM Municipalidad Surco	CAM ESSALUD
Dirección	Jr. Batalla de San Juan 282 - Urb. Las Gardenias - Santiago de Surco	Calle Castilla cdra 10 y Plaza de Armas de Surco	Calle La Luna N° 312-324 Urb. San Roque
Servicios	Atención alojamiento permanente Alojamiento Temporal Atención de Día	Asesoría Legal Asesoría Nutricional	Comedor Revisión médica mensual
Talleres Psicológicos	Cognitivos Funcionales Artísticos	Taller de Inglés Taller de Memoria Taller de Pintura Taller de Bisutería Taller de Inglés	Educación Emocional Memoria Arte Huertos familiares / animales menores Integración Intergeneracional
Talleres Físicos	Entretenimiento	Tai Chi Aeróbicos Pilates Baile – Marinera Psicomotricidad	Cultura física – Tai CHI Eventos deportivos/recreativos
Integración Social	Comedor actividades comunes	Celebraciones: fiestas patrias, navidad, etc	Auto cuidado Comedor Social

Datos	Centro Geriátrico GERO VITALIS Surco	CIAM Municipalidad Surco	CAM ESSALUD
Viajes	NO	SI	Turismo Social
Costo	S/.1,950 mensuales	Cursos S/ 4. Por clase EL 30% son Gratis	Cursos S/. 2.50 por clase /el 70% son gratis
Horario de Atención	L -V 9am a 6 pm	L – V 8 am a 5 pm	L – V 8am a 4.30 pm
Metraje aprox.	700 m ²	150M ²	500 M ²

Fuente: Propia. Elaboración: Autores de esta Tesis.

Sobre la comprensión de la competencia, se ha efectuado la evaluación de cada factor de comparación descritos en la Tabla 5.2, analizando e identificando a detalle las características positivas y negativas en cada factor de comparación. En la Tabla 5.5 se muestra los resultados obtenidos de la evaluación efectuada.

Tabla 5.5. Análisis de la Competencia bajo los factores de Comparación

Factores de Comparación	Centro Geriátrico GERO VITALIS Surco	CIAM Municipalidad Surco	CAM ESSALUD
Coherencia e integración de la propuesta	No se cubren los tres aspectos básicos. Deficitario en el aspecto físico.	No se cubren los tres aspectos básicos. Deficitario en el aspecto físico.	No se cubren los tres aspectos básicos. Deficitario en el aspecto físico.
Micro segmentación de actividades	Los adultos mayores se agrupan por sub grupos de edad	No existe agrupamiento, los adultos mayores se agrupan conforme llegan	No existe agrupamiento, los adultos mayores se agrupan conforme llegan
Sentido de pertenencia y utilidad	Los adultos mayores tienen participación pasiva en el centro	Los adultos mayores participan parcialmente fuera de los talleres en otras actividades.	Los adultos mayores tienen bastante libertad y participación en actividades
Cruce intergeneracional	Solo interactúan con AM y personal encargado de su cuidado	Solo interactúan con AM y personal encargado de su cuidado	Solo interactúan con AM y personal encargado de su cuidado
Disponibilidad de ambiente al aire libre	Tienen áreas al aire libre para esparcimiento	No tienen áreas al aire libre para esparcimiento	No tienen áreas al aire libre para esparcimiento
Oferta variada de actividades	Propuesta básica de actividades, no se evidencia nada innovador	Propuesta básica de actividades, no se evidencia nada innovador	Propuesta básica de actividades, no se evidencia nada innovador
Dejar espacio para la iniciativa	Las actividades son programadas, poca flexibilidad	Existe libertades para agruparse y realizar propuestas	Permiten participación de los AM con propuestas de servicios adicionales.

Factores de Comparación	Centro Geriátrico GERO VITALIS Surco	CIAM Municipalidad Surco	CAM ESSALUD
Integración familiar	Si bien se permiten visitas de familiares, los horarios no ayudan. No hay programas formales de integración familiar	Si bien se permiten visitas de familiares, los horarios no ayudan. No hay programas formales de integración familiar, debido en parte a que solo funcionan de lunes a viernes y no fines de semana.	Si bien se permiten visitas de familiares, los horarios no ayudan. No hay programas formales de integración familiar, debido en parte a que solo funcionan de lunes a viernes y no fines de semana.
Viajes	No hay viajes auspiciados por la organización	No hay viajes auspiciados por la organización	Mucha organización para viajes, actividad muy demandada.
Precio	Precio Alto, segmento alto	Precio muy bajo, parte financiada por los mismos usuarios	Precio muy bajo, parte financiada por los mismos usuarios

Fuente: Propia. Elaboración: Autores de esta Tesis.

Según los resultados obtenidos en la Tabla 5.5 se puede concluir que:

- Los centros se encuentran bastante homogéneos en la oferta de servicios y talleres.
- La gran limitación en todos es el espacio, puesto que todos deben realizar parte de sus actividades, especialmente físicas, fuera del local. Así mismo, los horarios son entre días de semana, por tanto no existen muchos espacios de integración con la familia.
- Si bien varios de ellos mantienen un constante cambio en la programación de cursos y talleres en función a la aceptación de estos, en otros casos son los mismos usuarios quienes los financian, restándole consistencia al servicio.
- La interacción con personas de otras generaciones es muy baja; expertos, indican que este cruce no solo refuerza el sentido de utilidad, sino que le ayuda a romper la monotonía.

5.3. Análisis de la Oferta - Otros Países

El enfoque hacia el cuidado de los adultos mayores está mucho más desarrollado en otros países, tales como España, Chile y Estados Unidos, donde este es un segmento de negocio maduro. Los países europeos son líderes en estos sistemas, principalmente porque la calidad de vida e ingreso de los jubilados es alta y pueden acceder a servicios de este tipo.

Sobre la comprensión de la oferta de servicios en otros países, se ha efectuado la evaluación de cada factor de comparación descritos en la Tabla 5.2 analizando e identificando a detalle las características positivas y negativas en cada factor de comparación. En la Tabla 5.6 se muestra los resultados obtenidos de la evaluación efectuada.

Tabla 5.6. Análisis de la Competencia bajo los factores de comparación – Otros Países

Factores de Comparación	España	Chile	Estados Unidos
Coherencia e integración de la propuesta	La reglamentación demanda coherencia entre los tres aspectos del envejecimiento activo.	La reglamentación demanda coherencia entre los tres aspectos del envejecimiento activo.	Mantiene coherencia entre los tres aspectos a trabajar con AM.
Micro segmentación de actividades	Dada la población, es práctica habitual agrupar por edades.	Dada la población, es práctica habitual agrupar por edades.	Dada la población, es práctica habitual agrupar por edades.
Sentido de pertenencia y utilidad	Buen modelo, muy integrados en la sociedad.	Actividades de cuidado a AM, estructuradas.	Actividades de cuidado a AM, estructuradas.
Cruce intergeneracional	La experiencia de los adultos mayores es compartida con otras generaciones	Ambiente más pasivo, solo interactúan con AM	Ambiente más pasivo, solo interactúan con AM
Disponibilidad de ambiente al aire libre	Espacios adecuados para su desarrollo	Espacios adecuados para su desarrollo	Espacios adecuados para su desarrollo
Oferta variada de actividades	Gran variedad de servicios y productos.	Gran variedad de servicios y productos.	Gran variedad de servicios y productos.
Dejar espacio para la iniciativa	Participación activa en sus comunidades / centros.	Participación activa en sus comunidades / centros.	Participación activa en sus comunidades / centros.
Integración familiar	Fomentan la participación activa de la familia	Fomentan la participación activa de la familia	Son centros sociales, muy abiertos e independientes.
Viajes	Hay mucho apoyo, además que el nivel de ingreso lo permite	Algunos organizan los viajes, en un modelo similar al peruano	Hay mucho apoyo, además que el nivel de ingreso lo permite
Precio	Razonable, dado el ingreso de la población	Razonable, dado el ingreso de la población	Razonable, dado el ingreso de la población

Fuente: Propia. Elaboración: Autores de esta Tesis.

5.4. Conclusiones - Factores Críticos de Éxito

De la revisión de la competencia local e internacional se han identificado factores claves, que agregan valor a la propuesta, los cuales se encuentran en la Tabla 5.7.

Tabla 5.7. Factores Críticos de Éxito

Factor Crítico de Éxito	Acciones
Sentido de pertenencia y utilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Fomentar un ambiente con sentido de comunidad y pertenencia bajo el enfoque de que el Club es suyo, mediante la programación y ejecución de actividades y talleres. • Consultar la experiencia relevante de los socios y su disponibilidad de querer compartirlas, no solo con compañeros sino con público en general, incluso con fines académicos de ser posible. • Promover la interacción de los socios ya que el Club está convencido que sus socios tienen mucho conocimiento y experiencias que compartir con su comunidad. • Fomentar visitas de colegios al Club o visitas de los socios a lugares donde su ayuda sea relevante (por ejemplo, zonas deprimidas, ayuda social).
Oferta variada de actividades	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar cronogramas de talleres de aprendizaje, actividades físicas, y espacio de socialización, a fin de explotar sus habilidades, manteniendo en todo momento el máximo uso de sus facultades mentales. • Los socios tendrán la libertad de proponer nuevas actividades y talleres a ser considerados por el club. Adicionalmente cada actividad será evaluada con una frecuencia mensual a fin de validar su continuidad. • Se fomentará su independencia proveyendo de los materiales que necesiten para proyectos comunes (por ejemplo, una “peña criolla”), y luego compartan la experiencia con sus compañeros.
Viajes	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener una frecuencia constante de propuestas de viajes para los socios. Mínimo 4 propuestas nacionales, 6 propuestas locales y una propuesta internacional en el año. • Establecer una alianza estratégica con una agencia de viajes que tenga reputación en el mercado para que gestione estas propuestas.
Acreditación otorgada por el Ministerio de la Mujer	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de infraestructura adecuada y servicios acordes a la normativa vigente. Asimismo, tener una estructura de RRHH que solvete la operación.

Fuente: Propia. Elaboración: Autores de esta Tesis.

CAPÍTULO VI. ESTUDIO DE MERCADO

En este capítulo se evalúa la factibilidad comercial de la propuesta de negocio con base a los resultados del procesamiento de los datos obtenidos a través de las fuentes primarias como son las encuestas y focus group. Por otro lado, se ha tomado en cuenta las referencias encontradas en fuentes secundarias como bases de datos de INEI, APEIN y artículos relacionados al sector objetivo.

Como parte final de este capítulo se realizará el cálculo de la demanda estimada y la proyección de demanda para un horizonte de 10 años del proyecto.

6.1. Perfil del Consumidor

En la actualidad, los adultos mayores se entretienen dependiendo de su nivel socio económico y sus preferencias. Según el Informe del Perfil del Adulto Mayor Peruano de Ipsos de los años 2015 y 2017, las tendencias de gusto por actividades son como se muestra en la Tabla 6.1:

Tabla 6.1. Perfil del Consumidor

Edad	El promedio de edad de los adultos mayores es de 70 años, siendo en promedio 54% mujeres y 46% hombres.
Estado Emocional	El 36% de los adultos mayores indica que se aburre con frecuencia y el 34% se siente poco útil. El 32% siente falta de compañía y el 21% aislado de la sociedad.
Familia	El 65% y 55% de adultos mayores en los NSE B y C tiene pareja. Mayormente los adultos mayores viven acompañados, con pareja y/o hijos. En los NSE B y C los adultos mayores tienen en promedio entre 3 a 4 hijos. El 37% refirió que dentro de sus metas personales se encuentra sentirse en forma y saludable, el mismo porcentaje indicó que desea dedicar más tiempo a la familia y unión familiar.
Trabajo	El adulto mayor que trabaja tiene pensado trabajar hasta los 76 años. En Lima la principal razón por el cual el adulto mayor trabaja es para mantenerse activo. La ocupación principal en mujeres es ama de casa con 36% y 37% para los NSE B y C respectivamente.
Entretención	El 54% decide salir a cenar o almorzar en algún restaurante; siendo esta actividad un 72% y 56% de los NSE B y C respectivamente. El 10% asiste al cine; siendo un 21% y 6% para los NSE B y C respectivamente. El 8% asiste a clubes; siendo un 14% y 6% para los NSE B y C respectivamente.

	El 7% frecuenta centros para el adulto mayor; siendo un 14% y 5% para los NSE B y C respectivamente.															
	El 37% acude a la playa en verano para relajarse															
	Otras actividades importantes que realiza el adulto mayor son cocinar, leer, manualidades y jugar juegos de mesa.															
Tecnología	El 72% y 52% de adultos mayores usan un celular en los NSE B y C respectivamente.															
	Se evidenció que los adultos mayores tienen poca interacción con internet y las redes sociales, identificándose que el 38% y 22% en los NSE B y C pertenece a alguna red social															
Transporte	Los medios más utilizados por los adultos mayores según NSE B y C, en su mayoría usan el transporte público y solo un 8% utiliza auto propio. La distribución del uso de transporte es la siguiente:															
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Tipo de Transporte</th> <th>NSE B</th> <th>NSE C</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Colectivo/Combi</td> <td>47%</td> <td>59%</td> </tr> <tr> <td>Caminando</td> <td>52%</td> <td>55%</td> </tr> <tr> <td>Ómnibus/Microbús</td> <td>40%</td> <td>42%</td> </tr> <tr> <td>Taxi</td> <td>45%</td> <td>41%</td> </tr> </tbody> </table>	Tipo de Transporte	NSE B	NSE C	Colectivo/Combi	47%	59%	Caminando	52%	55%	Ómnibus/Microbús	40%	42%	Taxi	45%	41%
	Tipo de Transporte	NSE B	NSE C													
	Colectivo/Combi	47%	59%													
	Caminando	52%	55%													
Ómnibus/Microbús	40%	42%														
Taxi	45%	41%														

Fuente: IPSOS 2015, 2017. Elaboración: Autores de esta Tesis.

6.2. Estudio de la Demanda: Investigación Exploratoria Cualitativa

El estudio cualitativo permite conocer al consumidor de una manera más precisa, identificando de manera clara su comportamiento, así como los atributos que valoran y por qué valoran dichos atributos; además de que su principal ventaja es poder analizar a la persona completa, es decir se puede identificar sus hábitos y expectativas para determinar oportunidades y brechas que no han sido cubiertas por la oferta competitiva actual.

6.2.1. Entrevistas a Profundidad

i) Metodología empleada en las Entrevistas a Profundidad

Se tuvo acceso a entrevistas con 3 especialistas que tienen relación directa con servicios de entretenimiento y cuidado para adultos mayores; estas fueron realizadas con el fin de identificar cuáles son los sentimientos, creencias, actitudes y aspectos más importantes de los adultos mayores, información fundamental para el diseño del servicio. Los expertos entrevistados se detallan en la Tabla 6.2 mostrando los datos más relevantes en su trayectoria profesional.

La metodología se basó en el desarrollo de guías de preguntas utilizadas por el moderador durante la entrevista y que se encuentra detallada en el Anexo 2.

Tabla 6.2. Expertos Entrevistados

Nombre	Cargo	Experiencia
Rosa Arashiro de Nakamura	Directora del Centro Recreacional Ryoichi Jinnai	-Directora de gimnasia en la asociación AELU -Directora de Deportes de Asociación femenina Peruano japonesa -Vocal en el centro Ryoichi Jinnai -Tesorera de la Asociación Okinawense del Perú -Lleva 3 periodos en la Dirección del Centro Ryoichi Jinnai
María del Pilar Gamarra	Médico especialista en Geriatría	-Cuenta con más de 20 años de experiencia en Geriatría y Gerontología -Miembro de la Sociedad de Gerontología y geriatría del Perú -Jefe de Unidad Anciano Frágil del Hospital Rebagliatti -Estudio Geriatría en la Universidad de LUND, Suecia
Magali Cabrera Mendiola	Gerente de Ventas en Vitalicias Interseguros	-Cuenta con más de 25 años de experiencia en el rubro de seguros y rentas. -Jefa de Ventas del área de seguros -Estudios de Administración en la Universidad de Lima -Maestría en administración de Negocios en INCAE

Fuente: Propia. Elaboración: Autores de esta tesis.

ii) Conclusiones de las Entrevistas a Profundidad

En la tabla 6.3 se presentan las principales conclusiones de las entrevistas realizadas a los expertos:

Tabla 6.3. Conclusiones de las Entrevistas a Profundidad

Familia	Existe cada vez mayor demanda por servicios para adultos mayores. Esto se evidencia además por el ritmo de vida más agitado de los hijos y sus familias, quien en su mayoría trabajan y cuentan con poco tiempo para el cuidado y el compartir con los adultos mayores bajo su responsabilidad
	Expertos consideran que es importante involucrar a los familiares en la medida de lo posible, donde se incluyan conversatorios, viajes, eventos especiales donde se pueda compartir momentos con los adultos mayores y generar interacción.
Psicología del Adulto Mayor	El apoyo psicológico es clave en esta etapa para llevar de la mejor manera el proceso de envejecimiento y no sentir abandono
	La especialista en geriatría y gerontología considera que los servicios deben manejarse de manera integral, trabajando temas físicos, psicológicos y sociales y buscando una integración con la sociedad para evitar su aislamiento.

Actividades físicas	En cuanto a la actividad física esta debe ser desarrollada de acuerdo con la capacidad de cada adulto mayor previa evaluación de su condición física, considerando espacios adecuados en el que se puedan realizar estas actividades
Centros del Adulto Mayor	En general son las mujeres las que demandan el servicio si no están casadas. Los expertos consideran que esto puede deberse a un déficit en la falta de ofertas atractivas que permitan involucrar a los hombres adultos mayores.
	Según los expertos la asistencia es parcial por los servicios limitados y que no son atractivos para una asistencia mayor y además las distancias que muchas veces es difícil cubrir sin servicios de transporte que los lleven hasta los centros de adultos mayores
Socialización	Los adultos mayores gustan de compartir momentos con personas de su generación o con otras generaciones. Los expertos consideran la generación de grupos dentro de los adultos mayores de acuerdo con rangos etarios (60 – 64 años, 65 – 69 años, 70 a 74 años y mayores de 80 años) lo que permite una mejor compenetración por sus características, motivaciones y gustos diferentes sin cerrar la participación e interacción entre cada grupo
Demanda de Servicios para el Adulto Mayor	Del trabajo con adultos mayores se indica que es difícil para lograr el primer consumo, pero luego, con las condiciones adecuadas, pueden ser un público bastante leal. La competencia con instituciones subvencionadas debe suplirse con mejores servicios y diversificación que estos no puedan brindar
	Los servicios de enfermeras “compartidas” son una buena opción para aminorar costos y extender el servicio a más adultos mayores
	Los expertos consideran que incluir a los adultos mayores con ciertas enfermedades o que se encuentren en estado dependiente es una nueva propuesta ya que actualmente no existe ninguna institución que los incluya.

Fuente: Propia. Elaboración: Autores de esta Tesis.

6.2.2. Focus Group

Como parte del estudio cualitativo se ha decidido desarrollar 3 focus group. Para ello se ha definido que los adultos mayores (60 años a más) de los niveles socio económicos B y C participen en diferentes grupos según rango de edades.

Se contó con la participación de 16 personas de ambos sexos, estas reuniones se realizaron en los distritos de Jesús María y San Miguel, cabe indicar que estas personas son residentes del distrito de Santiago de Surco que se trasladan por medio de transporte privado hacia el centro recreacional o al centro privado. En la Tabla 6.4 se encuentra el detalle del perfil de los participantes de los Focus Group realizados a adultos mayores pertenecientes a los segmentos B y C:

Tabla 6.4. Ficha Técnica de los Focus Groups

	Focus Group 1	Focus Group 2	Focus Group 3
Método	Exploración cualitativa por dinámicas grupales		
Sesiones	Se realizaron 3 sesiones con diferentes grupos de adultos mayores con un total de 16 participantes		
Composición de las Sesiones	Mayores a 75 años de edad.	Entre 65 y 75 años de edad.	Entre 60 y 65 años de edad.
Fecha de Realización	01/08/17 - 11:15 am	01/08/17 - 02:00 pm	01/08/17 - 05:00 pm
Lugar	Centro Recreacional Ryoichi Jinnai – Jesús María.	Centro Recreacional Ryoichi Jinnai – Jesús María.	Casa privada San Miguel.
Duración	40 minutos	40 minutos	40 minutos
Moderador	Cada sesión conto con la participación de un moderador y un transcriptor		
Número de Participantes	7	8	8

Fuente: Propia. Elaboración: Autores de esta tesis.

i) Metodología empleada en los Focus Group

Dada la variedad de servicios que tendrá el club de día y estancia, se realizaron tres focus group:

- El primero de ellos dirigido a personas adultas mayores a 75 años sin enfermedades crónicas pero que necesitan de algún tipo de asistencia o acompañamiento.
- El segundo grupo dirigido a personas adultas mayores entre 65 a 75 años en condiciones de salud sana e independiente.
- El tercer grupo dirigido a personas adultas mayores entre 60 a 65 años en condiciones de salud sana e independiente

Se preparó una guía detallada para el moderador, y que fue empleada durante las sesiones de grupo, la cual considera las siguientes partes:

- **Preámbulo y Presentación:** Se realiza una presentación de los moderadores del *focus group* con el objetivo de generar empatía con los participantes e incentivar la confianza a la hora de hacer preguntas. Se indica el motivo y objetivo de la reunión. Tiempo de duración: Aproximadamente 10 minutos.
- **Introducción y explicación del focus group:** Se explica cómo funcionan las sesiones de grupo o *focus group*, dando por entendido que todas las opiniones son importantes y no existe una respuesta buena o mala, solo son opiniones que pueden representar las de muchas personas más. Se da por enterado la grabación

de la sesión con el objetivo de obtener mayor provecho a la información brindada. Se explica también las pautas de participación de la sesión de grupo (Levantar la mano para pedir la palabra, no interrumpir a otras personas, si tiene una opinión diferente a la de otra persona siéntase libre de compartirla).

- **Rompimiento del hielo:** Se realizan preguntas básicas como su profesión, sus nombres, número de hijos
- **Desarrollo de preguntas:** se inicia con el cuestionario, con preguntas generales o de apertura, de transición, específicas y de cierre que se muestran en el Anexo 3.

ii) *Muestra del Focus Group*

Se contó con una participación de 16 personas de ambos sexos, en la Tabla 6.5 se encuentra el detalle del perfil de los participantes de los focus group realizados a adultos mayores pertenecientes a los segmentos B y C:

Tabla 6.5. Perfil de los Participantes del Focus Group

	Fecha y hora	Lugar	Nro. De Participantes	Edades
Focus 1	01/08/17 - 11:15 am	Centro Recreacional Ryoichi Jinnai – Jesús María.	7	Mayores a 75 años de edad.
Focus 2	01/08/17 - 02:00 pm	Centro Recreacional Ryoichi Jinnai – Jesús María.	8	Entre 65 y 75 años de edad.
Focus 3	01/08/17 - 05:00 pm	Casa privada San Miguel.	8	Entre 60 y 65 años de edad.

Fuente: Propia. Elaboración: Autores de esta tesis.

iii) *Resultados del Focus Group*

Los resultados detallados para cada focus group que se realizó se encuentran ubicados en el Anexo 4. En la Tabla 6.6 a modo de resumen se encuentran los principales resultados de cada focus group ejecutado:

Tabla 6.6. Resultados del Focus Group

	Focus 1	Focus 2	Focus 3
Actividades Físicas	Muestran menos deseo de realizar actividades físicas	Desean realizar actividades físicas y mentales	Su asistencia está relacionada a actividades como yoga, taichí, etc
Socialización	Desean compartir con otras personas, ser escuchados y evitar la soledad	No les gusta sentirse que son considerados como adultos mayores	No les gusta estar vinculados a grupos de la tercera edad

	Focus 1	Focus 2	Focus 3
Familiares	Sus familiares no cuentan con tiempo para compartir con ellos	Debido a la ocupación de sus familiares no pueden asistir continuamente a centros recreacionales	Podrían asistir solos a centros recreacionales
	Desean que se impulse actividades con sus familiares		
Demanda de Servicios	Piden mayor frecuencia de asistencia y más variedad por los servicios brindados	Existe poca demanda del género masculino principalmente por las actividades que se realizan que mayormente están enfocadas en el público femenino	Desean tener un sitio para compartir con sus amigos
	Desean asistir más de 2 veces a la semana	Asistirían 2 veces por semana	Asistirían regularmente si los servicios son atractivos
Tarifas y/o Costos	No estaban dispuestos a decir un valor, depende de lo que se ofrezca	Realizarían pagos por actividades	Dependería del tipo de actividad y calidad del servicio ofrecido

Fuente: Propia. Elaboración: Autores de esta tesis.

iv) Conclusiones del Focus Group

De estas actividades se han obtenido las conclusiones que se presentan en la Tabla 6.7:

Tabla 6.7. Conclusiones del Focus Group

	Focus 1
Actividades Físicas	Los cursos de tai chi o yoga y/o actividades de campo, juegos lúdicos son ideas atrayentes para los distintos grupos.
Socialización	Las mujeres son las más entusiastas en los talleres. Los hombres gustan más de actividades como billar, cartas o temas competitivos/sociales y no les gusta ser considerados como parte de la tercera edad
	Una cafetería permitiría generar un entorno social del local convirtiéndose en un punto de reunión y es bastante apreciado en algunos grupos
	Parte de asistir a estos centros es el poder socializar y conocer amigos. Pueden pasar todo el día conversando sin asistir a algún taller
Familiares	Gustarían que los centros trabajen también sábados para que puedan asistir con la familia a más eventos y para compartir tiempo juntos.
Demanda de Servicios	La movilidad es un elemento clave en algunos casos, ya que los familiares nos los pueden movilizar, indicando en su mayoría que sus hijos y familiares trabajan.
	Consideran que asistir tres veces por semana es lo adecuado.
Tarifas y/o Costos	No existe un consenso en el costo por el servicio, aunque consideran que si el servicio es bueno se puede pagar.

Fuente: Propia. Elaboración: Autores de esta tesis.

6.3. Estudio de la Demanda: Investigación Exploratoria Cuantitativa

Los estudios cuantitativos se refieren a todo estudio que incluya medición, utilizando técnicas estadísticas y lenguaje matemático. Los estudios cuantitativos nos permiten obtener datos estandarizados que brindan características generales y comunes de un determinado segmento de mercado. Para este estudio se aplicó la técnica de las encuestas al segmento que se desea atender.

6.3.1. Encuestas al Adulto Mayor

Para el estudio cuantitativo de la demanda se utilizó la técnica de las encuestas; para ello se ha definido que la población universo son los adultos mayores (60 años a más) de los NSE B y C, que residen en el Distrito de Santiago de Surco. En la Tabla 6.8 se muestra la ficha técnica de la encuesta.

Tabla 6.8. Ficha Técnica de la Encuesta

Objetivo	Determinar la cantidad de adultos mayores interesados en el uso de los servicios de una empresa de servicios de Estancia y Club de Día dedicada al cuidado y entretenimiento del adulto mayor enfocado a una estancia diurna.			
Grupo Objetivo	Población sana y/o con enfermedades agudas o crónicas no incapacitantes, hombres y mujeres, mayores de 60 años, pertenecientes a los NSE B y C del distrito de Santiago de Surco.			
Técnica	Entrevistas personales, cara a cara, con cuestionario estructurado			
Cobertura	Distrito de Santiago de Surco			
Población	Población total de adultos Mayores en Santiago de Surco es de 54,849 en el 2015, según INEI. Se debe considerar solo los de NSE B y C, que representan el 46% y 11.4% respectivamente según Reporte APEIM 2017:			
	Adultos por NSE	NSE B	NSE C	Total
	Miles de habitantes	25,230	6,253	31,483
	Porcentaje	46%	11.4%	57.4%
Muestra	Se realizaron 400 encuestas efectivas dentro del distrito de Santiago de Surco.			
Error Muestral	5% +/- total			
Nivel de Confianza	95%			
Heterogeneidad	P = 50%; Q = 50%			
Fecha de Campo	Del 1 al 15 de octubre del 2017			
Cuestionario	Referir al Anexo 5.			

Fuente: Propia. Elaboración: Autores de esta tesis.

i) Resultados obtenidos de las encuestas

Las encuestas han sido realizadas por una empresa especializada en investigaciones de mercado, han utilizado el método de entrevista directa, con personal capacitado para tales fines basándose en la zonificación y elección de áreas foco de nuestro público objetivo, es decir hombres y mujeres mayores a 60 años de los NSE B y C del

distrito de Santiago de Surco, por ello se realizó preguntas filtro con el fin de determinar si el encuestado será considerado dentro de la muestra.

Los resultados a detalle de cada pregunta realizada a la población muestral se encuentran en el Anexo 6, siendo los más saltantes los identificados en la Tabla 6.9.

Tabla 6.9. Resultados de las Encuestas

En identificación del encuestado	<ul style="list-style-type: none"> • El 91.4% de las personas se consideran autónomas y solo el 8.6% dependientes; estas últimas en su mayoría pertenecen al grupo población de mayores a 75 años. • El 69% de las personas encuestadas indican tener pareja en la actualidad, es decir, que los planes de acción deben de incorporar actividades para ambos. • El 54,5% de los adultos mayores que vive en Santiago de Surco tiene como principal ingreso su jubilación. • El género masculino percibe que los centros para el adulto mayor están dirigidos para mujeres. • Los factores que no cumplen con las expectativas de los AM que asisten actualmente a un centro, es la gran cantidad de personas que acuden y los horarios poco flexibles en los que se desarrollan las actividades o talleres. • Los factores que cumplen con las expectativas de los AM que asisten actualmente a un centro, es el fácil acceso y el transporte.
En evaluación de la intención de demanda	<ul style="list-style-type: none"> • El 93.5% de las personas encuestadas indicaron tener intención de ir al club de día; sin embargo, el género que mayor intención tiene es el femenino. • En cuanto a la frecuencia de asistencia, el 93% de los encuestados asistiría entre una y tres veces a la semana. • Más del 90% de los encuestados estaría dispuesto a asistir a eventos/actividades los fines de semana con familiares. • El 61% de los encuestados indicó que asistiría al club acompañado de su pareja, sobre todo los del género masculino. • El 79% indicó que preferirían un horario de 8 am - 8 pm, quedando como segundo lugar el horario de 7 am – 7 pm. • El monto a pagar por el servicio de transporte está en el rango de S/ 100 – S/150 soles. • La principal motivación de las personas AM para asistir a este tipo de centros es mantenerse activas.
En las preferencias de talleres y servicios a ofrecer	<ul style="list-style-type: none"> • Existe una gran aceptación por los servicios ofrecidos como clases de tejido, gastronomía, coctelería, jardinería, pintura, etc. por lo que es importante establecer horarios adecuados para cada servicio a ofrecer. • Existen servicios como el de coctelería y teatro que muestra un claro patrón de aceptación a sectores más jóvenes. • También es importante determinar que existen talleres que se diferencian por el género; donde las mujeres están interesadas en tejido, pintura y los hombres expresan desear actividades deportivas como futbol o basketball.
En disposición a pagar mensualmente	<ul style="list-style-type: none"> • El 58% de los encuestados estaría dispuesto a pagar por una membresía mayor a S/.300. • Con la información de la encuesta se puede desprender que existen diferentes frecuencias de asistencia y a su vez existen la disposición de asistencia, pero a un costo menor, por ello los paquetes de servicios estarán desarrollados en base a la preferencia en la frecuencia de asistencia.

En demanda de servicios adicionales	<ul style="list-style-type: none"> • Los servicios adicionales que tuvieron una intención de demanda superior al 75% de aceptación fueron los servicios fisioterapéuticos, cafetería, clases especiales de baile (tango, salsa salón, etc.), viajes y excursiones. • Aunque existen servicios de menor demanda, se destacan por género los servicios de juegos lúdicos y de mesa que en los hombres tendría alta aceptación, así como los debates y foros de actualidad; y en las mujeres se solicitó los servicios de peluquería. • Existe un 50% de adultos mayores que podría solicitar el servicio de transporte.
En demanda especial de servicios de estancia	<ul style="list-style-type: none"> • Existen un grupo de adultos del 16% que están dispuestos a pagar entre S/.1,500 a S/.2,000 por el servicio de Estancia que incluye el servicio especial de cuidados de enfermería y estancia, • Aunque existe una demanda baja del servicio se puede considerar un monto reducido de adultos mayores que pueda ser atractivo y generar una afluencia de este segmento de adultos mayores.

Fuente: Propia. Elaboración: Autores de esta tesis.

6.3.2. Encuesta por Conveniencia a Hijos de Adultos Mayores

Se ha realizado una encuesta por conveniencia o intencional enfocada en obtener información de los hijos o personas que tengan a cargo un adulto mayor y que sean los decisores de compra; cabe resaltar que esta información no ha sido utilizada para calcular la demanda potencial y es netamente informativa. Al ser esta una encuesta no probabilística no podemos afirmar que toda la población ha sido incluida en ella. Para este estudio se ha realizado una encuesta online con el fin de observar las tendencias de parte de los hijos de adultos mayores. Para ello se obtuvo respuesta de 104 personas que tenían a su cargo a algún adulto mayor y a la vez residen en el Distrito de Santiago de Surco. En la Tabla 6.10 se muestra la ficha técnica de la encuesta.

Tabla 6.10. Ficha Técnica de la Encuesta a Hijos

Objetivo	Conocer la percepción de los hijos con respecto a los clubs de día de adultos mayores y su intención de inscripción y pago para hacer uso de los servicios.
Grupo Objetivo	Población joven adulta, que tiene a su cargo un adulto mayor y reside en distrito de Santiago de Surco
Técnica	Encuesta online SurveyMonkey.com
Método de Muestreo	No probabilístico por conveniencia
Cobertura	Residencias en Distrito de Santiago de Surco
Muestra	Se obtuvieron 104 respuestas sobre la encuesta online.
Link de la Encuesta	https://es.surveymonkey.com/r/JR7ZHCB
Fecha de Trabajo	Del 1 al 30 de octubre del 2017
Cuestionario	Referir al Anexo 7

Fuente: Propia. Elaboración: Autores de esta tesis.

i) Ventajas e Inconvenientes de la Encuesta por Conveniencia

Las encuestas por conveniencia presentan ventajas e inconvenientes que han sido considerados para el desarrollo de la presente tesis y que se detallan en la Tabla 6.11.

Tabla 6.11. Principales Ventajas e Inconvenientes de la Encuesta por Conveniencia

Ventajas	Inconvenientes
Cuando no existen muchas diferencias entre las personas que se tienen accesibles a la encuesta con respecto del de la población	Al estar imposibilitada de aseverar estadísticamente la información existe la posibilidad de incurrir en sesgos con respecto a la población
Es menos costosa y consume menos tiempo debido a la facilidad de su aplicación	No se recomienda para la investigación descriptiva, aunque puede generar ideas y conocimientos
	No se puede hablar de márgenes de error y un nivel de confianza ya que es una muestra no aleatoria y no corresponden a una muestra empleada

Fuente: Propia. Elaboración: Autores de esta tesis.

ii) Encuesta Complementaria por Conveniencia

En el Anexo 8 se puede apreciar el informe final de la encuesta realizada; siendo los resultados más resaltantes los que se muestran en la Tabla 6.12:

Tabla 6.12. Resultados de las Encuestas por Conveniencia

En identificación del encuestado	<ul style="list-style-type: none">• El 34.0% de las personas que tienen a cargo un adulto mayor se encuentra entre los 31 y 35 años y el 30.8% tiene más de 40 años.• El 84.6% de las personas que están a cargo de los encuestados son consideradas autónomas y el 15.4% están consideradas como dependientes, cifra muy similar a la presentada en la encuesta probabilística realizada a los adultos mayores.
En evaluación de la intención de demanda	<ul style="list-style-type: none">• El 84.6% tendría intención de adquirir el servicio de estancia y club de día para el adulto mayor que se encuentra a su cargo.
En disposición a pagar mensualmente	<ul style="list-style-type: none">• El 66.7% está dispuesto a pagar entre S/500 y S/600 soles mensual por los servicios del club.• El 18% está dispuesto a pagar entre S/1,500 y S/2,000 soles mensual por el servicio de Estancia.
En demanda de servicios adicionales	<ul style="list-style-type: none">• El 52.4% indicó que estaría dispuesto a contratar un servicio privado de transporte para que traslade a su familiar y estaría dispuesto a pagar entre S/100 a S/150 soles

Fuente: Propia. Elaboración: Autores de esta tesis.

6.4. Elección del Método para la estimación de la demanda

El estudio de la demanda busca determinar el tamaño del mercado al cual dirigirse a fin de evaluar la probabilidad de éxito o fracaso del producto o servicio propuesto. Cabe indicar que, para poder determinar la demanda, se debe conocer el área de influencia del producto o servicio y así, precisar el mercado objetivo existen, para ello existen diversas herramientas que se podrían utilizar como el geomarketing; que básicamente analiza los datos por zonas geográficas o por una ubicación física específica (trade área). Con el geomarketing, el área de influencia se puede determinar por:

- **Área de influencia por delimitación geográfica:** donde el área de influencia está delimitada por una barrera geográfica arbitraria o pre definida como, por ejemplo: manzanas, urbanización, distritos, calles, etc.
- **Área de influencia circular:** donde el área de influencia está delimitada en función a un radio determinado (círculo); no considera las barreras existentes, la red vial ni desplazamientos.
- **Áreas de influencia isócrona:** donde el área de influencia está delimitada en función al tiempo de desplazamiento (drive time) al punto de venta.
- **Área de influencia simple o múltiple:** donde el área de influencia está delimitada por cada punto de venta (existen varias áreas de influencia), las cuales a su vez se definen como primaria, secundaria y terciaria de acuerdo a variables sociodemográficas.
- **Área de influencia empírica:** donde el área de influencia está delimitada en función a la procedencia real de los clientes, la cual se contrasta con cualquiera de los otros métodos de estimación para validar proyecciones y tomar una decisión. Por ejemplo: la apertura de nuevos locales.

En la tabla 6.13 se resumen los principales métodos hallados.

Tabla 6.13. Beneficios y Limitaciones de los métodos para determinar el área de influencia de un bien o servicio

Método	Beneficios	Limitaciones
Área de influencia por delimitación geográfica	<ul style="list-style-type: none"> • Sencillo y fácil de implementar • Los grupos de mercado son de fácil acceso • Son fácilmente medibles 	<ul style="list-style-type: none"> • Delimitado por barreras geográficas
Área de influencia circular	<ul style="list-style-type: none"> • Permite conocer mejor el entorno geográfico, económico y demográfico • Identifica zonas de influencia • Permite un óptimo posicionamiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Toma información cartográfica de varios mapas superpuestos como vías, transporte, demografía, economía, etc. • Se debe de precisar bien el radio del área a estudiar. • Requiere la realización de análisis con software especializado (SIG)
Áreas de influencia isócrona	<ul style="list-style-type: none"> • Refleja la resistencia del cliente al desplazamiento • Preciso y fiel a la realidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Cálculo complejo y costoso
Área de influencia simple o múltiple:	<ul style="list-style-type: none"> • Suele ser utilizado para grandes superficies (centros comerciales) • Permite segmentar comportamientos de compras 	<ul style="list-style-type: none"> • Cálculo complejo y costoso
Área de influencia empírica	<ul style="list-style-type: none"> • Puede sustituir a los demás métodos • Compara la procedencia real con el área teórica 	<ul style="list-style-type: none"> • Los datos a estudiar tienen que ser de calidad. • Data difícil de conseguir.

Dadas las limitaciones existentes, poca disponibilidad de información demográfica detallada y el costo de esta; se optó por desarrollar el estudio exploratorio tomando en cuenta el área geográfica del distrito de Santiago de Surco, sustentado por:

- El Distrito de Santiago de Surco posee la mayor proporción de habitantes de la tercera edad de la zona 7.
- El Distrito de Santiago de Surco posee la mayor proporción de habitantes de la tercera edad del nivel socio económico B de la zona 7.

6.5. Estimación de la Demanda

6.5.1. Club de Día del Adulto Mayor

Para determinar la demanda potencial se ha establecido una serie de filtros que nos permitan mejorar el cálculo de la demanda potencial teniendo en cuenta factores discriminantes en ella como se detalla a continuación:

- Basado en la información de la población adulta mayor del distrito de Santiago de Surco proporcionada por el INEI al 2015 se ha realizado una proyección poblacional al 2018 la cual asciende a 62,727 personas.
- De la cifra antes mencionada, los NSE B y C están representados por el 46.0% y 11.4% respectivamente según APEIM.
- Se considerará solo a la población sana y que tenga alguna enfermedad crónica dependiente, de acuerdo con lo indicado en el Informe Técnico N°4 – Situación de la Población Adulta Mayor – diciembre 2017 del INEI, el 63.4% de la población adulta mayor es considerara con estas características.
- Además, se está considerando solo al 91.4% de personas adultas que no cuentan con ningún tipo de enfermedad crónica, de acuerdo con la información obtenida por la encuesta realizada a los adultos mayores.
- Con el fin de acotar más la demanda tomando como base el número de personas del punto anterior y de acuerdo con el estudio de mercado realizado existe un grupo que está dispuesto a pagar más de S/ 300. Esto equivale al 57.6% del total de encuestados.
- En el primer año la meta es alcanzar el 1.25% de participación de mercado.

El cálculo de la demanda potencial se observa en la Tabla 6.13 donde podemos observar una participación de mercado meta de 152 adultos mayores en el primer año.

Tabla 6.14. Calculo de Demanda Potencial – Club de Día

Origen de la Información	Descripción	Habitantes Adultos Mayores en Santiago de Surco	
Proyección Poblacional Geométrica	Población AM - Santiago de Surco (Proyectada 2018)		62,727
APEIM	Población AM - Santiago de Surco (Proyectada 2018) de los NSE B y C		36,006
	NSE B	46.00%	
	NSE C	11.40%	
INEI	Población AM No Postrados.	63.40%	22,828
Demanda Potencial Adultos Mayores			22,828
Datos Encuesta	Población Adulta Mayor que acepta el concepto y No requiere ayuda de enfermera.	91.40%	20,864
	Adulto Mayor dispuesto a pagar más de S/.300 mensuales	57.60%	12,018
Demanda Objetiva de Adultos Mayores			12,018
Market Share Meta en el 1er año (1.25%)		1.25%	152
Margen de Error de Encuesta		5.00%	
Límite Superior de Market Share Meta			158
Límite Inferior de Market Share Meta			142

Fuente: Propia. Elaboración: Autores de esta tesis.

Teniendo en cuenta esta estimación se ha realizado el cálculo de la demanda futura basado en información poblacional del distrito de Santiago de Surco, usando la fórmula geométrica para el cálculo de población estimada que se presenta en el Capítulo II. Esta información se puede apreciar en la tabla 6.14 donde mostramos una proyección estimada de los siguientes 10 años.

Tabla 6.15. Proyección de la Demanda Potencial – Club de Día

Demanda Estimada	Estimada 2018	Estimada 2019	Estimada 2020	Estimada 2021	Estimada 2022
Universo	62,727	65,593	68,589	71,721	74,991
Adultos Mayores sanos y con enfermedades crónicas(dependientes) (63.4%)	39,769	41,586	43,486	45,471	47,544
NSE B-C (57.4%)	22,828	23,870	24,961	26,100	27,291
Proyección Demanda Potencial	22,828	23,870	24,961	26,100	27,291
Adultos Mayores sanos (91.4%)	20,874	21,828	22,825	23,867	24,955
Dispuesto a pagar (57.6%)	12,024	12,573	13,147	13,748	14,374
Proyección Demanda Objetiva	12,024	12,573	13,147	13,748	14,374

Demanda Estimada	Estimada 2023	Estimada 2024	Estimada 2025	Estimada 2026	Estimada 2027
Universo	78,406	81,976	85,710	89,622	93,711
Adultos Mayores sanos y con enfermedades crónicas(dependientes) (63.4%)	49,710	51,973	54,340	56,820	59,413
NSE B-C (57.4%)	28,533	29,832	31,191	32,615	34,103
Proyección Demanda Potencial	28,533	29,832	31,191	32,615	34,103
Adultos Mayores sanos (91.4%)	26,092	27,280	28,522	29,824	31,185
Dispuesto a pagar (57.6%)	15,029	15,713	16,429	17,179	17,963
Proyección Demanda Objetiva	15,029	15,713	16,429	17,179	17,963

Fuente: Propia. Elaboración: Autores de esta tesis.

6.5.2. Estancia del Adulto Mayor

Para determinar la demanda potencial para el servicio de Estancia del adulto mayor el cual será un servicio especial y estará dirigido a adultos mayores que tengan ciertas discapacidades o son dependientes del cuidado personal de algún especialista; se ha establecido una serie de filtros que permitan mejorar el cálculo de la demanda potencial teniendo en cuenta factores discriminantes en ella como se detalla a continuación:

- Se ha tomado en cuenta la población adulta mayor del distrito de Santiago de Surco, el cual asciende según el INEI a 62,727 personas.
- De la cifra antes mencionada, los NSE B y C están representados por el 46.0% y 11.4% respectivamente según APEIM.
- Se considerará solo a la población sana o que tenga alguna enfermedad crónica dependiente. De acuerdo con el Informe Técnico N°4 – Situación de la Población

Adulta Mayor – diciembre 2017 del INEI, el 63.4% de la población adulta mayor es considerada con estas características, es decir son adultos no postrados.

- Se considerará solo a la población dependiente que representa 8.56% de la población adulta mayor de acuerdo con la encuesta realizada.
- Con el fin de acotar más la demanda tomando como base el número de personas del punto anterior y de acuerdo con el estudio de mercado realizado el 15.60% está dispuesto a pagar entre S/ 1500 y S/2000 soles.
- En el primer año de operación la meta es alcanzar el 2% de participación de mercado.

En la Tabla 6.15 se observa una demanda objetivo de 350 adultos mayores y un market share meta de 6 en el primer año para adultos mayores en situación de dependencia que requerirán un cuidado especial.

Tabla 6.16. Calculo de Demanda Potencial – Estancia

Origen de la Información	Descripción	Habitantes Adultos Mayores en Santiago de Surco	
Proyección Poblacional Geométrica	Población AM - Santiago de Surco (Proyectada 2018)		62,727
APEIM	Población AM - Santiago de Surco (Proyectada 2018) de los NSE B y C		36,006
	NSE B	46.00%	
	NSE C	11.40%	
INEI	Población AM No Postrados.	63.40%	22,828
Demanda Potencial Adultos Mayores			22,828
Datos Encuesta	Población Adulta Mayor que acepta el concepto y Si requiere ayuda de enfermera.	8.60%	1,963
	Adulto Mayor dispuesto a pagar entre S/.1,500 a S/2,000 mensuales	15.60%	306
Demanda Objetiva de Adultos Mayores			306
Market Share Meta en el 1er año (2%)		2.00%	6
Margen de Error de Encuesta		5.00%	
Limite Superior de Market Share Meta			7
Límite Inferior de Market Share Meta			5

Fuente: Propia. Elaboración: Autores de esta tesis.

Teniendo en cuenta esta estimación se ha realizado el cálculo de la demanda futura basado en información poblacional del distrito de Santiago de Surco, usando la formula exponencial estimada en el capítulo IV donde se presentó la estimación poblacional del distrito en mención. Esta información se puede apreciar en la tabla 6.16 se muestra una proyección estimada de los siguientes 10 años para la población adulta mayor dependiente y que requiere de cuidados y atención especial.

Tabla 6.17. Proyección de la Demanda Potencial – Estancia

Demanda Estimada	Estimada 2018	Estimada 2019	Estimada 2020	Estimada 2021	Estimada 2022
Universo	62,727	65,593	68,589	71,721	74,991
Adultos Mayores sanos y con enfermedades crónicas(dependientes) (63.4%)	39,769	41,586	43,486	45,471	47,544
NSE B-C (57.4%)	22,828	23,870	24,961	26,100	27,291
Proyección Demanda Potencial	22,828	23,870	24,961	26,100	27,291
Adultos Mayores dependientes (8.6%)	1,953	2,042	2,136	2,233	2,335
Dispuesto a pagar	305	319	334	349	365
Proyección Demanda Objetiva	305	319	334	349	365

Demanda Estimada	Estimada 2023	Estimada 2024	Estimada 2025	Estimada 2026	Estimada 2027
Universo	78,406	81,976	85,710	89,622	93,711
Adultos Mayores sanos y con enfermedades crónicas(dependientes) (63.4%)	49,710	51,973	54,340	56,820	59,413
NSE B-C (57.4%)	28,533	29,832	31,191	32,615	34,103
Proyección Demanda Potencial	28,533	29,832	31,191	32,615	34,103
Adultos Mayores dependientes (8.6%)	2,441	2,552	2,669	2,791	2,918
Dispuesto a pagar	381	399	417	436	456
Proyección Demanda Objetiva	381	399	417	436	456

Fuente: Propia. Elaboración: Autores de esta tesis.

CAPÍTULO VII. ANALISIS ESTRATEGICO

En el presente capítulo se realiza el análisis sobre el entorno dentro del cual se encuentra enmarcada la empresa de servicios de Estancia y Club de día para adultos mayores, así como el análisis de la organización en si misma con el fin de formular estrategias que permitan una adecuada toma de decisiones que lleven a cumplir los objetivos comerciales, operativos y financieros trazados.

Para el análisis del macroentorno se utiliza la herramienta de análisis PEST que permite identificar los factores generales del entorno. Estos factores están referidos a: Político-Legal, Económico, Social-Cultural y Tecnológico que afectaran a la empresa de manera positiva o negativa. De la misma forma para el análisis del microentorno basándose en el Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter se realiza el diagnóstico de los principales factores competitivos determinando la importancia de cada uno de ellos para el desempeño de la empresa. Utilizando la matriz EFE se evalúan los factores externos (oportunidades y amenazas) que influyen en las decisiones de la empresa.

Como parte final de este capítulo se define el plan estratégico de la empresa, basado en los análisis previos realizados tanto al macroentorno como al microentorno permitiendo definir la visión, misión, valores y los objetivos estratégicos que logran una posición única en el mercado con ventajas competitivas y ventanas de oportunidad.

7.1. Análisis del Macroentorno

7.1.1. Análisis PEST

De la investigación planteada en el Capítulo IV Marco Contextual, utilizando la herramienta del análisis PEST se muestran en la Tabla 7.1 los factores externos más relevantes que impactan positiva y negativamente en el presente plan de negocio, evaluando la posición de la empresa en el mercado.

Tabla 7.1. Análisis del Macroentorno – PEST

Marco	Factores Positivos que impactan en el proyecto	Factores Negativos que impactan en el proyecto
Político – Legal	<ul style="list-style-type: none"> • Existe un Sólido marco legal y reglamentario que busca de una vejez digna para todo adulto mayor. • Si bien existe una reglamentación para el registro y control de los centros de adultos mayores, no existe supervisión de los mismo por parte de los organismos responsables, salvo que hayan pasado por un proceso de acreditación. • La nueva legislación hace formalmente responsables a las familias del cuidado de los adultos mayores a su cargo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pocos recursos locales para el desarrollo y subvención de programas a favor de los adultos mayores. • La modificación a la ley del Sistema Nacional de Pensiones, que permite el retiro de hasta el 95%, presenta un riesgo por cuanto no existe real capacidad de un adecuado manejo de los fondos, en muchos de los casos.
Económico	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento continuo de la economía en el país a través de sólidas bases macroeconómicas. • El sector servicios crece en relación directa con el crecimiento de PBI aunque de manera más estable. • Existe una tendencia a mantener/disminuir la tasa de interés de referencia y por ende un acceso a crédito más barato. • Las proyecciones indican que la inflación se mantendrá dentro de los objetivos, por lo que el poder adquisitivo de la población no presentará variaciones considerables. • El ingreso por pensiones de jubilación, tanto de ONP como de SPP vienen creciendo, aunque a tasas bajas. Asimismo, se incrementan el número de afiliados, cotizantes y pensionistas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Existe dependencia del precio de commodities mineros que marcan el grado de crecimiento y por ende el nivel de gasto público. • Lentitud en la ejecución del gasto especialmente en la reconstrucción de la zona norte del país. • Déficit fiscal aún elevado, básicamente por la baja recaudación y en parte compensado por los mayores precios de los metales.

Marco	Factores Positivos que impactan en el proyecto	Factores Negativos que impactan en el proyecto
Social	<ul style="list-style-type: none"> •El hombre es un ser gregario, por cuanto siempre buscara la interacción social. •Se debe aprovechar la legislación existente, para crear una mayor oferta de servicios para adultos mayores. •Sobre todo, en los segmentos medio y alto, los hijos y cuidadores tiene una disposición a gastar en una mejora calidad de vida para los adultos mayores. •Aquellos adultos mayores que son independientes, mantienen mucha autonomía de gasto y en decisiones de ser productos y servicios, sin mayor intervención de los hijos. 	<ul style="list-style-type: none"> •Si no son independientes físicamente, dependen de la familia para moverse. •Culturalmente la experiencia que tienen los adultos mayores ha perdido valor y, salvo excepciones, no es considerada. •Si bien se ha avanzado, dándoles prioridad en atención, por ejemplo, existen pocos servicios desarrollados para incluirlos más en la sociedad. •Las exigencias de la vida moderna, demanda más horas de trabajo de los hijos y menos para dedicar a los padres.
Tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> •La tecnología ha generado diversos instrumentos portátiles para poder monitorear y evaluar la salud de los adultos mayores •Asimismo, hay muchos nuevos implementos de desarrollo físico de bajo impacto, acordes a su edad •La masificación de la tecnología permite un espacio para enseñar a los adultos mayores y poder trabajar en integrarlos más. •Existen muchas herramientas tecnológicas para transmitir conocimiento, facilitar el aprendizaje e incluso la personalización del contenido. 	<ul style="list-style-type: none"> •El rápido avance tecnológico genera una brecha de conocimiento entre los adultos mayores y su entorno inmediato, sobre todos los más jóvenes. •Por su edad, los tiempos de aprendizaje son mayores, lo que los descalifica en programas de educación regular.

Fuente: Diversas. Elaboración: Autores de esta tesis.

7.2. Análisis Microentorno

7.2.1. Cinco Fuerzas de Porter

(Porter, 1997) Considera que “[l]a estructura de un sector industrial tiene una fuerte influencia al determinar las reglas del juego competitivas, así como las posibilidades estratégicas potencialmente disponibles para la empresa”.

El propósito de este apartado es el de analizar el sector de servicios para adultos mayores en Lima Metropolitana a través de las Cinco Fuerzas de Porter, las cuales permiten identificar sus componentes y las relaciones existentes entre ellos y que operan en el mercado.

En la Tabla 7.2, se encuentra el detalle de aquellos factores identificados que aumentan y disminuyen el poder de cada fuerza de Porter en el mercado de servicios para adultos mayores, y que definen el impacto de cada una de estas 5 fuerzas.

7.2.2. Matriz EFE – Factores Externos

En la matriz EFE se evalúa el entorno externo y se identifican y ponderan las oportunidades y amenazas. La columna peso indica la relevancia de los factores indicados en el éxito de la empresa; desde cero (0), que indica que es no importante hasta uno (1) que indica es absolutamente importante. La columna de calificación evalúa la respuesta de la estrategia ante el factor, donde (1) indica una mala respuesta y (4), una respuesta superior. Los resultados obtenidos se muestran en la Tabla 7.3.

Tabla 7.2. Análisis del Microentorno – 5 Fuerzas de Porter

Fuerza	Alcance	Factores que aumentan la fuerza	Factores que disminuyen la fuerza	Resultado
Poder de Negociación de los Clientes	<ul style="list-style-type: none"> - Adultos mayores que hacen uso del servicio. - Personas que toman la decisión de adquirir el servicio para un tercero adulto mayor. 	<ul style="list-style-type: none"> - La sensibilidad al precio es media, dado que se trata de NSE B y C, quienes demandarán a su vez una mayor calidad del servicio, estando dispuestos a pagar un mayor precio, pero hasta cierto límite determinado por sus niveles de ingresos. 	<ul style="list-style-type: none"> - De acuerdo con el Análisis Benchmarking (Capítulo V), la propuesta de valor de la presente tesis se posiciona en un punto medio entre los Centros Geriátricos Especializados y los CAM y CIAM. - Por tanto, al existir factores diferenciadores, la comparación es limitada con los servicios actualmente prestados por los Centros Geriátricos, CIAM, CAM 	<p>Poder de Negociación de Clientes</p> <p>MEDIO</p>
Poder de Negociación de los Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> - Empresas especializadas en la adecuación de infraestructuras para AM. - Empresas de Servicios de Salud (Clínicas) - Instituciones educativas: enfermería, medicina, nutrición, otras. - Alquiler de local. - Agencias de viaje 	<ul style="list-style-type: none"> - Existe una alta demanda de inmuebles para la construcción de edificios, por ello el proveedor (propietario) tendrá cierto poder de negociación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Con respecto a los otros proveedores que brindar equipos e insumos necesarios para el cuidado de adultos mayores el mercado cuenta con una amplia oferta, lo que su poder de negociación en limitado. 	<p>Poder de Negociación de Proveedores</p> <p>BAJO</p>
Rivalidad Entre Competidores	<ul style="list-style-type: none"> - Centros Geriátricos. - CIAM-Municipalidades - CAM - ESSALUD 	<ul style="list-style-type: none"> - De acuerdo con el Análisis Benchmarking (Capítulo V), se observa que la mayor ventaja competitiva de los CIAM y CAM es el bajo precio de sus servicios. - En el caso de los centros geriátricos es el personal especializado y la infraestructura de sus locales, sin embargo, estos se ofrecen a precios que promedian los S/.1,900 mensuales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Los NSE B y C demandan servicios diferenciados y de mayor calidad, pero como se mencionó, ellos estarán dispuestos a pagar hasta cierto nivel de precios según sus ingresos percibidos. - La propuesta de valor de la presente tesis buscará generar servicios diferenciados para posicionarse en el mercado. 	<p>Rivalidad entre Competidores</p> <p>MEDIO</p>

Fuerza	Alcance	Factores que aumentan la fuerza	Factores que disminuyen la fuerza	Resultado
Amenaza de Nuevos Competidores	- Nuevos inversionistas en el rubro	Dentro de las barreras de entrada se identifican: <ul style="list-style-type: none"> - Alto nivel de inversión monetaria inicial - Falta de experiencia en la industria, al ser el mercado objetivo un sector específico, que requiere de la asesoría de especialistas. - Limitada oferta de locales en venta o alquiler que reúnan las condiciones de una Estancia y Club de Día. 	- Las barreras legales y acceso para el ingreso de nuevos competidores son mínimas.	Amenaza de Nuevos Competidores ALTA
Amenaza de Productos o Servicios Sustitutos	- Personas especializadas independientes que se encargan del acompañamiento y servicio enfocado a este segmento. - Mismos familiares de los adultos mayores que se encargarían de su cuidado	- Tienen un alto nivel de servicio personalizado, pues el servicio se presta a un adulto mayor en exclusivo. - No tienen altos costos fijos dado que no requieren la contratación de mano de obra adicional, mantenimiento de infraestructura, más si el servicio.	- No se cuenta con la seguridad que este personal se encuentre capacitado y actualizado en el cuidado de adultos mayores. - Los servicios del personal independiente (enfermeras) tiene un precio que en promedio se encuentra en S/1,200 – 2,000, y no se da en un entorno que fomente la socialización con otros adultos mayores. - Los servicios podrían no darse de manera integral, es decir trabajando los factores psicológicos, físicos y sociales como un todo.	Amenaza de Nuevos Productos o Servicios Sustitutos BAJA

Fuente: Propia. Elaboración: Autores de esta Tesis.

Tabla 7.3. Matriz EFE – Factores Externos

Oportunidades	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Tasa de crecimiento positiva de la economía peruana	0.07	3	0.21
Poca oferta de servicios similares / poca capacidad instalada	0.09	4	0.36
Marco legal sólido y reglamentado.	0.06	1	0.06
Crecimiento del ingreso por jubilación.	0.10	3	0.3
Mayor autonomía de gasto de los adultos mayores	0.08	3	0.24
Acceso a tecnología cada vez más económico	0.04	2	0.08
Menos tiempo de los hijos para dedicar a los adultos mayores	0.07	2	0.14
			1.39

Amenazas	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Brecha de precio alta versus alternativas actuales	0.11	3	0.33
Aceptación del concepto	0.09	3	0.27
Pocas barreras de entradas	0.06	4	0.24
Poco crecimiento de afiliados en etapa 1 para crear comunidad atractiva	0.06	3	0.18
Fragilidad inherente a los AM	0.05	2	0.1
Mayor presupuesto para CIAM/CAM	0.04	1	0.04
Liberación de Fondos de pensiones	0.08	1	0.08
			1.24

Ponderación General	1	3.87
----------------------------	----------	-------------

Fuente: Propia. Elaboración: Autores de esta tesis

Del análisis de la Matriz EFE se pueden observar que el peso ponderado de las oportunidades es mayor que el de las amenazas identificadas, lo que se puede considerar como un entorno positivo para la inversión tomando las estrategias correctas para minimizar el impacto de las mayores amenazas y aprovechar las oportunidades del entorno.

Las principales oportunidades identificadas son la poca oferta de servicios para adultos mayores, lo que indica que es un mercado bastante joven y con poca competencia. El diseño de los servicios e infraestructura será de tal forma que genere una oferta de valor para este segmento de la población que busca mejorar su calidad de vida. La segunda oportunidad relevante se da en el incremento del ingreso de los adultos mayores, no solo por jubilación sino por el acceso a otras fuentes de ingreso, además de apoyo de los hijos. En este sentido, se reitera el valor de la propuesta en términos de calidad / precio.

En lo que respecta a las amenazas, la brecha de precios con la poca competencia existente es grande. Pero es importante indicar que la oferta de servicios de la competencia (CIAM y CAM) es bastante limitada e insuficiente según lo indicado en el estudio de benchmark. La aceptación de concepto es muy relevante, porque, si bien es cierto, afectará de manera positiva al adulto mayor, este puede ser reacio a ser considerado como tal. En ambos casos, soportado en un concepto sólido y la propuesta de valor, se debe organizar una campaña de marketing promoviendo las ventajas, pero de manera tal que no se toque directamente el tema de la edad.

7.3. Macro Estrategia

Visión - ¿Adónde ir?

La Estancia y Club de Día para adultos mayores tiene como visión:

“Convertirse al 2028 en la franquicia más grande de servicios de Estancia y Club de día para el Adulto Mayor en el país y ser un referente de innovación, servicios y productos para el cuidado del adulto mayor en general”.

Misión - ¿Cómo llegar?

La Estancia y Club de Día para adultos mayores tiene como misión:

“Promover el envejecimiento saludable y activo de sus asociados a través de actividades que disfruten, que los mantenga lucidos y busquen unirlos con sus pares y sus familias, a fin de mejorar su calidad de vida”

Valores

La “Estancia y Club de Día” para adultos mayores” tiene como valores:

- Espíritu de Servicio - Satisfaciendo las necesidades de los adultos mayores socios del Club con entusiasmo y alegría.
- Responsabilidad - Promoviendo prácticas saludables para el cuidado de los adultos mayores.
- Excelencia Operacional- En cada una de las áreas del negocio, buscando un desempeño de categoría mundial.

7.4. Definición del Modelo de Negocio

En la definición del modelo de negocio se ha utilizado como guía el Modelo Canvas (Business Model Canvas) que se encuentra en la Figura 7.1 y que fue desarrollado por Alex Osterwalder y publicado en el libro “Business Model Generation” (Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, 2010) y que consta del análisis de 9 aspectos:

7.4.1. Segmento de clientes

Los grupos de personas a los que se dirige la empresa corresponden a los siguientes segmentos, según clasificación de la Norma Técnica de Salud para la Atención Integral de Salud de las Personas Adultas Mayores (2006) – Ministerio de Salud:

Adultos Mayores Activos Saludables: es decir que no tienen antecedentes de riesgo ni signos a patologías agudas, sub agudas o crónicas, con resultados normales en sus exámenes médicos. Servicios por ofrecer: Club de día.

Adultos Mayores Enfermos: Tiene alguna afección en diversos niveles de gravedad, pero mayormente no invalidante, ni cumple con los requisitos de una Persona Adulta Mayor Frágil o Geriátrico Complejo. Servicios por ofrecer: Club de día.

Adultos Mayores Frágiles: Cumple con mínimo 2 de las siguientes características:

- Más de 80 años
- Dependencia parcial para lavarse, vestirse, uso de servicios higiénicos, movilizarse, continencia o alimentarse
- Deterioro cognitivo (leve o moderado) según evaluación de Pfeiffer
- Síntomas de depresión según Valoración del Estado Afectivo Escala abreviada de Yesavage
- Ha tenido una caída en el último mes o más de una caída en el año
- Tiene tres o más enfermedades crónicas
- Enfermedad crónica que afecta la capacidad funcional de manera parcial como disminución visual, auditiva, osteoartritis, parkinson y otros.
- Tomas más de 3 fármacos por patologías crónicas o por más de 6 semanas

- Ha sido hospitalizado en los últimos 12 meses
- Tiene un Índice de Masa Muscular menos al 23 o mayor a 28

Servicios por ofrecer: Estancia de día.

7.4.2. Propuesta de valor

Para determinar la propuesta de valor, se definió el perfil de los clientes utilizando la herramienta del “Mapa de Empatía” diseñada por la empresa Xplane (Adquirida en el 2010 por Dachis Group) que se encuentra desarrollada en el Anexo 9 y que tiene por objetivo identificar las necesidades y los insight del cliente, es decir el descubrimiento de la motivación del consumidor, que es lo que buscan y por qué servicios estarían dispuestos a pagar.

La información obtenida del Mapa de Empatía fue el input para desarrollar la propuesta de valor, utilizando la herramienta el “Canvas de la Propuesta de Valor” diseñado por Alexander Osterwalder y que se encuentra detallada en el Anexo 10; con ello la propuesta de valor queda definida como:

“Impulsar y desarrollar círculo de amigos con intereses similares, en un ambiente divertido, seguro y acogedor, incentivando el envejecimiento activo, mejorando su calidad de vida y el desarrollo de sus habilidades”

7.4.3. Canales

Se ha definido al canal directo como la opción para dar a conocer y comercializar la propuesta de valor. Se formará un equipo de fuerza de ventas que estará presente en ferias y eventos de salud. La atención al cliente será de lunes a domingo de 8am a 8pm.

En este tipo de servicios, la misma referencia de los asociados (de boca a boca) es otro canal que tendrá especial atención y que se irá formando a medida que aumente el número de asociados.

Otros canales de comunicación serán:

- Vinculación de una persona famosa referente (Ejm. Dr. Perez Albela)
- Anuncios en revistas y periódicos
- Anuncios en radios y/o programas especiales

- Página Web
- Redes Sociales
- Google AdWords

7.4.4. Relación con clientes

La relación con los clientes será a través de la asistencia y seguimiento mensual personalizado al asociado en la evolución de su estado físico y psicológico. Además, se busca tener un buen trato y comunicación con el cliente, por ello se contará con el servicio de atención al cliente para centralizar y resolver eventos que puedan surgir como parte del servicio ofrecido.

La fidelización del cliente también se dará por el desarrollo de comunidades o círculo de amigos que puedan surgir dentro del club por la interacción entre los socios.

7.4.5. Fuentes de ingresos

Los ingresos generados provienen de las siguientes fuentes:

- Cuota por membresías mensuales
- Ingreso por la concesión para la operación de una cafetería y peluquería dentro del Club.
- Ingresos por la contratación de servicios adicionales

La modalidad de pagos se realizará mediante pago directo o medios electrónicos (tarjetas de crédito y débito).

7.4.6. Recursos claves

Se identifica como principales recursos claves al:

- **Recurso Humano:** Personal especializado en la atención y cuidado del adulto mayor; la experiencia y conocimiento acumulado del staff será un factor diferenciador, pues al percibir el adulto mayor y sus familiares que se encuentran bajo la atención de expertos se sentirán en un ambiente acogedor.
- **Recursos Físicos:** Para llegar a tener un ambiente seguro, es importante que se cuente con una infraestructura acondicionada para el adulto mayor como rampas, y barandas.

7.4.7. Actividades claves

Las actividades identificadas como claves para llevar a cabo la propuesta de valor son:

- Evaluación y Admisión de asociados.
- Evaluación y monitoreo del estado de salud de los AM.
- Retroalimentación y Evaluación de satisfacción del cliente
- Selección y capacitación de personal especializado

Estas actividades se encuentran detalladas en el Capítulo X Plan Operativo, en la cadena de valor de la empresa.

7.4.8. Alianzas estratégicas

Las principales alianzas estratégicas que tiene la empresa son con los profesionales expertos en el cuidado y enseñanza de los adultos mayores. El personal encargado del cuidado y supervisión de la salud del adulto mayor son profesionales en enfermería, medicina y gerontología, se espera que el personal a cargo de estas actividades tenga una experiencia comprobada de más de 3 años.

Dentro de otros proveedores que se requiere formar alianzas estratégicas se tiene:

- Proveedores especializados en diseño y construcción de infraestructura adecuada para adultos mayores
- Proveedores de servicios médicos (clínicas, centros de salud)
- Proveedores de servicios de alimentación y cuidado personal (para la zona de la cafetería y peluquería)
- Agencias de viajes, con los cuales se gestionará la operatividad de los viajes organizados por el Club.

7.4.9. Estructura de costos

Dentro de la estructura de costos, se tienen:

- Costos Fijos: siendo los principales el costo de personal médico, administrativo y de mantenimiento y el gasto por el alquiler del local.
- Costos Variables: como son la comisión por ventas al equipo de comercialización y gastos de marketing y publicidad.

Figura 7.1. Definición del Modelo de Negocio: Canvas Model de la Estancia y Club de Día para Adultos Mayores

<p>Alianzas estratégicas </p> <ul style="list-style-type: none"> - Profesionales expertos en el cuidado y enseñanza de los adultos mayores. - Servicios de enfermería y gerontología. - Empresas especializadas en la adecuación de infraestructuras para AM. - Empresas de Servicios de alimentación, cuidado personal y salud (cafetería, peluquería y clínicas) - Agencias de viaje 	<p>Actividades clave </p> <ul style="list-style-type: none"> - Evaluación y Admisión de asociados. - Evaluación y monitoreo del estado de salud de los AM. - Retroalimentación y Evaluación de satisfacción del cliente - Selección y capacitación de personal especializado. 	<p>Propuesta de Valor </p> <p>Impulsar y desarrollar círculo de amigos con intereses similares, en un ambiente divertido, seguro y acogedor, incentivando el envejecimiento activo, mejorando su calidad de vida y el desarrollo de sus habilidades</p>	<p>Relación con clientes </p> <ul style="list-style-type: none"> - Asistencia y seguimiento personalizado (servicio de atención al cliente) - Buen trato y comunicación - Fidelización por el desarrollo de los círculos de amistad. 	<p>Segmento de clientes </p> <p>Mercado Diversificado:</p> <ul style="list-style-type: none"> - AM - Activos Saludables - AM - Enfermos - AM - Frágiles - De los NSE B y C
<p>Estructura de costos </p> <ul style="list-style-type: none"> - Costos Fijos: Mano de Obra, pago de alquiler de local. - Costo Variable: Comisión por ventas, gastos de marketing y publicidad. 		<p>Línea de ingresos </p> <ul style="list-style-type: none"> - Cuota por membresías mensuales - Ingreso por la concesión para la operación de una cafetería y peluquería dentro del Club. - Ingresos por la contratación de servicios adicionales <p>*Mecanismos de fijación de precios: Lista de precios fijas.</p>		
<p>Recursos clave </p> <ul style="list-style-type: none"> - Humanos: Personal especializado en la atención de AM - Físicos: Infraestructura acondicionada para AM 		<p>Canales de distribución </p> <ul style="list-style-type: none"> - Canal Directo: equipo de fuerza de ventas y módulos de información al cliente. - Sitio web y uso de redes sociales para dar a conocer la propuesta. - Medio de comunicación masivo (radio) 		

Elaboración: Autores de esta tesis.

7.5. Conclusiones - Acciones Estratégica

Para construir una posición singular y valiosa se han establecido acciones y actividades estratégicas, las mismas que se detallan en la Tabla 7.4.

Tabla 7.4. Acciones Estratégicas

Acción Estratégica	Actividades por realizar
Estrategia a Nivel Corporativo	
Crecimiento orgánico de la empresa a partir de décimo año	- Aperturar nuevos centros de atención a adultos mayores a nivel de las principales provincias del país
Desarrollo de franquicia como nueva plataforma de crecimiento a partir del año 10	- Desarrollar y consolidar la marca “Senda Senior Club” y del know how a ser transmitido como parte de la franquicia a ser ofrecida. Con el asesoramiento de expertos en franquicias.
Captura del 2% del mercado objetivo potencial al tercer año de operaciones y del 4.5 % cuando se llegue al máximo aforo.	- Ejecutar un Plan de Marketing y Promoción agresivo en etapas iniciales para adquirir una masa crítica que genere comunidad, manteniendo una inversión en marketing del 5% de los ingresos destinado a captar nuevos clientes y fidelizar a los ya asociados. - Incentivar mediante comisiones a la fuerza de ventas dedicada.
Margen mínimo neto de 20%	- Incrementar la masa crítica de asociados para disminución de costos fijos unitarios.
Estrategia a Nivel Negocio	
Estrategia Océano Azul (Kim, Mauborgne, 2005)	Reconstruir de las fronteras del mercado, buscando el posicionamiento en un punto medio entre los Centros Geriátricos Especializados privados y los CAM y CIAM a través de: i) Infraestructura adecuada, segura. ii) Propuesta de actividades dinámicas e innovadoras. iii) Constante y fluida comunicación con los clientes. iv) Generación de una sólida comunidad de usuarios. v) Mantenimiento en un rango intermedio de precios entre las propuestas de centros privados especializados y los Centros Municipales.
Desarrollo de nuevos espacios de consumo.	Explorar más allá de la demanda existente mediante: i) Comercialización de artículos para el cuidado y salud del adulto mayor. ii) Venta de talleres específicos a no socios. iii) Desarrollo de talleres in-house dirigido a adultos mayores, o usuarios en general con limitaciones de movilidad. iv) Desarrollar de proyectos para ayuda social (venta de productos elaborados en los talleres, bazares y donaciones).
Estrategia a Nivel Funcional	
Mejorar la eficiencia, innovación y capacidad para satisfacer las necesidades de los socios miembros de la Estancia y Club de Día.	- Buscar la eficiencia en los tiempos de atención y afiliación de los nuevos socios. - Innovar en la definición y desarrollo de los talleres a ser ofrecidos a los socios de la Estancia y Club de Día. - Desarrollar un protocolo para la solución de quejas y emergencias de los miembros de la Estancia y Club de Día, de manera rápida y eficiente. - Seleccionar a personal con vocación de servicio y promover su crecimiento interno.

Fuente: Propia. Elaboración: Autores de esta tesis.

CAPITULO VIII. PLAN DE MARKETING Y VENTAS

Después de realizar la investigación de mercado dentro del Distrito de Santiago de Surco junto con el análisis estratégico pertinente, con el objetivo de tener una introducción exitosa del Club de Día para el adulto mayor se desarrolla el presente plan de marketing para identificar las estrategias a implementar.

8.1. Objetivo de Marketing

- Captar al 1.25% del mercado objetivo para los servicios del Club de Día llegando a afiliar a 152 asociados en el primer año. Para el año 10 haber logrado el 3.75% del mercado objetivo.
- Captar al 2% del mercado objetivo para los servicios de Estancia en el primero año.
- Para los servicios de Club de día, crecer en un 35% en el número de socios afiliados en los años 2 y 3 y en un 20% hasta el año 8, año en el que se llega a la capacidad máxima de uso del 90%.
- Alcanzar un top two box (satisfacción del cliente) por encima del 90% por los servicios ofrecidos.

8.2. Segmentación

Los servicios de la Estancia y Club de Día para el Adulto Mayor están orientados a personas mayores que tienen un deseo de mantenerse activos y realizar actividades de esparcimiento con personas de su edad, la segmentación se ha realizado tomando en consideración los aspectos demográficos, geográfico y psicográfico y se encuentra definida en la Tabla 8.1.

Tabla 8.1. Segmentación del público objetivo

Tipo de Segmentación	Variable	Público Objetivo
Demográfico	Genero	Hombres y mujeres
	Edad	De 60 años a más
	Generación	Baby boomers, Generación Silenciosa o Promotores
Geográfico	Distrito	Santiago de Surco
Psicográfico	NSE	B y C+
	Personalidad	Sociables, divertidos, extrovertidos
	Condición de Salud	Activos saludables, enfermos y frágiles <i>Clasificación según Norma Técnica de Salud – Ministerio de Salud.</i>

Fuente: Propia. Elaboración: Autores de esta Tesis

8.3. Estrategia de posicionamiento de marca

La estrategia por utilizar para captar al mercado objetivo en los servicios de la Estancia y Club de Día es la diferenciación frente a los competidores; buscando el posicionamiento en un punto medio entre los Centros Geriátricos Especializados privados y los CAM y CIAM a través de:

- Infraestructura adecuada y segura. El Club contará con un espacio físico de 1.600mts²
- Propuesta de actividades dinámicas e innovadoras.
- Constante comunicación con los clientes.
- Mantener un rango de precios que refleje el valor percibido por los asociados
- Brindar a sus asociados una atención preferencial respaldada por el soporte médico y personal especializado en el servicio a personas mayores.

Por ellos, la estrategia de posicionamiento de marca de basa en dar “más por más”, ya que se busca brindar un mejor servicio al que se presta actualmente por centros como CIAM y CAM, y al percibir el cliente el mayor valor, estará dispuesto a pagar un mayor precio.

Figura 8.1. Posibles propuestas de valor

		Precio		
		Más	Lo Mismo	Menos
Beneficios	Más	Más por mas	Más por lo mismo	Más por menos
	Lo Mismo			Lo mismo por menos
	Menos			Menos por mucho menos

Fuente: Kotler, P (2012). Elaboración: Autores de esta Tesis.

8.3.1. Insights

De los 3 focus group realizados al segmento objetivo, se han identificado los siguientes insights:

“Voy al club para tomar lonche y echar chisme”

“Me gusta conocer personas nuevas y quiero aprender cosas nuevas”

“Quiero sentirme activo, me sobra juventud”

En base a estos insights la propuesta de valor se define como:

“Impulsar y desarrollar círculo de amigos con intereses similares, en un ambiente divertido, seguro y acogedor, incentivando el envejecimiento activo, mejorando su calidad de vida y el desarrollo de sus habilidades”

8.3.2. Nombre y logotipo del servicio de Estancia y Club de Día

Según la investigación primaria realizada, se logró concluir que las personas mayores buscan asistir a lugares que les permita realizar actividades físicas y/o realizar talleres de aprendizaje mientras generan un entorno social con personas de su edad; sin embargo, no desean sentir que visitan un sitio destinado a personas mayores, ya que socialmente no desean ser apreciados como personas con incapacidades físicas, por ser estos paradigmas de la sociedad que atribuye a personas mayores.

Teniendo en cuenta lo anterior se definió el siguiente nombre comercial para la Estancia y Club de Día:

“Senda Sénior Club”

Según la RAE la palabra senda es definida como un sinónimo de camino y la palabra sénior hace alusión al adjetivo de persona superior en categoría y experiencia. En ese sentido, el nombre está centrado en exaltar la experiencia de los asistentes al club, denotando que es un factor diferencial y un adjetivo de superioridad, lo cual resulta conveniente dado el segmento objetivo.

Se ha establecido además que el slogan más conveniente para el club será:

“Para aquellos que acumulamos juventud”

Con este slogan se pretende resaltar el hecho de que, a pesar de ser personas mayores, son personas vitales y en condiciones iguales a la mayoría de la sociedad; buscando reducir el componente de hacer sentir a los usuarios del establecimiento que es un sitio dirigido a personas mayores. En la Figura 8.2 se muestra el logotipo y eslogan de la Estancia y Club de Día.

Figura 8.2. Logotipo y eslogan del Club de Día para Adultos Mayores



Fuente: Propia. Elaboración: Autores de esta Tesis

8.4. Marketing Mix

El marketing mix fue creado por McCarthy (1960) y engloba las llamadas 4Ps (Producto, Plaza, Precio y Promoción), las cuales son las variables fundamentales que toda organización debe implementar con el propósito de conseguir sus objetivos comerciales. Sin embargo; al hablar de modelos de negocio de servicios, se hace necesaria la inclusión de tres variables adicionales dada la intangibilidad del resultado, estas nuevas P's son Personas, Percepción y Procesos. En ese orden, el enfoque que tendrá la Estancia y Club de Día para Adultos mayores es:

8.4.1. Producto

Para la descripción del servicio se utilizarán tres niveles: valor fundamental que responde a la pregunta ¿qué está adquiriendo realmente el cliente?; producto real donde se indican las características físicas del producto o servicio y finalmente el producto aumentado donde se describen los servicios y beneficios adicionales.

8.4.1.1. Valor fundamental del Clientes

“Senda Senior Club” busca impulsar y desarrollar círculo de amigos con intereses similares, en un ambiente divertido, seguro y acogedor, incentivando el envejecimiento activo, mejorando su calidad de vida y el desarrollo de sus habilidades”.

8.4.1.2. Producto Real

Estancia de Día:

Dirigido a adultos mayores que requieren asistencia no médica (suministro de medicinas, higiene, alimentación). Este paquete incluye el servicio de profesionales en enfermería, que darán asistencia en las actividades mencionadas durante el horario de operación del local, así como un programa de monitoreo de su salud y de alimentación. Adicionalmente, tendrán acceso a todas las instalaciones, y participar de los talleres y servicios prestados por el Club de Día. De esta manera, se suplirá una necesidad identificada, en la cual familiares buscan brindarle a sus adultos mayores cuidados y momentos de distracción sin dejarlos en casas de reposo y/o asilos ya que asocian este tipo de lugares hacia el abandono.

Club de Día:

Para adultos mayores que no requieren asistencia permanente pero que buscan un ambiente divertido para pasar parte de su día, mantenerse activo y en compañía, desarrollando una vida en comunidad y participando en talleres innovadores.

Talleres y actividades:

Las actividades que se brindaran dentro de “Senda Senior Club” son descritas en la Tabla 8.2. Es importante señalar que algunas actividades estarán segmentadas por género y grupos edad, ya que según la investigación primaria a través de encuestas se indica que existen algunos talleres que son valorados por hombres y no por mujeres y viceversa. Así mismo, especialmente en las actividades físicas se buscará una homogeneidad en los grupos de edades para no generar incomodidades en las personas más jóvenes o con unas mayores habilidades motoras y/o físicas.

Tabla 8.2. Talleres y Actividades a ofrecer dentro del Club

<p>Talleres de aprendizaje</p>	<p>Dentro de esta gama de actividades se brindará a los participantes la opción de afianzar sus habilidades cognitivas y ejercitar su salud mental.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Tejido - Clases de alta gastronomía - Coctelería - Taller de manejo de nuevas tecnologías - Clases de bailes de salón o danzas internacionales - Practica de instrumentos musicales - Juegos de memoria - Talleres de pintura y tejido - Biohuerto y bonsai
<p>Actividades físicas</p>	<p>En esta categoría se agrupan aquellas clases y talleres que demandan una actividad física por parte de los participantes. Es importante señalar, que se manejarán niveles en cada taller o actividad de esta categoría, dichos niveles serán determinados por las capacidades físicas de los participantes y el conocimiento en de los mismos en su práctica.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Clases de aeróbicos especializados para personas mayores - Talleres de Taichí - Prácticas de yoga - Ping Pong y juegos de mesa - Pilates
<p>Espacios de socialización</p>	<p>Según lo determinado tanto en el focus group como en las encuestas, dentro de las principales motivaciones para los asistentes a centros de adulto mayor está el establecer nuevas relaciones sociales. En ese sentido el Club Senda Senior brindara la posibilidad de que los afiliados al Club tengan momentos para compartir y expandir sus vínculos sociales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Excursiones y/o viajes mensuales - Foros y/o grupos de debate - Musicales y obras de teatro - Actividades de apoyo social
<p>Acompañamiento Médico</p>	<p>Además del personal que estará al cuidado de los afiliados al Club Senda Senior, se tendrán actividades de monitoreo médico tanto para los pacientes del servicio de estancia como para aquellos que lo hagan mediante afiliaciones, enfocadas en mejorar su salud física y mental.</p> <p>Estas áreas de servicio además servirán para las evaluaciones que les harán a los clientes, las cuales se explicaran más adelante en la sección de procesos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Atención psicológica - Fisioterapias y ludo terapias destinadas al adulto mayor - Servicios de enfermería - Nutricionista

Fuente: Propia. Elaboración: Autores de esta Tesis

Las actividades anteriormente mencionadas podrán ser tomadas por las personas que tengan una membresía o afiliación al Club Senda Senior y se tendrán diferentes planes de afiliación según la frecuencia de asistencia deseada, las mismas que se muestran en la Figura 8.3.

Figura 8.3. Planes de Afiliación



Fuente: Propia. Elaboración: Autores de esta Tesis

8.4.1.3. Producto Aumentado

“Senda Senior Club” ofrecerá servicios adicionales con el objetivo de mantener un ambiente adecuado para todos los clientes, los servicios de cafetería y peluquería dentro del Club serán tercerizados pues se busca que estos servicios sean prestados por empresas especializadas. Se contará adicionalmente con personal de seguridad en la entrada que controle el ingreso y salida de personas y así proteger a los clientes y sus bienes personales.

8.4.2. Plaza

Dentro de las investigaciones primarias realizadas tanto en las entrevistas a profundidad como en las encuestas se logró concluir que uno de los factores determinantes para la asistencia por parte de los socios a un club de día es la cercanía y/o facilidad de acceso. De esta manera y teniendo en cuenta que el segmento objetivo son personas mayores del distrito de Santiago de Surco de NSE B y C+; Senda Senior Club estará ubicado en la Av. Reynaldo De Vivanco del Distrito de Santiago de Surco y cuenta con un metraje de 1,600 mts². Las características del local se desarrollan en el capítulo X. Plan Operativo. Cabe indicar que se generaran convenios con empresas de servicios de taxi para el transporte de los asociados que requieran el servicio de movilidad

8.4.3. Precio

Teniendo claro que la estrategia será la diferenciación, los precios serán mayores a los que existen en el mercado (comparando con los CIAM y CAM) ya que los servicios y el local genera una percepción de mayor valor para el cliente. De acuerdo con la disposición a pagar, por parte de las personas del distrito de Santiago de Surco, obtenida mediante la investigación primaria realizada por encuestas, se han establecido precios según los tipos de membresías y que se muestran en la Figura 8.4, de acuerdo con los beneficios de cada una de las membresías que ofrecerá Senda Senior Club.

Figura 8.4. Precios por Planes



Fuente: Propia. Elaboración: Autores de esta Tesis

Por otra parte, en lo referente al servicio de estancia y siguiendo con la teoría de Kotler (2012) este servicio se encontraría en la posición de más beneficios por un menor precio como se muestra en la Figura 8.5, ya que comparados con la contratación de los servicios de una enfermera privada o los costos de una casa de reposo este servicio tendrá un precio menor y así mismo los pacientes recibirán mayores beneficios al estar dentro del club como la variedad de actividades, la interacción y generación de vínculos con personas de sus edad, alimentación entre otras. En ese sentido, el precio que tendrá el servicio de estancia dentro del Club Senda Senior será de S/. 2,000 mensuales (inc. IGV).

Figura 8.5. Beneficios vs Precios

		Precio		
		Más	Lo Mismo	Menos
Beneficios	Más	Más por Más	Más por lo mismo	Más por menos
	Lo Mismo			Lo mismo por menos
	Menos			Menos por mucho menos

Fuente: Propia. Elaboración: Autores de esta Tesis



8.4.4. Promoción

8.4.4.1. Marketing directo

- *Puntos de información:* Se establecerán islas o puntos de información dentro del distrito de Santiago de Surco en lugares concurridos por personas mayores de 60 años como son parques, ferias y eventos de salud.

La fuerza de ventas entregará material con información de las membresías y mediante tabletas mostrará las instalaciones del Club y los servicios que se ofrecerán. Dentro de estos puntos, las personas interesadas podrán realizar sus inscripciones o programar un día de prueba dentro del Club Senda Senior.

- *Día de Prueba dentro del Club:* Para promocionar los servicios e instalaciones del club, se brindará acceso por un día libre de costo dentro de Senda Senior Club, donde el interesado podrá participar los talleres y conocer las instalaciones. Con esto se busca generar publicidad de boca a boca.
- *Alianzas estratégicas con AFP's y EPS:* Con el propósito de promover los servicios del Club dentro de las personas mayores de 60 años, se realizarán alianzas estratégicas con empresas prestadoras de servicios de salud y del sistema pensional, con el objetivo de que brinden a sus afiliados el beneficio de obtener descuentos económicos en la asistencia al Club. Dicha alianza permitirá que las empresas ofrezcan estos descuentos de una manera diferencial frente a sus competidores; y al Club le permitirá generar una captación de clientes.

- *Bono de promoción para parejas:* Tras la investigación primaria se concluyó que las personas mayores tienen una mayor intención de asistir al Club de día acompañadas de sus parejas, por este motivo a aquellas personas que deseen vincular a sus conyugues se les otorgará un descuento del 20% en la primera membresía para cualquiera de los planes del Club.
- *Vinculación de una persona famosa referente:* Con el objetivo de relacionar el Club con un beneficio de relajación, salud y actividad física, se buscará encontrar una alianza con personajes públicos como el Dr. Pérez Albela, para que promuevan los servicios y talleres del Club y de esta manera el público realice una asociación de los conceptos anteriormente mencionados.
- *Material Publicitario:* Con el objetivo de informar y estimular la compra de los servicios en puntos de venta se imprimirá una serie de materiales publicitarios que permitan promocionar la Estancia y Club de día.
- *Anuncios Periódico y Radio:* Con el fin de dar a conocer los servicios se realizarán campañas especiales en periódicos y radio para abarcar a la mayor cantidad del público objetivo y poder llegar a los hijos o responsables del cuidado de un adulto mayor y que podrían influir en la decisión de compra además de ser clientes potenciales.

8.4.4.2. Marketing Digital

A pesar de que según el informe de IPSOS (2015) establece que el 70% de los adultos mayores de la ciudad de Lima no se conecta a Internet, resulta importante observar que el 83% de los que lo hacen utilizan su computadora y más de la mitad ingresan a redes sociales. Tras lo anterior, se realizarán estrategias de marketing digital que no solo promuevan los servicios en las personas mayores, si no en los hijos y/o familiares de estos, quienes pueden influenciar para la asistencia al club de acuerdo con la referencia obtenida en la encuesta por conveniencia presentada en el Capítulo VI Estudio de Mercado que fue realizada a hijos de adultos mayores.

- *Página Web:* Teniendo en cuenta que el segmento objetivo son personas de NSE B y C+, se hace necesaria la construcción de una página web atractiva, que muestre el Club como un sitio exclusivo y diferenciado de las ofertas que tienen

los adultos mayores como los CIAM o CAM. Esta página Web no solo deberá mostrar la oferta de servicios que se prestarán, deberá hacer hincapié en factores claves para los adultos mayores como mantenerse activos, creación de comunidades y el aprendizaje de nuevas habilidades.

Dentro de las tecnologías, la página web deberá tener una característica *responsive* es decir será adaptativa a cualquier dispositivo desde el cual se visite, ya que tras la masificación de los smartphones gran parte de la población realiza consultas a través de sus celulares. Así mismo, dentro de la *metadata* o palabras con las cuales se pretende aparecer dentro de los diversos buscadores web, estarían: Surco, adulto mayor, club, estancia y actividades adulto mayor.

De igual manera se tendrá presupuesto para el pago de *Google Adwords* y de esta forma aparecer en los anuncios del buscador y de esta manera difundir los servicios del Club.

- *Redes Sociales:* Según GFK, el 89% de los peruanos que utilizan internet tienen cuenta en Facebook, lo anterior junto con la información mencionada del informe IPSOS (2015) hace determinante la creación de un Fanpage en el cual no solo se publiquen los servicios del Club, si no que se hagan publicaciones dirigidas a personas mayores como tips de salud, recetas de alta cocina practicadas en las clases de culinaria, actividades físicas y la divulgación de los viajes y/o excursiones del Club. Tras lo anterior se hace necesaria la contratación de un Community Manager que no solo alimente con contenidos las redes sociales y la página web, si no que responda de manera oportuna a las inquietudes captadas a través de este medio.

8.4.5. Personas

El recurso humano de Senda Senior Club deberá compartir la filosofía de generación de confort y comunidad en los asociados. De esta manera, todas aquellas personas que estén vinculadas al Club deberán tener experiencia en gerontología dependiendo el cargo puntual y la exigencia de conocimientos.

El staff será un factor diferenciador tal y como se ha mencionado a lo largo del presente plan de negocios ya que estos deberán buscar promover la comodidad de los asistentes y brindar tranquilidad a los familiares de estos. En este sentido, solo podrán

ser vinculados laboralmente personas con vocación y/o experiencia en el manejo de adultos mayores. La descripción de los cargos será dada en el Capítulo IX Plan de Implementación y Recurso Humano.

8.4.6. Procesos

Con el objetivo de dar cumplimiento a la propuesta de valor planteada por parte del Senda Senior Club, se hace necesaria la implementación de una serie de procesos básicos para la prestación de servicios al adulto mayor; en ese sentido los principales procesos son:

- ***Evaluación y Admisión de Asociados:*** Todos los aspirantes a pertenecer al Club Senda Senior deberán cumplir con evaluaciones básicas con el objetivo de lograr garantizar los servicios del Club y determinar la evolución del paciente mientras asista regularmente al Club. Dichas evaluaciones son: Diagnóstico médico, diagnóstico físico-motor y evaluación de capacidades mentales.

Con los resultados de los diagnósticos anteriores se podrá realizar la micro segmentación de actividades, así mismo, se les brindará a cada afiliado recomendaciones de las actividades a realizar y efectuará el seguimiento a la evolución de cada afiliado. Dichos diagnósticos se repetir mensualmente.

- ***Retroalimentación y Evaluación de satisfacción del cliente:*** Cada actividad ofrecida por el Club tendrá un proceso de evaluación constante, donde no solo se valoren las capacidades del personal que dirige los talleres si no la pertinencia de estas. Dicha evaluación será mediante la indagación directa a los participantes y la comparación con indicadores de asistencia, registro y evolución de quienes asistan.
- ***Ejecución de Actividades (Talleres, Eventos, Viajes):*** Dentro de los factores de éxito para un Club de Día está el brindar participación a los asistentes en el desarrollo de talleres y actividades, en ese sentido el Senda Senior Club realizará una planificación anual y mensual de las actividades a realizar, además se les brindará la posibilidad a los afiliados al Club de sugerir nuevos talleres y eventos.

8.4.7. Percepción

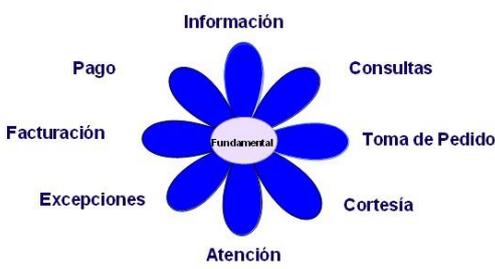
La imagen que proyectará el Club es de un lugar cómodo, limpio, ordenado; los colores en la decoración que se utilizarán serán en tonos que denoten un ambiente familiar y divertido. Se tendrá además un fondo musical, para crear un ambiente de alegría.

Para Senda Senior Club es esencial identificar cómo ve la sociedad y los miembros del Club los servicios prestados, en ese sentido se generarán indicadores que permitan establecer la satisfacción de los miembros del club. Así mismo, se realizarán encuestas de satisfacción a los miembros y sus familiares; igualmente encuestas de opinión a personas mayores que no asistan al club y personas que residan cerca al mismo.

8.5. Flor de Servicios

Mediante la flor de servicios, se busca identificar aquellos aspectos que diferenciarán a la empresa de la competencia, así como diseñar un adecuado servicio para lograr la aceptación de los asociados incluyendo servicios complementarios que aumente el valor de la empresa. En la Tabla 8.3 se analizan los elementos que conforman el servicio y se desarrollan las acciones que permitan generar una diferenciación de la competencia.

Tabla 8.3. Análisis de la Flor de Servicios

	
Elemento	Acciones de Diferenciación
Elementos de Mejora	
Consultas	Para responder a las preguntas o dudas de los asociados al Club, así como atender sus demandas, se contará con un counter de “centro de atención al cliente” a fin de que estas sean atendidas de forma oportuna y exista un flujo ágil de información entre los clientes y la empresa representada por personal capacitado e instruido en el servicio que se prestará.

Cortesía	<p>Al ser esta una empresa de servicios, el trato al cliente es un aspecto importante por considerar y que debe ser incentivado entre los trabajadores de la empresa mediante constantes capacitaciones y monitoreo a fin de lograr la satisfacción del cliente.</p> <p>Así mismo, se incluye como facilidades, la infraestructura adecuada para adultos mayores, es decir la instalación de rampas, escalones bajos, barandales que les permitan una mejor movilidad en el Club.</p> <p>Se contará adicionalmente con estacionamientos para el parqueo de automóviles.</p>
Atención/Cuidado	<p>Como servicios complementarios, se tendrá puntos de socialización como la cafetería y la peluquería.</p> <p>Se contará adicionalmente con personal de seguridad en la entrada que controle el ingreso y salida de personas y así proteger a los clientes y sus bienes personales.</p>
Excepciones	<p>Se ha identificado como un factor importante en la empresa la flexibilidad que se pueda dar respecto a la inclusión y programación de los talleres. La Estancia y Club de Día, buscará la retroalimentación continua de sus asociados, a fin de identificar oportunidades de mejora, o incorporación de nuevos servicios.</p> <p>Es importante monitorear también la frecuencia en las que se den estas excepciones ya que una alta recurrencia podría indicar disconformidad general de los clientes, o deficiencia en los procesos internos de la empresa.</p>
Elementos de Facilitación	
Información	<p>Los medios de información a los cuales podrán acceder los clientes nuevos y potenciales serán: counter de “centro de atención al cliente”, redes sociales, página web, folletería (material pop) y anuncios por radio, revistas, periodicos</p> <p>La información que se de en estos medios sobre las membresías, talleres y servicios en general deberá ser veraz, específica y de fácil comprensión para los clientes nuevos y potenciales.</p> <p>Esta política respecto a la información veraz, específica y de fácil comprensión también tiene como alcance a aquellas promociones o descuentos que se ofrezcan, a las formas de pago y la retroalimentación a los asociados respecto a la evolución del estado de salud físico y psicológico por su participación en los talleres y eventos de socialización, así como por el cumplimiento de las recomendaciones de los especialistas de la Estancia y Clubs de Día.</p>
Toma de Pedido	<p>Con respecto a la afiliación, se ha implementado un proceso que incluye una evaluación integral del potencial cliente, esto de acuerdo con la Norma Técnica de Salud para la Atención Integral de Salud de las Personas Adultas Mayores del Ministerio de Salud a fin de contar con una cartera de clientes bastante homogénea, que permita sentirse cómodos entre ellos.</p> <p>Este proceso debe ser realizado de manera ágil, optimizando los tiempos que se puedan incurrir en él, usando la tecnología para el logro de este objetivo.</p>

Facturación	<p>Para el proceso de facturación, se utilizarán sistemas automatizados a fin de que la documentación emitida sea legible y clara.</p> <p>Cabe indicar que adicionalmente, se firmará un contrato por el servicio que se preste, incluyendo las cláusulas necesarias que definen el alcance, limitaciones, obligaciones y responsabilidades sobre el servicio a prestar.</p>
Pago	<p>Se contará con 2 medios para el pago del servicio, pago en efectivo o mediante tarjeta de débito o tarjeta de crédito, logrando con ello que el proceso sea rápido para los nuevos clientes.</p>

Fuente: Propia. Elaboración: Autores de esta tesis

8.6. Presupuesto

Para poder cumplir con los objetivos planteados en el presente plan de marketing se ha decidido elaborar un presupuesto pre operativo que permita la captación inicial de mercado y adicionalmente un presupuesto anual para las operaciones de la empresa de acuerdo con el objetivo de participación de mercado que se desea alcanzar en cada año de operación.

8.6.1. Presupuesto de Marketing Pre Operativo

Antes de iniciar las operaciones se realizarán una serie de gastos relacionados al plan de marketing con el fin de obtener la participación de mercado inicial que es del 0.5% de la demanda potencial para los primeros 3 meses. En la Tabla 8.4 se detallan las actividades a ejecutar para lograr dicho objetivo.

Tabla 8.4. Presupuesto de Marketing Pre Operativo Estimado en Soles (S/)

Acción	Costo Unitario	Repeticiones	Sub Totales	Totales
Marketing Directo				15,200
Puntos de información (x3)	500	16	8,000	
Alianzas estratégicas	-	-	-	
Vinculación de persona famoso	1,200	6	7,200	
Marketing Digital				4,000
Página Web	3,000	-	3,000	
Community Manager (freelance)	500	2	1,000	
Canales de Marketing				13,280
Material P.O.P	2,000	-	2,000	
Anuncios Periódico quincenal	2,400	4	9,600	
Anuncio Radial (Felicidad) - semanal	60	28	1,680	
Costo Total de Marketing para Pre Operaciones				32,480

Fuente: Propia. Elaboración: Autores de esta tesis.

8.6.2. Presupuesto de Marketing Operativo Anual

En base al plan operativo mensual de la Tabla 8.5, donde se detallan las acciones necesarias para el cumplimiento de los objetivos de marketing, se ha considerado un presupuesto inicial de S/.65 mil para el primer año con lo cual se espera captar 152 nuevas membresías. Sobre la base de la proyección del número de membresías nuevas se calculó el ratio de inversión para captación por un nuevo clientes en S/. 34.43 por persona. Se ha considerado además un ratio de inversión de S/.17.22 por persona para mantener la fidelización de los asociados. En las Tablas 8.6 se muestra el presupuesto anual de marketing para la captación de nuevos asociados; en la Tabla 8.7 se muestra el presupuesto anual de marketing para mantener la fidelización de los ya asociados y en la Tabla 8.8 se muestra el presupuesto consolidado anual de gastos en marketing, que representa en promedio el 5% de los ingresos.

Tabla 8.5. Presupuesto de Marketing Operativo - Estimado Mensual en Soles (S/)

Acciones mensuales	Costo Unitario	Repeticiones	Sub Totales	Totales
Marketing Directo				2,200
Puntos de información (x3)	500	2	1,000.00	
Vinculación de persona famoso (era tabu)	1,200	1	1,200.00	
Marketing Digital				1,000
Página Web – Pago de Google Adwords	500	1	500.00	
Community Manager (freelance)	500	1	500.00	
Canales de Marketing				2,240
Material P.O.P	500	-	500.00	
Anuncios Periódico (2x2cm) - quincenal	1,500	1	1,500.00	
Anuncio Radial (Felicidad) - semanal	60	4	240.00	
Costo Total de Marketing para captar nuevos clientes- 158 Membresías – MENSUAL				5,440
Costo Total de Marketing para captar nuevos clientes- 158 Membresías – ANUAL				65,280
RATIO Inversión por CLIENTE NUEVO				34.43
RATIO Inversión por RENOVACIÓN				17.22

Fuente: Propia. Elaboración: Autores de esta tesis.

8.7. Conclusiones

- El público objetivo son personas de 60 años a más, que residen en el Distrito de Santiago de Surco y que tiene el deseo de mantenerse activos.
- La propuesta para el Club de Día es “más por más”, por la calidad de la infraestructura y servicios a ofrecer.
- La propuesta para el servicio de Estancia es de “más por menos”, por cuanto el servicio ofrecido tiene un menor costo que el acumulado del gasto de servicios de cuidado más especializado.

- La Estancia y Club de día se llamará “Senda Senior Club”, asociando la marca a la experiencia de los usuarios y al camino que aún falta recorrer en actividad.
- Se tendrán tres niveles de membresía diferenciadas por la frecuencia de uso, por ello se ha considerado la membresía Diamond de uso ilimitado, la membresía Gold con una frecuencia de tres veces a la semana y la membresía Silver con una frecuencia de 2 veces por semana. Los precios serán de S/. 600, S/500 y S/350 al mes alineados con los resultados obtenidos de las encuestas realizadas.
- Se emplearán estrategias de marketing directo como: día de prueba gratis, descuentos para parejas, puntos de información y venta directa, alianzas estratégicas, materia publicitario y vinculación con personas referentes importantes y anuncios en diarios, revistas y radio.
- En lo que respecta a los canales digitales, se trabajará con un Community Manager para administrar a página web y redes sociales como Facebook.
- De acuerdo con el análisis de las 7P’s, las personas son un elemento clave de la prestación de servicio, siendo los procesos claves los de afiliación, retroalimentación y prestación del servicio.
- El presupuesto anual en marketing representa en promedio el 5% de los ingresos, inversión con la cual se busca cumplir con los objetivos de crecimiento planteados en el presente proyecto.

Tabla 8.6. Presupuesto Operativo Estimado Para Nuevas Membresías en Soles (S/)

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
NUEVAS MEMBRESIAS	Ratio Inversión x Persona	Promedio Mes				
Membresia Silver - Visitas 2 veces a la semana	34.43	978	1,295	1,188	1,439	978
Membresia Gold - Visitas 3 veces a la semana	34.43	1,160	1,594	1,408	1,708	1,160
Membresia Diamond - Visitas Ilimitadas	34.43	176	224	172	251	176
Membresia Estancia	34.43	124	124	40	40	124
		2,438	3,236	2,808	3,439	2,438

		Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
NUEVAS MEMBRESIAS	Ratio Inversión x Persona	Promedio Mes				
Membresia Silver - Visitas 2 veces a la semana	34.43	1,708	2,028	2,438	981	981
Membresia Gold - Visitas 3 veces a la semana	34.43	2,062	2,441	2,947	1,181	1,181
Membresia Diamond - Visitas Ilimitadas	34.43	269	355	413	165	165
Membresia Estancia	34.43	40	40	40	40	40
		4,079	4,864	5,838	2,368	2,368

Fuente: Propia. Elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla 8.7. Presupuesto Operativo Estimado Para Membresías Renovadas en Soles (S/)

RENOVACIONES DE MEBRESIA	Ratio Inversión x Persona	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
		Promedio Mes				
Membresia Silver - Visitas 2 veces a la semana	17.22		992	1,332	1,782	2,138
Membresia Gold - Visitas 3 veces a la semana	17.22		1,193	1,596	2,154	2,572
Membresia Diamond - Visitas Ilimitadas	17.22		170	232	310	356
Membresia Estancia	17.22		93	139	181	181
			2,448	3,300	4,427	5,248

RENOVACIONES DE MEBRESIA	Ratio Inversión x Persona	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
		Promedio Mes				
Membresia Silver - Visitas 2 veces a la semana	17.22	2,572	3,083	3,687	4,416	4,416
Membresia Gold - Visitas 3 veces a la semana	17.22	3,083	3,703	4,431	5,314	5,314
Membresia Diamond - Visitas Ilimitadas	17.22	434	511	620	744	744
Membresia Estancia	17.22	181	181	181	181	181
		6,270	7,479	8,920	10,655	10,655

Fuente: Propia. Elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla 8.8. Presupuesto Operativo Estimado Total Anual en Soles (S/)

Proyeccion Gasto MKT	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Nuevas Membresias	65,280	29,252	38,837	33,702	41,263
Renovación de Membresia	-	29,376	39,602	53,119	62,972
Total de Gastos de Marketing	65,280	58,628	78,439	86,820	104,235
Ingreso por Ventas	808,475	1,135,330	1,559,921	1,861,566	2,246,456
% Gto MKT/ Ventas	8.1%	5.2%	5.0%	4.7%	4.6%

Proyeccion Gasto MKT	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Nuevas Membresias	48,948	58,368	70,060	28,413	28,413
Renovación de Membresia	75,243	89,746	107,036	127,860	127,860
Total de Gastos de Marketing	124,191	148,113	177,097	156,273	156,273
Ingreso por Ventas	2,712,736	3,284,980	3,990,784	4,102,526	4,217,396
% Gto MKT/ Ventas	4.6%	4.5%	4.4%	3.8%	3.7%

Fuente: Propia. Elaboración: Autores de esta tesis.

CAPÍTULO IX. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN Y DE RECURSOS HUMANOS

El presente capítulo está enfocado en definir el plan de implementación para la puesta en operación de la Estancia y Club de Día para adultos mayores. Dado que el giro del negocio se encuentra en el rubro de servicios, es importante delimitar las políticas y procesos de recursos humanos y responsabilidades de cada área con el fin de evitar duplicidad de tareas y brindar un servicio eficiente y ágil a los clientes, buscando la mejora del servicio para agregar valor. Finalmente se determina la estructura organizacional y el presupuesto estimado en gastos de personal.

9.1. Formalización de la empresa

La constitución de empresa involucra definir y ejecutar las actividades referidas a: i) Constitución y formalización de la empresa; ii) Determinación del Régimen Tributario y iii) Determinación Régimen Laboral.

9.1.1. Constitución y Formalización de la empresa

Se ha definido para la constitución de la empresa optar por una persona jurídica del tipo Sociedad Anónima Cerrada (SAC), la cual se encuentra regulada por la Ley N° 26887 “Ley General de Sociedades”, y que presenta las siguientes características:

- El nombre o razón social que se designe tiene que estar seguido de las palabras “Sociedad Anónima Cerrada” o de la terminación “S.A.C.” En el caso de la Estancia y Club de Día se ha decidido utilizar la razón social “Senda Senior Club S.A.C”.
- Tiene que estar compuesta por un mínimo de 2 accionistas hasta un máximo de 20.
- La responsabilidad social hacia terceros es limitada, es decir, ante cualquier obligación social los accionistas solo responden con los aportes registrados.
- Los accionistas al momento de constituir la sociedad pueden realizar los aportes de capital tanto en dinero nacional como extranjero o en bienes. Cabe resaltar que, si los aportes se realizan en efectivo, se tiene que aperturar una cuenta bancaria.
- Los órganos de gobierno obligatorios para este tipo de sociedad son: Junta General de Accionistas y Gerencia. Optativamente se puede designar un directorio.

- Las acciones no pueden ser inscritas en el Registro Público del Mercado de Valores.

9.1.2. Régimen Tributario

La empresa se encontrará incluida dentro del Régimen General y afrontará las siguientes obligaciones tributarias:

- **Pago del Impuesto a la Renta de Tercera Categoría:** Monto pagado a la SUNAT (Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria) de acuerdo con el cronograma emitido por esta institución, dentro de los primeros tres meses del siguiente año. El monto por pagar representa el 29.5% de la utilidad generada en el año fiscal.
- **Pago del Impuesto General a las Ventas (IGV):** Obligación tributaria que grava las ventas realizadas durante el mes, actualmente tiene una tasa del 18%. Cabe resaltar que este porcentaje incluye el 2% del Impuesto de Promoción Municipal. Este impuesto tiene como base legal la Ley N° 29666. Para su cálculo se deduce el IGV por las compras realizadas.
- **Teneduría de Libros Contables:** El Régimen General exige que la empresa lleve los siguientes libros contables, según lo indicado por la SUNAT: Registro de Compras, Registro de Ventas y Libro Diario Simplificado. Cabe resaltar que los libros deberán ser legalizados por un notario.
- **Emisión de Comprobantes de pagos:** Según el Reglamento de Comprobantes de Pago de la SUNAT (Resolución de Superintendencia N° 007-99-SUNAT) la empresa está obligada a emitir un documento en donde se evidencie la venta. En el presente plan de negocios se emitirá los comprobantes de pago de manera electrónica (facturas y boletas de ventas).

9.1.3. Régimen Laboral

La empresa se registrará por el Régimen Laboral General, la cual establece las responsabilidades tanto del empleador como del empleado. Por otro lado, establece los derechos y beneficios que se detallan a continuación:

- Remuneración Mínima vital, que en la actualidad es de S/ 850.
- Derecho a 30 días de vacaciones por año trabajado.

- Compensación por Tiempo de Servicio (CTS) equivalente a un sueldo al año, pagado el 50% en mayo y la diferencia en noviembre.
- Gratificaciones equivalentes a dos sueldos al año. Pago de un sueldo en julio (Fiestas Patrias) y diciembre (Navidad).
- Pago del seguro social (EsSalud), asumido por la empresa; para el trabajador y su familia (esposa e hijos).

9.2. Registro de la marca en INDECOPI

El nombre comercial de la empresa “Senda Senior Club” y el logo serán patentados ante el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual; por lo cual se tendrá que realizar las siguientes acciones:

- Pago en el Banco de la Nación por el monto de S/ 534.99 soles (13.90% UIT)
- Llenar el formato correspondiente por el representante legal de la empresa para el caso del Logo
- Para el caso del nombre comercial, no debe de ser igual o similar a uno ya inscrito

9.3. Gastos Pre Operativos

Los gastos pre operativos o de constitución son todos aquellos gastos necesarios hasta antes de la puesta en marcha y son considerados como costos hundidos es decir que no podrán ser recuperados. En la Tabla 9.1 se muestra el detalle de los gastos en los cuales se va a incurrir para la implementación del presente plan de negocios.

Tabla 9.1. Presupuesto de Gastos Pre Operativos en Soles (S/.)

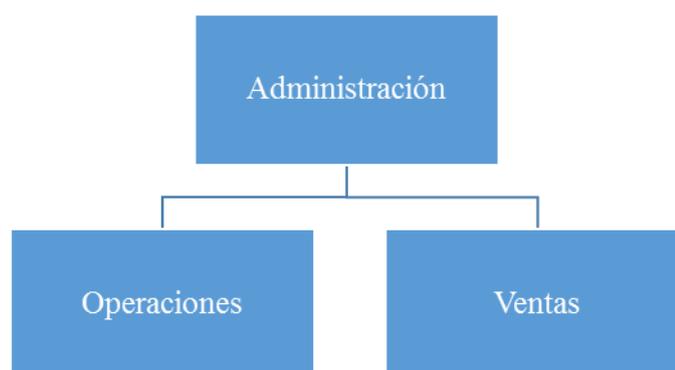
Descripción	UIT/ Und	Costo unitario	Costo Total
Licencia Remodelación			406
Verificación Administrativa	4.86%	202	
Verificación Técnica	4.91%	204	
Licencia de funcionamiento	1	241	241
Certificado INDECI	1	950	950
Inspección de Defensa Civil	1	100	100
Gastos Legales (Elaboración de contratos)	1	1,000	1,000
Gastos Registro de Marca	1	535	535
Gastos Notariales para constitución de empresa	1	700	700
Garantía de Alquiler (por 3 meses para remodelación)	3	3,443	10,328
Gastos de Mano de Obra (Alineamiento de Estrategia)	15 días	24,388	24,388
Gastos de Lanzamiento de empresa	1	8,200	8,200
Gastos de MKT – Introducción del concepto	1	32,480	32,480
Total Gastos Pre-Operativos (Sin IGV)			79,328

Elaboración: Autores de esta tesis.

9.4. Estructura organizacional

Para el presente plan de negocios se definió que la estructura organizacional funcional es la que se ajusta a las necesidades del negocio, ya que, al ser una pequeña empresa, lo que se impulsa es la especialización de cada área. Por otro lado, la línea de mando se basa en la experiencia y especialización que pueda tener la persona encargada de cada departamento. La estructura organizacional estará compuesta por dos áreas funcionales: administración y operaciones-ventas, las mismas que se muestran en la Figura 9.1.

Figura 9.1. Estructura Organizacional Funcional



Fuente: Propia. Elaboración: Autores de esta Tesis

9.4.1. Requerimiento de Personal

Luego de haber definido el servicio a brindar, así como la estrategia del negocio; es necesario definir y cuantificar la cantidad de colaboradores, el tipo de remuneración y contratación de estos, para que el servicio planteado llegue a los clientes se está tomando como base la Ley N° 30490 “Ley de la Persona Adulta Mayor”, en donde se detalla el perfil mínimo de los profesionales que atenderán en la Estancia y Club de Día. El requerimiento de personal para iniciar operaciones se muestra en la Tabla 9.2.

Tabla 9.2. Requerimiento de Personal

Puesto	Cantidad	Tipo de Contratación	Tipo de Remuneración
Gerente de Administración / Director	1	Tiempo Completo	Fija
Jefe de operaciones y Ventas	1	Tiempo Completo	Fija
Asistente de Atención al cliente	1	Tiempo Completo	Fija
Supervisor Departamento de Salud	1	Tiempo Completo	Fija
Supervisor Departamento de Servicios	1	Tiempo Completo	Fija
Asistente de Servicios	1	Tiempo Completo	Fija

Puesto	Cantidad	Tipo de Contratación	Tipo de Remuneración
Personal de Limpieza	2	Tiempo Completo	Fija
Psicólogo	1	Tiempo Completo	Fija
Nutricionista	1	Tiempo Completo	Fija
Enfermera	**	Tiempo Completo	Fija
Técnico en Enfermería	2	Tiempo Completo	Fija
Personal de Ventas	2	Tiempo Completo	Fija + Variable
Profesores / Hora	200 hrs.	Locación de Servicios	Variable

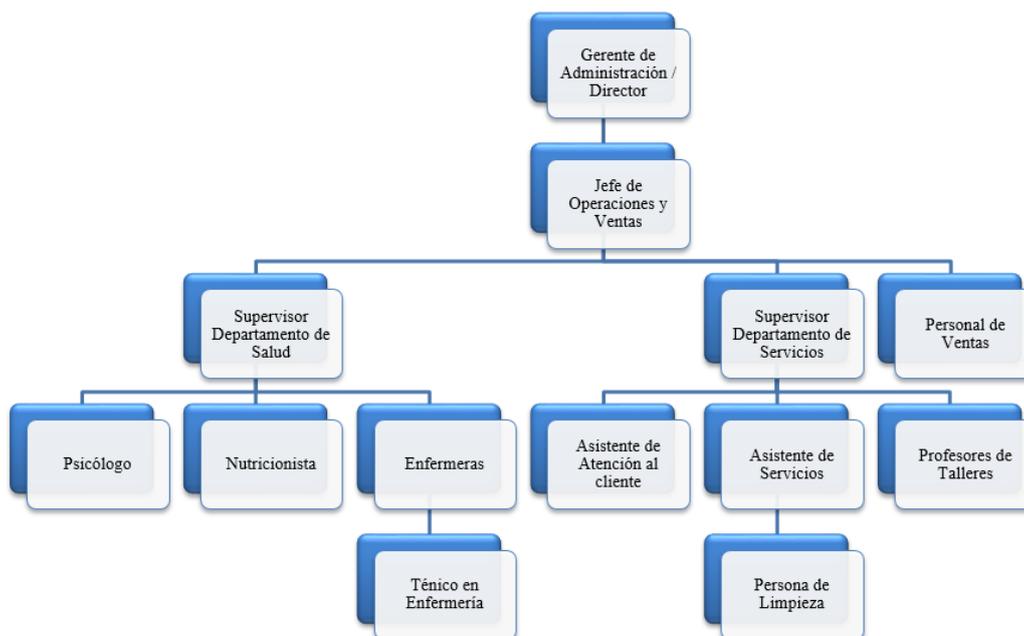
Fuente: Propia. Elaboración: Autores de esta Tesis

La cantidad de enfermeras se encuentra en función al número de asociados que utilicen el servicio de Estancia, se ha definido un ratio de una enfermera por cada tres adultos mayores asociados a dicho servicio. Adicionalmente se contará con una enfermera que se encargará de atender a los demás miembros para casos puntuales que requieran su asistencia.

9.4.2. Organigrama

Como se mencionó anteriormente, la estructura organizacional para la Estancia y Club de día será vertical y contará con tres niveles funcionales, los mismos que se muestran en la Figura 9.2.

Figura 9.2. Estructura Organizacional



Fuente: Propia. Elaboración: Autores de esta Tesis

9.4.3. Descripción de Perfiles del personal

La descripción de las competencias necesarias y funciones para cada puesto se encuentra en el Anexo 11 Perfil de Puesto.

9.5. Procesos de Recursos Humanos

Como en toda empresa los procesos de recursos humanos deben de asegurar que las personas que ingresen a la organización sean las idóneas para desempeñarse de manera eficiente y eficaz en las distintas posiciones. Por otro lado, al ser una empresa que va a brindar un servicio dirigido a personas de la tercera edad, se tiene que tener cuidado en evaluar las habilidades blandas de los postulantes. Además, se debe de contar con un proceso de evaluación de desempeño el cual mida objetivamente los resultados de cada colaborador. En la Figura 9.3 se muestran los procesos de Recursos Humanos que se seguirán en “Senda Senior Club”.

Figura 9.3. Procesos de Recursos Humanos



Fuente Propia Elaboración: Autores de esta Tesis

9.5.1. Proceso de Reclutamiento

El proceso de contratación de una persona se inicia con el reclutamiento, el cual debe ser solicitado por el encargado del área que requiere la posición con la debida justificación. Una vez recibida la solicitud y aprobada por el Gerente de Administración, el Asistente de Servicios será el encargado de emitir la convocatoria para la posición.

El proceso iniciará con la publicación interna de la vacante, a fin de promover el crecimiento profesional de los colaboradores. De no existir personal interno que cumpla las calificaciones exigidas, se realizará la publicación externa de la vacante a cubrir por el asistente de servicios en los portales web especializados en este proceso, tales como Aptitus, Computrabajo e Indeed; así como en las redes sociales y página web de “Senda Senior Club”. Luego de recabar el currículum vitae se procederá con los filtros correspondientes de aquellos que no cumplen con los requisitos solicitados.

9.5.2. Proceso de Selección y Contratación

El proceso de selección inicia tomando un primer contacto con los candidatos que pasaron el primer filtro para recabar información personal y confirmar referencias colocadas en los CVs. Con este resultado, se procede con el tercer filtro y se cita a los candidatos para una entrevista presencial en donde se evaluará la parte psicológica y técnica, los cuales estarán a cargo del psicólogo de la empresa y el jefe del área solicitante. Luego de obtener todos los resultados, el jefe de área decidirá por la persona más adecuada para desempeñar las funciones del puesto y comunicará al Asistente de Servicios para que proceda con las coordinaciones administrativas para la contratación.

9.5.3. Evaluación de Desempeño

El desempeño de los colaboradores se realizará a través de una evaluación de 360 grados, la cual brindará a los integrantes de la empresa información lo más precisa posible sobre su desempeño, ya que la misma recaba información de todos los ángulos: jefes, clientes, colegas entre otros. Con la información recabada se realizará un plan de acción con el fin de trabajar las oportunidades de mejora detectada en el informe. Cabe mencionar que esta evaluación se realizará con una periodicidad semestral.

9.6. Políticas de Gestión del Talento

En toda organización, el capital humano es el activo más valioso, más aún en una empresa de servicios ya que los colaboradores interactúan directamente con los clientes y por ende el paquete de compensaciones, capacitaciones e inducción debe estar acorde al mercado y al modelo de negocio, para que los clientes perciban la diferencia respecto la competencia, se fidelicen y genere valor.

9.6.1. Políticas de Inducción

El proceso de inducción consistirá en dar a conocer al nuevo colaborador todas las políticas, lineamientos, valores y cultura organizacional por la cual se rige la empresa; lo cual estará a cargo del gerente de administración. El encargado del área contratante será el responsable de coordinar una corta inducción en cada área de la empresa, con la finalidad que el nuevo integrante tenga conocimiento de cómo es la

interacción entre áreas y con los clientes. Por último, el jefe directo brindará una explicación detalladas de las funciones a realizar en la posición.

9.6.2. Políticas de Capacitación

El plan de capacitación irá de la mano con los planes de acción que tendrá cada colaborador; los cuales se definirán en las evaluaciones de 360 grados; esto con la finalidad de que los colaboradores cierren los gaps de sus oportunidades de mejora. Habrá capacitaciones a todo el personal enfocado a mejorar los niveles de servicio (calidad en el servicio y solución de conflictos) y seguridad en el trabajo. El detalle de las capacitaciones y el presupuesto se encuentra en la Tabla 9.3.

Tabla 9.3. Plan y Presupuesto Anual de Capacitación

Tema a Tratar	Objetivo del Curso	Personal a Capacitar	Costo
Primeros Auxilios	Adquirir conocimientos básicos y técnicas para actuar ante cualquier urgencia o emergencia que se presente dentro del establecimiento.	Todo el Personal	S/. 300
Manejo de Extintores	Adquirir conocimientos técnicos y prácticos para controlar y extinguir los amagos de incendios.	Todo el Personal	S/. 400
Capacitación Servicio al Cliente	Sensibilizar a los colaboradores la importancia que tienen los clientes (AM) para el desempeño del negocio. Por otro lado, el impacto que puede generar cada integrante del equipo dentro de sus roles al momento de brindar el servicio.	Todo el Personal	S/. 1,200
Taller de Solución de Conflictos	Brindar técnicas para el manejo adecuado de conflictos en el ámbito profesional y personal.	Todo el Personal	S/.1,200
Cuidado del Adulto Mayor	Fortalecer conocimientos, actitudes y habilidades relacionadas con el manejo integral de los adultos mayores que se atienden en atención primaria.	Operaciones, Marketing	S/. 1,500
Actividad Física para la tercera Edad	Entender y desarrollar un programa de actividades enfocado a mejorar el bienestar y salud de los AM	Operaciones, Marketing	S/. 1,500
Total Presupuesto Anual de Capacitación			S/.6,100

Fuente: Propia. Elaboración: Autores de esta Tesis

9.7. Tipos de Contrato

El plan de contrataciones tiene como finalidad establecer las modalidades de contratos de los colaboradores (en planilla y terceros); en la Tabla 9.4 se mencionan los tipos de contratos que se utilizaran en la empresa; los cuales se amparan en el Decreto Legislativo 728 “Régimen Laboral General”.

Tabla 9.4. Tipos de Contrato

Tipo de Contrato	Descripción
Tiempo Completo	<ul style="list-style-type: none"> - 48 horas laborales a la semana. - 90 minutos de refrigerio. - Gratificación en julio y diciembre. - Compensación por Tiempo de Servicio (mayo- noviembre). - Derecho a 30 días de vacaciones por año trabajado. - Aportes de AFP u ONP dependiendo a lo elegido por el trabajador. - Seguro social para el trabajador y su familia (EsSalud). - Asignación familiar (10% del sueldo mínimo) para hijos menores de edad o que se encuentren estudiando con un tope de 24 años de edad.
Recibo por Honorarios	<ul style="list-style-type: none"> - Las horas de trabajo dependerá de la necesidad del negocio. - No corresponde tiempo de refrigerio.

Fuente Propia Elaboración: Autores de esta Tesis

9.8. Estructura Salarial

La estructura remunerativa ha sido asignada de acuerdo con la banda salarial promedio del mercado la misma que se encuentra detallada en el Anexo 12 Remuneraciones Promedio del Personal en el mercado Laboral. Sobre la base de las remuneraciones del mercado, en la Tabla 9.5 se muestra el cálculo del presupuesto de gastos de personal por conceptos remunerativos.

Tabla 9.5. Presupuesto de Gastos de Personal por conceptos remunerativos

Puesto	Cantidad	Remuneración Mensual Básica	Remuneración Bruta Anual(soles)+ Beneficios y Contribuciones Sociales S/.
Gerente de Administración / Director	1	7,000	121,357
Jefe de operaciones y Ventas	1	3,000	52,010
Supervisor Departamento de Salud	1	1,500	26,005
Supervisor Departamento de Servicios	1	1,500	26,005
Asistente de Atención al cliente	1	1,200	20,804
Asistente de Servicios	1	1,300	22,538
Personal de Limpieza	2	850	29,472
Psicólogo	1	2,000	34,673
Nutricionista	1	2,000	34,673
Enfermera	4	1,500	104,020
Tecnico en Enfermería	2	1,200	41,608
Personal de Ventas	2	850	29,472
Profesores / hora	200	30	72,000
Total Gasto de Personal – Conceptos Remunerativos			614,638

Fuente Propia Elaboración: Autores de esta Tesis

9.9. Manuales Organizacionales

La empresa implementará los siguientes manuales: Manual de Organización y Funciones (MOF) y Manual de Normas y Procedimientos, los cuales tienen como

finalidad formalizar los procesos, funciones, objetivos y normas; además delimitar el alcance que tiene área dentro la organización.

Manuales de Organización y Funciones (MOF): Este manual contendrá la descripción detallada de cada puesto, el perfil del profesional que cubrirá cada posición, las funciones y la manera de cómo se medirá cada puesto de trabajo (indicadores de evaluación). Además, el alcance e impacto que tiene cada posición con el negocio (procesos críticos), los cuales se deben de asegurar cumplir.

Manuales de Normas y Procedimientos: Este manual contendrá la descripción detallada de todos los procedimientos internos y normas de la empresa; específicamente enfocados en conductas éticas, política de privacidad de la información y políticas anti sobornos.

9.10. Presupuesto del Plan Organizacional

El presupuesto del plan organizacional especifica los recursos económicos enfocados en actividades que mantengan un buen clima laboral y compromiso de los colaboradores con la empresa. En la Tabla 9.6 se muestra el detalla el Presupuesto de Plan Organizacional.

Tabla 9.6. Presupuesto del Plan Organizacional

Concepto	Monto Anual
Cena de Navidad	S/.750
Reunión Día del Trabajo	S/.1,050
Cena Aniversario de la Empresa	S/600
Almuerzo Día del Padre	S/.525
Almuerzo Día de la Madre	S/.525
Capacitaciones	S/.6,100
Total	S/. 9,550

Fuente Propia Elaboración: Autores de esta Tesis

9.11. Control del Plan Organizacional

El monitoreo de los indicadores de gestión será medido de manera bimestral. En la Tabla 9.7 se muestran los indicadores de gestión que medirán la gestión sobre el recurso humano y ante desviaciones de dichos indicadores se ejecutarán Planes de Acción, los mismos que se encuentran detallados en el anexo 13.

Tabla 9.7. Indicadores de Gestión del Recurso Humano

KPI	Descripción	Meta	Forma de Cálculo
Capacitaciones	Cantidad de capacitaciones presupuestadas entre las realizadas	> 90%	$\frac{\text{Capacitaciones Programadas}}{\text{Capacitaciones Realizadas}}$
Rotación de Personal	Cantidad de colaboradores que han renunciado entre la cantidad de colaboradores contratados de manera trimestral	< 10%	$\frac{\text{Total Renuncias}}{\text{Total de contratados}}$
Ausentismo	Cantidad de inasistencias de los colaboradores entre 30 días.	< 5%	$\frac{\text{Total de Inasistencias}}{30 \text{ días}}$

Fuente Propia Elaboración

9.12. Conclusiones

- Se ha determinado que, para la constitución de la empresa, la Estancia y Club de día de adoptará una persona jurídica del tipo Sociedad Anónima Cerrada (SAC), así mismo se acogerá al Régimen General en el sistema tributario y al Régimen Laboral General en el sistema laboral.
- Debido a que existen planes en el largo plazo de desarrollar franquicias, es importante que nombre comercial de la empresa es Senda Senior Club y el logo se encuentren patentados.
- Se ha estimado una inversión en gastos pre operativos para la constitución de la empresa de S/.4 mil, a fin de que se ejecute una adecuada implementación.
- La estructura organizacional será del tipo funcional a fin de brindar flexibilidad en los procesos, determinándose la cantidad de 18 colaboradores que se encontraran en planilla, así como un staff de 20 profesores que trabajaran bajo la modalidad de locación de servicios.
- El presupuesto de gastos de personal incluyendo al staff de profesores representa uno de los mayores costos fijos para la empresa, siendo el promedio de S/.633 mil anuales.

- **CAPÍTULO X. PLAN OPERATIVO**

En este capítulo se presenta las características y distribución de las de áreas en la cual operará la Estancia y Club de Día, previa determinación de la locación geográfica en el Distrito de Santiago de Surco. Además, se incluye la valorización del equipamiento requerido a ser incluido en el presupuesto de operaciones para la puesta en operación de la empresa.

Se describen los principales procesos para la gestión de operaciones del servicio prestado y los indicadores de gestión para la fijación de estándares, y comprobación de los resultados.

10.1. Localización de la Estancia y Club de Día

Se ha definido que la Estancia y Club de Día se encontrará ubicado en la Zona 7 debido a que se ha identificado que en dicha zona se concentra la mayor población de adultos mayores con un mayor poder adquisitivo en los NSE B y C según se puede apreciar en la Tabla 10.1 y que serían los principales clientes que utilizarían el servicio.

Tabla 10.1. Distribución de la Población Adulta Mayor por Zona y NSE

ZONA	A	B	C	D	E	Total Mayores a 60 años
ZONA 1	0	14,367	49,017	32,432	9,825	105,641
ZONA 2	3,427	38,795	68,268	25,909	685	137,085
ZONA 3	1,007	13,513	36,511	26,439	6,463	83,934
ZONA 4	2,936	32,503	45,714	21,075	2,621	104,849
ZONA 5	1,216	20,665	57,498	33,186	8,996	121,561
ZONA 6	11,281	44,898	14,991	4,467	76	75,713
ZONA 7	47,117	62,102	15,391	8,370	2,025	135,005
ZONA 8	2,580	29,909	40,421	18,251	4,396	95,557
ZONA 9	0	9,430	43,885	27,564	9,792	90,671
OTROS	0	1,374	4,308	5,055	2,601	13,337
	69,564	267,557	376,005	202,748	47,479	963,353

Fuente: INEI. Elaboración: Autores de esta tesis.

Así mismo, luego del análisis efectuado, se ha determinado, que la localización del local dentro de la Zona 7 se encontraría en el Distrito de Santiago de Surco, por ser el distrito que cuenta con la mayor población de adultos mayores, según se muestra en la Tabla 10.2.

Tabla 10.2. Distribución de la Población Adulta Mayor en la Zona 7

Distrito	Total Mayores a 60 años	%
LA MOLINA	24,662	18%
MIRAFLORES	19,299	14%
SAN BORJA	22,737	17%
SAN ISIDRO	13,458	10%
SANTIAGO DE SURCO	54,849	41%
Total ZONA 7	135,005	100%

Fuente: INEI. Elaboración: Autores de esta tesis.

Debido a que la población objetivo se encuentra en el Distrito de Santiago de Surco, se ha empleado el Plano Estratificado a Nivel de Manzana según Ingreso per cápita del hogar (INEI, 2016), el cual se encuentra en el Anexo 14 para identificar y ubicar aquellas propiedades en alquiler y que se ajusten a los criterios de selección establecidos como son:

- Área mínima de 1,600 m²
- Propiedad en Alquiler
- Con amplias áreas verdes
- Localización estratégica, cercana la mayor concentración de manzanas B y C (medidos por ingreso per cápita del hogar)
- Precio razonable al mercado

Luego de identificados los potenciales locales, se utilizó el Método de Factores Ponderados para determinar la ubicación óptima, los resultados de dicho análisis se encuentran en la Tabla 10.3 donde se definió que el local “C” es el óptimo. Por tanto, la Estancia y Club de Día estará ubicado en la Av. Reynaldo de Vivanco del Distrito de Santiago de Surco.

Tabla 10.3. Método de Factores Ponderados para selección de local

Factor	Peso	Local A		Local B		Local C		Local D	
		Abs.	Pon.	Abs.	Pon.	Abs.	Pon.	Abs.	Pon.
Costos de Adecuación	30%	7.00	2.10	8.00	2.40	8.00	2.40	7.00	2.10
Cercanía al Mercado	20%	5.00	1.00	6.00	1.20	8.00	1.60	7.00	1.40
Facilidad de Acceso al Público	20%	6.00	1.20	6.00	1.20	7.00	1.40	6.00	1.20
Costos de Alquiler	20%	6.00	0.90	7.00	1.05	6.00	0.90	5.00	0.75
Costos de Mantenimiento	10%	7.00	1.05	6.00	0.90	4.00	0.60	5.00	0.75
	100%		6.25		6.75		6.90		6.2

Fuente: INEI. Elaboración: Autores de esta tesis.

10.2. Aforo y distribución de áreas

Las características físicas de los ambientes se detallan en la Tabla 10.4 y en el anexo 15 se muestra el layout del local.

Para la determinación del aforo, es decir la cantidad máxima de personas que puede albergar la Estancia y Club de Día, se ha tomado como fuente el estándar utilizado por el Colegio de Arquitectos del Perú. Los parámetros utilizados y el cálculo del aforo se presentan en la Tabla 10.5; según los cuales, la capacidad máxima de asociados que se pueden albergar es de 400 asociados.

Tabla 10.4. Características físicas de los ambientes

Uso	Áreas	Descripción
Operaciones Área Construida	Recepción	Espacio de recibimiento de nuevos y potenciales clientes, que contará con un counter en donde se brindarán información sobre los servicios. En la recepción estará el logo con el nombre de la empresa y el eslogan.
	Sala de Espera	Espacio de espera de nuevos y potenciales clientes, que contará con sofás y máquina de café para amenizar la espera de los asistentes.
	Consultorio	Espacio utilizado por el Doctor Geriatra donde se atenderán a los clientes como etapa previa a su afiliación y se realizarán las evaluaciones médicas para determinar su condición física. Este mismo espacio será utilizado para sus evaluaciones periódicas.
	Enfermería	Área utilizada por la enfermera donde se atenderán las emergencias que se puedan presentar. Estará implementado con kit de emergencias y desfibrilador portátil.
	Oficina Privada (x2)	(2) Oficinas privadas a ser utilizadas por el director de la Estancia y Club de Día y el Jefe de Operaciones.
	Oficinas comunes	Oficinas comunes para el personal staff y empleado como Supervisores, asistentes, profesores donde se prepararán los talleres y eventos.
	Depósitos	Área para el almacenamiento de mobiliario, economato, etc. Contará con estantería metálica.
	Guardianía	Área ubicada en la entrada a la Estancia y Club de Día, donde un guardián verificará la entra de solamente asociados y sus invitados.
	Estacionamiento	Se incluye como facilidades para el cliente la infraestructura adecuada como es el acceso a estacionamientos dentro del establecimiento.
	Servicios Higiénicos	(2) Servicios Higiénicos de uso exclusivo del personal que trabaja en la Estancia y Club de Día
Socios Área Construida	Salón de Uso Múltiple 1	(2) Salas acondicionadas para desarrollar los talleres y eventos programados. Implementada con carpeta, pizarras, proyector y televisor. Contará con adecuada iluminación y estufas para las épocas de otoño e invierno.
	Salón de Uso Múltiple 2	
	Juegos de Salón c/ Mesas	Sala de socialización, donde los socios podrán jugar villar, fulbito de mesa y mesa de juegos para juegos como ajedrez, dominó, monopolio, entre otros.

Uso	Áreas	Descripción
	Sala de Lectura	Espacio donde los asociados podrán leer libros, consultar documentos. Contará con una pequeña biblioteca con libros y revistas de interés de los socios, así como periódicos del día.
Socios Estancia Área Construida	Sala de Video	Área donde los asociados podrán ver películas, documentales. Contará con televisor de 50" y un reproductor de DVD, así como muebles cómodos.
	Sala de Reposo 1	Zona exclusiva para los inscritos en la estancia, que permanecerán en el Club por aprox. 8 horas, y por tanto requieren de un espacio para su descanso, cada sala tendrá capacidad para 3 a 4 personas. Para su privacidad cada zona de descanso estará separada por un biombo. Contará con camas clínica, estantería y closet.
	Sala de Reposo 2	
	Sala de Reposo 3	
Todos Socios Estancia Área Construida	Cocina y Cafetería	La cafetería permitiría generar un entorno social del local convirtiéndose en un punto de reunión. Contará con mesas y sillas adaptadas a las condiciones de seguridad de las personas adultas mayores. La cafetería será concesionada
	Peluquería	La peluquería será otra zona concesionada y formará parte los puntos de reunión de los adultos mayores. La peluquería será concesionada
	Gimnasio	Área destinada para fomentar el ejercicio entre los asociados y para realizar fisioterapias. Se adquirirán monitores de actividad física y entrenamiento con plataformas vibratorias.
	Cancha de Uso Múltiple	Áreas para realizar diversos deportes, así como para el desarrollo de los eventos sociales que se programen.
	Áreas Verdes y de ejercicios	Se contará con 600 mts de áreas verdes para el desarrollo de talleres y eventos que requieran ser realizados al aire libre. Y para el descanso y relax de los socios.
	Servicios Higiénicos	(3) Servicios Higiénicos de uso exclusivo de los asociados a la Estancia y Club de Día

Fuente: Propia. Elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla 10.5. Cálculo del aforo

Uso	PISO - AMBIENTES Y OTROS	M2/UND	INDICE	CANT. AFORO
Operaciones	Recepción	9	1SILLA /PERS	6
	Sala espera		1SILLA /PERS	
	Área de servicio ambulatorio y diagnostico (Consultorios)	18	6 M2/PERS	3
	Área de tratamiento a pacientes internos	26	20 M2/PERS	1
	Oficinas 1 (privadas= por m2)	20	9.5 M2/PERS	2
	Oficinas 2 (privadas= por m2)	20	9.5 M2/PERS	2
	Oficinas (compartida= 1 silla por escritorio)	40	1 SILLA/PERS	20
	Cocina (por m2)	20	10.0 M2/PERS	2
	Depósitos-almacenes	40	40 M2/PERS	1
	Guardianía	4	1 PERS/PERS	2
Estacionamiento	192	16 M2/PERS	12	
			Total, Aforo Zona Operaciones	51
Socios	Sum, salón de eventos 1	45	1.5 M2/PERS	30
	Sum, salón de eventos 2	45	1.5 M2/PERS	30
	Juegos de salón c/mesas	40	1.5 M2/PERS	27
	Sala de lectura	20	1SILLA /PERS	20
	Sala de video	30	1SILLA /PERS	20
	Sector de habitaciones 1	43	8 M2/PERS	5

Uso	PISO - AMBIENTES Y OTROS	M2/UND	INDICE	CANT. AFORO
	Sector de habitaciones 2	43	8 M2/PERS	5
	Sector de habitaciones 3	43	8 M2/PERS	5
	Comedor por m2	80	1.5M2/PERS	40
	Pers. Servicios, mozos		1TRABJ/PERS	
	Caja		1TRABJ/PERS	
	Peluquería zona de stand en 1° piso (por m2)	21	2.8 M2/PERS	8
	Gimnasio	43	4.6 M2 /PERS	9
	Cancha de uso múltiple	150	1 JUGADOR /PERS 3 M2/PERS	50
	Áreas verdes y de ejercicios	600	4 M2/PERS	150
		1,592	Total Aforo Zona Socios	400

Fuente: Propia. Elaboración: Autores de esta Tesis.

10.3. Cálculo de la Capacidad Máxima

La principal restricción de crecimiento en la Estancia y el Club de Día viene dado por el máximo uso proyectado de las instalaciones que se ha estimado en 90% de uso de capacidad instalada, la cual se alcanza hacia fines de año 8 de operaciones, calculado sobre la base de que en promedio se podrán recibir 12,133 visitas al año. Los servicios de Estancia requieren una mayor demanda de infraestructura por ser un servicio más especializado, la capacidad dedicada se completa al Año 3, con 12 personas. En el Anexo 16 se encuentra el cálculo realizado donde se determina la capacidad máxima instalada del local.

10.4. Requerimientos de Activos Fijos, mobiliario y otros

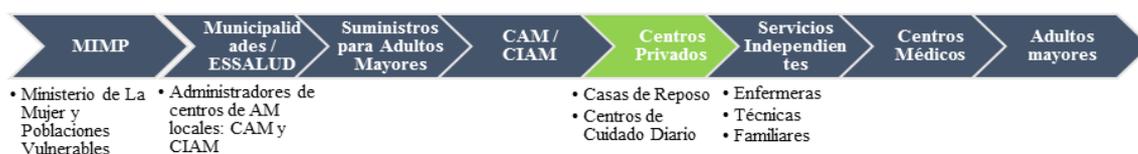
De acuerdo con las características de las áreas, en el Anexo 17, se ha definido a detalle los requerimientos de activo fijo, mobiliario y otros que permitirán ofrecer un ambiente de acuerdo con la Propuesta de Reglamento de la Ley N° 30490 – Ley de la Persona Adulta Mayor que exige que los ambientes de los centros de atención para adultos mayores sea de fácil acceso a cada áreas, adecuadas condiciones higiénicas y sanitarias, buena iluminación y ventilación. En dicho anexo además se presenta la valorización de los requerimientos de inversión, para lo cual se ha tomado en consideración los precios de mercado, totalizando una inversión de S/.1.03 millones que incluye requerimientos de mobiliario y remodelaciones que se han calculado en base a una inversión de US\$400 por mts.2.

10.5. Análisis de la Cadena de Valor

10.5.1. Cadena de Valor a Nivel Industria

Se realizó el análisis de la cadena de valor a nivel de la industria donde operará la Estancia y Club de Día para Adultos Mayores ilustrada en la Figura 10.1. A nivel macro, la industria la componen todos los negocios de productos y servicios para adultos mayores, donde el principal referente es el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables (MIMP) determinando las políticas y reglamentos para su funcionamiento. Como se pueden observar, la empresa producto del presente plan de negocios, se encuentra dentro de los Centros Privados, también regulados por políticas del MIMP, y en competencia directa con los CIAM y CAM para los servicios de club de día, así como con los servicios privados para los servicios de estancia.

Figura 10.1. Esquema de la cadena de Valor de la Industria de Productos y Servicios para Adultos Mayores



Fuente: Propia. Elaboración: Autores de esta tesis.

10.5.2. Cadena del Valor a Nivel del Negocio

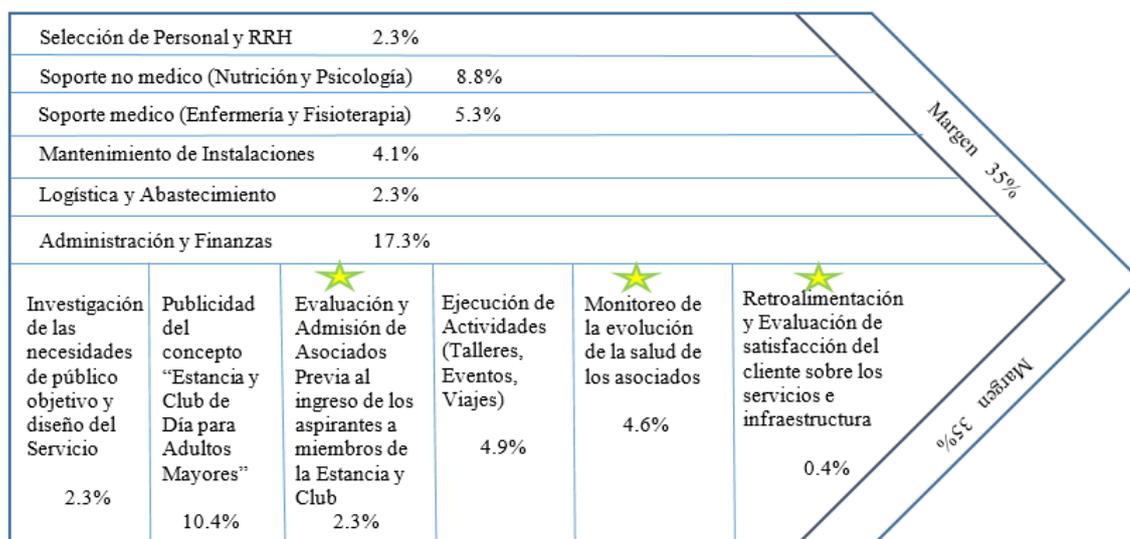
En la figura 10.2 se ha esquematizado la cadena de valor para la Estancia y Club de Día para Adultos Mayores, identificando como las principales actividades que agregan valor:

- **Evaluación y Admisión de Asociados:** Principalmente en la evaluación médica donde se determina la clasificación del adulto mayor. Dado que el segmento del Adulto Mayores es bastante amplio y conlleva diversos estadios de salud, es importante poder realizar una selección adecuada de los miembros socios de la Estancia y Club de Día basados en criterios médicos. Esto es importante para la correcta realización del servicio, dadas las restricciones de atención y prestaciones que tendrá el club de día; con ello se busca tener una población bastante homogénea que también los haga sentir cómodos entre ellos.

En el caso de adultos mayores dependientes, existe la oferta de servicios de estancia de día, donde hay un mayor grado de personalización y cuidado del adulto mayor.

- **Monitoreo de la evolución de la salud de los asociados:** Con una evaluación médica rutinaria se busca retroalimentar a los asociados, pueden ser retroalimentados respecto al impacto en su condición física y psicológica producto de su participación de los talleres y el cumplimiento a las recomendaciones dadas por los especialistas. Se desarrollará un plan de acción personalizado para minimizar en la medida de lo posible los efectos del envejecimiento.
- **Retroalimentación y Evaluación de satisfacción del cliente:** Dado que se trata de una empresa de servicios, donde existe contacto directo con los clientes, otra actividad clave es el monitoreo y evaluación de los usuarios respecto a los servicios prestados y la infraestructura del local. Como la población es bastante dinámica y parte del atractivo de los servicios es que no caigan en rutina, por lo que los talleres, y actividades debe variar en el tiempo, los asociados tendrán la oportunidad de transmitir ideas para nuevos cursos o talleres promoviéndolos entre los socios o realizando las recomendaciones para sus modificaciones o creación.

Figura 10.2. Esquema de la Cadena de Valor del Club de Día y Estancia para Adultos Mayores



Fuente: Propia. Elaboración: Autores de esta tesis.

10.6. Identificación de Procesos Claves del Servicio

En la Figura 10.3 se muestra el diagrama general del flujo de servicios prestados, en el cual se identifica el flujo de procesos, información y recursos para el desarrollo de la propuesta de valor. Dentro de los principales procesos claves para el éxito del negocio se tiene:

10.6.1. Publicidad del concepto

Como se mencionó en el Plan de Marketing y Ventas, la publicidad del servicio de “Estancia y Club de Día” se dará mediante el canal directo a través de un equipo de fuerza de ventas supervisado por el Jefe de Operaciones y Ventas, quienes estarán ubicados estratégicamente en puntos de información en el Distrito de Santiago de Surco, mostrarán las instalaciones de la estancia y club, así como los beneficios de los servicios y el detalle de membresías ofrecidas. Adicionalmente, se usarán medios digitales como página web, redes sociales para publicitar de los 3 tipos de membresías y el servicio de estancia principalmente entre los hijos de los adultos mayores. En el Anexo 18 se encuentra detallado el flujograma del proceso de publicidad del concepto.

10.6.2. Evaluación y Admisión de Asociados

Aceptada la propuesta de valor del potencial cliente, el proceso de afiliación se inicia con una evaluación médica del adulto mayor, la cual es realizada por el Doctor Geriatra con apoyo de la enfermera, nutricionista y psicóloga. Se solicitará que el nuevo cliente se realice y remita a la empresa los resultados de análisis de laboratorio, con dichos resultados, se programa una cita para la consulta con los especialistas a fin de cubrir 3 aspectos importantes respecto a la condición del adulto mayor: diagnóstico médico, diagnóstico físico-motor y evaluación de capacidades mentales.

Para la clasificación del adulto mayor, se utilizarán los formatos definidos en la Norma Técnica de Salud para la Atención Integral de Salud de las Personas Adultas del Ministerio de Salud, los cuales son:

- Valoración Funcional del Índice de Katz
- Valoración Cognitiva Test de Pfeiffer
- Valoración del Estado Afectivo Escala abreviada de Yesavage
- Escala de Valoración Socio – familiar

De acuerdo con los resultados obtenidos de los análisis de laboratorio y la aplicación de los cuestionarios definidos en los formatos mencionados, se determinará si el potencial cliente es apto y cumple con las características de Persona Adulta Mayor Activa Saludable, Persona Adulta Mayor Enferma o Persona Adulta Mayor Frágil según Tabla 3.2 del Capítulo III de la presente tesis.

El área médica informa sobre la condición del potencial cliente al área comercial, quienes coordinarán con el cliente para la inscripción al Club, para ello ambas partes firmarán un contrato por el servicio contratado, incluyendo las cláusulas necesarias que definen el alcance, limitaciones, obligaciones y responsabilidades sobre el servicio a prestar.

Finalmente, el cliente procede con el pago, el cual podrá ser realizado en efectivo o mediante tarjetas de crédito o débito. En el Anexo 19 se encuentra detallado el flujograma del proceso de evaluación y admisión de asociados.

10.6.3. Planificación y Ejecución de Actividades – Talleres, Eventos y Viajes

Anualmente se realizará la programación de talleres, eventos y viajes; dicha programación podrá ser cambiada según los resultados obtenidos de las encuestas de satisfacción del servicio. En la última semana del mes se publicará (en la zona de la recepción y mediante correo electrónico) la programación de los talleres y horarios del próximo mes.

En base a la información recibida y el tipo de membresía contratada, cada asociado procederá a inscribirse en los cursos de su preferencia. Para la apertura de un curso, es necesario que exista una cantidad de participantes mínima de 5. La duración promedio de los cursos es de 2 horas por día, con intervalos de descanso de 15 minutos. Los eventos y viajes serán realizados los sábados y Domingo para los cuales se requiere un mínimo de 15 participantes. En el Anexo 20 y Anexo 21 se encuentra detallado el flujograma del proceso.

Así mismo en la Tabla 10.6 se muestra un cronograma tentativo de inicio de los talleres y cursos que se presentarán en la Estancia y Club de Día de acuerdo con la información recabada en la investigación de mercado.

Tabla 10.6. Cronograma de Cursos y Talleres Iniciales

Horario	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
08:00-09:00							
09:00-10:00	Yoga	Taichi	Yoga	Taichi	Yoga		Eventos Familiares
10:00-11:00	Memoria	Pintura	Tejido	Bonsai	Gastronomía	Cumpleaños	
11:00-12:00	Instrumentos Musicales	Biohuerto		Coctelería	Instrumentos Musicales	de la Semana	
12:00-13:00							
13:00-14:00							
14:00-15:00	Club de Música		Club de Música		Club de Música		
15:00-16:00	Danzas Internacionales	Nuevas Tecnologías	Danzas Internacionales	Nuevas Tecnologías	Danzas Internacionales	Club de Cine	
16:00-17:00		Aeróbicos	Club de Lectura	Aeróbicos	Club de Lectura	Club de Cine	
17:00-18:00	Pilates	Club de Cine	Pilates	Club de Cine	Pilates	Partidos de football	
18:00-19:00	Club de Lectura	Club de Cine	Baile de Salon	Club de Cine	Bingo	Partidos de football	
19:00-20:00							

Cursos con Profesor

Talleres/ Eventos Auto guiados

Fuente: Propia. Elaboración: Autores de esta tesis.

10.6.4. Monitoreo de la evolución de la salud de los asociados

El monitoreo de la evolución de la salud de los asociados será realizado de manera mensual por el Doctor Geriatra con apoyo de la enfermera, nutricionista y psicóloga. El fin de estas evaluaciones periódicas es la de determinar el impacto en la salud del adulto mayor por la asistencia al club, participación de las actividades y cumplimiento de las recomendaciones del personal especializado. Los resultados serán informados a cada asociado y archivados junto con las historias médicas. Cabe indicar en los asociados podrán agendar citas independientes para la asesoría de la nutricionista y psicóloga según sus requerimientos, las cuales se podrán realizar en intervalos de cada 2 semanas. En el Anexo 22 se encuentra detallado el flujograma del proceso de monitoreo de la evolución de la salud de los asociados.

10.6.5. Retroalimentación y evaluación del nivel de satisfacción del cliente

Dado que este modelo de negocio requiere un contacto constante con los socios, es importante solicitar a estos la retroalimentación y evaluación del servicio prestado, el cual se realizará de manera mensual a cargo de los profesores de los talleres, utilizando una encuesta de satisfacción, la misma que será remitida al área de operaciones a fin de que defina y ejecute planes de acción para la mejora del servicio. En el Anexo 23 se encuentra detallado el flujograma del proceso de retroalimentación y evaluación del nivel de satisfacción del cliente.

10.7. Servicios por tercerizar

La estrategia de la empresa se centra en la especialización y desarrollo del know how del *core* o giro del negocio como es el cuidado y entretenimiento del adulto mayor, por ello se ha definido que ciertos procesos y servicios serán tercerizados, los mismo que son detallados en la Tabla 10.7.

Tabla 10.7. Procesos y Servicios tercerizados

Servicio	Alcance
Servicio Contable	Asesoría y teneduría de libros contables
Asesoría y consultoría Legal	Asesoría en la preparación de contrato marco con clientes y asuntos legales
Servicio de Seguridad	Vigilancia del local las 24 horas
Servicio de alimentación Zona de Cafetería	El servicio de cafetería será tercerizado, para ello se ofrecerá en concesión un espacio asignado para tal fin. La instalación de los muebles corre a cuenta y riesgo del concesionario.
Servicio de Peluquería	De igual manera, la peluquería será un espacio asignado que será

	ofrecido en consignación. La instalación de los muebles corre a cuenta y riesgo del concesionario.
Emergencias	En caso de ocurrir algún accidente, se contará con un convenio con “Alerta Médica” para la atención de emergencias y evacuación en ambulancias al centro médico de ser necesario.
Transporte de Clientes	Se contratará los servicios de empresas de taxi para el transporte de los clientes que requieran este servicio adicional. Para ello se trabajará un contrato corporativo, a fin de manejar tarifas menores a las del mercado.

Fuente: Propia. Elaboración: Autores de esta tesis.

10.8. Indicadores de gestión a nivel operativo

Con el fin de que se controle el plan de operaciones se han definido indicadores de gestión a nivel operativo, los mismos que se muestran en la Tabla 10.8 y que permitirán monitorear el cumplimiento de los objetivos estratégicos e identificar cualquier desviación que requiera el desarrollo y ejecución de planes de acción. En el anexo 24 se encuentran detallados los planes de acción que serían ejecutados en caso se presenten desviaciones sobre los indicadores objetivo.

Tabla 10.8. Indicadores de gestión a nivel operativo

Alcance	Indicador	Objetivo Esperado
Productividad		
Nivel de Ocupación: Mide el nivel de eficiencia en el uso del local	$\frac{\text{Total Socios-mes}}{\text{Total Aforo}}$	Se espera un nivel de ocupación del 90%.
Mide el % de captación de nuevos clientes	$\frac{\text{Nuevas Membresías - Mes}}{\text{Total Membresías -Mes}}$	El 30% de los afiliados cada mes deben corresponder a nuevos socios.
Eficiencia		
Mide el tiempo incurrido desde la evaluación hasta la admisión de asociados	Tiempo Promedio de afiliación	El 95% de las afiliaciones se deben realizar un tiempo menor a los 3 días calendario.
Mide el tiempo incurrido desde la presentación de la queja o reclamo hasta la respuesta y solución por parte de la empresa	Tiempo promedio de solución de quejas y reclamos a clientes	El 95% de los reclamos se deben atender un tiempo menor a los 3 días calendario.
Calidad		
Mide el nivel de satisfacción del cliente respecto los taller, servicios brindados e infraestructura	% de calificación de “De acuerdo” y “Totalmente de acuerdo”	Se espera que el 90% de las encuestas arrojen resultados de calificación de “De acuerdo” y “Totalmente de acuerdo”
Mide la calidad en el servicio, a través de la gestión de reclamos	Cantidad total de reclamos Principales motivos de los Reclamos	Se monitoreará la cantidad mensual de reclamos, así como los principales motivos del reclamo. Se espera que luego de la implementación de mejoras, las causas de las quejas no sean repetitivas mes a mes.
Fidelización		
Mide el nivel de fidelización de los socios existentes	$\frac{\text{Renovación Membresías - Mes}}{\text{Total Membresías -Mes}}$	El 70% de los afiliados cada mes deben corresponder a renovaciones de membresía.

Fuente: Propia. Elaboración: Autores de esta tesis

10.9. Identificación de Riesgos y Protocolos de Acción

Con el fin de identificar los principales riesgos a la salud y seguridad en el trabajo e implementar los protocolos de acción que permitan la prevención de dichos riesgos o actuación oportuna en caso alguno de ellos se materialice, se ha utilizado como herramienta la matriz IPERC que contempla el desarrollo de una matriz con la Identificación de Peligros, Evaluación de Riesgos y Controles (IPERC). En el anexo 25 se encuentra desarrollada la metodología utilizada y el IPERC de Senda Senior Club, en el cual se detalla los principales peligros y riesgos a los que está expuesto el Club, así como los controles y medidas mitigadores. Es importante resaltar que dentro de los riesgos “muy altos” se encuentran las caídas, golpes e infartos principalmente en los asociados - adultos mayores, por ello se contarán con protocolos de emergencia definidos.

10.10. Presupuesto y Cronograma de Operaciones

Para la implementación y adecuada ejecución del servicio, que cumpla además con la normatividad vigente, se ha definido un presupuesto de S/. 1.6 millones en la etapa pre operativa (Año 0). En la Tabla 10.9 se muestra los rubros que comprende dicha inversión.

Tabla 10.9. Presupuesto de Operaciones en Soles (S/.)

Concepto	Presupuesto S/. (Sin IGV)	Base de Cálculo
Plan de Inversión (Remodelaciones)	941,949	De acuerdo con estudios de mercado, se estima una inversión de US\$ 400 por Mts ²
Plan de Inversión (Muebles, Mobiliarios y Otros)	94,653	En base a un presupuesto detallado de Muebles, Mobiliarios y Otros a valores de mercado
Capital de Trabajo	514,842	En base a la proyección de Gastos en Operativos, Administrativos, Generales para 12 meses.
Gastos Pre operativos	79,328	En base a los gastos para la puesta en marcha de la empresa
Total Presupuesto de Operaciones – Año 0	1,603,771	

Fuente: Propia. Elaboración: Autores de esta tesis.

En la etapa operativa, se han definido reinversiones en activos fijos cuya vida útil es de 4 años que se darán de acuerdo con un cronograma de inversión con el fin de asignar eficientemente los recursos. En la Tabla 10.10 se muestra que las inversiones posteriores a la etapa pre operativa se darían en el año 4 y 8, cabe indicar que el capital de trabajo será recuperado al finalizar el proyecto, es decir en el año 10.

Tabla 10.10. Cronograma de Inversiones en Soles (S/.)

Inversión	Año 0	Año 4	Año 8	Año 9	Año 10
Remodelaciones	941,949				
Muebles, Mobiliarios y Otros	94,653	26,746	29,870	-	-
Capital de Trabajo	514,842	-	-	-	- 514,842
Gastos Pre Operativos	79,328				
	1,603,771	26,746	29,870	-	- 514,842

Fuente: Propia. Elaboración: Autores de esta tesis.

10.11. Conclusiones

- Se ha determinado al Distrito de Santiago de Surco como la mejor ubicación de la Estancia y Club de Día, dado que se ha encontrado la mayor concentración de la demanda potencial.
- Se ha estimado que el área requerida para la implementación de las áreas operativas y de socios es de 1,600 mts² y se requiere un presupuesto de S/1.6 millones en la etapa pre operativa (Año 0) y de S/57 mil en la etapa operativa a fin de mantener la calidad planificada sobre los servicios ofrecidos en la Estancia y Club de Día.
- Para que la empresa se encuentre certificada por el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables (MIMP) se cumplirá con la Propuesta de Reglamento de la Ley N° 30490 – Ley de la Persona Adulta Mayor respecto a las características físicas de los ambientes en centros de día para adultos mayores.
- La capacidad máxima de asociados que se pueden albergar es de 400 asociados (sin considerar al personal operario del Club). Esta información es importante pues representa una restricción que se ha tenido en consideración para las proyecciones de ventas.
- Se han identificado (3) Actividades Claves que generan valor sobre la propuesta de servicio: i) Evaluación y Admisión de Asociados, ii) Monitoreo de la evolución de la salud de los asociados, iii) Retroalimentación y Evaluación del Nivel de Satisfacción del cliente.
- Para el control y medición del plan de operación a nivel de eficacia, eficiencia, calidad y fidelización, se han definido indicadores de gestión, siendo uno de los principales el nivel de ocupación que determina la maximización en el uso de los recursos (productividad).

CAPÍTULO XI. EVALUACION ECONOMICA Y FINANCIERA

En este capítulo se realiza el análisis económico financiero de “Senda Senior Club”, Club de Día y Estancia para Adultos Mayores, con la finalidad de determinar la viabilidad económica y financiera del proyecto. Para esto se han calculado las estimaciones de la demanda y la proyección de ventas y costos de acuerdo con los objetivos de crecimiento de negocio planteados en la estrategia. Para el análisis de riesgos, se evalúa la sensibilidad del proyecto frente a cambios en diversas variables del entorno.

11.1. Supuestos generales de la evaluación

En la evaluación del modelo económico de la presente tesis se ha considerado los siguientes supuestos:

- El proyecto se evalúa a 10 años en moneda nacional (S/).
- Todos los ingresos y costos están indexados por inflación, determinada en 2.8% de acuerdo con estimaciones del INEI.
- Para la estructura de capital se ha considerado que el 60% será financiado por accionistas y el 40% a través de financiamiento bancario.
- Los inversionistas tomarán deuda y luego de pagarla, no tomará deuda estructural, por lo tanto, se usará el método APV.
- El costo de oportunidad del accionista se ha determinado en 25%, ya que los accionistas desean ganar una mayor tasa que el costo de la deuda que es 12% en promedio. Dado que son inversiones no diversificadas, no se ha utilizado en Método CAPM para su cálculo.
- La tasa de impuestos considerada es del 29.5%.
- De acuerdo con el estudio de mercado y los resultados de las encuestas, el 57.6% de la demanda potencial está dispuesto a pagar por los servicios propuestos sobre la base de los S/.300 mensuales a más por una membresía mensual.
- El capital de trabajo se calculará por el Método del Déficit Acumulado Máximo.
- De acuerdo con el Plan Operativo desarrollado en el Capítulo X, las actividades de “Senda Senior Club” se desarrollarán en un local alquilado ubicado en el distrito de Santiago de Surco, el cual será adaptado y remodelado de acuerdo a la propuesta de valor de la presente tesis, considerando además cumplir con la

Normativa vigente y la Propuesta de Reglamento de la Ley N° 30490 – Ley de la Persona Adulta Mayor.

11.2. Estimación de la demanda

En base a la información obtenida del INEI al año 2015 se estimó una población de adultos mayores en el distrito de Santiago de Surco de 54,849, sobre dicha información utilizando el Método Geométrico de Cálculo de Población Futura se ha proyectado que al 2018 su población sería de 62,727 adultos mayores,

Con la información de APEIM, se determinó que la población de los segmentos B y C, que son la población objetivo de la presente tesis, comprendería en promedio el 57.4% del total de la población, con ello se estima que los adultos mayores del distrito de Santiago de Surco de los NSE B y C son en promedio 36 mil personas.

Asimismo, dado que el servicio de la presente tesis está enfocado a todo adulto mayores que no está en la condición de postrados, se han tomado las estadísticas de (INEI, Situación de la Población Adulta Mayor. Informe N°4, 2017), que indican que el porcentaje de personas sanas o con alguna enfermedad crónica, asciende a 63.4%, con ello el mercado potencial asciende a 22,828 personas.

Finalmente tomando en cuenta los resultados de las encuestas realizadas como parte de la investigación de mercado desarrolla en el Capítulo VI, se determinó el nivel de aceptación del servicio, y el grado de autonomía y disponibilidad de pago, con lo cual se llega a una demanda objetivo de 12,018 individuos para el servicio de Club de Día.

Para el caso del servicio de Estancia de Día, de igual manera se aplicaron los filtros indicados en el párrafo anterior, se consideró aquella población identificada como dependiente, es decir que requiere de la asistencia de un tercero para su desenvolvimiento; con lo cual se ha determinado que el mercado objetivo para el servicio de estancia asciende a 306 personas.

Para proyectar los ingresos se han establecido objetivos de crecimiento en la venta de membresías por afiliados soportado por una estrategia de lanzamiento de “Senda Senior Club” para la introducción del concepto al mercado desarrollada en el Capítulo XIII, con lo cual se espera alcanzar una participación de mercado del 1.25% en los servicios de Club de Día y del 2% en los servicios de Estancia al finalizar el

primer año. Esta información se muestra en el Anexo 26 que presenta el detalle del cálculo que se ha realizado para la proyección de la demanda del presente proyecto.

El aforo del club se vuelve la principal restricción de crecimiento, llegándose al máximo uso proyectado que se ha estimado el máximo un 90% de uso de capacidad instalada hacia fines de año 8 de operaciones, la misma que fue determinada en el Capítulo X. Plan Operativo, considerando que en promedio se podrán recibir 12,133 visitas al año. En el caso de la estancia al ser un servicio más especializado y más demandante en infraestructura, la capacidad dedicada se completa al Año 3, con 12 personas. En la Tabla 11.1 y Tabla 11.2 se muestra la proyección de la demanda, considerando un crecimiento anual en ventas producto de la ejecución de las estrategias de marketing y operaciones definida en los Capítulos XIII y X, siendo el objetivo de incremento del 35% en los años 2 y 3, para luego mantener un crecimiento del 20% hasta el año 8 para el servicio de Club de Día, donde la empresa entrará en una etapa de madurez. En el caso del servicio de Estancia, se esperan crecimientos del 50% en el año 2, es decir 3 nuevos afiliados y del 30% al año 3, llegando con ello a un total de 12 afiliados, nivel que se espera mantener hasta el año 10.

Tabla 11.1. Demanda Estimada de los Servicios de Club

	Objetivo de Crecimiento Ventas	Total, AM Afiliados	Proyección del Mercado Objetivo	Participación de Mercado sobre Mercado Objetivo
Año 1		152	12,018	1.25%
Año 2	35%	204	12,567	1.61%
Año 3	35%	274	13,141	2.07%
Año 4	20%	327	13,741	2.37%
Año 5	20%	393	14,367	2.72%
Año 6	20%	471	15,022	3.12%
Año 7	20%	564	15,706	3.58%
Año 8	20%	676	16,421	4.10%
Año 9	0%	676	17,171	3.93%
Año 10	0%	676	17,954	3.75%

Fuente: Propia. Elaboración: Autores de esta Tesis.

Tabla 11.2. Demanda Estimada de los Estancia

	Objetivo de Crecimiento Ventas	Total, AM Afiliados	Participación de Mercado sobre Mercado Objetivo	Participación de Mercado
Año 1		6	307	2.0%
Año 2	50%	9	321	2.8%
Año 3	30%	12	336	3.6%
Año 4	0%	12	351	3.4%
Año 5	0%	12	367	3.3%

	Objetivo de Crecimiento Ventas	Total, AM Afiliados	Participación de Mercado sobre Mercado Objetivo	Participación de Mercado
Año 6	0%	12	384	3.1%
Año 7	0%	12	401	3.0%
Año 8	0%	12	419	2.9%
Año 9	0%	12	438	2.7%
Año 10	0%	12	458	2.6%

Fuente: Propia. Elaboración: Autores de esta Tesis.

11.3. Presupuesto de Ingresos

Los ingresos se han determinado en función a la demanda de tres planes de asistencia para Club de día, y un plan único para el servicio de Estancia definidos en el Capítulo VIII – Plan de Marketing y Ventas.

Los tres planes de asistencia han sido diseñados sobre los resultados de las encuestas y la frecuencia deseada de asistencia semanal de los socios. Esta frecuencia de asistencia define los planes que ofrecerá el Club (mix de ventas) y sobre los cuales se determina los planes de precio, los mismos que han sido establecidos también como resultado de la investigación de mercado. En la Tabla 11.3 se muestra las proyecciones del mix de ventas de los servicios.

Tabla 11.3. Mix de Ventas (Membresías Silver, Gold, Diamond y Estancia)

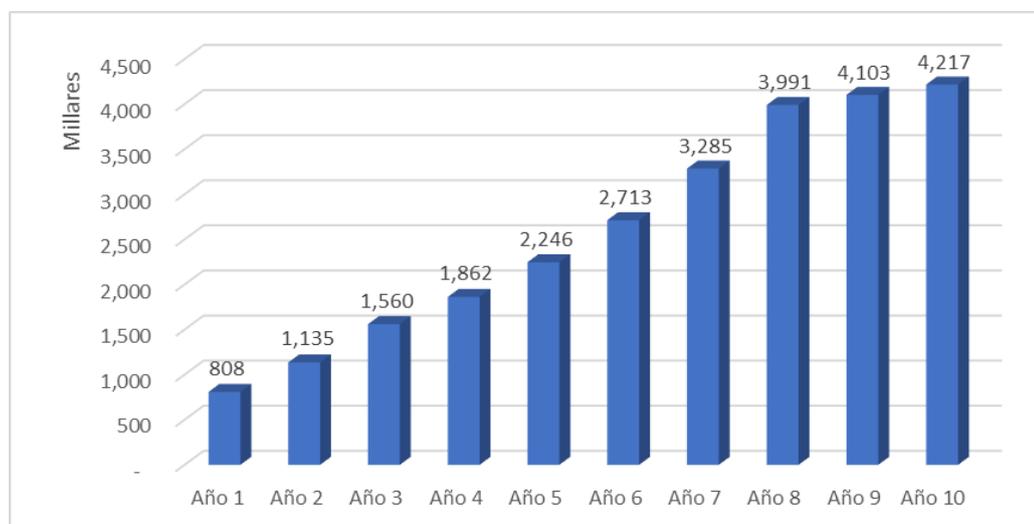
Año	Total Membresías Anuales al Club	Membresía Silver - Visitas 2 veces a la semana	Membresía Gold - Visitas 3 veces a la semana	Membresía Diamond - Visitas Ilimitadas	Membresías Estancia de Día
Frecuencia Fuente: Encuestas		42%	51%	7%	
Año 1	152	64	77	11	6
Año 2	204	86	103	15	9
Año 3	274	115	139	20	12
Año 4	327	138	166	23	12
Año 5	393	166	199	28	12
Año 6	471	199	239	33	12
Año 7	564	238	286	40	12
Año 8	676	285	343	48	12
Año 9	676	285	343	48	12
Año 10	676	285	343	48	12

Fuente: Propia. Elaboración: Autores de esta Tesis.

Con la cantidad de membresías y los precios (sin IGV) definidos para cada tipo de membresía y ajustados anualmente por inflación, en el Anexo 27 se muestra a detalle

los ingresos anuales por concepto de membresías, así mismo en el Gráfico 11.1 se muestra la proyección de ingresos.

Gráfico 11.1. Proyección de Ingresos por Membresías (En Miles de S/)



Fuente: Propia. Elaboración: Autores de esta tesis

Cabe indicar que además se percibirán ingresos mensuales por la concesión del servicio de alimentación y peluquería, considerando una renta mensual inicial de S/1,000 y S/500 respectivamente, los cuales se encuentran también ajustados anualmente a la inflación.

11.4. Presupuesto de Costos y Gastos

El negocio opera sobre una fuerte base de costos fijos, que representan el 93% de dicha estructura, siendo uno de los principales elementos de sensibilización. Dentro de este rubro de costos fijos, el gasto de personal que dirigirá, brindará y mantendrá el servicio en la estancia y club de día representa el 48% del mismo, es importante indicar que la propuesta de Reglamento a la Ley N°30490 – Ley para la Persona Adulta Mayor exige una estructura de especialistas mínima, que este plan busca cumplir, que exige entre otras características, que el personal profesional y técnico tengan experiencia mínima de tres (03) años en la atención de Personas Adultas Mayores.

El alquiler de local es otro de los gastos fijos ascendiendo al 17% del total costos fijos, el local, las características de este y amplitud, son muy relevantes para el concepto y comprenden en sí un diferenciador con la competencia.

Se ha considerado dentro del presupuestos gastos, el mantenimiento permanente, incluyendo además un mantenimiento general en los años 4 y 8, años en los cuales se triplica su gasto con el fin de conservar la infraestructura del Club.

Dentro de los costos variables se han considerado los gastos por comisiones de ventas los cuales han sido proyectados en función a las ventas, así mismo para el caso de los gastos de marketing se ha determinado un ratio de inversión unitario para la captación de un nuevo cliente y otro ratio de inversión para mantener la renovación en las membresías de los asociados. El detalle anualizado de los presupuestos de costos y gastos operativos se encuentran en el Anexo 28.

11.5. Estimación de Inversiones

Senda Senior Club operará en una casa alquilada bajo un contrato a 10 año, la cual será remodelada para definir los espacios requeridos y las consideraciones de seguridad y comodidad para la libre circulación de los socios. Esta, además, será equipada en sus diversas áreas para el cumplir de la propuesta de valor servicios. La inversión en remodelación asciende a S/.942 mil, considerando una inversión promedio de US\$ 400 por Mts² y el equipamiento a S/.94.6 mil; en el Anexo 29, se encuentra el detalle de las inversiones en remodelación y equipamiento por cada área del local.

Adicionalmente dentro de la inversión inicial se encuentra incluido el capital de trabajo; para su cálculo se utilizado el método del Déficit Acumulado Máximo para lo cual se han determinado los flujos de caja mensuales para los años 1 y 2 y el total corresponde al importe mínimo necesario a cubrir los desembolsos de efectivo mientras se tenga déficit de caja; en el Anexo 30 se encuentra el detalle de su cálculo y el cual asciende a S/.514 mil. Así mismo, se incluyen los gastos pre operativos cuyos gastos ascienden a S/79.3 mil detallados en el Anexo 31, como son licencias para la operación de la empresa, gestión de ventas y personal para la marcha blanca del local con 15 días previo a apertura formal de Senda Senior Club, marketing previo a la apertura. Por tanto, el total de inversiones suma S/1.6 millones, los mismo que se resumen en la Tabla 11.4.

Tabla 11.4. Detalle de Inversiones

Tipo de Inversión		S/.
Infraestructura y Mobiliario		1'036,602
Remodelaciones	941,949	
Mobiliario – Vida Útil 4 Años	23,949	
Mobiliario – Vida Útil 10 Año	70,703	
Inversión en Capital de Trabajo (Hasta Tener Flujos Positivos)		514,842
Gastos Pre Operativos		79,328
Total Inversiones		1,603,771

Fuente: Propia. Elaboración: Autores de esta tesis

11.6. Proyección de Depreciación

Los activos depreciables de Senda Senior Club se amortizan en 10 y 4 años, según se muestra en la Tabla 11.5.

Tabla 11.5. Composición de la Depreciación.

Tipo de Inversión	Importe Base Depreciable	Tasa Depreciación	Depreciación Anual Prom.
Infraestructura y Mobiliario			
Remodelaciones	941,949	4 Años	94,195
Mobiliario a 4 Años	23,949	10 Años	5,987
Mobiliario a 10 Año	70,703	10 años	6,816
Total	1'036,602		119,242

Fuente: Fuente de Depreciación tributaria: D.S. N° 122-94-EF. Elaboración: Autores de esta tesis

Es importante indicar que en el año 4 y 8 se hará una reinversión en los activos renovables de vida útil de 4 años como equipos de cómputo y de transmisión de datos, esta reinversión se realizará financiada con los flujos que genere el proyecto. Para efectos de análisis, el resto de activo se liquidará con valor residual contable de CERO al finalizar su vida útil.

11.7. Aporte de Capital

Senda Senior Club será financiado en un 60% de capital propio es decir aportes de accionistas por S/ 978 mil, mientras que el 40% restante será a través de financiamiento bancario.

11.8. Estado de resultados

En la Tabla 11.6 se detalla los Estados de Resultados proyectado para el horizonte del proyecto. En el año 1 los ingresos son de S/ 826 mil, los cuales no cubren los gastos de operación, por ello se buscará generar una masa crítica de afiliados mediante una mayor inversión en gastos de marketing que representa el promedio el 5% de los

ingresos. Con la inversión sobre la ejecución de acciones de marketing y de la fuerza de ventas en el primer año buscan elevar gradualmente la cantidad de afiliados. Para el año 1, se obtiene una utilidad neta negativa de aproximadamente S/.276 mil; para el año 2 en adelante, la utilidad es positiva, obteniendo en promedio un margen del 34%.

Es importante indicar que la capacidad máxima para el servicio de Estancia se llena en el año 3 de operaciones, mientras que, para el servicio de Club, el año 8 se proyecta llegar a un 90% de uso de capacidad instalada, porque a partir de ahí se considera crecimiento “cero” de afiliados a fin de no exceder el aforo permitido.

11.9. Evaluación económica y financiera

Para la evaluación económica financiera se ha utilizado el método del Valor Presente Neto Ajustado ó (Adjusted Present Value – APV), ya que no se está considerando que la razón deuda capital se mantenga constante, con lo cual el proyecto arroja un VAN positivo de S/.714 mil y una TIR de 31.37% lo que demuestra que el proyecto es económicamente viable. En la Tabla 11.7 y Tabla 11.8 se muestra el detalle con los cálculos realizados para su determinación. La evaluación se ha realizado utilizando la tasa del 25% para el costo de oportunidad del capital (Koa) y la tasa del 12% por la línea de financiamiento bancario.

Tabla 11.6. Estado de Resultados (S/.) Soles

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ventas	808,475	1,135,330	1,559,921	1,861,566	2,246,456	2,712,736	3,284,980	3,990,784	4,102,526	4,217,396
Otros Ingresos - Concesión Cafetería	12,000	12,336	12,681	13,036	13,402	13,777	14,163	14,559	14,967	15,386
Otros Ingresos - Concesión Peluquería	6,000	6,168	6,341	6,518	6,701	6,888	7,081	7,280	7,483	7,693
Gastos de Personal	481,281	471,588	484,793	498,367	512,321	526,666	541,413	556,572	572,156	588,177
Gastos de Personal - Estancia	52,010	80,199	109,927	113,005	116,169	119,421	122,765	126,203	129,736	133,369
Gastos de Operación	291,988	300,164	308,569	372,448	326,091	335,221	344,607	415,947	364,175	374,372
Gasto Ventas	25,851	22,978	31,776	36,099	44,875	55,111	67,907	83,740	74,727	76,819
Gastos de Marketing	65,280	58,628	78,439	86,820	104,235	124,191	148,113	177,097	156,273	156,273
Depreciación/Amortización	186,326	106,998	106,998	106,998	107,698	107,698	107,698	107,698	108,479	108,479
Utilidad antes de impuestos	-276,262	113,278	458,442	667,384	1,055,171	1,465,093	1,973,721	2,545,365	2,719,429	2,802,986
Impuesto a la renta	0	33,417	135,240	196,878	311,275	432,202	582,248	750,883	802,232	826,881
Utilidad Neta	-276,262	79,861	323,201	470,506	743,895	1,032,891	1,391,473	1,794,483	1,917,197	1,976,105

Elaboración: Autores de esta tesis

Tabla 11.7. Cálculo del APV: Flujo de Caja Económico (S/.) Soles

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Utilidad neta		-276,262	79,861	323,201	470,506	743,895	1,032,891	1,391,473	1,794,483	1,917,197	1,976,105
Depreciación/Amortización		186,326	106,998	106,998	106,998	107,698	107,698	107,698	107,698	108,479	108,479
Flujo de Caja Operativo		-89,936	186,859	430,200	577,504	851,593	1,140,588	1,499,171	1,902,180	2,025,676	2,084,584
Inversión en Activo	1,036,602	0	0	0	-26,746	0	0	0	-29,870	0	0
Inversión en Capital de Trabajo (Hasta Tener Flujos Positivos)	-514,842										514,842
Gastos Pre Operativos	-79,328										
Flujo de Caja de Inversiones	1,630,771	0	0	0	-26,746	0	0	0	-29,870	0	514,842
Flujo de Caja Económico	1,630,771	-89,936	186,859	430,200	550,758	851,593	1,140,588	1,499,171	1,872,310	2,025,676	2,599,425
VANE			S/. 620,284								

Elaboración: Autores de esta tesis

Tabla 11.8. Cálculo del APV: Flujo de Caja Escudo Fiscal por Gasto por Interés (S/.) Soles

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Escudo Fiscal de los Intereses		23,092	21,776	20,302	18,651	16,803	14,732	12,413	9,816	6,907	3,649
FC Escudo fiscal de la deuda		23,092	21,776	20,302	18,651	16,803	14,732	12,413	9,816	6,907	3,649
VAN (Kd, FC Escudo fiscal de la deuda)					S/. 94,525						
APV					S/. 714,809						

Elaboración: Autores de esta tesis

11.10. Análisis de Riesgos

En este acápite se buscan identificar el nivel de sensibilidad del proyecto ante el impacto de los diversos riesgos (variables) en el desarrollo de proyecto, analizando el punto de equilibrio para la cantidad de afiliados, se tiene que el mínimo de afiliados que generan un VAN igual a “Cero” es de 128 membresías, asumiendo que se mantienen las demás proyecciones y estrategia originales para el crecimiento. Este valor está por debajo del límite inferior (+/- 5%) de la proyección de demanda, según se indicó en el Capítulo VI.

11.10.1. Análisis de Puntos muertos

El análisis del punto muerto determina el nivel de variación hasta el cual ciertas variables críticas resultarán en un VAN igual a cero, en la Tabla 11.9 se muestran aquellos valores de incremento o disminución que hacen el VAN Cero, con lo cual se observa que el proyecto es bastante sensible a disminución de precio y demanda.

Tabla 11.9. Análisis de Puntos Muertos

Descripción de la Variable	Unidad	Variación para Van=0
Precio	S/.	-13.24%
Demanda	Personas	-16.43%
Costos	S/.	25.15%
Inversiones	S/.	73.20%

Elaboración: Autores de esta tesis

11.10.2. Análisis de Sensibilidad

Para el análisis de sensibilidad se ha evaluado en impacto que tiene el proyecto ante cambios en una (análisis unidimensional) o más variables (análisis bidimensional).

a. Análisis Unidimensional

Se evaluó la sensibilidad del proyecto para las variables consideradas como críticas como son el cambio en la demanda, nivel de precios, variación de costos fijos y variación de los montos de inversión inicial (remodelación y equipamiento).

Cabe indicar que ante desviaciones desfavorables sobre las proyecciones en las principales variables de sensibilización del proyecto como son la demanda y costos se

cuenta con Planes de Acción que serían ejecutados para su corrección, y que se encuentran detallados en el anexo 32.

Como se puede apreciar en la Tabla 11.10, las variables más sensibles son el precio y la demanda, en las cuales disminuciones de hasta -20% arrojan un VAN negativo.

Para las variables de costo de operación, por encima de 30% de incremento hace inviable el proyecto sin embargo esto se soportan logrando la demanda esperada, puesto que como se mencionó anteriormente, el proyecto es bastante demandante de costos fijos, sobre todo en la primera etapa. Para el caso de las inversiones, no se observa mayor impacto para variaciones razonables.

Tabla 11.10. Análisis de sensibilidad unidimensional

Variación en precio			Variación en demanda		
	VAN S/.	TIRF		VAN S/.	TIR
Var.	620,284	31.4%		620,284	31.4%
50%	3,208,039	58%	50%	2,719,882	50%
40%	2,714,158	53%	40%	2,304,830	47%
30%	2,204,653	48%	30%	1,898,310	43%
20%	1,677,912	42%	20%	1,475,830	39%
10%	1,151,172	37%	10%	1,022,140	35%
0%	620,284	31%	0%	620,284	31%
-10%	82,526	26%	-10%	200,605	27%
-20%	-483,674	20%	-20%	-232,924	22%
-30%	-1,059,480	14%	-30%	-681,022	17%
-40%	-1,680,172	7%	-40%	-1,121,552	12%
-50%	-2,335,523	0%	-50%	-1,584,791	5%

Variación en costos operativos			Variación en costos de inversión		
	VAN S/.	TIR		VAN S/.	TIR
	620,284	31.4%		620,284	31.4%
50%	-850,413	18%	100%	-416,317	22%
40%	-549,426	20%	80%	-208,997	23%
30%	-248,439	23%	60%	-1,677	25%
20%	49,531	25%	40%	205,644	27%
10%	340,021	28%	20%	412,964	29%
0%	620,284	31%	0%	620,284	31%
-10%	899,340	35%	-20%	827,605	34%
-20%	1,175,181	38%	-40%	1,034,925	38%
-30%	1,450,557	42%	-60%	1,242,245	42%
-40%	1,716,036	46%	-80%	1,449,566	48%
-50%	1,971,412	50%	-100%	1,656,886	56%
-60%	2,219,094	54%	-120%	1,864,206	68%

Fuente: Propia. Elaboración: Autores de esta tesis

Los resultados obtenidos se encuentran alineados a los indicado por los puntos muertos, que indican que el precio y la demanda son las variables de mayor sensibilidad, sobre las cuales se debe centrar los objetivos estratégicos del proyecto pautados principalmente por la diferenciación, a fin de que los clientes objetivos perciban el mayor valor por el precio pagado.

b. Análisis bidimensional

Del análisis unidimensional se han identificado aquellas variables a las que el VAN es más sensible, es decir el precio y la demanda, sobre dicha base, se ha analizado el efecto combinado de ambas variables mediante un análisis bidimensional, los resultados son mostrados en la Tabla 11.11.

Se observa que la demanda es relativamente elástica al precio, manteniendo un retorno positivo conforme el precio disminuye; esto permite generar estrategias través de la fuerza de ventas en caso la demanda no responda según los planes establecidos.

Tabla 11.11. Análisis Sensibilidad Bidimensional VAN (Miles S/.)

		VARIACIONES EN DEMANDA											
		620	50%	40%	30%	20%	10%	0%	-10%	-20%	-30%	-40%	-50%
VARIACIONES EN PRECIO	50%	6,266	5,650	5,060	4,448	3,791	3,208	2,600	1,973	1,326	700	74	
	40%	5,567	4,992	4,442	3,871	3,258	2,714	2,134	1,545	942	358	-239	
	30%	4,861	4,328	3,817	3,288	2,719	2,205	1,659	1,112	553	5	-556	
	20%	4,149	3,657	3,186	2,697	2,161	1,678	1,174	669	153	-366	-885	
	10%	3,437	2,986	2,554	2,093	1,594	1,151	689	227	-262	-738	-1,227	
	0%	2,720	2,305	1,898	1,476	1,022	620	201	-233	-681	-1,122	-1,585	
	-10%	1,981	1,598	1,232	852	444	83	-311	-704	-1,113	-1,528	-1,953	
	-20%	1,224	883	558	220	-150	-484	-833	-1,190	-1,572	-1,949	-2,339	
	-30%	457	159	-130	-437	-768	-1,059	-1,379	-1,710	-2,050	-2,392	-2,746	
	-40%	-335	-601	-854	-1,117	-1,412	-1,680	-1,964	-2,255	-2,558	-2,863	-3,181	
	-50%	-1,161	-1,391	-1,611	-1,849	-2,105	-2,336	-2,582	-2,836	-3,101	-3,372	-3,654	

Fuente: Propia. Elaboración: Autores de esta tesis

11.11. Análisis de Escenarios

Se han analizado 2 escenarios, ante posibles eventos que puedan ocurrir en el entorno, evaluando el nivel de impacto sobre el proyecto y su viabilidad económica.

a) **Escenario Pesimista:** Dado que, de los análisis de punto muerto y análisis de sensibilidad unidimensional y bidimensional, se está tomando como principales variables a evaluar en este escenario:

- Una caída en la demanda del 5% debido al ingreso de competidores, por lo que, como posible estrategia, se tendría que recurrir a una reducción en el precio en 5% para mantener la participación en el mercado.
- Dentro de este escenario pesimista, se incluye también un incremento del 5% sobre los costos de la mano de obra, debido a exigencias en aumentos sobre sus remuneraciones.
- Como se comentó otro de los principales costos, es el costo del alquiler, en este escenario pesimista, se plantea un incremento del 5% en el costo del alquiler mensual.

b) **Escenario Optimista:** En este escenario, se consideran como eventos favorables para el proyecto los siguientes:

- Un aumento de la demanda en 5% debido a una rápida aceptación del servicio, logrando una mayor participación y presencia en el mercado, lo que daría a la empresa la posibilidad de un aumento de precios en un % igual.
- En este escenario no se está considerando una disminución en los costos de mano de obra o alquiler, debido a que es muy poco probable que estos eventos ocurran.

Sobre la base de los supuestos presentados, se han obtenido los resultados mostrados en la Tabla 11.12.

Tabla 11.12. Análisis de Escenarios

Resumen de escenario		Pesimista	Esperado	Optimista
% Variación del Precio		-10 %	0.00%	5 %
% Variación Demanda		-10 %	0.00%	5 %
% Variación Costo de Mano de Obra		5 %	0.00%	0.00%
% Variación Costo de Alquiler Inmueble		5 %	0.00%	0.00%
Resultados:	Valores actuales:	Pesimista	Esperado	Optimista
VAN (miles S/.)	S/. 714,809	S/ -363,994	S/. 714,809	S/. 1,173,448
TIRE (%)	31.37%	20.19%	31.37%	35.88%
TIRF (%)	37.54%	23.12%	37.54%	43.48%

Fuente: Propia. Elaboración: Autores de esta tesis

11.12. Conclusiones

- Las estimaciones de ingresos han sido obtenidas sobre la base de fuentes primarias, como han sido la ejecución de encuestas de mercado.

- Se ha definido una inversión de S/.1.6 millones que incluyen la inversión en remodelación y equipamiento del local, así como capital de trabajo y gastos pre operativos, antes de la puesta en marcha del proyecto.
- Con un VAN positivo de S/.714 mil, una TIR Económica de 31.37% y una TIR Financiera de 37.54%, el proyecto de Senda Seniors Club es un negocio viable y se recomienda su implementación.
- El proyecto tiene un alto componente de costo fijo, que hace que el primer año de operaciones el resultado sea negativo. Dependerá de la correcta ejecución de la estrategia de marketing lograr las metas de afiliación establecidas a fin de lograr los resultados favorables para la empresa que soporten su viabilidad.
- El proyecto es relativamente sensible a la demanda y a las variaciones de precio, el cual se mantiene aun económicamente viable hasta disminuciones del 20% en ambas variables de manera independiente.
- Del análisis bidimensional se pueden concluir que con ajuste de precio de hasta -30% podemos incrementar o en todo caso mantener una demanda adecuada a fin de rentabilizar el proyecto.

CAPÍTULO XII. CONCLUSIONES

Respondiendo a los objetivos generales de la presente tesis, se puede concluir que:

- La implementación de una empresa de servicios de “Estancia y Club de Día” para adultos mayores es viable comercialmente. El envejecimiento de la sociedad y las tasas positivas de crecimiento de la economía del país generan un entorno favorable para el desarrollo del negocio.
- Un diseño de servicios enfocado en cubrir las necesidades sociales, físicas y psicológicas de los usuarios, además de adecuada infraestructura y recurso humano idóneo, permitirá viabilizar la operación de la empresa.
- En base a las estimaciones de ingresos y costos, y los cálculos de puntos muertos, los resultados del análisis económico se muestran positivos. Utilizando los métodos de valorización del VAN y TIR, se reporta resultados positivos de S/.715 mil y 31.37% respectivamente, lo que significa que el proyecto es rentable, por tanto, se concluye que el proyecto es viable económicamente.

Respondiendo a los objetivos específicos de la presente tesis, se puede concluir que:

- La población adulta mayor crece a tasas de 3.9% anual, superior al 1.2% con que crece la población menor a 60 años, con ingresos acrecentados a S/.1,683 y S/.1,110 en los NSE B y C respectivamente en promedio y con el incremento de grupos familiares reducidos (nucleares y unipersonales) se vuelven un grupo etario que puede representar una oportunidad atractiva de inversión.
- El mercado actual de servicios para adultos mayores se encuentra poco desarrollado, siendo las alternativas los Centros Geriátricos especializados que actualmente son pocos en número y los Centro públicos como son los CIAM y CAM que poseen servicios limitados e infraestructura que satisface parcialmente los requerimientos del público objetivo.
- En base a los resultados del estudio de mercado se puede afirmar que existe un mercado objetivo de 12 mil adultos mayores demandantes de los servicios de Club de día.
- La inclusión de adultos mayores dependientes permite ofrecer servicios a un grupo que siempre es excluido de los modelos de negocios relacionados al adulto

mayor. Esto permite generar una interacción entre diferentes grupos y ayuda en su inserción en la sociedad.

- Dentro de las acciones estratégicas para la implementación de la idea de negocio, se busca posicionar a Senda Senior Club un punto medio entre los centros Geriátricos Especializados y los CIAM y CAM municipales, a través de una diferenciación por: instalaciones adecuadas, propuesta dinámica de actividades y constante comunicación con los clientes a fin de brindar comodidad y buscar generar una sólida comunidad de usuarios. Un adecuado staff e médico, psicológico y nutricional soporta la propuesta.
- El Plan Comercial por ejecutarse para implementar la idea de negocio está desarrollado sobre la fuerza de ventas que trabajará bajo un esquema de comisiones y que se encuentra alineada con el Plan de Marketing, que incluye una intensiva publicidad de lanzamiento y de fidelización. Con respecto a la gestión de los clientes, se busca la retroalimentación constante por parte de los asociados a fin de identificar su nivel de satisfacción respecto al servicio ofrecido.
- Con paquetes entre S/. 300 y S/. 600 mensuales, se logrará obtener un flujo constante de usuarios para los servicios de Club de día. El servicio de Estancia tendrá un costo de S/. 2,000 dada la mayor demanda de recursos para atender a estos usuarios.
- El proyecto tiene un alto porcentaje de costos fijos, especialmente en alquiler de local y recursos humanos calificados, lo que implica un fuerte componente de ejecución de estrategias comerciales para mantener una masa crítica de usuarios; para esto se cuenta con un agresivo Plan de Marketing y una fuerza de ventas dedicada.
- Aunque no ha sido parte del alcance en la evaluación de la presente tesis, no existe restricción para que usuarios de otros distritos puedan acceder a Senda Senior Club, restricción que si existe en los Centros Municipales

BIBLIOGRAFÍA

- Arber, S., & Ginn, J. (1995). *Relación entre género y envejecimiento: Enfoque sociológico*. Madrid: Narcea.
- 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.
- 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. Recuperado el 15 de octubre de 2017, de <http://aquichan.unisabana.edu.co/index.php/aquichan/article/view/133>
- Chesnais, J. (1990). *El proceso de envejecimiento de la población, serie E, N° 35 (LC/DEM/G.87)*. Santiago de Chile: CEPAL/CELADE.
- 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/>
- 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.
- Ham Chande, R. (1996). *El envejecimiento. Una nueva dimensión de la salud en México*. México: Revista de Salud Pública.
- <http://www.pension65.gob.pe>. (n.d.). Retrieved from <http://www.pension65.gob.pe/quienes-somos/que-es-pension-65/>
- INCAP. (2014). *Alimentación del Adulto Mayor*. San José. Recuperado el 10 de Octubre de 2017, 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*. Recuperado el 10 de octubre de 2017, de INEI: <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/en-el-peru-1-millon-575-mil-personas-presentan-alg/>

- 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.
- INEI. (2016). *Informe Técnico N°4 - Diciembre 2016 : Situación de la Población Adulta Mayor*. Lima: INEI. Recuperado el 10 de Octubre de 2017, de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico_poblacion-adulta-mayor-jul-ago-set-2016.pdf
- IPSOS. (2015). *Perfil del Adulto Mayor: Generación del Silencio y Baby Boomer*. Lima.
- 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.
- 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.
- MIMP. (2017). *Propuesta de Reglamento de la Ley N° 30490 – Ley de la Persona Adulta Mayor*. Lima: El Peruano. Recuperado el 04 de noviembre de 2017, de <https://www.mimp.gob.pe/files/Proy-Reglamento-de-la-Ley-30490.pdf>
- Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables. (2006, Mayo 16). Retrieved Marzo 21, 2017, from <https://www.mimp.gob.pe/adultomayor/archivos/Ley28735.pdf>
- MINSA. (2000). *INFORME PERFIL ADULTO MAYOR*. Lima. Recuperado el 02 de noviembre de 2017, de <http://www.minsa.gob.pe/portal/servicios/susaludesprimero/adultomayor/INFORME%20PERFIL%20ADULTO%20MAYOR-FINAL%20A4.doc>
- Neugarten, B. (1999). *Los significados de la edad*. Barcelona (España): Editorial Herder.
- OEA. (2015). *Organización de Estados Americanos*. Retrieved Marzo 21, 2017, from http://www.oas.org/es/sla/ddi/tratados_multilaterales_interamericanos_A-70_derechos_humanos_personas_mayores.asp
- OMS. (2000). *Un enfoque de la salud que abarca la totalidad del ciclo vida, repercusiones para la salud*. Ginebra.
- OMS. (2007). *Ciudades Globales Amigables con los Adultos Mayores: Una Guía*. Ginebra: Ediciones de la OMS.

- OMS. (2015, Setiembre). Retrieved from [http://www.who.int:
http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs404/es/](http://www.who.int/http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs404/es/)
- OMS. (30 de setiembre de 2015). *Envejecimiento y Salud*. Ginebra: Ediciones de la OMS. Recuperado el 02 de noviembre de 2017, de 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. Recuperado el 10 de octubre de 2017, de www.afro.who.int/sites/default/files/2017-06/9789240694873_spa.pdf
- OMS. (2015). *OMS*. Ginebra: Ediciones de la OMS. Retrieved from OMS: <http://www.who.int/ageing/ageing-infographic-2015-es.pdf>
- OMS. (2017). Retrieved 2017, from [http://www.who.in:
http://www.who.int/dietphysicalactivity/factsheet_olderadults/es/](http://www.who.in/http://www.who.int/dietphysicalactivity/factsheet_olderadults/es/)
- 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. Retrieved from http://www.who.int/dietphysicalactivity/factsheet_olderadults/es/
- OMS, P. (2002). Envejecimiento activo: un marco político. *Revista Española de Geriatría y Gerontología*, 37(S2):74-105.
- 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.
- Pontificia Universidad Católica del Perú. (2015, Setiembre). Retrieved Marzo 22, 2017, 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/>
- 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
- 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.
- Saliba, D. O. (1 de diciembre de 2000). Identifying a Short Functional Disability Screen for Older Persons. *The Journals of Gerontology: Series A*, 6.
- 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. Recuperado el 17 de marzo de 2013, 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. Recuperado el 02 de noviembre de 2017, de <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/educacion/article/download/3586/3495>.
- Vera, M. (2007). Significado de la calidad de vida del adulto mayor para sí mismo y para su familia. *Anales de la Facultad de Medicina*, 284 - 290.

ANEXO 1

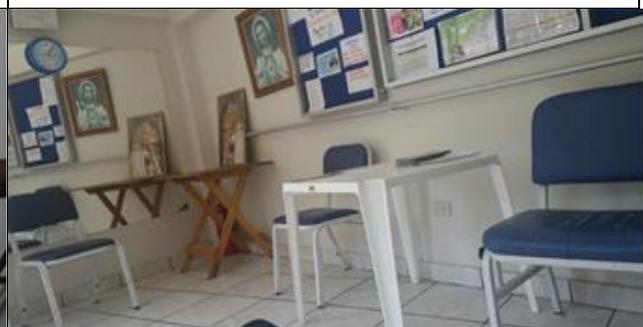
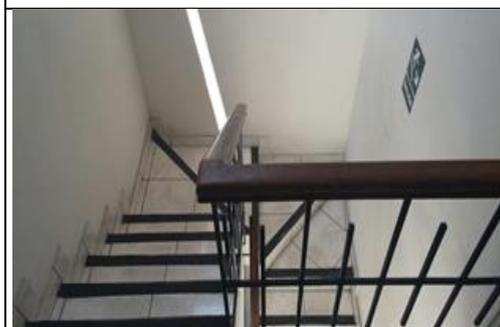
Fotos de la infraestructura del Centro del Adulto Mayor – Santiago de Surco



HORARIO TALLERES EN EL CAM CASTILLA - 2017

HORA	CLASES	MAESTROS	SEMINARIOS	COMUNAS	COMUNAS
8:30 a 9:30 am			Taller de Yoga (1/ 4 soles)	Taller de Inglés (Iniciación - Gratis)	Taller de Inglés (Avanzado - Gratis)
9:00 a 9:30 am	Memoria (Gratis)		Taller de Inglés (Iniciación - Gratis)		
9:30 a 10:30 am					
10:30 a 11:00 am	Taller de Cuidado Respiratorio (Iniciación-Gratis)	Baile (Iniciación - 4 soles)	Aeróbicos (Iniciación - 4 soles)	Baile (Iniciación - 4 soles)	Psicomotricidad (Iniciación - Gratis)
11:00 a 11:30 am					
11:30 a 12:00 pm	Taller de Tapiz (Iniciación - 4 soles)	Musical Performance (7mo 5 soles)	Taller de Pintura (1/ 8.00 (11.00 a 1.000)	Danzas Peruanas (11so - 2 soles)	Taller de Tapiz (1/ 5.00)
12:30 a 1:00 pm					
ESTRATEGIA					
3:00 a 3:30 pm	Memoria (Gratis)	Charlas/Campañas/Actividades diversas	Memoria 2 (1 Gratis)		Taller de Música (11so/soles - 2 soles)
3:30 a 4:00 pm	Taller de Pintura (Iniciación - 6 soles)				
4:00 a 4:30 pm					

YAI CHI (Javier) : lunes- miércoles - viernes / Sam a 10am (N/ 4.00)
 ALFONSO (Javier) : Miércoles 10:00 A 11:00 a.m. (N/ 3.00)
 a 40 am a 1:00pm (costo 17.00 soles)



ANEXO 2

Guía de Preguntas utilizadas en las Entrevistas a Profundidad

ENTREVISTA EXPLORATORIA SEMIESTRUCTURADA – Gerente de Hogar Geriátrico “Implementación de Negocio para el adulto mayor”

Entrevistado:

Persona con años de experiencia en la administración de un centro de atención al adulto mayor en la ciudad de Lima.

Objetivos de la Entrevista:

1. Identificar una demanda insatisfecha de atención al adulto mayor, dada las capacidades físicas de los establecimientos actualmente.
2. Conocer con mayor profundidad los requisitos legales, técnicos y de personal; para el establecimiento de centros de atención al adulto mayor.
3. Determinar variables sociales que conllevan a la demanda de residencias para el adulto mayor.
4. Establecer las condiciones físicas y mentales de las personas de la tercera edad que en su mayoría utilizan este servicio.

Etapas de la Entrevista:

1)	<i>Conocimiento y/o experiencia del entrevistado y de su servicio a la tercera edad:</i>	¿Podría usted contarnos acerca de su experiencia y la de su negocio dirigido a la tercera edad?
2)		¿Cuál ha sido el mayor reto para sostener y hacer crecer su negocio?
3)		¿Qué clase de servicios son los que usted ofrece en su establecimiento y que precio tiene?
4)		¿Cuántas personas atiende usted actualmente, y cuanto personal requiere para ello?
5)	<i>Exploración de requisitos legales, técnicos y de RRHH.</i>	¿Existe una oferta de personal capacitado para la atención de adultos mayores? ¿Cuál es el rango de remuneración? (Profundizar tanto en personal médico como no médico)
6)		¿Cuáles requisitos legales son los que usted resaltaría a la hora de prestar un servicio a personas de la tercera edad?
7)		¿Cuáles requisitos de acondicionamiento en las instalaciones son las que usted resaltaría a la hora de prestar un servicio a personas de la tercera edad?
8)		¿Recibe usted visitas constantes por parte de alguna entidad gubernamental?
8)	<i>Variables psicosociales de los servicios a personas de la tercera edad</i>	Según su experiencia ¿Quién es el principal demandante de sus servicios de cuidado al adulto mayor, el paciente o sus familiares? ¿Cuál cree usted que es la principal motivación que tienen para hacerlo?
10)		¿En qué condiciones físicas y mentales llegan en su mayoría las personas de la tercera edad que requieren sus servicios?
11)		¿Dentro del servicio de cuidado al adulto mayor, cuál cree usted que es la característica que más valoran los familiares de sus pacientes?
12)		¿Dentro del servicio de cuidado al adulto mayor, cuál cree usted que es la característica que más valoran sus pacientes?
13)	<i>Características del sector</i>	¿Podría hablarnos acerca de la competencia en su sector? (Profundizar en instalaciones y capacidad de atención).
14)		¿Cree usted que existe una demanda insatisfecha de personas de la tercera edad que requieren algún tipo de cuidado o espacio de esparcimiento?
15)		¿Conoce usted algún tipo de servicio dirigido a personas de la tercera edad sanas e independientes?

ENTREVISTA EXPLORATORIA SEMIESTRUCTURADA – Geriatra y Gerontóloga “Implementación de Negocio para el adulto mayor”

Entrevistado:

Persona con experiencia en la prestación de servicios para adultos mayores en centros privados.

Objetivos de la Entrevista:

1. Conocer las evaluaciones físicas y psicológicas por las que deben pasar los adultos mayores que adquieren estos servicios.
2. Establecer las condiciones físicas y mentales de las personas de la tercera edad que en su mayoría utilizan este servicio.
3. Conocer con mayor profundidad las actividades y características del servicio prestado a personas de la tercera edad.
4. Identificar una demanda insatisfecha de atención al adulto mayor, dada las capacidades físicas de los establecimientos actualmente.

Etapas de la entrevista:

1)	<i>Conocimiento del entrevistado y sitio en el que labora</i>	¿Podría usted contarnos acerca de su experiencia con adultos mayores?
2)		¿Qué clase de servicios para el adulto mayor son los que ofrecen en el centro en el cual usted labora?
3)	<i>Características del servicio y actividades prestadas.</i>	¿Cuántas personas demandan los servicios en dicho establecimiento, y sabe usted un aproximado de personal necesitado para prestar este servicio?
4)		¿En qué condiciones físicas y mentales llegan en su mayoría las personas de la tercera edad que requieren sus servicios?
5)		¿Realizan ustedes algún tipo de valoración física y psicológica para que el adulto mayor pueda participar de sus actividades? ¿Cuál?
6)		¿Cuáles son las unidades creadas en su establecimiento para el cuidado del adulto mayor?
7)		¿Existen otras organizaciones que brinden atenciones adecuadas al adulto mayor en el sector público o privado?
8)		¿Tiene usted un estimado de cuantas horas le gustaría pasar al adulto mayor en su centro de actividades?
8)		¿Existe un acompañamiento por parte de los familiares de las personas de tercera edad que toman sus servicios? ¿En su mayoría son recogidos en sus casas o llevados directamente al centro?
10)		¿Conoce de algún requisito legal y/o técnico que deba cumplir el centro en el cual labora para prestar sus servicios?
11)		¿Podría determinar qué características valoraría el adulto mayor basado en su experiencia?
12)		<i>Variables psicosociales de los servicios a personas de la tercera edad</i>
13)	¿De qué forma se puede atraer a mayor público adulto varón ya que estos presentan pocas intenciones de participar?	
14)		¿Según su experiencia que talleres y/o actividades que no

	<i>Características del Sector</i>	estén en el mercado actualmente, pueden brindársele al adulto mayor?
15)		¿Cree usted que existe una demanda insatisfecha de personas de la tercera edad que requieren algún tipo de cuidado o espacio de esparcimiento?
16)		¿Conoce usted algún tipo de servicio dirigido a personas de la tercera edad sanas e independientes?

ANEXO 3

Guía de Preguntas para Focus Group

Focus Group : Adultas Mayores

Generales o de apertura:

- a) ¿Acostumbra a ir a espacios dirigidos exclusivamente para personas de su edad?
- b) ¿Cuál es su principal motivación para asistir o no asistir a estos sitios?
- c) ¿Con que frecuencia usted asiste?

De transición

- d) ¿Qué opina usted de un club de día para personas de su edad, donde se realicen actividades de aprendizaje tecnológico, esparcimiento y actualidad?
- e) ¿Qué clase de actividades son las que a usted más le gustaría hacer en un club para adultos mayores? ¿Cuáles serían sus temas de preferencia?
- f) ¿Qué es lo que mejoraría del Centro del Adulto Mayor al cual asiste actualmente?
- g) ¿Cuál cree usted que sería la reacción de su familia, al usted asistir a un club de esparcimiento para adultos mayores?
- h) ¿Ha escuchado usted de cafés o restaurantes destinados solo a personas mayores en la ciudad de Lima? ¿Qué opina usted de esta clase de establecimientos?

Específicas

En este momento se le pasara un recuadro con las actividades que este establecimiento podría ofrecer.

- i) ¿Qué opina usted de estas actividades; ¿cuáles le generan mayor interés, y cuales simplemente no le llaman la atención?
- j) ¿Estaría usted dispuesto a pagar por realizar estas actividades? ¿Qué monto de dinero podría usted destinar para dicho servicio?
- k) ¿Cuál sería el horario de preferencia en el cual usted asistiría?

Cierre

- l) ¿Con quién asistiría usted a un club de día para personas mayores?
- m) ¿Recomendaría a otros familiares o amigos acerca de esta clase de servicios?

ANEXO 4

Informe con Resultados del Estudio Cualitativo – Focus Group

I. Objetivos Generales

- Identificar la percepción del segmento objetivo respecto a los actuales servicios de entretenimiento (clubs y centros recreacionales) dedicados para adultos mayores.
- Determinar la aceptación de un servicio de club de día y guardería para adultos mayores.
- Identificar las necesidades y/o preferencias de las personas de la tercera edad en la ciudad de Lima a la hora de adquirir un servicio de club de día y guardería.

II. Objetivos Específicos

- Percibir la intención de demanda de los adultos mayores hacia un club de día y guardería.
- Determinar las preferencias de servicios entre adultos mayores según su edad y condiciones físicas y/o salud.
- Identificar las actividades de aprendizaje o esparcimiento que tienen mayor aceptación entre personas de la tercera edad.
- Conocer la motivación principal de los adultos mayores para asistir a un club de día y guardería.

III. Resultados del estudio cualitativo – Focus Group

Focus Group N° 1:

Perfil de los participantes:

Mayores a 75 años de edad. Sin enfermedades crónicas pero que necesitan de algún

tipo de asistencia o acompañamiento

Antecedentes:

Dentro del centro recreacional Ryoichi Jinnai se presta el servicio de cuidado para personas de la tercera edad, recalcando que existe un servicio en específico para personas mayores a 75 años de edad, la cuales son recogidas en sus casas y son llevadas al Centro Jinnai donde pasan todo el día.

Día a día se atienden a 100 personas de los diversos distritos de la ciudad de Lima; destacando que existe una lista de espera que ha obligado a la Asociación Peruano Japonesa a iniciar el desarrollo de un plan para la creación de un nuevo centro de recreación.

Este focus group incluyó a cinco adultos mayores que utilizan el servicio de guardería por parte del centro Jinnai, inicialmente las voluntarias del centro hicieron un acercamiento con los participantes para generar una mayor aceptación hacia las preguntas.

Parte I: Preguntas generales o de apertura:

Pregunta	Análisis de las respuestas obtenidas
¿Acostumbra a ir a espacios dirigidos exclusivamente para personas de su edad?	Como se mencionó anteriormente las personas que participaron del “focus group” son personas mayores de 75 años que asisten al Centro de Recreación para el Adulto Mayor Jinnai.
¿Cuál es su principal motivación para asistir o no asistir a estos sitios?	Los participantes manifestaron que su principal motivación es conocer nuevas personas y entablar una amistad; sin embargo, otros refirieron que su motivación es la aprender nuevas actividades como tejido y cocina.
¿Con que frecuencia usted asiste?	Todos asisten una vez por semana. Sin embargo, manifiestan un deseo por ir más veces por semana y pasar todo el día allí.

Parte II: Preguntas de transición

Pregunta	Análisis de las respuestas obtenidas
¿Qué opina usted de un club de día para personas de su edad, donde usted pueda pasar todo el día y en la tarde regresar a su casa?	Los adultos mayores mostraron un interés hacia un club de día donde puedan pasar su tiempo tal como lo hacen dentro del centro Jinnai, inclusive se les llegó a mencionar si estuvieran dispuestos a asistir a otro sitio que no fuera este y en su mayoría manifestaron el deseo de hacerlo.
¿Qué clase de actividades son las que a usted más le gustaría hacer en un club para adultos mayores?	Los temas de preferencia mencionados fueron los que realizan actualmente en el centro, destacando el tejido, aeróbicos o sesión de ejercicios terapéuticos, clases de “psicología” las cuales están encaminadas a ejercicios para la mente y la memoria, finalmente karaoke.
¿Qué es lo que mejoraría del Centro del Adulto Mayor al cual asiste actualmente?	Los participantes manifiestan estar conformes con el centro actualmente, sin embargo, con respecto a deseos en infraestructura mencionaron los siguientes temas: <ul style="list-style-type: none"> • Tener un casillero donde poder guardar sus cosas al llegar al centro. • Que el espacio de recreación y esparcimiento del centro fuese en un primero piso, para de esta manera poder moverse libremente.
¿Cuál cree usted que sería la reacción de su familia, al usted asistir a un club de esparcimiento para adultos mayores?	La familia se siente entusiasmada y feliz de que ellos asistan a esta clase de sitios, inclusive manifiestan tener apoyo de su parte.
¿Ha escuchado usted de cafés o restaurantes destinados solo a personas mayores en la ciudad de Lima? ¿Qué opina usted de esta clase de establecimientos?	Ninguno de los participantes manifestó haber escuchado de establecimientos de este tipo en la ciudad de Lima, sin embargo, manifestaron su interés hacia este tipo de establecimientos donde puedan adquirir comida sana y movilizarse sin pensar en ninguna clase de contratiempo. Cabe resaltar que muchos de ellos expresaron su deseo de no solo poder llegar a consumir en este establecimiento, sino de trabajar en el mismo.

Parte III: Preguntas Específicas

Pregunta	Análisis de las respuestas obtenidas
Dentro de esta sección de focus group se le brindaron a los participantes un abanico de opciones en cuanto las actividades a realizar dentro del club de día, las actividades que generaron mayor interés para este grupo de personas fueron:	<ul style="list-style-type: none"> • Jardinería • Escuchar música / Karaoke • Bailar • Tejido • Bordado • Ejercicios físicos • Fisioterapias • Pintura • Cocina: La preferencia hacia esta actividad es dividida, sin embargo, al hablar de cocina especializada o repostería si genera interés. <p>Así mismo es importante señalar que la mayoría de participantes manifestaron su entusiasmo hacia las salidas fuera del centro recreacional a sitios como playas, zoológicos, museos entre otros. Por otra parte, las clases de tecnología no tuvieron mayor acogida por parte de este grupo de personas.</p>
¿Cuál sería el horario de preferencia en el cual usted asistiría?	El horario de preferencia para este grupo está en una zona de recojo a partir de las 8:00am hasta las 4:00pm; dado que es parte del servicio del centro Jinnai todos manifiestan utilizar el servicio de recojo puerta a puerta e incluso aluden que sin el mismo no podrían asistir a esta clase de servicios.

Parte IV: Preguntas de Cierre

Pregunta	Análisis de las respuestas obtenidas
¿Con quién asistiría usted a un club de día para personas mayores?	La mayoría manifestó que esto no es posible dado las ocupaciones de los mismos.
¿Recomendaría a otros familiares o amigos acerca de esta clase de servicios?	Manifestaron que recomendarían los servicios de este tipo de centros recreacionales para adultos mayores

Focus Group N° 2:

Perfil de los participantes:

Entre 65 y 75 años de edad. Adultos Mayores sanos independientes.

Antecedentes:

En este focus group participaron personas asistentes al Centro Jinnai entre 65 y 75 años de edad, quienes son considerados en este centro como personas de la segunda edad, los cuales pueden asistir una vez a la semana al centro después de las 2:00pm a participar en las actividades recreativas. Cabe señalar que a diferencia del grupo anterior estos deben llegar por su cuenta al centro recreativo.

Parte I: Preguntas generales o de apertura:

Pregunta	Análisis de las respuestas obtenidas
¿Acostumbra a ir a espacios dirigidos exclusivamente para personas de su edad?	Las personas que participaron en el focus son adultos mayores entre 65 y 75 años de edad que asisten al Centro de Recreación para el Adulto Mayor Jinnai. Así mismo, algunos participantes manifestaron la asistencia a Centros del Adulto Mayor de ESSALUD.
¿Cuál es su principal motivación para asistir o no asistir a estos sitios?	La principal motivación para este grupo de personas es el conversar con personas de su edad y las amistades entabladas dentro del centro, lo cual fue manifestado en respuestas como: <i>“Tomar lonche”</i> <i>“Echar chisme”</i> De las cuales se puede deducir que más allá del aprendizaje generado, este tipo de personas asisten a estos lugares en busca de esparcimiento e integración social.
¿Con que frecuencia usted asiste?	Todos asisten una vez por semana. Así mismo, a diferencia de las personas mayores a 75 años de edad este grupo de personas manifiestan que no asistirían más de dos o tres veces por semana al centro, ya que realizan otras actividades en sus hogares

Parte II: Preguntas de transición

Pregunta	Análisis de las respuestas obtenidas
¿Qué opina usted de un club de día para personas de su edad, donde usted pueda pasar todo el día y en la tarde regresar a su casa?	Los adultos mayores mostraron un interés hacia un club de día donde puedan pasar su tiempo tal y como lo hacen actualmente en el Centro Jinnai.
¿Qué clase de actividades son las que a usted más le gustaría hacer en un club para adultos mayores?	Los temas de preferencia mencionados fueron los que ellos pueden realizar actualmente en el centro. Destacando psicología (Ejercicios de memoria, lúdicas entre otros), origami, marroquinería y karaoke.

¿Qué es lo que mejoraría del Centro del Adulto Mayor al cual asiste actualmente?	Los participantes manifiestan estar conformes con el centro actualmente y no manifiestan un deseo de cambio, destacan los procedimientos del centro recreativo en el cual se les mide la presión a la llegada al mismo, reciben refrigerio y además mantienen convenios con el policlínico.
¿Ha escuchado usted de cafés o restaurantes destinados solo a personas mayores en la ciudad de Lima? ¿Qué opina usted de esta clase de establecimientos?	Los participantes mostraron un gran interés hacia este tipo de establecimientos, en parte por su motivación a la integración social y su deseo de compartir con personas de su edad. De igual forma, manifestaron su deseo de participar en el proyecto en temas como repostería y/o trabajar en el establecimiento.

Parte III: Preguntas Específicas

Pregunta	Análisis de las respuestas obtenidas
Dentro de esta sección de focus group se le brindaron a los participantes un abanico de opciones en cuanto las actividades a realizar dentro del club de día, las actividades que generaron mayor interés para este grupo de personas fueron:	<ul style="list-style-type: none"> • Psicología • Origami • Marroquinería • Alta cocina • Computación • Manejo de nuevas tecnologías (Smartphone, internet entre otras). • Taichí • Jardinería • Repostería. • Foros de actualidad y/o negocios. • Natación <p>Al igual que en el grupo anterior los participantes manifestaron su entusiasmo hacia las salidas fuera del centro recreativo; así mismo las actividades de tecnología generaron gran entusiasmo e interés ya que se denoto una necesidad por este grupo de personas por mantenerse activas en los adelantos tecnológicos.</p>
¿Cuál sería el horario de preferencia en el cual usted asistiría?	El horario de preferencia para este grupo de personas fue de 1:00pm a 5:00pm, ya que manifiestan que en las horas de la mañana realizan actividades físicas o se dedican a las actividades propias de su hogar.
¿Con que frecuencia asistiría al Club de día y Guardería?	Con respecto a la frecuencia como se dijo anteriormente expresaron que asistirían entre 2 y 3 veces por semana máximo.
¿Qué precio estaría dispuesto a pagar?	Mostraron una disposición de pago por actividades en las cuales participen con un monto promedio S/. 10 por hora.
¿Qué nombre le gusta más para el Club?	Se les dieron a conocer algunas opciones de nombres para el club de día, específicamente las opciones fueron:

	<ul style="list-style-type: none"> ○ Club Senda Senior ○ Club sesenta y mas ○ Club Modern Maturity ○ Club Juventud Acumulada. <p>Las preferencias estuvieron hacia las opciones de “sesenta y más” y “juventud acumulada”</p>
--	---

Parte IV: Preguntas de Cierre

Pregunta	Análisis de las respuestas obtenidas
¿Con quién asistiría usted a un club de día para personas mayores?	La mayoría manifestó que esto no es posible dado las ocupaciones de estos y no tienen un deseo de hacerlo
¿Recomendaría a otros familiares o amigos acerca de esta clase de servicios?	Manifestaron un deseo hacia la recomendación de los servicios de este tipo de centros recreacionales para adultos mayores

Focus Group N° 3:

Perfil de los participantes:

Entre 60 y 75 años de edad. Adultos Mayores sanos independientes.

Antecedentes:

En este focus group participaron personas entre 60 y 75 años de edad.

Parte I: Preguntas generales o de apertura:

Pregunta	Análisis de las respuestas obtenidas
¿Acostumbra a ir a espacios dirigidos exclusivamente para personas de su edad?	Las participantes manifestaron que, si asisten a centros para personas mayores, como centros del adulto mayor de ESSALUD, programas parroquiales, grupos de Taichí y grupos de lectoescritura para personas con discapacidades auditivas.
¿Cuál es su principal motivación para asistir o no asistir a estos sitios?	<p>La principal motivación para este grupo de personas es realizar vida social y acompañamiento, sin embargo, resaltan expresiones como</p> <p style="text-align: center;"><i>“Quiero sentirme activo, me sobra juventud”</i></p> <p>En las cuales se profundizo, y se concluyó el deseo de estas personas por sentirse activas y generar aportes a la sociedad.</p>
¿Con que frecuencia usted asiste?	En su mayoría asisten entre cuatro (4) y cinco (5) veces por semana, resaltando una asistencia diaria a actividades como el Taichí.

Parte II: Preguntas de transición

Pregunta	Análisis de las respuestas obtenidas
¿Qué opina usted de un club de día para personas de su edad, donde usted pueda pasar todo el día y en la tarde regresar a su casa?	Los adultos mayores mostraron un interés hacia un club de día donde puedan pasar su tiempo.
¿Qué clase de actividades son las que a usted más le gustaría hacer en un club para adultos mayores?	Actividades que denoten aprendizaje y esfuerzo mental o físico, tales como: <ul style="list-style-type: none"> ○ Repostería ○ Tecnología ○ Cerámica ○ Pintura.
¿Qué es lo que mejoraría del Centro del Adulto Mayor al cual asiste actualmente?	Los participantes manifestaron que los programas municipales no tienen buenos maestros y que la difusión por parte de las municipalidades hacia estos programas no es la debida.
¿Ha escuchado usted de cafés o restaurantes destinados solo a personas mayores en la ciudad de Lima? ¿Qué opina usted de esta clase de establecimientos?	Los participantes mostraron un gran interés hacia este tipo de establecimientos, en parte por su motivación a la integración social y su deseo de compartir con personas de su edad.

Parte III: Preguntas Específicas

Pregunta	Análisis de las respuestas obtenidas
Dentro de esta sección de focus group se le brindaron a los participantes un abanico de opciones en cuanto las actividades a realizar dentro del club de día, las actividades que generaron mayor interés para este grupo de personas fueron:	<ul style="list-style-type: none"> ● Taichí ● Repostería ● Jardinería ● Alta cocina ● Computación ● Manejo de nuevas tecnologías (Smartphone, internet entre otras). ● Pintura <p>Los participantes de este focus group manifestaron un interés hacia actividades de voluntariado.</p>
¿Cuál sería el horario de preferencia en el cual usted asistiría?	El horario de preferencia para este grupo de personas fue de 4:00pm a 6:00pm, con un máximo de 2 horas diarias.
¿Con que frecuencia asistiría al Club de día y Guardería?	Con respecto a la frecuencia como se dijo anteriormente expresaron que asistirían entre 2 y 3 veces por semana máximo.
¿Qué precio estaría dispuesto a pagar?	Con respecto a la disposición de pago manifestaron que depende del tipo de actividad y la inclusión de materiales en actividades como pintura o repostería.
¿Qué nombre le gusta más para el Club?	El nombre de mayor preferencia para este grupo de participantes fue “Club Juventud Acumulada” – llegando a proponer el slogan “Experiencias vividas”.

Parte IV: Preguntas de Cierre

Pregunta	Análisis de las respuestas obtenidas
¿Con quién asistiría usted a un club de día para personas mayores?	La mayoría contestó que solos.
¿Recomendaría a otros familiares o amigos acerca de esta clase de servicios?	Manifestaron un deseo hacia la recomendación de los servicios de este tipo de centros recreacionales para adultos mayores

IV. Elementos a evaluar para el diseño del servicio

Aspecto	Propuesta de Valor – Diseño del Servicio
Clases y Talleres Y Eventos especiales	<ul style="list-style-type: none"> - Clases o talleres diseñados para participantes de género masculino (días de campo, pesca, juegos lúdicos, etc.) - Incluir actividades donde se desarrolle la integración de la familia con los padres (adultos mayores). - Se identifican los siguientes talleres que les gusta y que no se realizan en el centro: jardinería, repostería, natación y fisioterapia. - Clases de cocina que sea enfocado a repostería o cocina especializada por ejemplo gourmet - Implementar charlas una vez al mes dirigido a las personas que cuidan a las personas mayores en sus casas (que tipo de comida se les debe de dar, primeros auxilios, etc.) - Considerar actividades fuera del club como paseos, viajes
Horarios para clases y talleres	<ul style="list-style-type: none"> - Talleres y horarios planificados de acuerdo con el perfil de cada grupo etario de adulto mayor
Frecuencia de Asistencia	<ul style="list-style-type: none"> - 2 a 3 veces a la semana y fines de semana para actividades donde se incluya a la familia.
Servicios Adicionales	<ul style="list-style-type: none"> - Servicio de traslado al club y retorno a sus hogares. Considerar los packs de transporte no para todos los días sino para una frecuencia de 3 o 4 veces x semana. - Contar con una cafetería como centro social, con propuesta de alimentación saludables. - Realizar un chequeo médico mensual a los socios y tomar la presión al ingreso del club (valor agregado).
Infraestructura	<ul style="list-style-type: none"> - El club deberá estar construido en un solo piso idealmente - Contará con una cafetería como centro social
Alianzas Estratégicas	<ul style="list-style-type: none"> - Importante tener alianzas con proveedores de salud, o que traten por ejemplo la sordera, o que vendan zapatos especiales por las dolencias en las rodillas
Staff	<ul style="list-style-type: none"> - Buscar emplear a algunos adultos mayores que tengan la capacidad y la labor de ayuda. - Considerar nutricionistas y psicólogos y profesionales senior que tengan experiencia con adultos mayores.

V. Desarrollo del Focus Group



Focus Group N°1



Focus Group N°1



Focus Group N°2

ANEXO 5

Encuesta Dirigida al Adulto Mayor

ENCUESTA DE PREFERENCIAS DE SERVICIO PARA UN CLUB DE DÍA PARA EL ADULTO MAYOR

Buenos días señor (a): somos un grupo de estudiantes de maestría de la Universidad ESAN, a los cuales se les ha encargado realizar una investigación de mercado con el objetivo de indagar acerca de los factores determinantes para la creación de un Club de Día para el adulto mayor enfocado en brindar EXCLUSIVIDAD Y CONFORT a sus asistentes.

Para fines de esta investigación, las personas que pueden participar de este estudio de mercado son personas que residan en el distrito de Santiago de Surco. ¿Cumple usted con este requisito?

Si
No

**** Fin de la encuesta**

1 ¿Podría señalarnos el rango de edad al cual usted pertenece?

Entre 60 y 65 años de edad	<input type="checkbox"/>	Entre 66 y 70 años de edad	<input type="checkbox"/>
Entre 71 y 75 años de edad	<input type="checkbox"/>	Entre 76 y 79 años de edad	<input type="checkbox"/>
Mayor a 80 años de edad	<input type="checkbox"/>		

2. Usted se considera como una persona:

Autónoma:
Sanos y/o con enfermedades agudas o crónicas no incapacitantes (diabetes, asma, hipertensión)

Dependiente. Requiere de algún tipo de asistencia
Especifique: _____

3. Género:

Masculino Femenino

4. Estado Civil:

Con pareja	<input type="checkbox"/>	Viudo (a)	<input type="checkbox"/>	Separado(a)	<input type="checkbox"/>
Divorciado(a)	<input type="checkbox"/>	Soltero (a)	<input type="checkbox"/>		

5. ¿Con quién vive actualmente? Opción múltiple:

Con mis hijos Solo Con mis nietos
 Con mi Esposo (a) Con mis hermanos Otros _____

6. ¿Cuál es su principal fuente de ingresos?:

Aportes familiares Sueldo/ Salario
 Jubilación Ahorros
 Ingresos Propios/Rentas Otros _____

7. ¿Asiste usted con frecuencia a alguno de los siguientes sitios dirigidos al adulto mayor? Opción Múltiple

Ítem	Establecimiento	Preferencia
a)	CAM (Club de Adulto Mayor Surco)	
b)	Centros de actividades de origen religioso como YMCA	
c)	CIAM (Centro Integral del Adulto Mayor de Surco)	
d)	Ninguno. Porque:	
e)	Otro, Cual:	

8. De asistir a centros dirigidos al adulto mayor, cuales son los Factores de Insatisfacción en dichos centros.

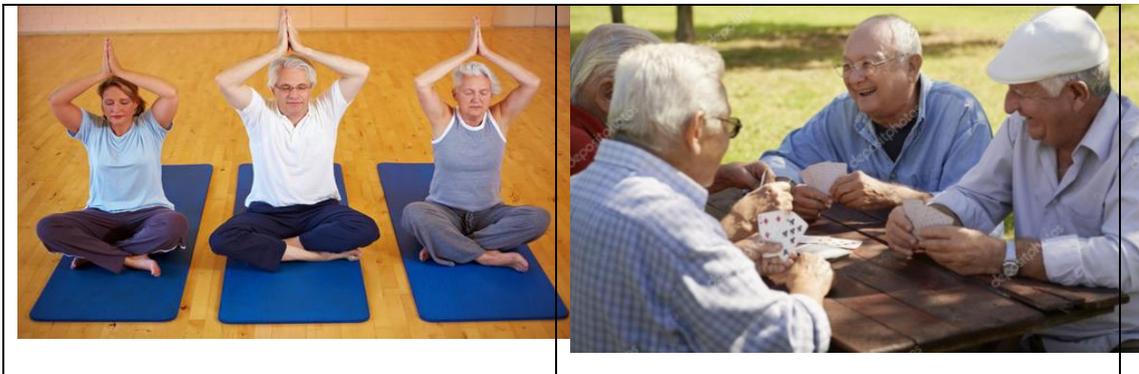
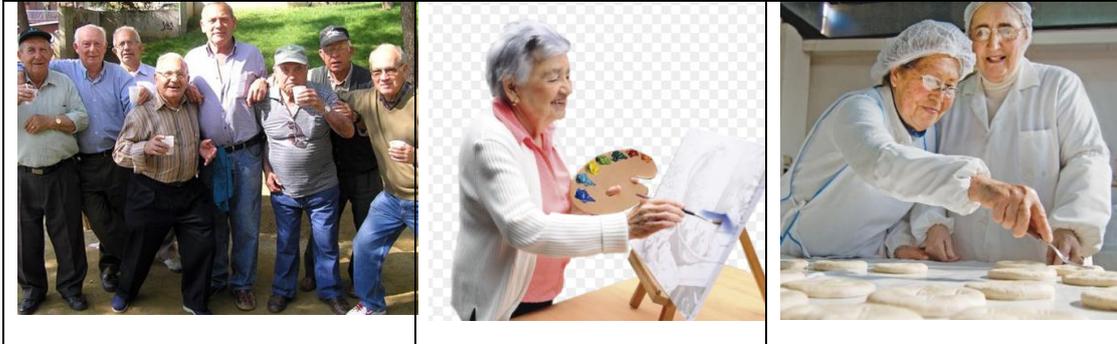
Facilidad de acceso y transporte al centro
 Instalaciones antiguas
 Horarios
 Mucha gente acude al centro
 Otros. Cuales _____

9. De asistir a centros dirigidos al adulto mayor, cuales son los Factores de Satisfacción en dichos centros. Facilidad de acceso y transporte al centro

Instalaciones nuevas
 Horarios flexibles
 Exclusivo
 Otros. Cuales _____

Hoja de Presentación del Concepto

El Club de Día, estará ubicado en el Distrito de Santiago de Surco, en un local de 1,600 mts² con áreas verdes y de esparcimiento, en el cual se desarrollarán talleres especialmente diseñados para el adulto mayor, así mismo se tendrá un programa actividades de esparcimiento como eventos sociales, fiestas, viajes y paseos.



La infraestructura estará diseñada a las necesidades del cliente. Se acondicionará además un espacio donde funcionará una cafetería donde se ofrecerá comida saludable y nutricionalmente balanceada según los requerimientos de los adultos mayores.



10. De acuerdo a lo leído. ¿Estaría usted dispuesto a formar parte del Club de Día?

Sí

No

**** Fin de la encuesta**

11. Por favor escoja la frecuencia en la que usted visitaría el Club de Día para adultos mayores

- Diaria
- De dos a tres veces por semana
- Una vez a la semana
- Más de tres veces a la semana

12. ¿Visitaría el Club de Día para adultos mayores los sábados y/o domingos para participar de eventos sociales, fiestas, viajes y paseos?

- Sí No

13. ¿Con quién asistiría usted al Club de Día para adultos mayores?

- Con su pareja
- Algún familiar
- Otro
- Amigos
- Sin ninguna compañía
- Cual _____

14. ¿Cuál sería el horario de funcionamiento que tendría usted de preferencia para este Club de Día?

- De 6 am a 6 pm De 8 am a 8 pm
De 7 am a 7 pm

15. ¿Cuál es su principal motivación para visitar un Club de Día para adultos mayores? Marque solo una.

- Compartir con personas de su edad
- Aprender cosas nuevas
- Mantenerse Activo
- Otra Cual _____

16. ¿Por cuál medio de transporte asistiría al Club de Día?

- Me llevaría un familiar (Ej.: Hijo) Iría en auto propio
Iría en transporte publico No tengo quien me lleve

17. ¿En caso de no tener transporte definido, cuanto estaría dispuesto a pagar por el servicio mensual de movilidad?

- De S/. 100 a S/. 150 De S/.151 a S/. 200
De S/. 201 a S/.250 Nada

16. A continuación, le leeré algunos talleres y servicios que se pueden ofrecer dentro del Club de Día para el adulto mayor, quisiera que por favor me dijera que tanto le interesarían estos talleres.

Talleres:

Ítem	Talleres prestados dentro del club de día para el adulto mayor.	Definitivamente Me interesa	Probablemente Me interesa	Probablemente No me Interesa	Definitivamente No Me interesa
1.	Talleres de Tejido				
2.	Talleres de Alta Gastronomía (Cata de vinos, preparación de sushi, postres internacionales, otros)				
3.	Talleres de Coctelería				
4.	Talleres de Jardinería				
5.	Talleres de Pintura				
6.	Talleres de manejo de nuevas tecnologías (redes sociales, Smartphone)				
7.	Actividades físicas como aeróbicos, yoga, taichí, etc.				
8.	Talleres de actividades musicales y teatrales				
9.	Clases de baile como tango, bailes de salón entre otros				
10.	Otros: Mencione				

17. ¿Cuál sería el monto promedio mensual que usted estaría dispuesto a pagar por una membresía mensual en el Club de Día que incluye:

- Acceso ilimitado al club ubicado en un local de 1,600 mts² con áreas verdes y de esparcimiento.
- Acceso para participar hasta en (3) talleres básicos por mes.
- Ingreso a un evento especial o excursión al mes

De S/. 500 a S/. 600

De S/. 601 a S/. 700

De S/. 701 a S/.800

Más de S/. 801

Precio sugerido _____

18. A continuación, le leeré algunos servicios adicionales que se pueden ofrecer dentro del Club de Día para el adulto mayor con un costo adicional, quisiera que por favor me dijera que tanto le interesaría que el Club cuente con estos servicios:

Servicios Adicionales:

Ítem	Talleres prestados dentro del club de día para el adulto mayor.	Definitivamente Me interesa	Probablemente Me interesa	Probablemente No me Interesa	Definitivamente No Me interesa
1.	Servicios fisioterapéuticos (masajes)				
2.	Ludo terapias y/o campeonatos de juegos de mesa (Ajedrez, billar, domino, entre otros)				
3.	Debates y/o foros de actualidad y negocios				
4.	Transporte al domicilio puerta a puerta				
5.	Peluquería				
6.	Cafetería				
7.	Clases de baile como tango, bailes de salón entre otros				
8.	Viajes y excursiones fuera de Lima				
9.	Servicios de Enfermero(a) dedicado				
10.	Otros: Mencione				

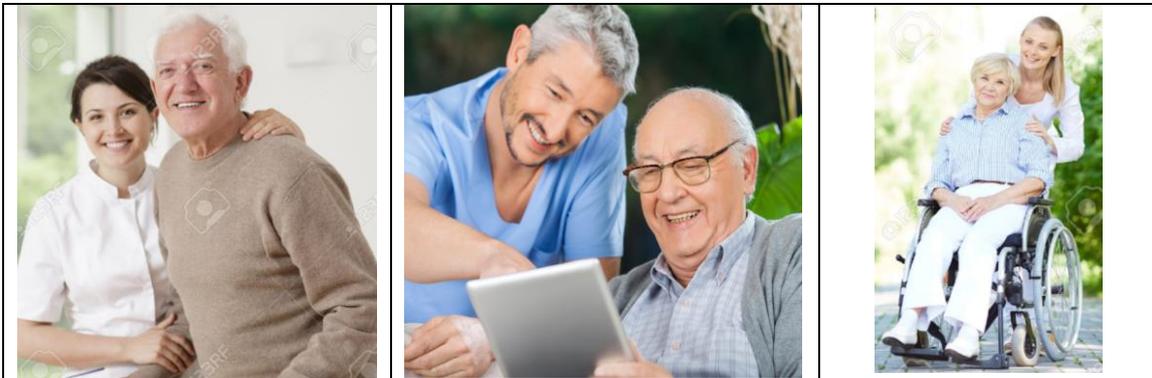
19. Utilizaría los servicios de la cafetería

Si, desayuno
 Si, ocasional

Si, desayuno y almuerzo
 No

Presentación del Concepto de Estancia

Se contará además con el servicio de cuidado diario especializado para personas de la tercera edad que requieran de algún tipo de asistencia, en un rango de horario de 6 a 10 horas.





20. Si su respuesta a la pregunta 2 fue dependiente. ¿Consideraría un uso especial del servicio de enfermería y cuidado especializado de manera dedicada?

Si No ** *Fin de la encuesta*

21. ¿Cuál sería el monto promedio mensual que usted estaría dispuesto a pagar por un servicio dedicado de enfermería? El cual incluye:

- Atención dedicada de una enfermera.
- Alimentación dentro de las instalaciones (desayuno, almuerzo, etc.)
- Control de medicación y alimentación especializada
- Acceso a áreas de descanso especiales

De S/. 1500 a S/. 2000

De S/. 2001 a S/. 2500

De S/. 2501 a S/. 3000

Más de S/. 3001

Precio sugerido _____

FIN DE LA ENCUESTA

ANEXO 6

Resultados de la Investigación

Como se evidencia anteriormente, el instrumento de investigación primaria tomado fue una encuesta, la cual fue realizada a personas mayores de 60 años de edad dentro del distrito de Santiago de Surco en zonas de estratos socioeconómicos B y C. La muestra total fue de 400 personas, de las cuales 198 fueron hombres (49,5%) y 202 fueron mujeres (50,5%), las cuales cumplieron con los requisitos mencionados inicialmente.

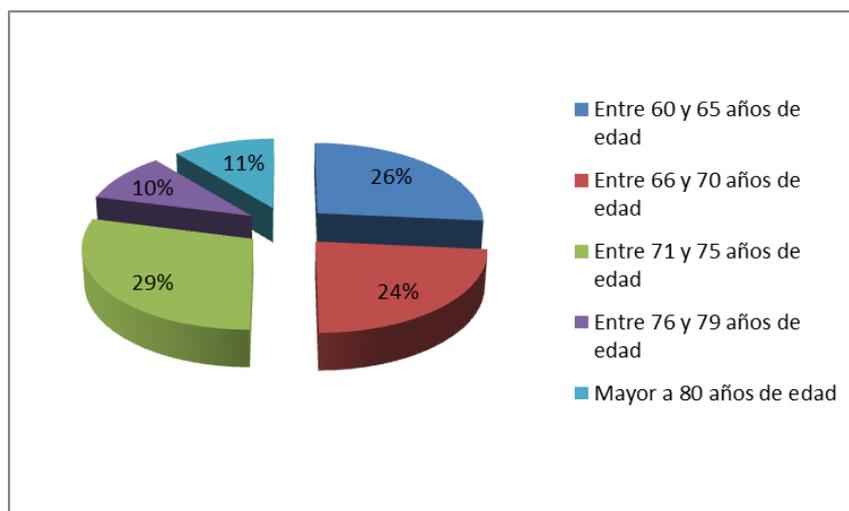
1.1. Identificación del encuestado:

Dentro de la primera sección de la encuesta se buscó hacer un reconocimiento de la población objetivo del distrito de Santiago de Surco, identificando variables como edad, estado de salud, género y demanda de servicios a personas mayores. En ese sentido las preguntas fueron:

1.1.1. ¿Podría señalarnos el rango de edad al cual usted pertenece?

Como se puede observar en el gráfico, el 50% de los encuestados se encuentran entre 60 y 70 años de edad, y el 50% restante son personas mayores de 80 años de edad, destacando que el mayor grupo poblacional se encuentra entre los 71 y 75 años de edad. Así mismo es resaltante que la persona con mayor edad encuestada tiene la edad de 92 años de edad.

Gráfico 1: Distribución de los rangos de edad



1.1.2. ¿Usted se considera como una persona?

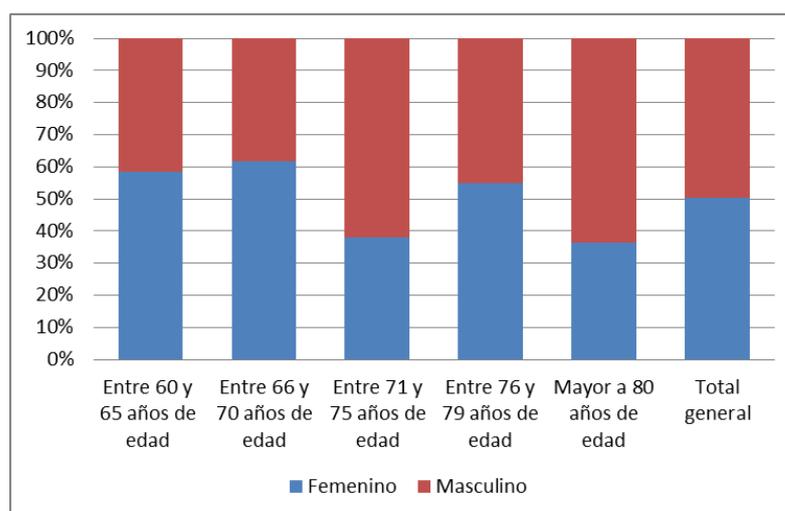
Dentro de esta pregunta se dieron las opciones de respuesta autónoma (sanos y/o con enfermedades agudas o crónicas no incapacitantes) y dependientes; lo anterior con el objetivo de conocer las condiciones de salud de las personas de la tercera edad en el distrito de Santiago de Surco. De esta se pudo concluir que el 91.4% de la población encuestada se consideran como personas autónomas y el 8.6% se consideran personas dependientes.

Las personas dependientes pertenecen en su mayoría a personas al grupo poblacional con edades mayores a 75 años. Es de destacar que aquellas personas dependientes manifiestan requerir del cuidado de una enfermera diariamente por lo que se le realizara dos preguntas adicionales al respecto solo a ellos.

1.1.3. Género:

Como se mencionó en la parte inicial del presente informe el 49,5% de los encuestados fueron hombres y el 50,5% de los encuestados fueron mujeres. Destacando que el género femenino tiene mayor participación en los grupos de edades entre 60 y 70 años de edad; mientras que los hombres tienen una mayor participación en los grupos mayores de 70 años de edad. Con respecto a las condiciones de salud, el grupo poblacional dependiente es prácticamente igual tanto para hombres como para mujeres.

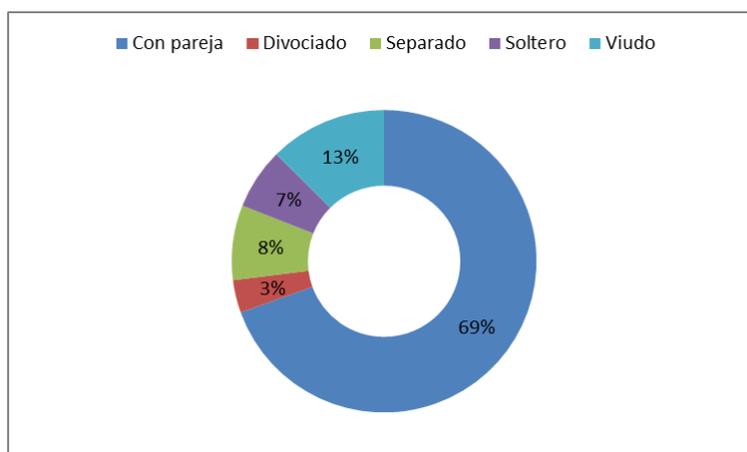
Gráfico 2: Distribución de los encuestados por género



1.1.4. Estado Civil:

Como se puede evidenciar en el gráfico el 69% de las personas encuestadas manifestaron tener pareja actualmente, seguidos por un 13% quienes son viudos y un 8% separados. Es de destacar que el 90% de la población que manifestó ser soltero es de género femenino. Sin embargo, lo más concluyente de la presente pregunta es que la mayor parte de la población objetivo del club de día tiene pareja lo cual deberá ser tenido en cuenta al momento de desarrollar los planes de acción del club.

Gráfico 3: Estado Civil



1.1.5. ¿Con quién vive actualmente?:

En esta pregunta, se consolida la conclusión de la pregunta anterior en la cual se da como mayoría a personas con pareja, según la investigación realizada el 66% de los encuestados vive actualmente con su esposo o esposa, seguido del 54% de personas que residen con sus hijos y un 12% los cuales además lo hacen con sus nietos.

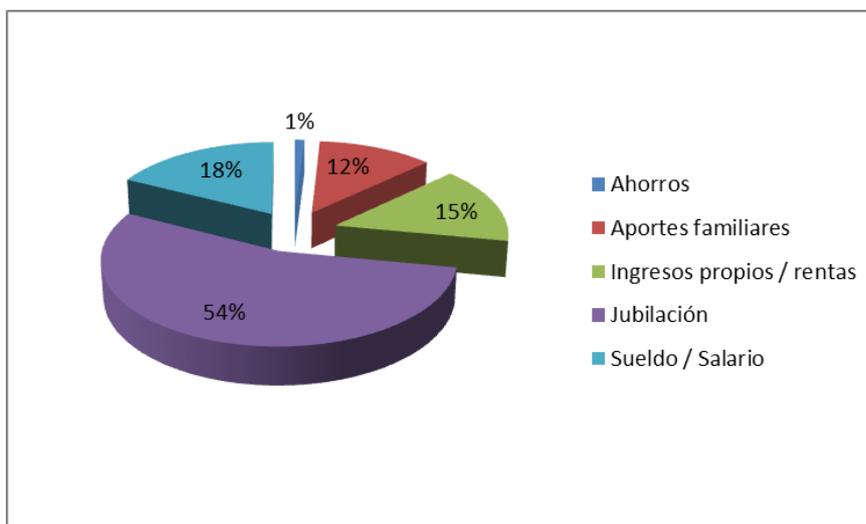
La población que manifestó vivir solo fue del 8% o 32 personas y un 5% optaron por la categoría otros; en la cual resaltan aquellas personas que viven con personal médico y/o enfermeras según lo concluido por la investigación.

1.1.6. ¿Cuál es su principal fuente de ingresos?

Con respecto al origen de sus fuentes de ingresos, se concluyó que el 54,5% de la población objetivo en Santiago de Surco dependen económicamente de los recursos de su jubilación, seguidos del 17,5% quienes manifestaron aun recibir un sueldo o salario actualmente. En lo referente a la diferenciación de las fuentes de ingresos según los géneros los valores son similares en la mayoría de las categorías, sin embargo dada la

investigación se podría concluir que el género femenino recibe en mayor proporción aportes familiares en comparación con los hombres. A continuación, se presenta el gráfico concluyente de todas las categorías encuestadas:

Gráfico 4: Principal fuente de ingresos



1.1.7. ¿Asiste usted con frecuencia a alguno de los siguientes sitios dirigidos al adulto mayor?

La mayoría de las personas encuestadas (71%) manifestaron no asistir a ningún sitio dirigido al adulto mayor, de este porcentaje la mayoría declaró no tener tiempo para frecuentar esta clase de espacios por factores como trabajo o cuidado de familiares. Así mismo, el 24% de los encuestados (96 personas) revelaron asistir al Club de Adulto Mayor de Surco. Cabe destacar que la proporción de personas que asisten según el género si es diferencial en esta categoría, ya que de las mujeres encuestadas el 18% de ellas asisten al CAM, dato contrastado con el 6% de los hombres que lo realizan; así mismo resultan relevantes expresiones de hombres los cuales al momento de ser indagados acerca de las causas por la cuales no asisten a estos establecimientos expresaron frases como:

“Eso es para mujeres”

Dentro de la categoría de otros tan solo se ubicaron el 4% de los encuestados; sin embargo, resaltan nombres de clubes privados como El Bosque, Los Leones, Club de La Policía y Club de Abogados.

1.1.8. De asistir a centros dirigidos al adulto mayor, cuáles son los Factores de Insatisfacción en dichos centros.

De la población que declaro asistir a algún sitio dirigido al adulto mayor el 49% (58 personas) de ellos manifestaron no tener ningún tipo de insatisfacción frente al centro al cual asisten; ya que declaraban estar satisfechos con el servicio recibido. Sin embargo, dentro de los factores de insatisfacción más relevantes se encuentran la gran cantidad de gente que acude al centro (25%) y los horarios de las actividades (12%).

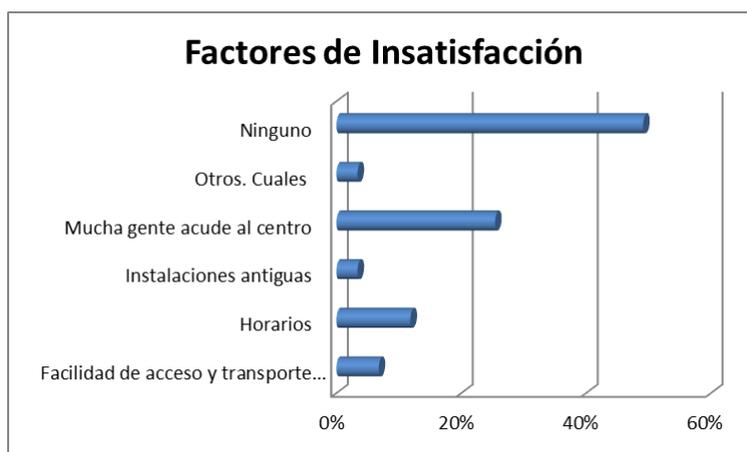
1.1.9. De asistir a centros dirigidos al adulto mayor, cuáles son los Factores de Satisfacción en dichos centros.

El factor de satisfacción que mayor importancia tiene para la población que asiste a centros dirigidos al adulto mayor son los horarios flexibles con los que cuentan estos centros para las actividades con un 51%, seguido de la facilidad de acceso y transporte al centro con un 22%; lo anterior hace denotar que las personas buscan asistir a este tipo de clubes a realizar actividades específicas y generalmente buscan realizarlo en zonas cercanas a sus viviendas. A continuación, se presentan los gráficos comparativos entre factores de satisfacción e insatisfacción de la población encuestada:

Gráfico 5: Comparativo de Factores de Satisfacción



Gráfico 6: Comparativo de Factores de Insatisfacción



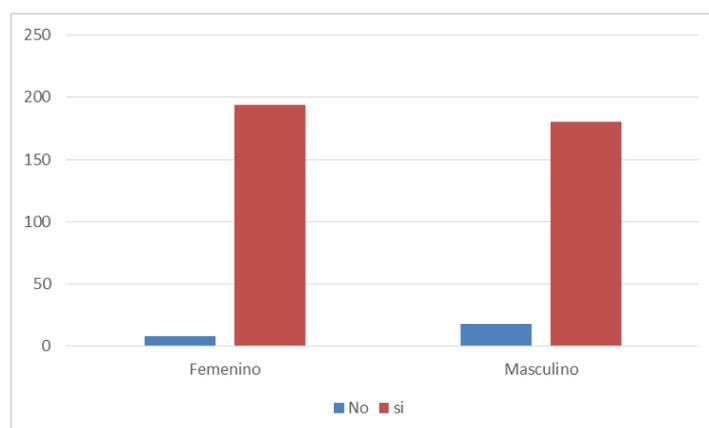
1.2. Evaluación de Intención de demanda del Club de Día.

Dentro de esta sección se analizó la intención de demanda de los pobladores del distrito de Santiago de Surco hacia un Club de Día, que contara con una extensión física de 3,000 mts² con áreas verdes y de esparcimiento, en el cual se desarrollarán talleres especialmente diseñados para el adulto mayor, así mismo se tendrá un programa actividades de esparcimiento como eventos sociales, fiestas, viajes y paseos.

1.2.1. ¿Estaría usted dispuesto a formar parte del Club de Día?

Según la investigación generada el 93,5% de las personas encuestadas tendría la intención de asistir al Club de Día, y tan solo un 6,5% de la población no tendría deseos de demandar los servicios. Es importante señalar que, con respecto a la intención según el género, tal y como se aprecia en el gráfico los hombres tendrían una menor intención de asistir al Club, cifra que corrobora aspectos culturales denotados en expresiones como la mencionada en la pregunta 2.1.7.

Gráfico 7: Intención de demanda al Club de Día, según género

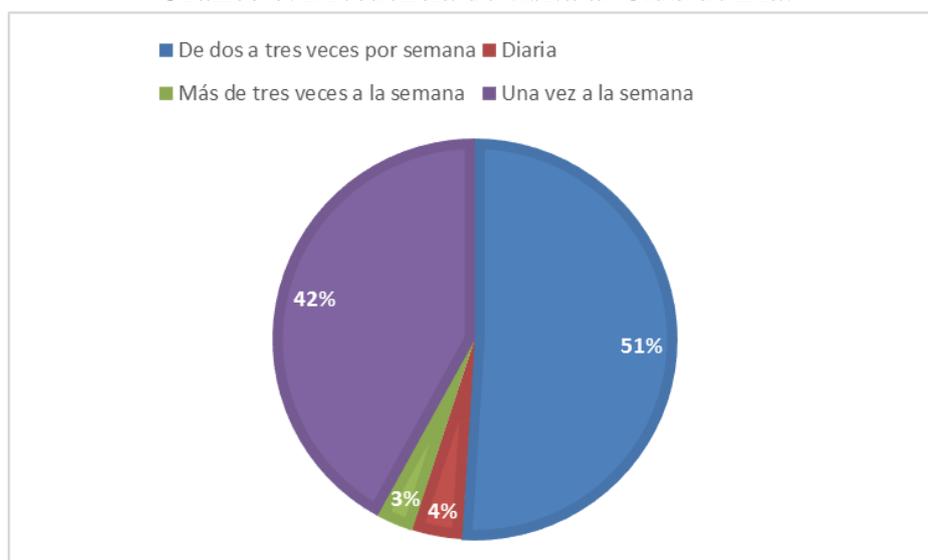


Es importante mencionar que la mayoría de las personas que no tendrían intención de optar por asistir al Club de día están en el rango de edad entre 60 y 70 años de edad. Con lo anterior se puede deducir, que las personas de estas edades aún tienen ocupaciones laborales y/o familiares que no les generan una intención de asistir a un sitio de este estilo.

1.2.2. Por favor escoja la frecuencia en la que usted visitaría el Club de Día para adultos mayores.

Dentro de las personas con intención de demandar los servicios del Club de día, el 93% asistiría de una vez a la semana a tres veces a la semana. De igual manera, el 7% no tendría la intención de asistir más de tres veces a la semana. Con respecto a la diferencia en género y a los rangos de edad, las intenciones son relativamente similares a las conclusiones dadas anteriormente.

Gráfico 8: Frecuencia de visita al Club de Día.



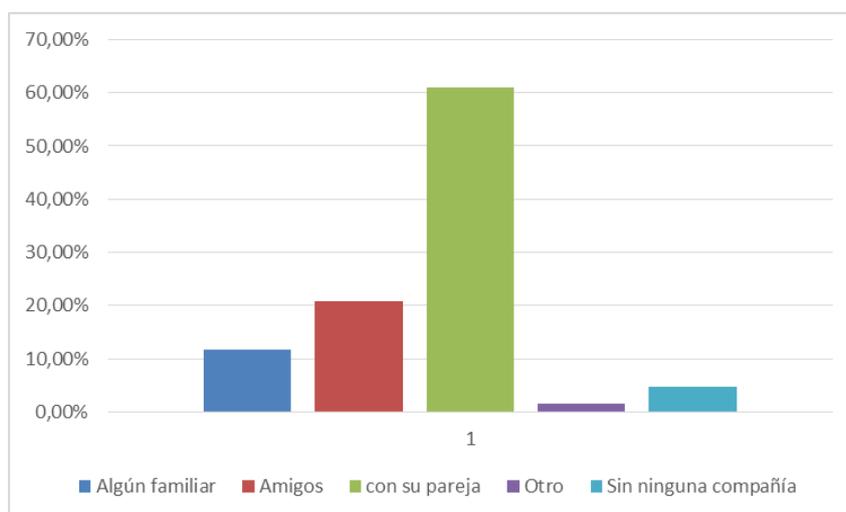
1.2.3. ¿Visitaría el Club de Día para adultos mayores los sábados y/o domingos para participar de eventos sociales, fiestas, viajes y paseos?

De la población encuestada 354 personas manifestaron la intención de asistir al Club de Día durante los fines de semana para participar de las actividades que allí se originen, y tan solo 20 personas no lo harían. De las personas con intención negativa a asistir los fines de semana, la mayoría son mujeres y personas en un rango de edad entre 70 y 75 años de edad.

1.2.4. ¿Con quién asistiría usted al Club de Día para adultos mayores?

De las personas con intención de asistir al Club de Día, el 61% tendrían intención de dirigirse al Club de Día en compañía de su pareja, especialmente los hombres mostraron una mayor disposición a dirigirse con su conyugue. La siguiente categoría de acompañantes es la de amigos con un 21% y algún familiar con un 12%, dentro de esta última categoría se detallan parentescos como hermanos e hijos. Así mismo, es importante señalar que tan solo el 5% de las personas tendrían la intención de asistir solos al Club.

Gráfico 9: Preferencias de acompañantes al Club de Día



Con lo anterior, se sugiere la creación de planes de membresía grupales y no individuales que motiven la participación de las personas. A continuación, se presenta el gráfico con las categorías de acompañantes.

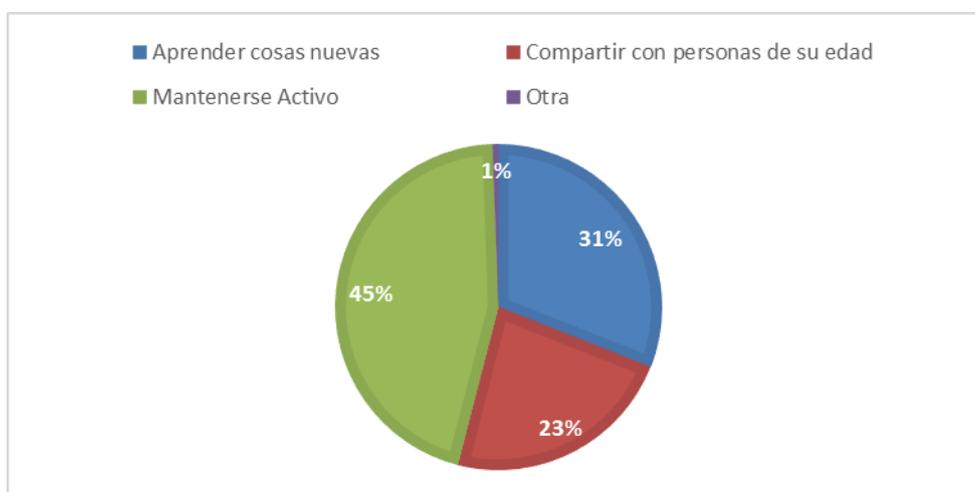
1.2.5. ¿Cuál sería el horario de funcionamiento que tendría usted de preferencia para este Club de Día?

Dentro de esta pregunta, resultado contundente que el horario de preferencia de funcionamiento para el club de día debería estar entre las 8am y 8pm con un 79% de los encuestados o 316 personas, seguido de un 11% de personas que preferirían un horario entre las 7am y 7pm. Sin embargo, cabe señalar que dentro del momento de captación del instrumento de investigación se mostraban preferencias o mayor intención de demanda hacia servicios prestados en las horas de la tarde, ya que las personas manifestaron tener mayores obligaciones u ocupaciones en la mañana.

1.2.6. ¿Cuál es su principal motivación para visitar un Club de Día para adultos mayores?

Según el instrumento de investigación la principal motivación para las personas para asistir al Club de Día es la de mantenerse activo, ya que 92 mujeres y 72 hombres establecieron esta estimulación como la más importante para ellos. Seguido de aprender cosas nuevas y compartir con personas de su edad. Lo anterior, resulta importante para ser utilizado en las estrategias de marketing y comunicación de la compañía. En el siguiente gráfico se muestran los porcentajes de cada categoría de motivación:

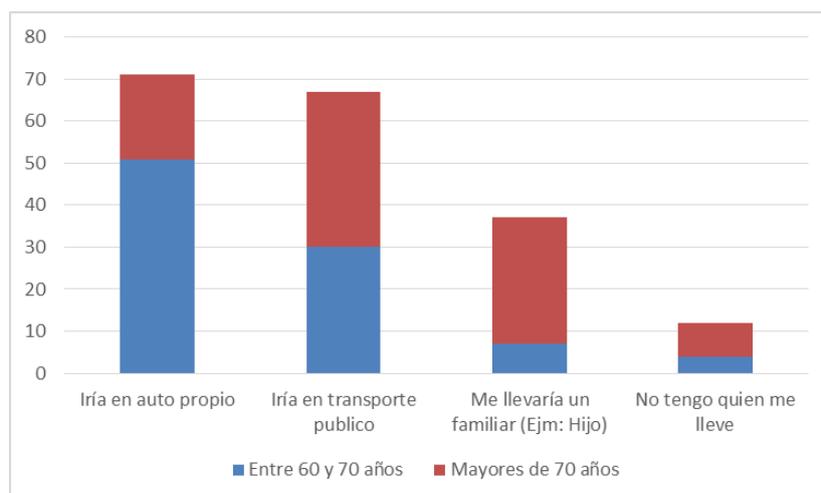
Gráfico 10: Motivación de visita al Club de Día



1.2.7. ¿Por cuál medio de transporte asistiría al Club de Día?

El 38% de las personas encuestadas manifestaron asistir al Club de Día por medio de su auto o movilidad propia, seguido por un 36% que lo realizarían mediante transporte público y un 20% de personas a quienes algún familiar los llevaría al Club. Sin embargo, aunque parezca obvio la investigación dio como resultado que entre mayor edad de las personas menor es la proporción para asistir mediante medios propios y mayor es la proporción hacia ser transportados por familiares.

Gráfico 11: Comparativo de medios de transporte al Club de Día según grupos de edad.



1.2.8. ¿En caso de no tener transporte definido, cuanto estaría dispuesto a pagar por el servicio mensual de movilidad?

Dentro de la disposición a pagar para el servicio de movilidad al Club de Día, si se evalúan los porcentajes de acuerdo al total de la población encuestada el 51% de las personas no estarían dispuestas a pagar ningún monto por este servicio y el 46% pagarían entre S/.100 y S/. 150. Sin embargo, al realizar la medición solo con las personas que declararon asistir mediante transporte público y aquellos que no tienen quien los lleve el porcentaje de disposición a pagar entre S/.100 y S/. 150 pasa del 46% al 72% y aquellos que no estarían dispuestos a pagar nada disminuyen hasta el 25%.

Con lo anterior, se concluye que el servicio de movilidad si es relevante para las personas de tercera edad que no cuentan con los medios propios para asistir al Club de Día; así mismo aquellas personas que declararon no tener disposición a pagar ningún monto, en su mayoría demandarían los servicio una vez por semana, con lo cual se deduce que no están dispuestas a pagar dichos montos ya que el uso que le darían no es correspondiente al monto a pagar.

1.3. Preferencia de talleres y servicios a ofrecer dentro del Club de Día para el adulto mayor.

1.3.1. Talleres de Tejido.

El 70% de las personas interesadas en asistir al Club de Día no tendrían ningún tipo de interés en asistir a esta clase de actividades dentro del club. Mientras que el 26% estarían muy interesados en hacerlo, cabe destacar que de las personas interesadas en hacerlo solo cuatro personas pertenecen al género masculino. Lo que da por entendido que esta es una actividad de preferencia para las mujeres.

1.3.2. Alta Gastronomía.

En la actividad de clases de alta cocina, el 53% de las personas con interés en asistir al Club de Día para adultos mayores muestran interés por asistir a este tipo de talleres. De estas personas interesadas el 66% son mujeres y el 34% hombres. Es así, como se puede deducir que esta sería una actividad participativa para ambos géneros y la cual puede tener buena demanda de público.

1.3.3. Talleres de Cocteles.

Los talleres de coctelería están prácticamente divididos entre las personas que muestran interés (49%) y aquellas que no lo hacen (51%), dichos porcentajes se mantienen inclusive al revisar los resultados por género, sin embargo de las personas que muestran interés la gran mayoría de ellos son menores de 70 años de edad, lo que da como conclusión que estos talleres no serían aceptados principalmente por personas de avanzada edad; mientras que aquellos entre 60 y 70 años de edad si tendrían interés por asistir.

1.3.4. Talleres de Jardinería.

En los talleres de jardinería, el 53% de las personas con intención de asistir al Club de Día para adultos muestran interés por asistir a este tipo de actividades, porcentaje que mantiene proporcionalmente en la distribución por géneros y rangos de edad.

1.3.5. Talleres de Pintura

Las actividades de pintura muestran un porcentaje de interés similar al de los talleres anteriores con un 53% de preferencia en contraste con un 47% a quienes no les interesa esta actividad. Sin embargo, del 53% de personas que muestran interés el 68%

son mujeres (104 personas) con una ligera tendencia a aquellas que tienen una edad mayor a 70 años.

1.3.6. Taller de manejo de nuevas tecnologías.

Este es uno de los talleres que más interés generó dentro de las personas encuestadas, lo que denota que sería uno de los más demandados por las personas asistentes al Club de Día, ya que un 64% manifestó que “definitivamente les interesa” seguido por un 16% a quienes “Probablemente les interesaría”. Es decir que el 80% muestran una intención de demandar esta clase de talleres dentro del Club de Día para Adultos.

1.3.7. Actividades físicas como aeróbicos, yoga, taichí, etc.

El 81% de las personas que demandarían los servicios del Club de Día para Adultos, estarían definitivamente interesados en asistir a las actividades físicas que allí se realicen. Cifra la cual se mantiene de manera proporcional de acuerdo al género y los diferentes rangos de edad. Este porcentaje corrobora al 45% de las personas que manifestaron la intención de asistir al Club con el objetivo de mantenerse activos, lo que da como conclusión que se deben generar talleres de actividad física constantes.

1.3.8. Talleres de actividades musicales y teatrales

El 62% de las personas muestran un interés por este tipo de talleres dentro del Club, contrastado con un 38% de personas a las que no les interesarían estos talleres. Así mismo, existe una ligera tendencia de preferencia por personas menores de 70 años hacia estos talleres con respecto a los mayores de esta edad.

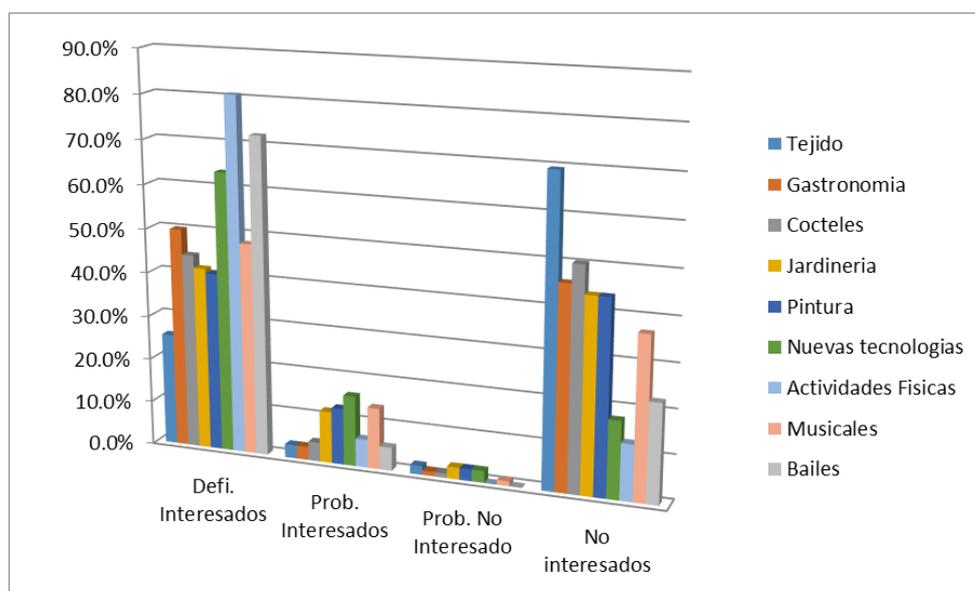
1.3.9. Clases de baile como tango, bailes de salón entre otros

Como se mencionó anteriormente, todas aquellas que denoten algún tipo de esfuerzo físico tienen una mayor intención de demanda por parte de las personas encuestadas, en este caso el 72% de las personas estarían definitivamente interesados en asistir a las clases de baile, cifra la cual se mantiene en la división por géneros y rangos de edad. Así mismo, tan solo un 22% de las personas manifestaron que definitivamente no les interesarían estas actividades.

1.3.10. Otros.

Dentro de las opciones dadas por las personas encuestadas, están se pueden dividir en categorías en las cuales destacan la práctica de bailes típicos, manejo de instrumentos como guitarra y diversos deportes como Futbol, Basquetbol. Sin embargo, existió repetición en actividades para la memoria y un 4% de las personas encuestadas sugirió la natación, siendo esta la más sugerida por las personas encuestadas.

Gráfico 12: Preferencia de talleres y servicios a ofrecer dentro del Club de Día.



1.4. Disposición a pagar mensualmente

1.4.1. ¿Cuál sería el monto promedio mensual que usted estaría dispuesto a pagar por una membresía mensual en el Club de Día?

De las personas con intención a demandar los servicios del Club de Día para el adulto mayor, tan solo el 29% o 110 personas manifestaron su disposición a pagar entre S/. 500 a S/. 600 soles y tan solo el 0,5% declararon poder pagar entre S/.601 y S/.700. Sin embargo, al indagar acerca de los montos sugeridos a pagar por parte de las personas 33% manifestaron que podrían estar en un rango entre S/. 300 y S/. 400 seguidos de un 26% que lo harían entre S/. 200 y S/. 299. Con lo anterior se puede deducir que aproximadamente el 63% de las personas encuestadas estarían dispuestas a pagar más de S/. 300 por asistir al Club de Día para Adultos mayores en promedio dos veces por semana. Es decir, a pesar de que la el monto mínimo establecido (S/.500) no es aceptado por la mayoría, el Club podría atender un mayor número de personas a un valor menor (S/. 300) ya que la frecuencia de uso de cada asociado es de máximo tres días.

1.5. Demanda de Servicios Adicionales.

1.5.1. Servicios fisioterapéuticos (masajes)

El 88% de las personas interesadas en asistir al Club de Día manifestaron su intención de demandar los servicios fisioterapéuticos que se puedan brindar, dicha demanda es proporcional tanto en hombres como en mujeres. Con lo anterior se puede deducir que el Club debería implementar un área de este tipo en sus instalaciones, ya que las personas lo ven como un servicio esencial.

1.5.2. Ludo terapias y/o campeonatos de juegos de mesa (Ajedrez, billar, domino, entre otros)

El 54% de las personas manifestaron no tener interés en participar en esta clase de actividades, sin embargo, al desagregar este porcentaje por género nos da como resultado que aproximadamente el 80% de las mujeres son quienes no muestran interés por estas actividades mientras que el 73% de los hombres si tienen interés en ellas. De esta manera, se puede deducir que este tipo de actividades si tendrían una demanda dentro del Club, pero principalmente de parte de los hombres.

1.5.3. Debates y/o foros de actualidad y negocios

Al igual que en el ítem anterior, a pesar de que el 61% de las personas interesadas en demandar los servicios de Club no estarían dispuestos a participar en este tipo de actividades, al desagregar esta categoría por género de evidencia las mujeres son quienes generan esta tendencia negativa, y que esta actividad tendría una mayor demanda por parte del género masculino en especial con edades mayores a los 70 años de edad.

1.5.4. Transporte al domicilio puerta a puerta

El 52% de las personas con intención de asistir al Club de Día estarían interesadas en adquirir el servicio de transporte a domicilio puerta a puerta y tal y como se evidencio en la pregunta 17 del instrumento de investigación, las personas mayores son quienes tienen mayor intención de demandar este tipo de servicios.

1.5.5. Peluquería

Dentro de las personas que asistirían al Club de Día, el 63% de ellos mostraron interés por adquirir los servicios de peluquería dentro del mismo. Sin embargo, es de señalar que la proporción de interés es mayor en mujeres que en hombres.

1.5.6. Cafetería

El 93% de las personas estarían dispuestas a demandar los servicios de cafetería dentro del Club de Día, lo cual la convierte en un área esencial para ser implementada dentro de Club ya que solo se muestra un 7% de personas sin intención de demanda. Estos porcentajes se contrastan con el 86% de las personas que manifestaron demandar los servicios de la cafetería de manera ocasional seguidos de un 8% que lo harían al almuerzo y desayuno y el 4% en solo la comida de la mañana.

1.5.7. Clases de baile como tango, bailes de salón entre otros

El 75% de las personas estarían dispuestas a asistir a estos servicios de baile, porcentaje que corrobora lo preguntado en la sección anterior. Con una homogeneidad de preferencia en géneros y rangos de edad.

1.5.8. Viajes y excursiones fuera de Lima

El 97% de las personas interesadas en asistir al Club estarían con la intención de demandar los servicios de viajes y excursiones fuera de Lima, porcentaje que ratifica la preferencia hacia actividades físicas por parte de la población objetivo. Es importante resaltar que del 3% que no están interesados en demandar los viajes y/o excursiones son mayores de 70 años.

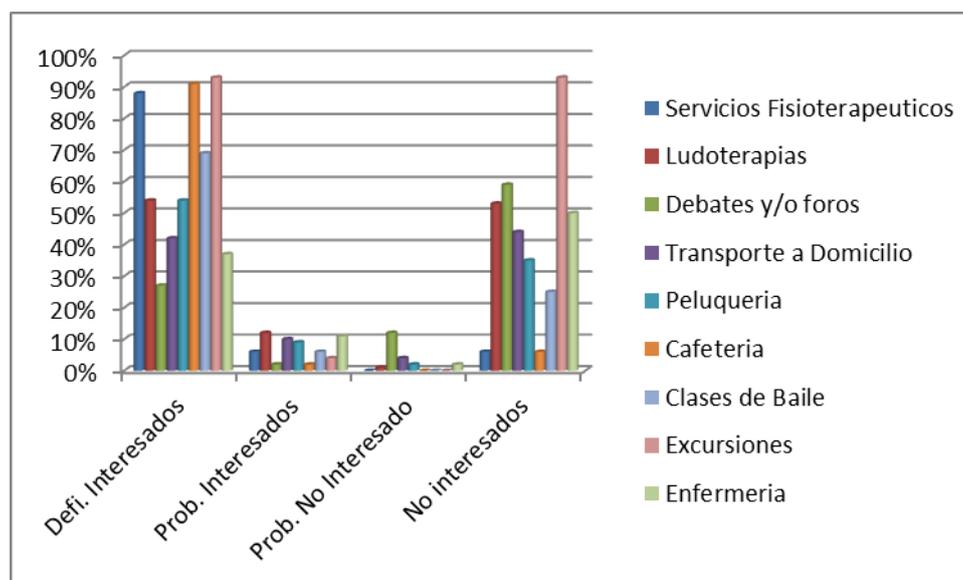
1.5.9. Servicios de Enfermero(a) dedicado

Tan solo el 48% de las personas que asistirían al Club de Día demandarían los servicios de enfermería, cifra la cual se mantiene proporcional tanto en género como en rango de edad.

1.5.10. Otros

Dentro de la categoría otros, volvieron a mostrarse categorías como la natación y deportes como el ping pong; sin embargo, se mostró repetición en servicios como baños turcos y psicología para los asistentes al Club de Día para el Adulto Mayor.

Gráfico 13: Preferencia servicios adicionales a ofrecer dentro del Club de Día



1.6. Demanda del Servicio de Estancia.

1.6.1. Si su respuesta a la pregunta 2 fue dependiente. ¿Consideraría el uso del servicio de enfermería y cuidado especializado de manera dedicada?

El 31% de las personas interesadas en asistir al Club de Día manifestaron su intención de demandar los servicios especializados de una enfermera dedicada a sus cuidados y necesidades. Con lo anterior podemos deducir la existencia de una demanda pequeña en la implementación de este servicio por lo que el club debe implementar un área para el descanso de estas personas.

1.6.2. ¿Cuál sería el monto promedio mensual que usted estaría dispuesto a pagar por un servicio dedicado de enfermería?

De las personas con intención a demandar los servicios especiales de estancia del Club de Día para el adulto mayor, tan solo el 18% manifestaron su disposición a pagar entre S/. 1000 a S/. 1500 soles y además un 12% declararon poder pagar entre S/.800 y S/.1000. Es importante destacar que muchos no desean el uso frecuente del club por lo

que la utilización del servicio de enfermería quedaría establecida de acuerdo con los planes y horarios que el establecimiento pueda considerar.

ANEXO 7

Encuesta de Conveniencia a Hijos de Adultos Mayores

ENCUESTA DE PREFERENCIAS DE SERVICIO PARA UN CLUB DE DÍA PARA EL ADULTO MAYOR

Buenos días señor (a): somos un grupo de estudiantes de maestría de la Universidad ESAN, a los cuales se les ha encargado realizar una investigación de mercado con el objetivo de indagar acerca de los factores determinantes para la creación de un Club de Día para el adulto mayor enfocado en brindar EXCLUSIVIDAD Y CONFORT a sus asistentes.

Nuestro club trabajara con dos áreas de servicio, la primera de ellas es el cuidado diario de personas de la tercera edad en un rango de horario no menor a seis horas; y la segunda de ella consistirá en el desarrollo de actividades de esparcimiento para los adultos mayores.

Para fines de esta investigación, las personas que pueden participar de este estudio de mercado son personas que tienen bajo su responsabilidad a un Adulto Mayor (60 años a más) y que residan en el distrito de Santiago de Surco ¿Cumple usted con este requisito?

Si
No

**** Fin de la encuesta**

1 ¿Cuál considera que es el estado de salud del Adulto Mayor del cual usted es responsable?

Autónoma:
Sanos y/o con enfermedades agudas o crónicas no incapacitantes (diabetes, asma, hipertensión)

Dependiente. Requiere de algún tipo de asistencia.
Especifique: _____

2. ¿Podría señalarnos el rango de edad al cual usted pertenece?:

Entre 25 y 30 años de edad Entre 31 y 35 años de edad
Entre 36 y 40 años de edad Mayor de 40 años de edad

3.Género:

Masculino Femenino

4. ¿Con quién vive actualmente el adulto mayor del cual es responsable? Opción múltiple:

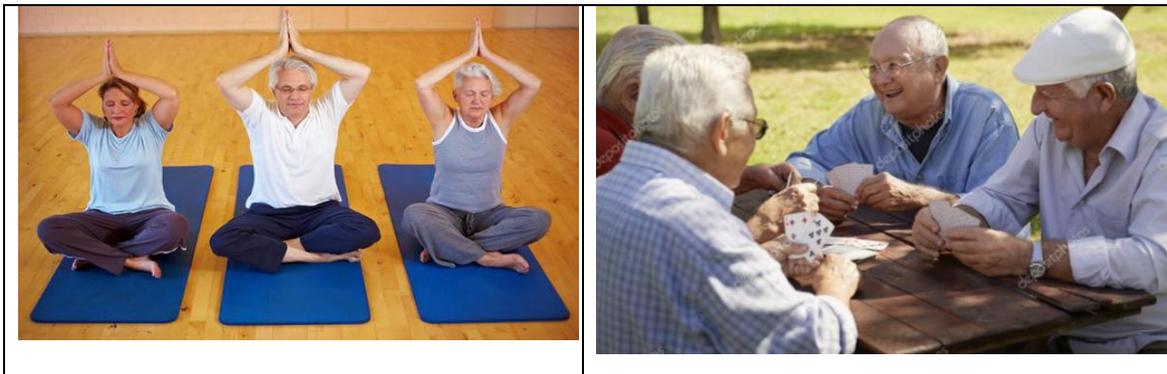
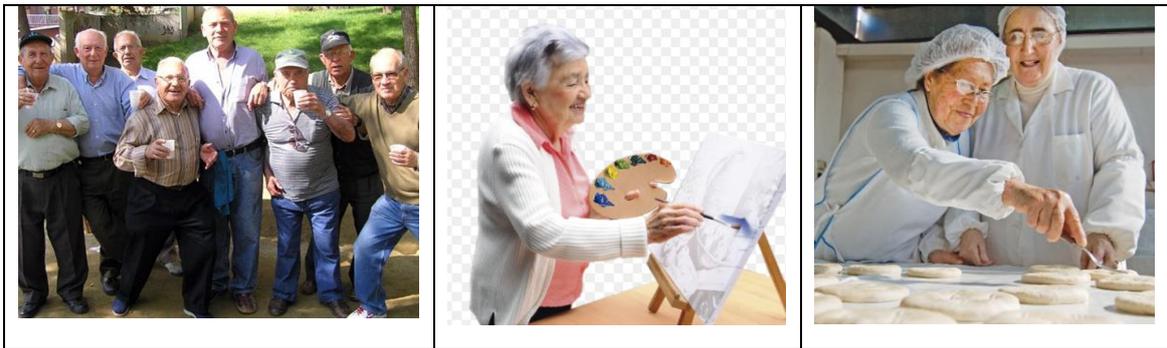
Conmigo/Con mis Hermanos Solo
Con sus nietos Con su Esposo (a)
Con sus Hermanos Otros _____

**5. ¿Cuál es su principal fuente de ingresos del adulto mayor del cual es responsable?
Opción múltiple:**

Aportes familiares	<input type="checkbox"/>	Sueldo/ Salario	<input type="checkbox"/>
Jubilación	<input type="checkbox"/>	Ahorros	<input type="checkbox"/>
Ingresos Propios/Rentas	<input type="checkbox"/>	Otros	_____

Hoja de Presentación del Concepto

El Club de Día, estará ubicado en el Distrito de Santiago de Surco, en un local de 1,600 mts² con áreas verdes y de esparcimiento, en el cual se desarrollarán talleres especialmente diseñados para el adulto mayor, así mismo se tendrá un programa actividades de esparcimiento como eventos sociales, fiestas, viajes y paseos.



La infraestructura estará diseñada a las necesidades del cliente. Se acondicionará además un espacio donde funcionará una cafetería donde se ofrecerá comida saludable y nutricionalmente balanceada según los requerimientos de los adultos mayores.



6. De acuerdo a lo leído. ¿Estaría usted dispuesto a contratar estos servicios para su familiar?

Sí No ** Fin de la encuesta

7. De acuerdo a lo leído. ¿Estaría usted dispuesto a contratar estos servicios para su familiar?

Sí No

8. ¿Acompañaría a su familiar los fines de semana al club para participar en actividades y compartir el tiempo juntos?

Sí No

9. ¿Cuál sería el horario de funcionamiento que tendría usted de preferencia para este Club de Día?

De 6 am a 6 pm De 8 am a 8 pm
De 7 am a 7 pm

10. ¿Por cuál medio de transporte asistiría su familiar al Club de Día?

Yo lo llevaría Iría en su auto propio
Iría en transporte publico Contraría quien lo lleve

11. ¿En caso de no tener transporte definido, cuanto estaría dispuesto a pagar por el servicio mensual de movilidad?

De S/. 100 a S/. 150 De S/.151 a S/. 200
De S/. 201 a S/.250 Nada

12. ¿Cuál es su principal motivación para inscribir a su familiar a un Club de Día para adultos mayores? *Marque solo una.*

Para que haga amistades y comparta con personas de su edad
Aprender cosas nuevas
Mantenerse Activo
Para que no este solo en casa
Otra
Cual _____

13. ¿Cuál sería el monto promedio mensual que usted estaría dispuesto a pagar por una membresía mensual en el Club de Día que incluye:

- Acceso ilimitado al club ubicado en un local de 3,000 mts2 con áreas verdes y de esparcimiento.
- Acceso a participar hasta en (3) talleres básicos por mes.
- Ingreso a un evento especial o excursión al mes

De S/. 500 a S/. 600
De S/. 601 a S/. 700
De S/. 701 a S/.800
Más de S/. 801
Precio sugerido _____

ANEXO 8

Resultados de la Encuesta de Conveniencia a Hijos de Adultos Mayores

Como se evidencia anteriormente, el instrumento de investigación primaria tomado fue una encuesta online, la cual fue realizada a los hijos que contaran o estuvieran a cargo de un adulto mayor de 60 años a más que residan en el distrito de Santiago de Surco. La muestra total fue de 104 personas, de las cuales 28 fueron hombres (26.92%) y 76 fueron mujeres (73.08%), las cuales cumplieron con los requisitos mencionados inicialmente.

1.1. Identificación del encuestado:

Dentro de la primera sección de la encuesta se buscó hacer un reconocimiento de la población objetivo del distrito de Santiago de Surco, identificando variables como edad y género de hijos y familiares, estado de salud del adulto mayor y demanda de servicios a personas mayores. En ese sentido las preguntas fueron:

1.1.1. ¿Cuál considera el estado de salud del adulto mayor del cual usted es responsable?

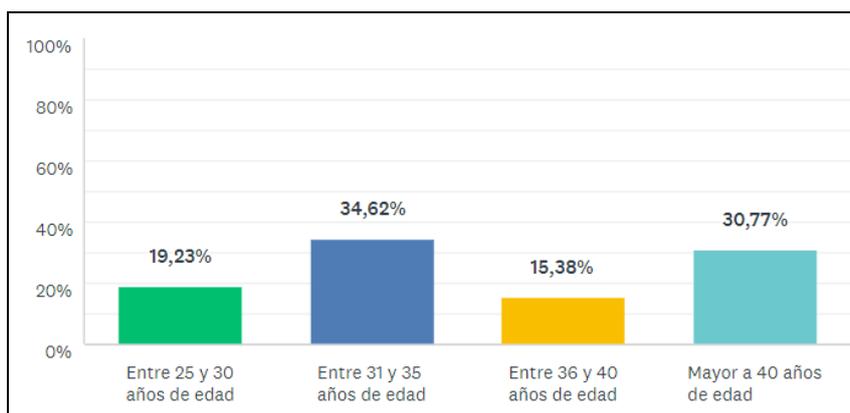
Dentro de esta pregunta se dieron las opciones de respuesta autónoma (sanos y/o con enfermedades agudas o crónicas no incapacitantes) y dependientes; lo anterior con el objetivo de conocer las condiciones de salud de las personas de la tercera edad en el distrito de Santiago de Surco. De esta se pudo observar que el 84.62% de la población encuestada se les consideran como personas autónomas y el 15.38% se les consideran personas dependientes.

No se determinó a que rango de edades pertenecían las personas dependientes para esta encuesta ya que no es relevante para la decisión.

1.1.2. ¿Podría señalarnos el rango de edad al cual usted pertenece?

Como se puede observar en el gráfico, el 34% de los encuestados se encuentran entre 31 y 35 años de edad, y el 30.77% son personas mayores de 40 años de edad.

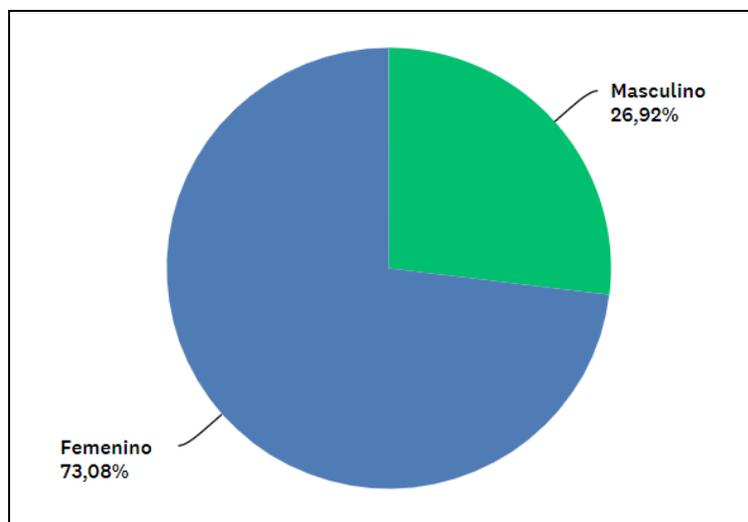
Gráfico 14: Distribución de los rangos de edad



1.1.3. Género:

Como se mencionó en la parte inicial del presente informe el 26.92% de los encuestados fueron hombres y el 73.8% de los encuestados fueron mujeres. Destacando que el género femenino tiene mayor participación en los grupos de edades entre 31 y 35 años de edad; mientras que los hombres tienen una mayor participación en los grupos entre 25 a 30 años y los mayores de 40 años.

Gráfico 15: Distribución de los encuestados por género

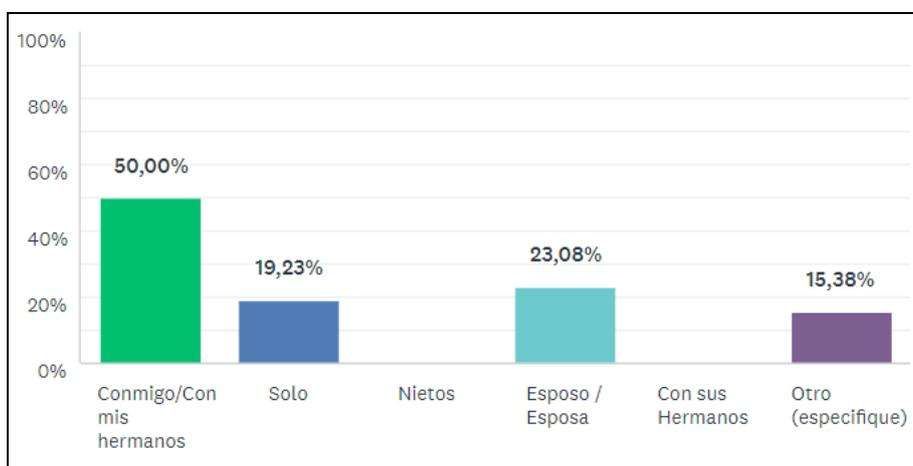


1.1.4. ¿Con quién vive actualmente?:

Según la investigación realizada el 50% de los encuestados vive actualmente con un adulto mayor, seguido del 23% de adultos mayores que viven con su esposa(o) residiendo de manera separada y un 19% de adultos mayores viven solos. En la opción

de otros muchos resaltaron vivir con más de un grupo considerándolo fuera de cada categoría.

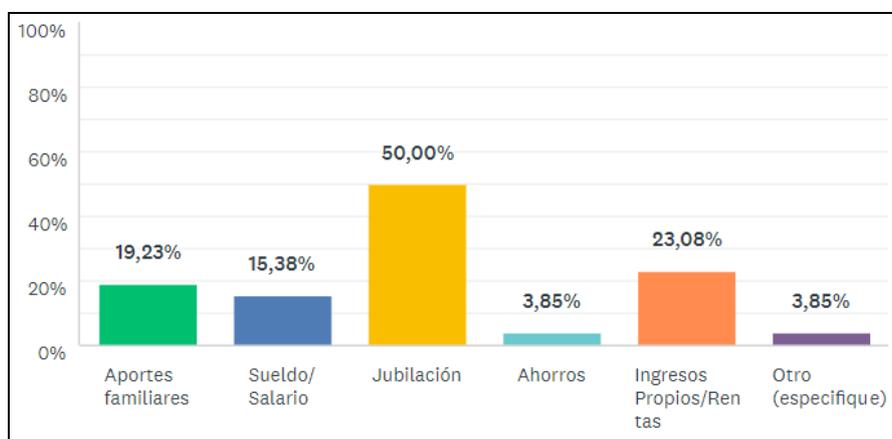
Gráfico 16: Familiares con los que reside el Adulto Mayor



1.1.5. ¿Cuál es su principal fuente de ingresos?:

Con respecto al origen de sus fuentes de ingresos, se concluyó que el 50% de la población objetivo en Santiago de Surco dependen económicamente de los recursos de su jubilación, seguidos del 20.08% que tienen ingresos propios o tienen alguna renta; el 15.38% manifestaron que los adultos mayores reciben un sueldo o salario actualmente. Los aportes familiares representan el 19.23%, lo que vendría a decir que parte de los encuestados se encontrarían en esta sección aportando algún dinero extra o de total manutención al adulto mayor. A continuación, se presenta el grafico concluyente de todas las categorías encuestadas:

Gráfico 17: Principal fuente de ingresos



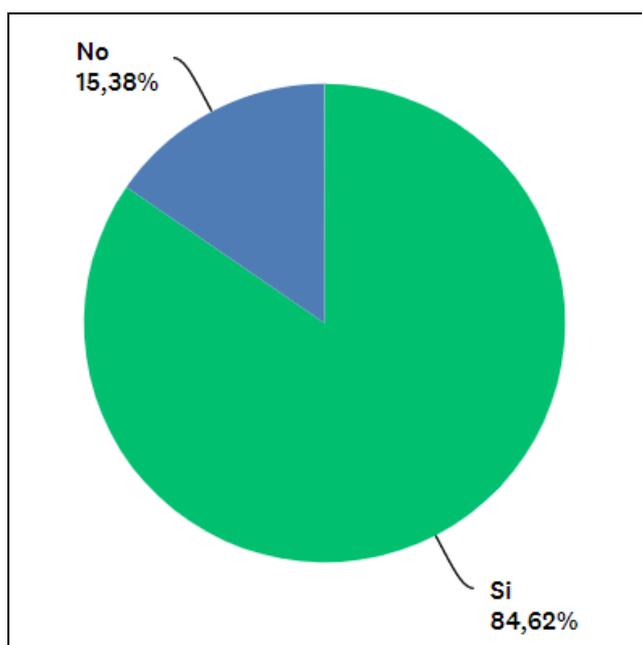
1.2. Evaluación de Intención de demanda del Club de Día.

Dentro de esta sección se analizó la intención de demanda de los pobladores del distrito de Santiago de Surco hacia un Club de Día, que contara con una extensión física de 3,000 mts² con áreas verdes y de esparcimiento, en el cual se desarrollarán talleres especialmente diseñados para el adulto mayor, así mismo se tendrá un programa actividades de esparcimiento como eventos sociales, fiestas, viajes y paseos.

2.2.1 De acuerdo a lo leído ¿Estaría usted dispuesto a contratar estos servicios para su familiar?

Según la investigación generada el 84.62% de las personas encuestadas tendría la intención de adquirir los servicios de estancia y Club de Día para sus familiares adultos mayores, y un 15.38% de los encuestados no tendría deseos adquirirlos para su familiar.

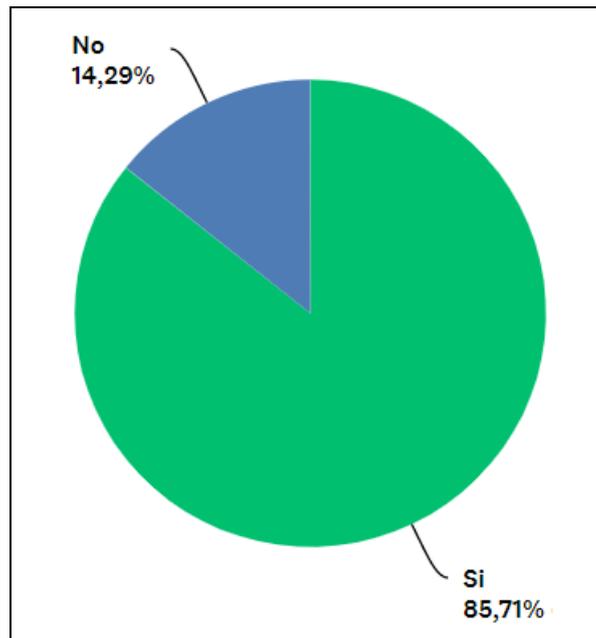
Gráfico 18: Intención de demanda al Club de Día



2.2.2. ¿Acompañaría a su familiar los fines de semana al club para participar en actividades y compartir tiempo juntos?

Dentro de las personas con intención de demandar los servicios del Club de día, el 85.71% asistiría algún fin de semana para pasar participar en actividades con su familiar adulto mayor. Existe un 14,29% que no tendría la intención de asistir con su familiar por motivos que en esta encuesta no se especifica ya que no es la razón de la misma.

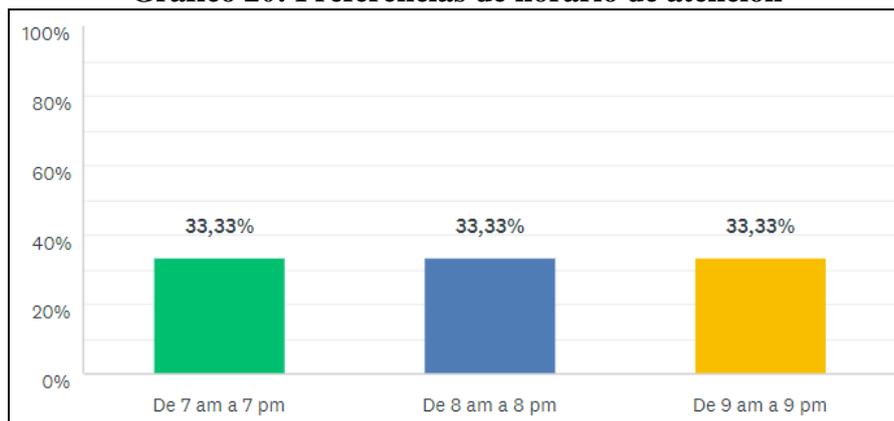
Gráfico 19: Asistencia a Actividades con su familiar



2.2.3. ¿Cuál sería el horario de funcionamiento que tendría usted de preferencia para este servicio?

Los horarios se reparten equitativamente con un 33% para cada horario presentado en la encuesta por lo que no sería relevante o no estaría definido un horario adecuado para los hijos que les permita adecuarse a sus actividades diarias.

Gráfico 20: Preferencias de horario de atención

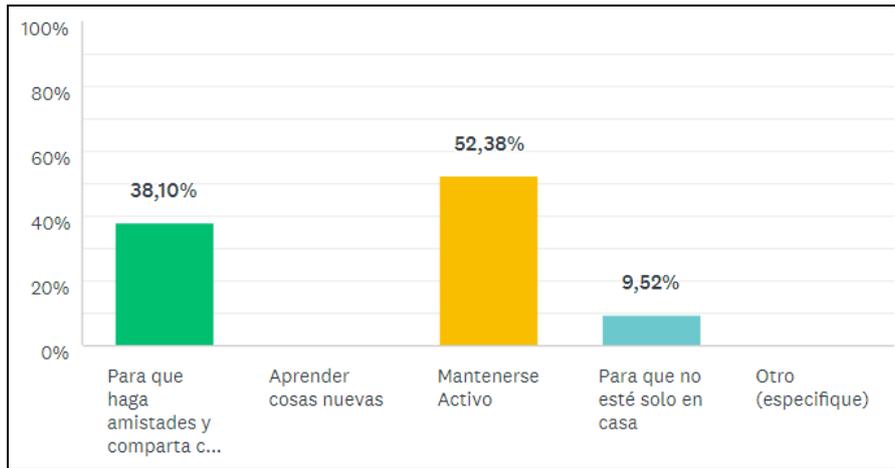


2.2.6 ¿Cuál es su principal motivación para inscribir a su familiar en un Club de Día para adultos mayores?

Según el instrumento de investigación la principal motivación para las personas para asistir al Club de Día es la de mantenerse activo con un 52.38%. Los hijos

consideran también que es importante inscribir a sus familiares adultos mayores para que hagan amistades y conozcan otras personas de su generación con un 38.10%. Un 9.52% lo inscribiría al club de día para que no se sienta solo en casa o porque no cuentan con otro familiar con quien dejarlo en casa. En el siguiente grafico se muestran los porcentajes de cada categoría de motivación:

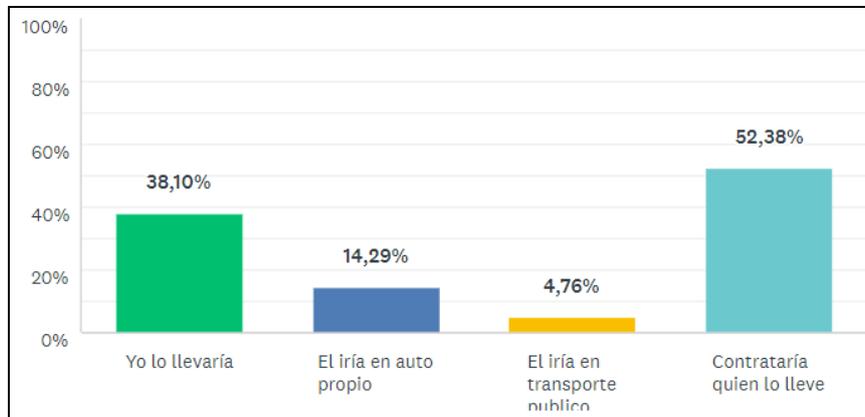
Gráfico 21: Motivación de inscripción al Club de Día



2.2.7 ¿Por cuál medio de transporte asistiría al Club de Día?

El 52.38% de las personas encuestadas manifestaron que contratarían un servicio privado que lleve a sus familiares adultos mayores al Club de Día, también un 38.10% consideraría llevarlo el mismo y recogerlo de las instalaciones de club. Solo un 14.29% afirma que el propio adulto mayor iría en auto particular ya que este aun maneja y tiene un vehículo de su propiedad.

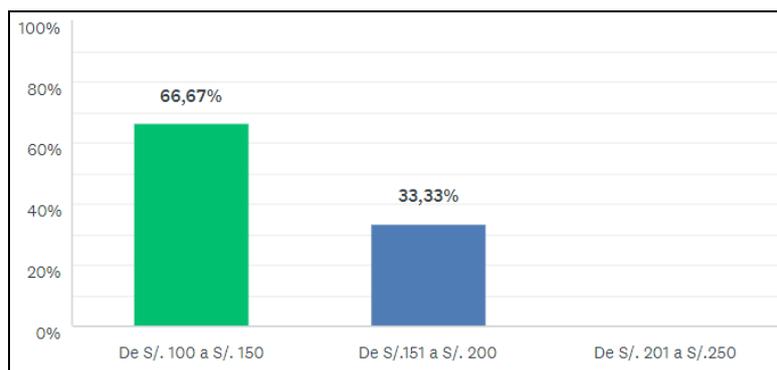
Gráfico 22: Comparativo de medios de transporte al Club de Día



2.2.8 ¿En caso de no tener transporte definido, cuánto estaría dispuesto a pagar por el servicio mensual de movilidad?

Los hijos que tendrían que contratar un servicio para que lleven a su familiar adulto mayor esta dispuestos a pagar entre 100 a 150 soles en un 66.67% lo que representa dos tercios del total de personas interesadas en el servicio. El 33.33% está dispuesta a pagar entre 151 a 200 soles.

Gráfico 23: Monto a pagar por transporte al Club de Día

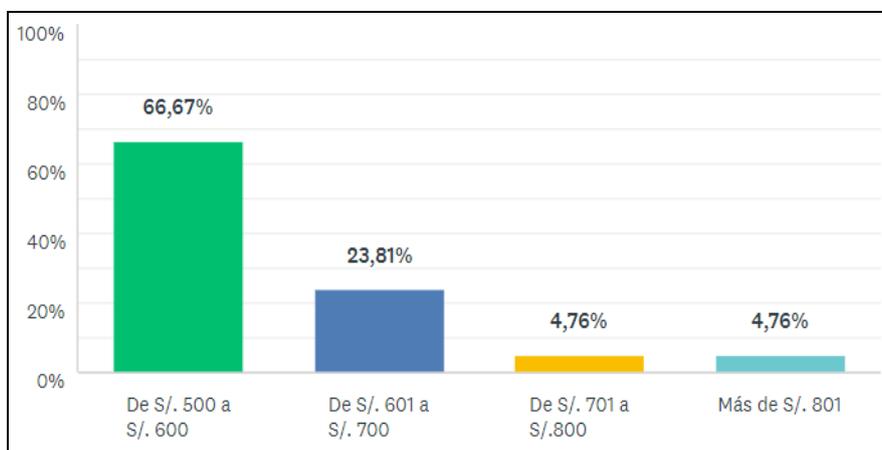


1.3. Disposición a pagar mensualmente

1.3.1. ¿Cuál sería el monto promedio mensual que usted estaría dispuesto a pagar por una membresía mensual en el Club de Día?

La mayoría solo estaría dispuesta a pagar entre 500 a 600 soles con un porcentaje que asciende al 66.67%. Es importante observar que existiendo un rango de pagos mínimo un 33.33% estuvo dispuesto a pagar un monto mucho mayor considerando que el servicio está desarrollado para ser de calidad. 23.81% pagaría entre 601 y 700 soles y un 4.76% pagaría entre 701 y 800 soles e incluso más de los 800 soles.

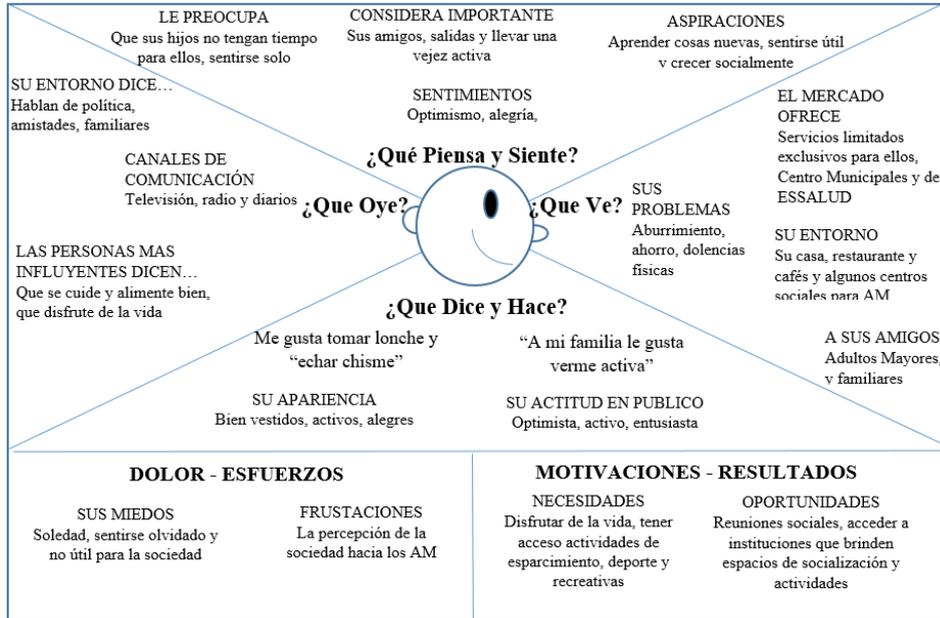
Gráfico 24: Monto a pagar por membresía del Club de Día



ANEXO 9

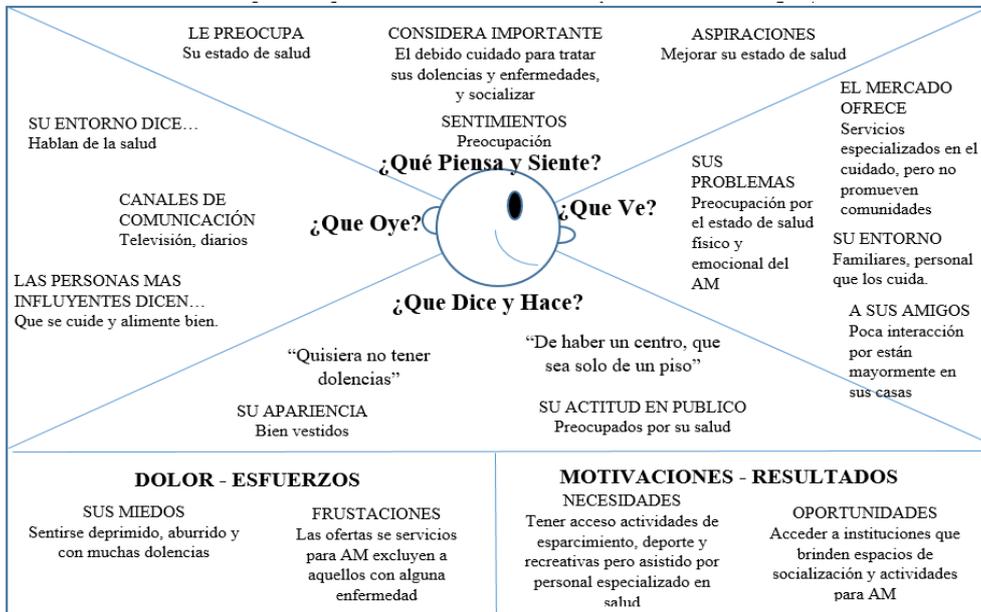
Mapa de Empatía con Cliente

Adulto Mayor Activos Saludables



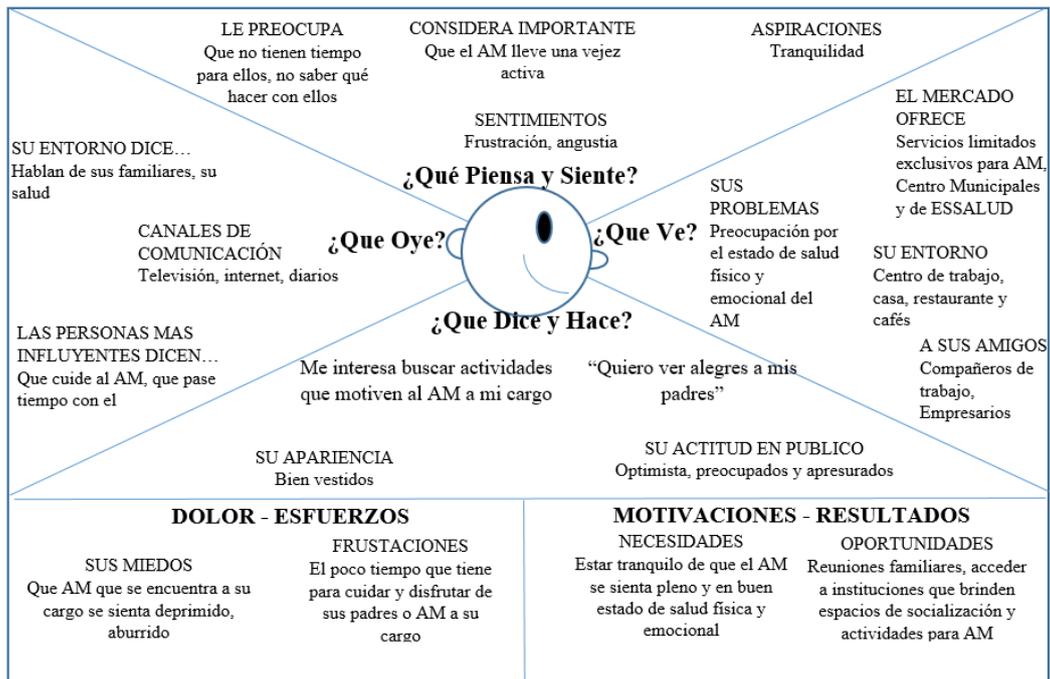
Fuente: Propia. Elaboración: Autores de esta tesis.

Adulto Mayor Activos Enfermos y AM Frágiles



Fuente: Propia. Elaboración: Autores de esta tesis.

Mayores a 35 que son responsables económicamente de un adulto mayor sano

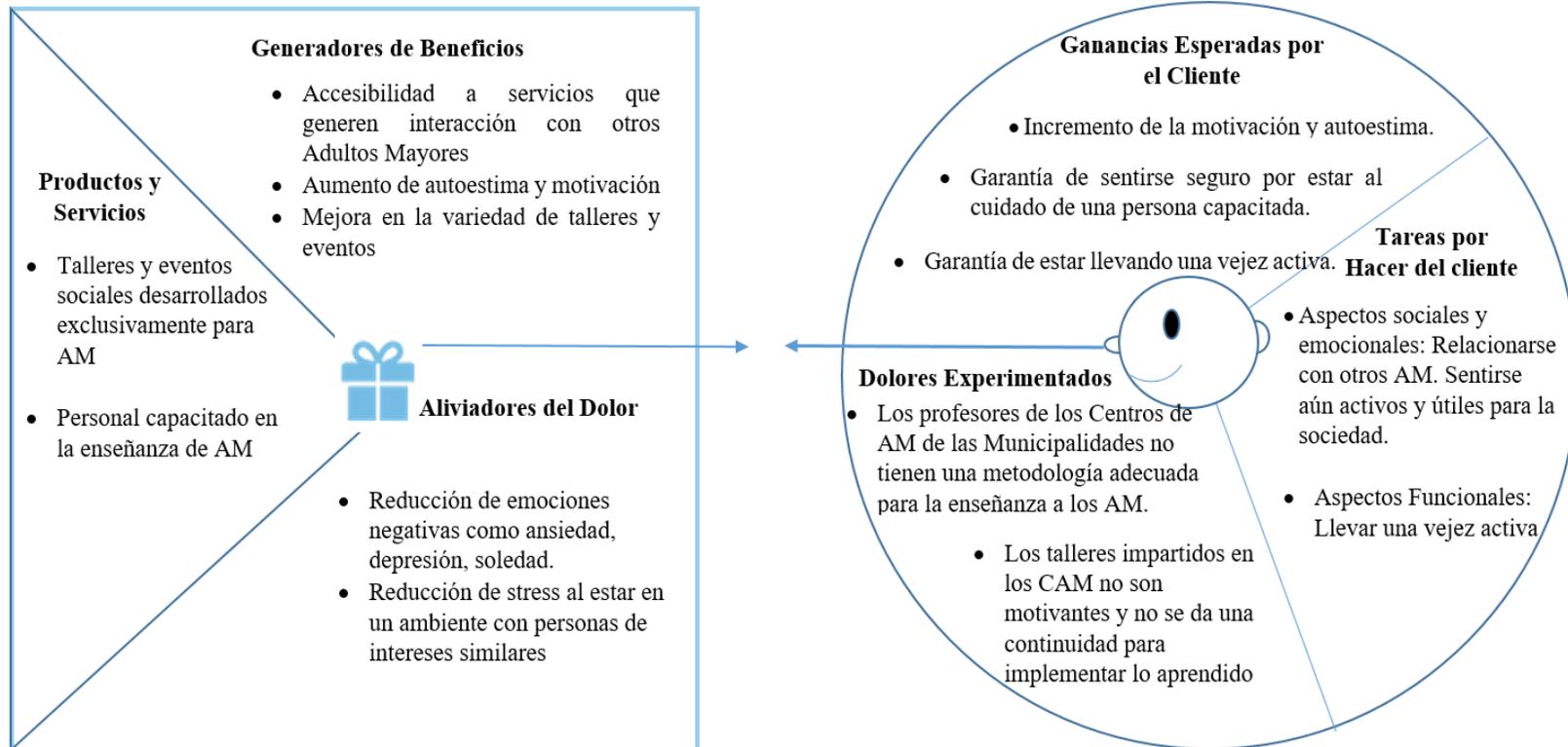


Fuente: Propia. Elaboración: Autores de esta tesis.

ANEXO 10

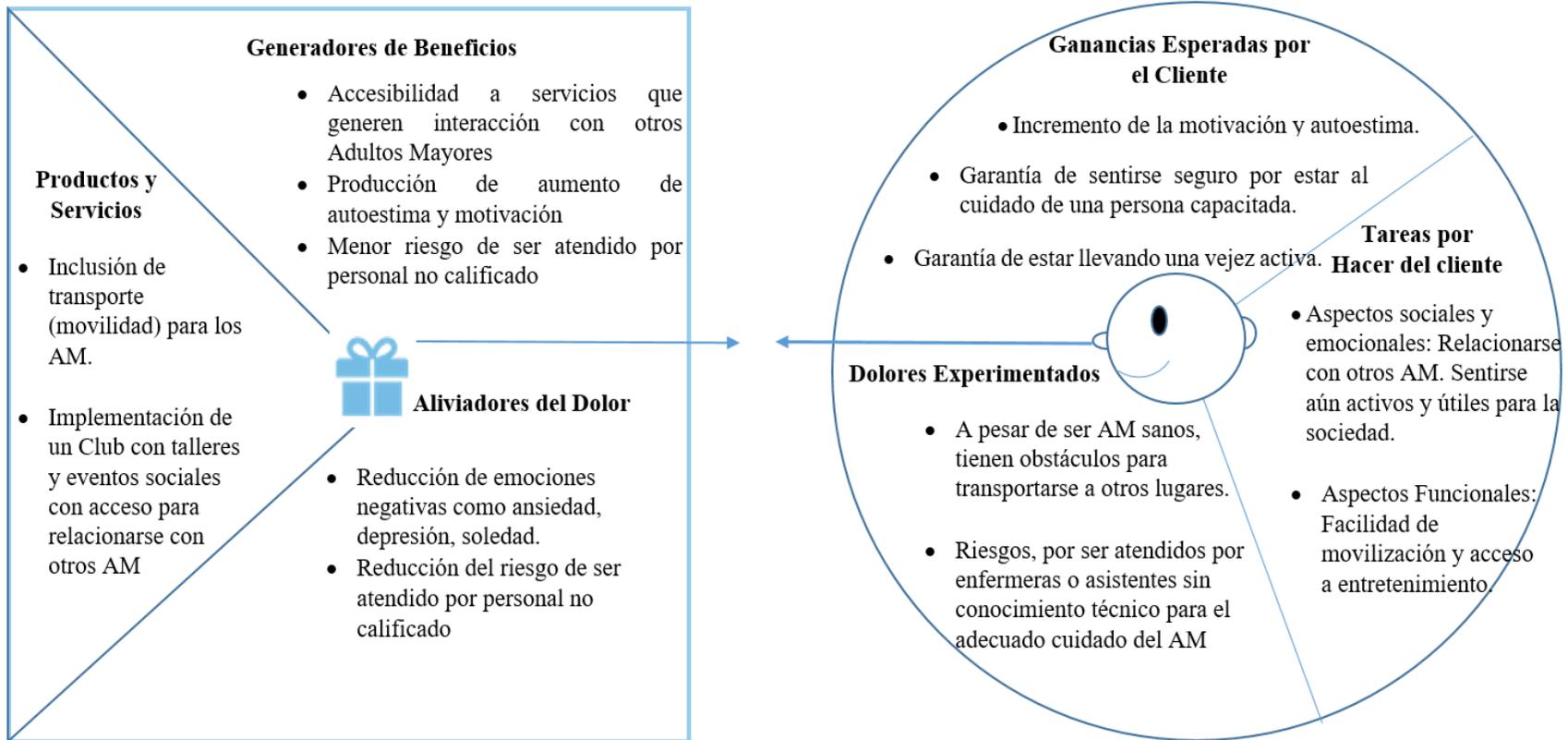
Canvas de la Propuesta de Valor

Canvas de la Propuesta de Valor: Adultos Mayores – Sanos



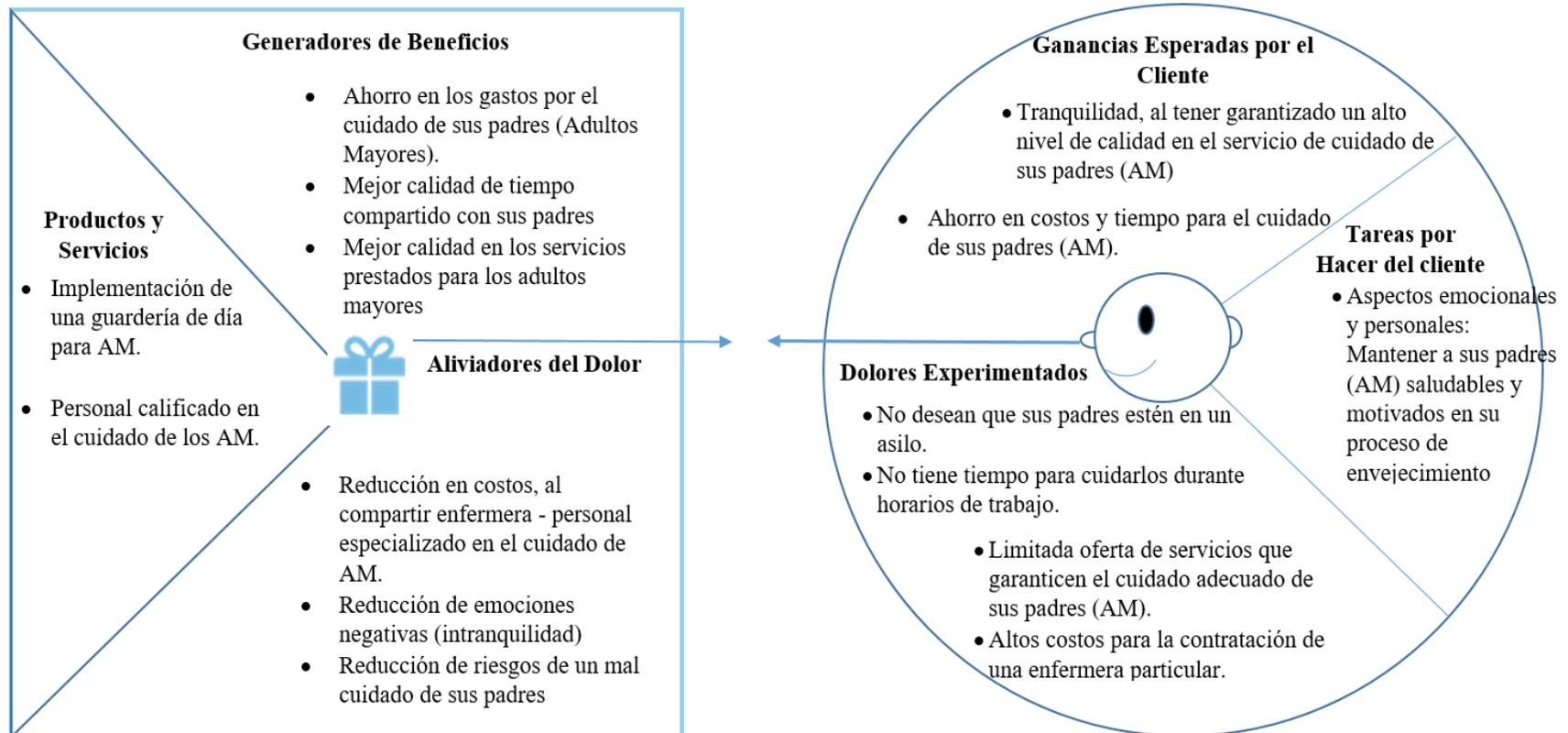
Fuente: Propia. Elaboración: Autores de esta tesis.

Canvas de la Propuesta de Valor: Adulto Mayor – Enfermos y Frágiles



Fuente: Propia. Elaboración: Autores de esta tesis.

Canvas de la Propuesta de Valor: Hijos de Adultos Mayores Sanos – Independientes / Dependientes



Fuente: Propia. Elaboración: Autores de esta tesis.

Anexo 11
Perfil del Puesto

Puesto	Funciones	Competencias Personales	Competencias Técnicas
Gerente de Administración / Director	<ul style="list-style-type: none"> • Representar a la empresa en todo ámbito • Negociar con los proveedores de servicios y productos • Responsable de los servicios generales del centro • Realizar el chequeo médico inicial y de seguimiento de cada cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de Análisis • Liderazgo • Comunicación asertiva • Capacidad de asumir nuevos retos • Orientación a resultados 	Médico Especializado en Gerontología. Experiencia laboral mayor a 8 años en el rubro
Jefe de operaciones y ventas	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable del desarrollo de los talleres • Asegurar el grado de satisfacción de los AM del servicio brindado tanto en salud como de los talleres • Responsable de implementar las campañas promocionales • Elaborar e implementar el plan de marketing • Cálculo del presupuesto anual del área • Responsable del cumplimiento de la cuota de ventas mensuales 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en Equipo • Capacidad de análisis • Comunicación asertiva • Manejo de estrés • Orientado a nivel de servicio • Orientación a resultados • Capacidad de asumir nuevos retos 	Título Profesional en administración de empresas, ingeniería industrial o afines. Experiencia laboral mayor a 5 años. Experiencia en manejo de equipos de ventas
Supervisor Departamento de Salud	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable del seguimiento rutinario y de ingreso de los AM, relacionado a temas de salud. • Asegurar que los profesionales de Salud brinden un adecuado servicio • Asegurar el nivel de servicio de los talleres respecto al área de salud 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de Análisis • Liderazgo • Comunicación asertiva • Capacidad de asumir nuevos retos • Orientación a resultados • Manejo de estrés 	Título Profesional en administración de empresas, ingeniería industrial o afines. Experiencia laboral mayor a 3 años en el rubro
Supervisor Departamento de Servicios	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable del mantenimiento de equipos de todo el centro • Evaluación del rendimiento de los instructores • Asegurar el nivel de servicio de los talleres 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de Análisis • Liderazgo • Comunicación asertiva • Capacidad de asumir nuevos retos • Orientación a resultados • Manejo de estrés 	Título Profesional en administración de empresas, ingeniería industrial o afines. Experiencia laboral mayor a 3 años en el rubro
Psicólogo	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar evaluaciones rutinarias y de ingreso a los AM • Realizar el seguimiento de cada AM en temas psicológicos • Brindar asesorías psicológicas 	<ul style="list-style-type: none"> • Proactividad • Comunicación Efectiva • Trabajo Bajo Presión • Paciencia y Empatía 	Licenciado en Psicología Experiencia mínima de 3 años en la atención de casos adultos mayores

Puesto	Funciones	Competencias Personales	Competencias Técnicas
Nutricionista	<ul style="list-style-type: none"> Realizar evaluaciones rutinarias y de ingreso a los AM Realizar el seguimiento de cada AM en temas nutricionales Elaborar el plan nutricional que se brindará en la cafetería 	<ul style="list-style-type: none"> Proactividad Comunicación Efectiva Trabajo Bajo Presión Paciencia y Empatía 	Licenciado en Nutrición Experiencia mínima de 3 años en elaboración de dietas dirigidas al adulto mayor
Enfermera	<ul style="list-style-type: none"> Atender a los clientes cuando lo necesiten Velar por la integridad física de los clientes Apoyar al supervisor del departamento de Salud 	<ul style="list-style-type: none"> Proactividad Comunicación Efectiva Trabajo Bajo Presión Paciencia y Empatía 	Estudios Técnicos concluidos en Enfermería Experiencia de trabajo con adultos mayores mínima de 3 años
Técnico en Enfermería	<ul style="list-style-type: none"> Atender a los clientes cuando lo necesiten Velar por la integridad física de los clientes 	<ul style="list-style-type: none"> Proactividad Comunicación Efectiva Trabajo Bajo Presión Paciencia y Empatía 	Estudios Técnicos concluidos Experiencia de trabajo con adultos mayores mínima de 3 años
Asistente de Servicios	<ul style="list-style-type: none"> Realizar el cronograma de actividades y horarios de talleres Soporte operativo al Supervisor de Servicios Resolver cualquier inquietud relacionado a los talleres y/o actividades 	<ul style="list-style-type: none"> Capacidad de Análisis Comunicación asertiva Manejo de estrés 	Estudios Técnicos o egresados en Administración Experiencia de 1 año en puestos similares Manejo de Office Intermedio
Asistente de Atención al cliente	<ul style="list-style-type: none"> Soportar la parte operativa del plan de Marketing Brindar información a posibles clientes 	<ul style="list-style-type: none"> Orientado a la cultura de servicio Comunicación asertiva Manejo de estrés 	Estudios Técnicos o egresados en Administración Experiencia de 1 año en atención al cliente Manejo de Office Intermedio
Personal de Ventas	<ul style="list-style-type: none"> Captar y mantener la cartera de clientes Cumplir con los objetivos de venta y las cuotas de venta mensuales 	<ul style="list-style-type: none"> Orientado a la cultura de servicio Comunicación asertiva Manejo de estrés 	Estudios Técnicos en Administración o Marketing Experiencia de 2 años en ventas de servicios
Profesores de talleres	<ul style="list-style-type: none"> Realizar los talleres y actividades de acuerdo al cronograma establecido Asegurar y supervisar que los clientes ejecuten de manera adecuada los talleres y actividades 	<ul style="list-style-type: none"> Proactividad Comunicación Efectiva Paciencia y Empatía 	Dependiendo de los talleres a dictar
Personal de Limpieza	<ul style="list-style-type: none"> Realizar la limpieza de los ambientes del establecimiento Utilizar óptimamente los utensilios brindados para el aseo y mantenimientos 	<ul style="list-style-type: none"> Manejo de estrés 	Estudios Escolares Terminados

Anexo 12

Remuneraciones Promedio de mercado

Puesto	Sueldo (Soles)	Fuente
Gerente de Administración / Director	7,500	Computrabajo
Jefe de operaciones y Ventas	2,500	Computrabajo
Supervisor Departamento de Salud	1,700	Computrabajo
Supervisor Departamento de Servicios	1,400	Computrabajo
Asistente de Atención al cliente	1,200	Computrabajo
Asistente de Servicios	1,200	Computrabajo
Personal de Limpieza	850	Computrabajo
Psicólogo	1,800	Computrabajo
Nutricionista	2,200	Computrabajo
Enfermera	1,400	Computrabajo
Técnico en Enfermería	1,300	Computrabajo
Personal de Ventas	850	Computrabajo

Fuente: Propia. Elaboración: Autores de esta tesis.

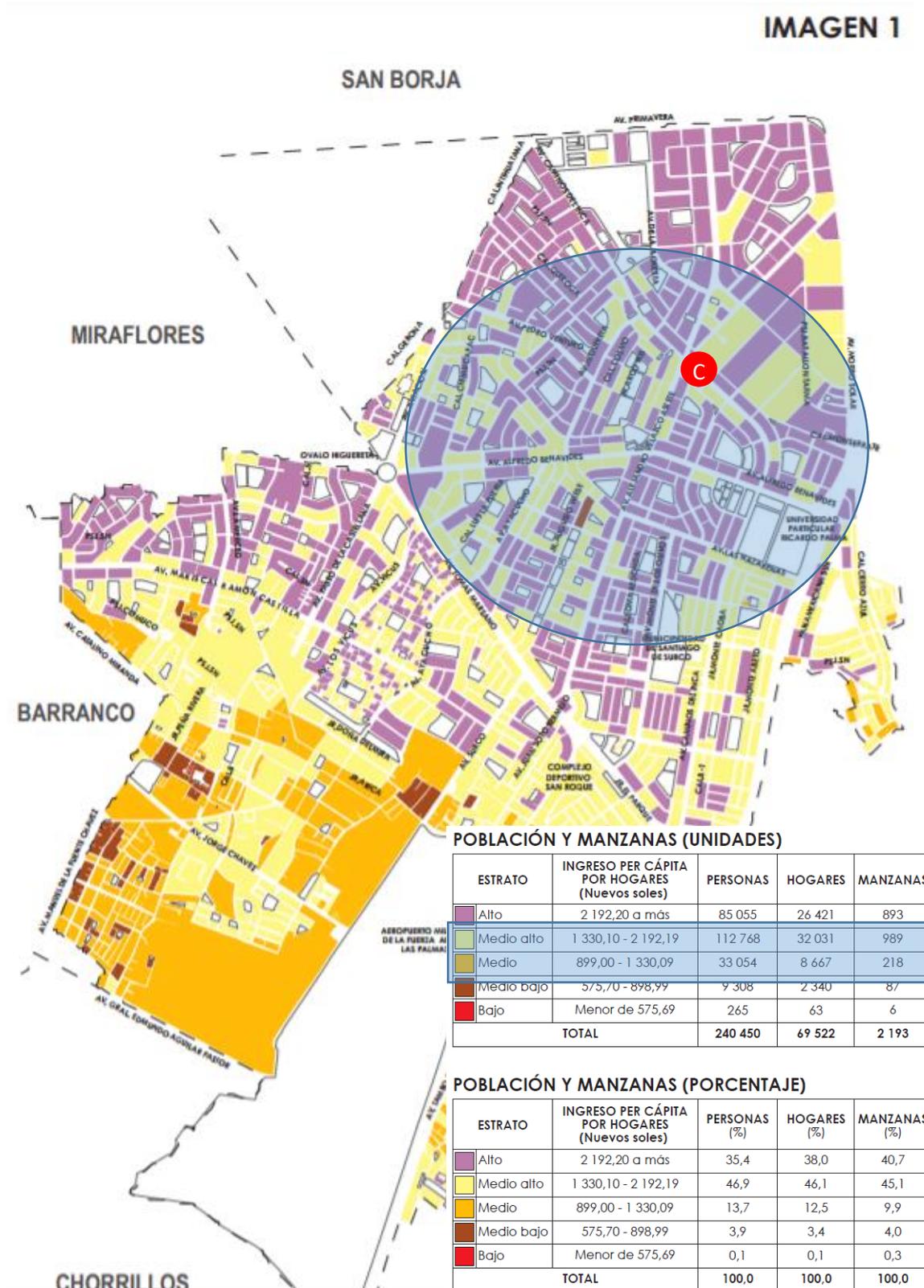
Anexo 13

Plan de Acción ante desviaciones en los Indicadores de Recursos Humanos

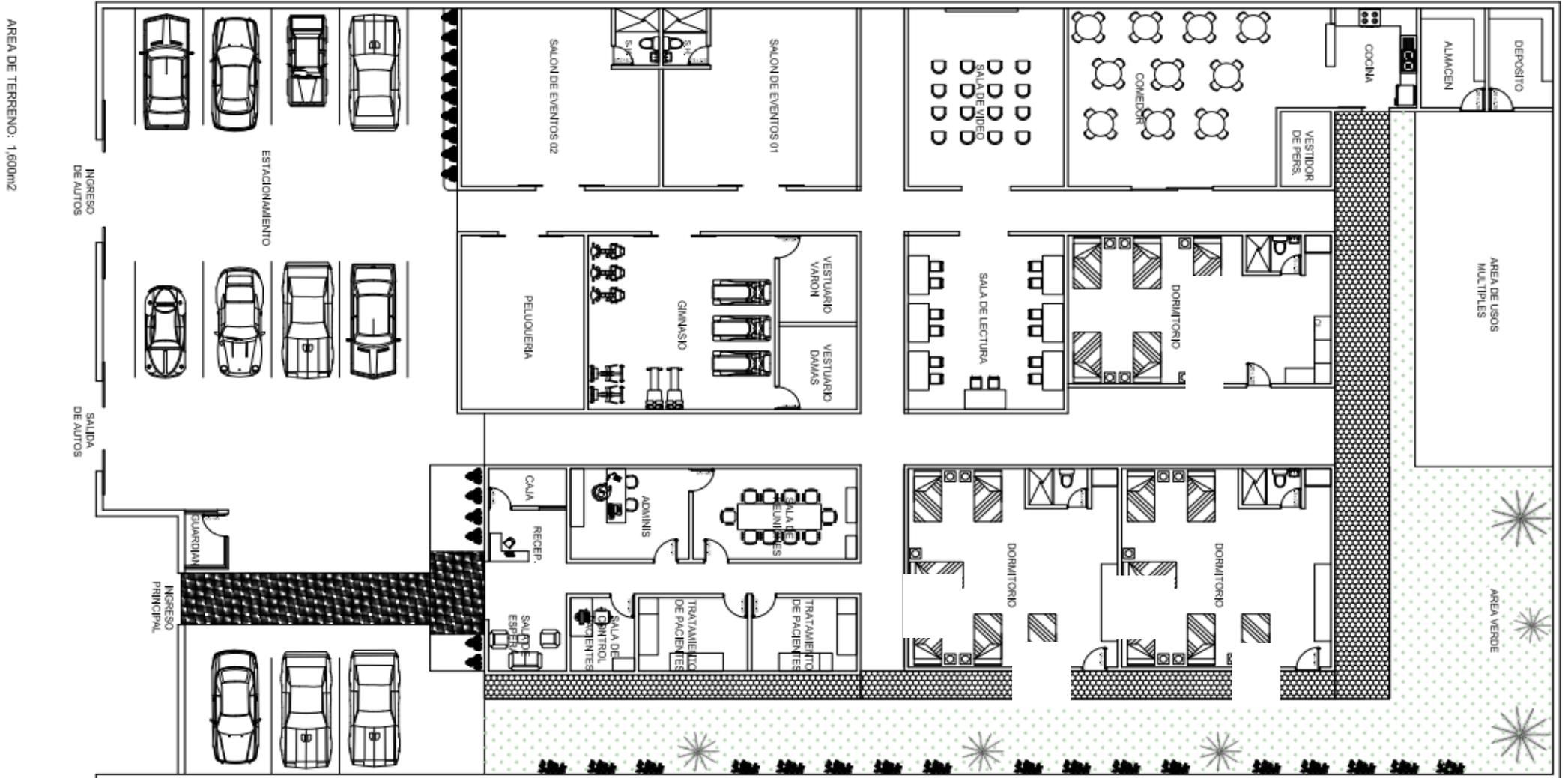
Indicador Desviado	Acciones de Mejora	Tareas	Responsables	Plazo
Cantidad de capacitaciones presupuestadas entre las realizadas	Elevar el % de colaboradores capacitados a más del 90%	<ul style="list-style-type: none"> • Reforzar con jefes de área asistencia a capacitaciones. • Hacer que el indicador sea parte de la evaluación de desempeño de los jefes 	<ul style="list-style-type: none"> • Jefes de Area • Gerencia General / RRHH 	<ul style="list-style-type: none"> • Inmediato • Trimestral
Cantidad de colaboradores que han renunciado entre la cantidad de colaboradores contratados de manera trimestral	Reducir la rotación de personal a menos de 10%	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener actualizadas y vigentes las descripciones de puesto. • Mapear tareas adicionales “ocasionales” de los colaboradores. • Encuestas de clima laboral • Validar presupuestos para mejora de clima laboral 	<ul style="list-style-type: none"> • RRHH • RRHH • RRHH • RRHH 	<ul style="list-style-type: none"> • Semestral • Trimestral • Semestral • Anual
Cantidad de inasistencias de los colaboradores entre 30 días.	Reducir las inasistencias de personal a menos de 5%	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener actualizadas y vigentes las descripciones de puesto. • Mapear tareas adicionales “ocasionales” de los colaboradores. • Encuestas de clima laboral • Validar presupuestos para mejora de clima laboral 	<ul style="list-style-type: none"> • RRHH • RRHH • RRHH • RRHH 	<ul style="list-style-type: none"> • Semestral • Trimestral • Semestral • Anual

Anexo 14

Plano Estratificado a Nivel de Manzana según Ingreso per cápita del hogar (INEI, 2016) - Distrito de Santiago de Surco. Fuente: INEI



Anexo 15 Lay Out del local



AREA DE TERRENO: 1.600m²

Anexo 16

Cálculo de la Capacidad Máxima

Aforo Máximo Socios (Diario)		400
Días	7	2,797
Semanas	52	145,469
Meses	12	12,122
Total máxima cantidad de visitas al año = 12,122		

Fuente: Propia. Elaboración: Autores de esta tesis.

Máximo Uso Días / Semana

Membresía	Visitas Media Semana	Meses x año	Semanas Año	Max Uso Días /Semana
Silver	3	12	52	5
Gold	4	12	52	7
Diamond	6	12	52	7
Estancia	7	12	52	7

Fuente: Propia. Elaboración: Autores de esta tesis.

Proyección de Crecimiento en número de asociados

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Crecimiento		35%	35%	20%	20%
Silver	64	86	115	138	166
Gold	77	103	139	166	199
Diamond	11	15	20	23	28
Estancia	6	9	12	12	12
	158	213	286	339	405

	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Crecimiento	20%	20%	20%		
Silver	199	238	285	285	285
Gold	239	286	343	343	343
Diamond	33	40	48	48	48
Estancia	12	12	12	12	12
	483	576	688	688	688

Fuente: Propia. Elaboración: Autores de esta tesis.

Proyección de Crecimiento en número de asociados

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Visitas Semana prom	2,635	3,566	4,779	5,624	6,690
Capacidad Máxima	12,122	12,122	12,122	12,122	12,122
% de Uso	22%	29%	39%	46%	55%

	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Visitas Semana prom	7,943	9,446	11,253	11,253	11,253
Capacidad Máxima	12,122	12,122	12,122	12,122	12,122
% de Uso	66%	78%	93%	93%	93%

Fuente: Propia. Elaboración: Autores de esta tesis.

Anexo 17

Requerimientos de Activo Fijo, Remodelación, Mobiliario y otros

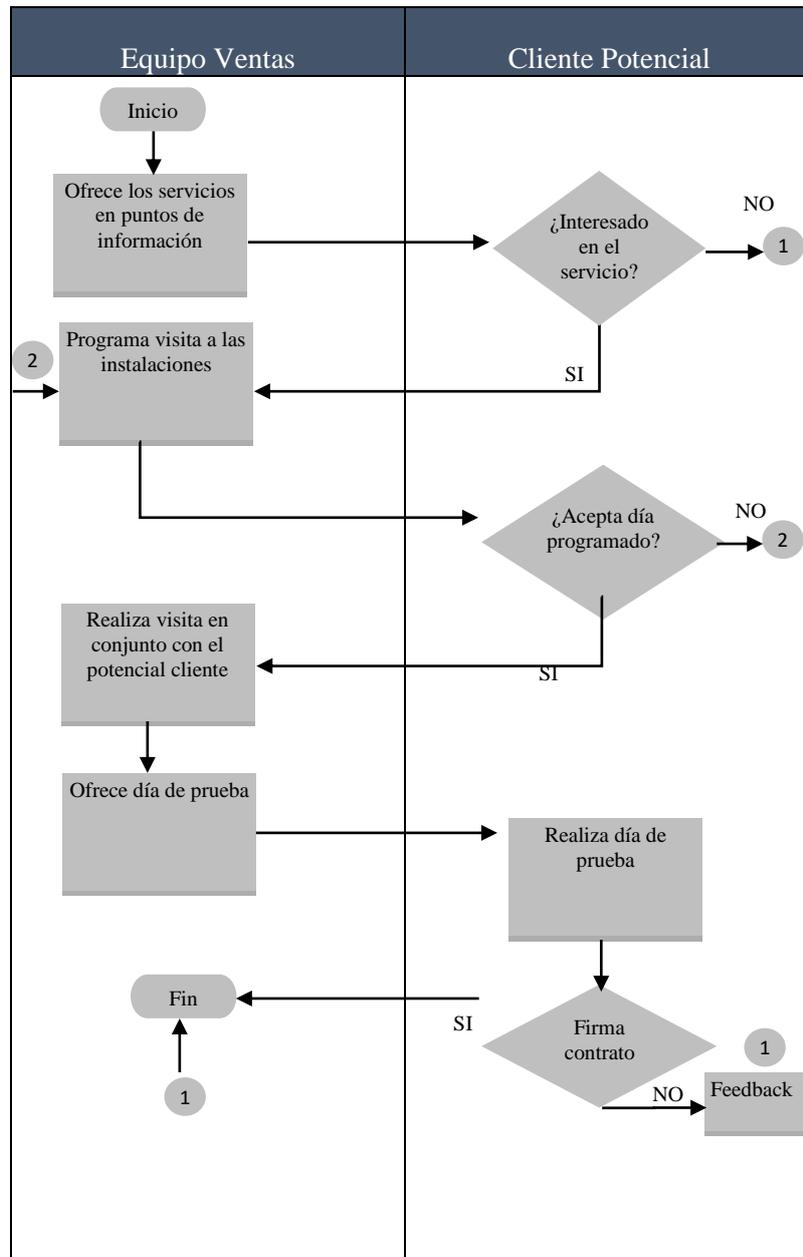
Área	Plan de Inversiones (CAPEX)	Cantidad	Precio Unitario (Con IGV)	Costo Total (Sin IGV)
Recepción	Televisor 32"	1	S/1,200	S/1,017
	Escritorio de Madera	1	S/200	S/169
	Computadora	1	S/1,000	S/847
	Impresora	1	S/300	S/254
	Sillas Madera	2	S/80	S/136
	Remodelaciones	30	S/1,300	S/33,051
Sala espera	Sillones 2p	2	S/200	S/339
	Sillón 1 p	2	S/100	S/169
	Mesa de Centro	1	S/150	S/127
	Máquina de Café	1	S/1,000	S/847
	Mueble de Apoyo	1	S/2,000	S/1,695
	Remodelaciones	30	S/1,300	S/33,051
Área de servicio ambulatorio y diagnostico (Consultorios)	Escritorio de Madera	1	S/200	S/169
	Computadora	1	S/1,000	S/847
	Impresora	1	S/300	S/254
	Sillas Madera	2	S/80	S/136
	Camilla Medica	1	S/1,000	S/847
	Estantería	1	S/200	S/169
	Biombo	1	S/200	S/169
	Mesa de Apoyo	1	S/200	S/169
	Lámpara de pie	1	S/500	S/424
	Remodelaciones	24	S/1,300	S/26,441
Área de tratamiento a pacientes internos (Enfermería)	Escritorio de Madera	1	S/200	S/169
	Computadora	1	S/1,000	S/847
	Sillas Madera	2	S/80	S/136
	Camilla Medica	1	S/1,000	S/847
	Estantería	1	S/200	S/169
	Biombo	1	S/200	S/169
	Mesa de Apoyo	1	S/200	S/169
	Lámpara de pie	1	S/500	S/424
	Desfibrilador	1	S/10,000	S/8,475
	Equipo de emergencia	1	S/1,000	S/847
	Remodelaciones	40	S/1,300	S/44,068
	Oficinas (privadas= por m2)	Escritorio de Madera	2	S/200
Computadora		2	S/1,000	S/1,695
Impresora		2	S/300	S/508
Sillas Madera		4	S/80	S/271
Silla Móvil		2	S/300	S/508
Remodelaciones		38	S/1,300	S/41,864
Oficinas (compartida= 1 silla por escritorio)		Escritorio de Madera	6	S/200
	Computadora	6	S/1,000	S/5,085
	Impresora	2	S/300	S/508
	Sillas Madera	12	S/80	S/814
	Estantería	6	S/200	S/1,017
	Remodelaciones	100	S/1,300	S/110,169
Depósitos-almacenes	Estantería	18	S/200	S/3,051
	Remodelaciones	80	S/1,300	S/88,136
Guardianía	Modulo	1	S/200	S/169
	Remodelaciones	5	S/1,300	S/5,508
Sum, salón de eventos (1)	Carpetas	20	S/150	S/2,542
	Gabinete	1	S/200	S/169
	Pizarra Pared	1	S/200	S/169
	Proyector	1	S/2,000	S/1,695

Área	Plan de Inversiones (CAPEX)	Cantidad	Precio Unitario (Con IGV)	Costo Total (Sin IGV)
	Pizarra Rotafolio	1	S/.150	S/.127
	Estufa	1	S/.500	S/.424
	Aire Acondicionado	1	S/.1,000	S/.847
	Instrumentos Musicales	1	S/.2,500	S/.2,119
	Remodelaciones	30	S/.1,300	S/.33,051
Sum, salón de eventos (2)	Carpetas	20	S/.150	S/.2,542
	Gabinete	1	S/.200	S/.169
	Pizarra Pared	1	S/.200	S/.169
	Proyector	1	S/.2,000	S/.1,695
	Pizarra Rotafolio	1	S/.150	S/.127
	Estufa	1	S/.500	S/.424
	Aire Acondicionado	1	S/.1,000	S/.847
	Remodelaciones	30	S/.1,300	S/.33,051
	Juegos de salón c/mesas	Mesa de Billar	1	S/.5,000
Mesa en Billas		1	S/.5,000	S/.4,237
Fulbito de Mano		1	S/.1,000	S/.847
Mesa de Juegos		2	S/.500	S/.847
Remodelaciones		60	S/.1,300	S/.66,102
Sala de lectura	Estantería	1	S/.200	S/.169
	Pizarra Rotafolio	2	S/.150	S/.254
	Silla Ergonómica	10	S/.120	S/.1,017
	Escritorio de Madera	1	S/.200	S/.169
	Remodelaciones	30	S/.1,300	S/.33,051
Sala de video	Televisor 50''	1	S/.2,300	S/.1,949
	Blu Ray	1	S/.300	S/.254
	Silla Ergonómica	10	S/.120	S/.1,017
	Estantería	1	S/.200	S/.169
	Play Station 4 + Acc	1	S/.2,500	S/.2,119
	Remodelaciones	30	S/.1,300	S/.33,051
Sector de habitaciones 1	Estantería	1	S/.200	S/.169
	Cama Clínica	3	S/.1,500	S/.3,814
	Silla de Ruedas	1	S/.800	S/.678
	Televisor 32''	1	S/.1,200	S/.1,017
	Remodelaciones	32	S/.1,300	S/.35,254
Sector de habitaciones 2	Estantería	1	S/.200	S/.169
	Cama Clínica	3	S/.1,500	S/.3,814
	Silla de Ruedas	1	S/.800	S/.678
	Televisor 32''	1	S/.1,200	S/.1,017
	Remodelaciones	32	S/.1,300	S/.35,254
Sector de habitaciones 3	Estantería	1	S/.200	S/.169
	Cama Clínica	4	S/.1,500	S/.5,085
	Silla de Ruedas	1	S/.800	S/.678
	Televisor 32''	1	S/.1,200	S/.1,017
	Remodelaciones	32	S/.1,300	S/.35,254
Gimnasio	Caminadoras	3	S/.1,400	S/.3,559
	Bicicletas fijas.	3	S/.860	S/.2,186
	Escaladoras	2	S/.225	S/.381
	Equipos de sonido	1	S/.350	S/.297
	Báscula	1	S/.300	S/.254
	Mini Gimnasio Multiejercicio	1	S/.1,200	S/.1,017
	Banca Abdominales	2	S/.250	S/.424
	Otros implementos menores	1	S/.1,000	S/.847
	Remodelaciones	92	S/.1,300	S/.101,356
Cocina y Cafetería	Remodelaciones	120	S/.1,300	S/.132,203
Peluquería	Remodelaciones	20	S/.1,300	S/.22,034
			Inversiones (Total)	S/.1,036,602
			Remodelaciones	S/.941,949
			Muebles, Mobiliarios y Otros	S/.94,653

Fuente: Propia. Elaboración: Autores de esta tesis.

Anexo 18

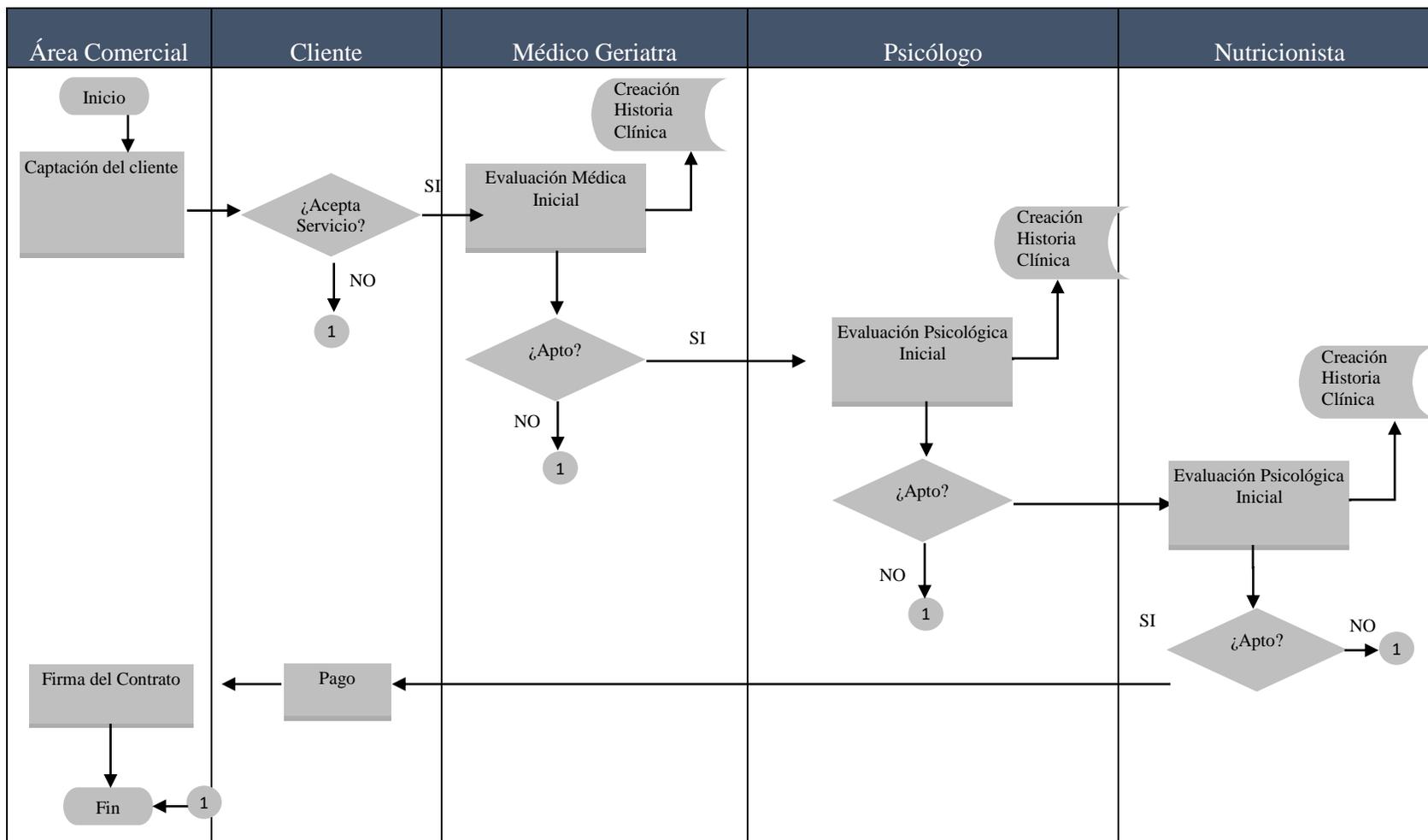
Flujograma de Publicidad del Concepto



Fuente: Propia. Elaboración: Autores de esta tesis.

Anexo 19

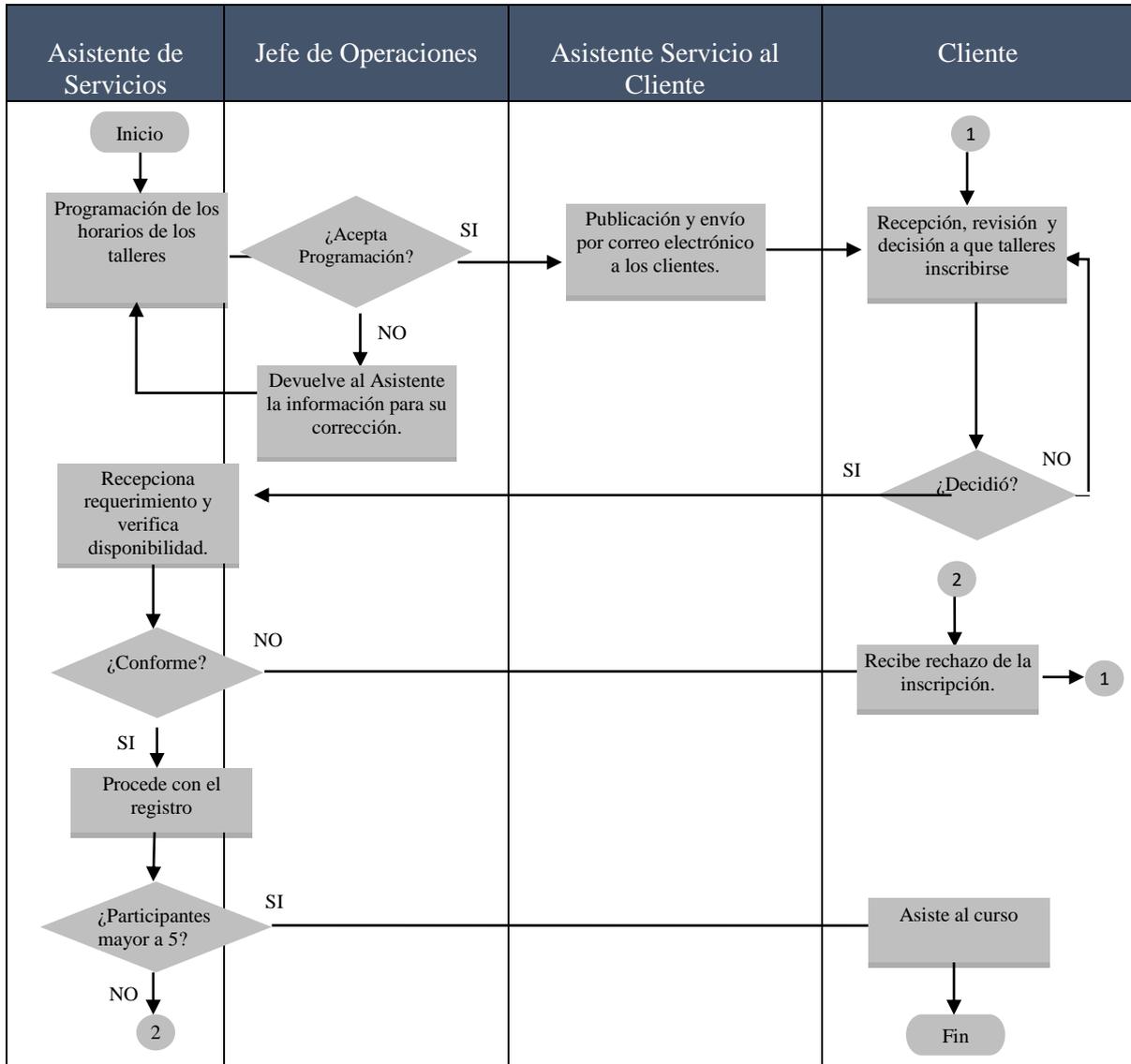
Flujograma del Proceso de Evaluación y Admisión de Asociados



Fuente: Propia. Elaboración: Autores de esta tesis.

Anexo 20

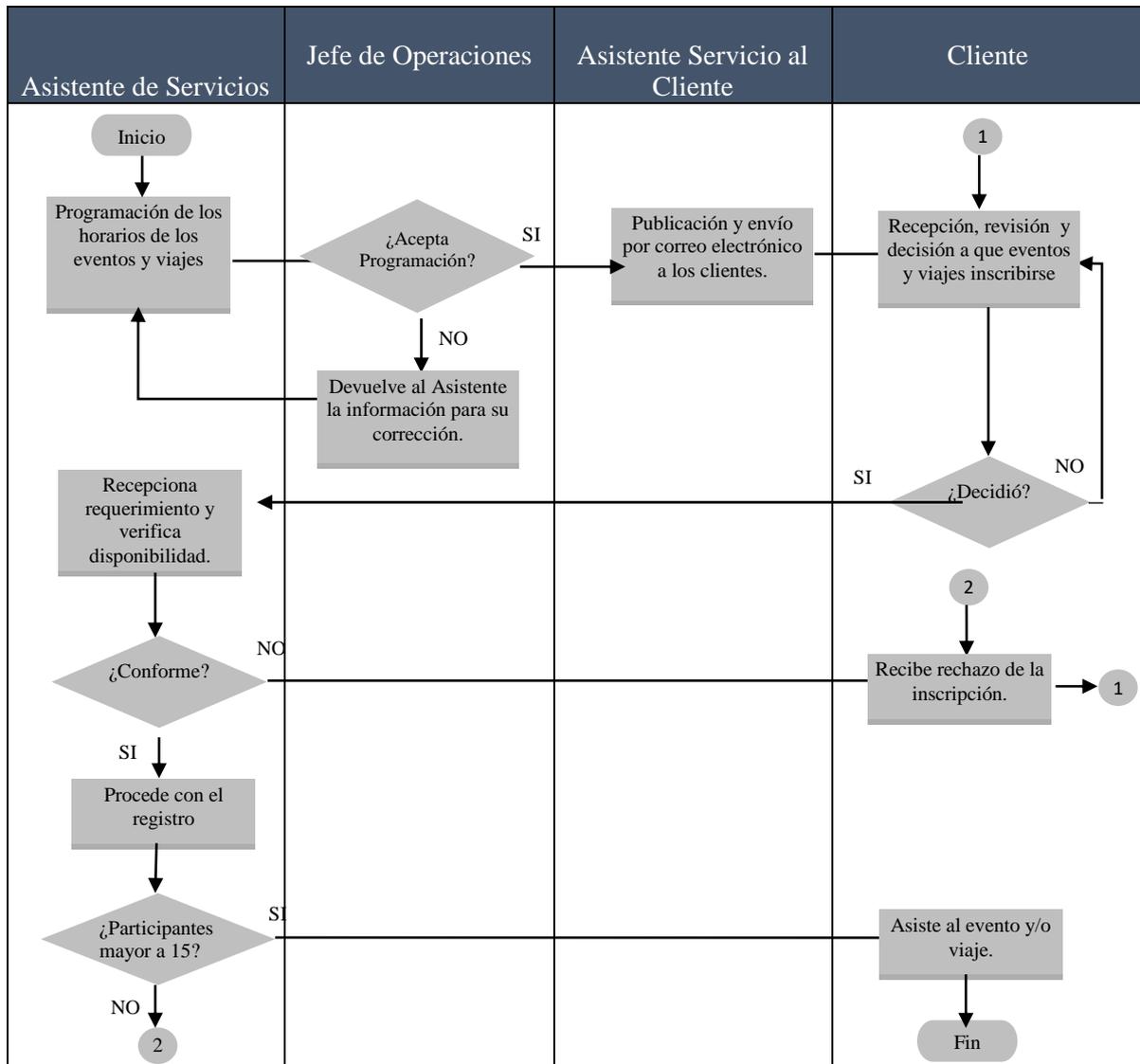
Diagrama de flujo de procedimiento “Programación y ejecución de Talleres”



Fuente: Propia. Elaboración: Autores de esta tesis

Anexo 21

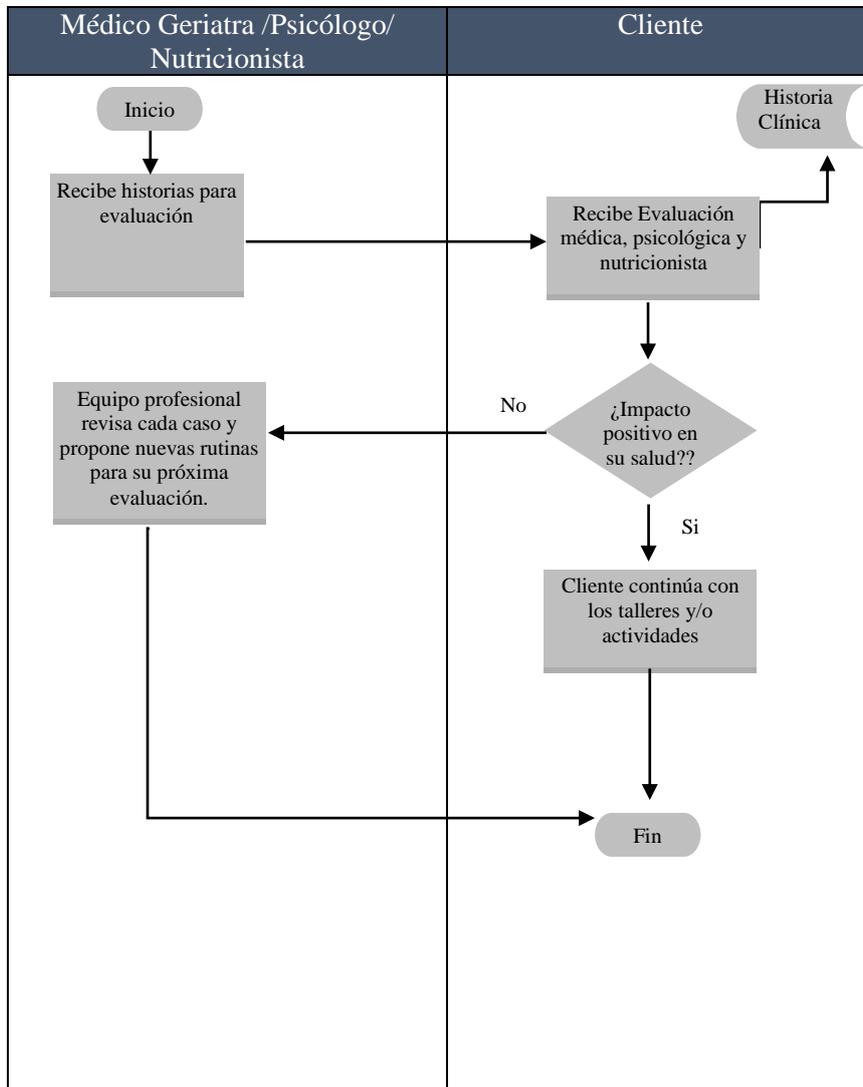
Diagrama de flujo de procedimiento “Programación y ejecución de Eventos y Viajes”



Fuente: Propia. Elaboración: Autores de esta tesis.

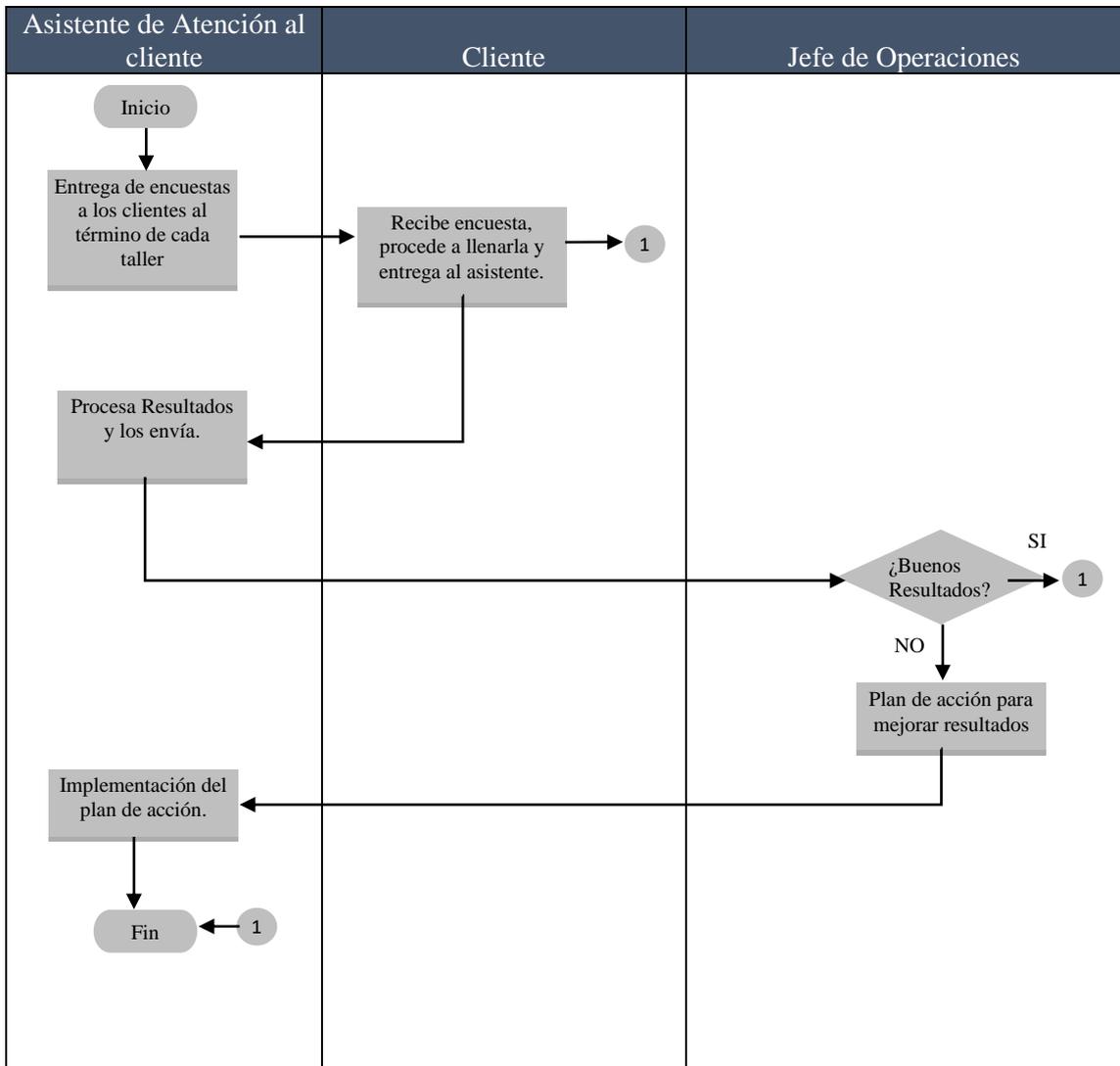
Anexo 22

Diagrama de flujo de procedimiento “Monitoreo de la evolución de la salud de los asociados”



Anexo 23

Diagrama de flujo de procedimiento de Retroalimentación y evaluación del nivel de satisfacción del cliente



Fuente: Propia. Elaboración: Autores de esta tesis.

Anexo 24

Plan de Acción ante desviaciones en los Indicadores de Gestión Operativo

Indicador Desviado	Acciones de Mejora	Tareas	Responsables	Plazo
Ocupación menor a 90%.	Incremento de asistencia de socios	<ul style="list-style-type: none"> • Validar si es pocos socios, o los socios no están asistiendo. • Analizar causas raíz de poca asistencia 	<ul style="list-style-type: none"> • Área de servicio al cliente. • Jefe de Operaciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Inmediato • 4 semanas
	Incremento de venta de membresías	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar el paquete de membresía deficitario • Evaluar desempeño de fuera de ventas • Revisar el perfil de los socios y procedencia, contra el target de la publicidad • Evaluar la efectividad de la publicidad veris clientes que llegan por boca a boca. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerencia General /Gerencia de Ventas • Gerencia de ventas • Gerencia de ventas/Servicio al Cliente • Gerencia de ventas/Gerencia General 	<ul style="list-style-type: none"> • 4 semanas
Menos de 30% de socios son nuevos	Análisis de mix de asociados	<ul style="list-style-type: none"> • Validación si hay más renovaciones que socios nuevos • Evaluar el mix de ventas 	<ul style="list-style-type: none"> • Área de Servicio al cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • Inmediato
	Incremento de venta de membresías	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar el paquete de membresía deficitario • Evaluar desempeño de fuera de ventas • Revisar el perfil de los socios y procedencia, contra el target de la publicidad • Evaluar la efectividad de la publicidad veris clientes que llegan por boca a boca. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerencia General /Gerencia de Ventas • Gerencia de ventas • Gerencia de ventas/Servicio al Cliente • Gerencia de ventas/Gerencia General 	<ul style="list-style-type: none"> • 4 semanas

Indicador Desviado	Acciones de Mejora	Tareas	Responsables	Plazo
El 95% de las afiliaciones se deben realizar un tiempo menor a los 3 días calendario.	Reducir el proceso de afiliación hasta máximo 3 días, para el 95% de los casos.	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar que los procedimientos de admisión al club se estén realizando correctamente. • Auditar las demoras a fin de determinar si los protocolos merecen revisarse. • Evaluar si la tarrea tiene asignados recursos suficientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente de Operaciones • Gerencia de Operaciones / Gerencia General • Gerencia de Operaciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Inmediato • 2 semanas • 4 semanas
El 95% de los reclamos se deben atender un tiempo menor a los 3 días calendario.	Identificar las áreas oportunidad	<ul style="list-style-type: none"> • Contacto con el cliente para obtener más detalle de la misma. • Clasificación de quejas y reclamos. • Revisión de procedimientos y protocolos implicados • Validación y corrección de la queja por parte de áreas encargada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio al Cliente • Servicios al Cliente • Servicios al cliente / área involucrada • Área en cargada 	<ul style="list-style-type: none"> • Inmediato • 2 semanas • 2 semanas • 2 semanas
Se espera que el 90% de las encuestas arrojen resultados de calificación de “De acuerdo” y “Totalmente de acuerdo”	Identificar las áreas oportunidad	<ul style="list-style-type: none"> • Contacto con el cliente para obtener más detalle de la misma. • Clasificación de quejas y reclamos. • Revisión de procedimientos y protocolos implicados • Validación y corrección de la queja por parte de áreas encargada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio al Cliente • Servicios al Cliente • Servicios al cliente / área involucrada • Área en cargada 	<ul style="list-style-type: none"> • Inmediato • 2 semanas • 2 semanas • 2 semanas
	Monitoreo semanal de indicadores	<ul style="list-style-type: none"> • En punto de contacto establecer dialogo de retroalimentación y áreas de mejora. 	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio al Cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • Diario •
Se monitoreará la cantidad mensual de reclamos, así como los principales motivos del	Identificar las áreas oportunidad	<ul style="list-style-type: none"> • Contacto con el cliente para obtener más detalle de la misma. • Clasificación de quejas y reclamos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio al Cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • Inmediato

Indicador Desviado	Acciones de Mejora	Tareas	Responsables	Plazo
reclamo. Se espera que luego de la implementación de mejoras, las causas de las quejas no sean repetitivas mes a mes.		<ul style="list-style-type: none"> • Revisión de procedimientos y protocolos implicados • Validación y corrección de la queja por parte de áreas encargada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Servicios al Cliente • Servicios al cliente / área involucrada • Área en cargada 	<ul style="list-style-type: none"> • 2 semanas • 2 semanas • 2 semanas
	Monitoreo semanal de indicadores	<ul style="list-style-type: none"> • En punto de contacto establecer dialogo de retroalimentación y áreas de mejora. 	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio al Cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • Diario •
El 70% de los afiliados cada mes deben corresponder a renovaciones de membresía.	Análisis de mix de asociados	<ul style="list-style-type: none"> • Validación si hay más renovaciones que socios nuevos • Evaluar el mix de ventas 	<ul style="list-style-type: none"> • Área de Servicio al cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • Inmediato
	Incremento de venta de membresías	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar el paquete de membresía deficitario • Evaluar desempeño de fuera de ventas • Revisar el perfil de los socios y procedencia, contra el target de la publicidad • Evaluar la efectividad de la publicidad veris clientes que llegan por boca a boca. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerencia General /Gerencia de Ventas • Gerencia de ventas • Gerencia de ventas/Servicio al Cliente • Gerencia de ventas/Gerencia General 	<ul style="list-style-type: none"> • 4 semanas

Anexo 25



Identificación de Peligros/ Evaluación de Riesgos y Controles (IPERC)

Razón Social: Senda Senior Club

Actividad Económica: Estancia y Club de Día para Adultos Mayores

Área	Actividad	Factor de Riesgo (Peligro)	Detalle	Riesgo	Impacto / Consecuencia	Severidad (S)	Probabilidad (P)	Riesgo = S x P	Nivel de Riesgo	Controles /Medidas Mitigadoras
Área de Operaciones y Área Administrativa	Labores Administrativa/ ejecución de actividades dentro del Club	Pisos	Caída de personas al mismo nivel (resbalones/ tropiezos)	Lesiones a distintas partes del cuerpo/muerte	Lesión a la persona	16	32	512	Muy alto / Grave / Grande	Instalación de rampas y barandas Uso de cintas antideslizantes Delimitación de áreas con piso mojado Ejecución del Protocolo de Emergencia por Caídas
Área de Operaciones y Área Administrativa	Labores Administrativa/ ejecución de actividades dentro del Club	Pisos	Caída de personas por pisos de diferentes niveles (gradas/ escaleras)	Lesiones a distintas partes del cuerpo/muerte	Lesión a la persona	16	32	512	Muy alto / Grave / Grande	Instalación de rampas y barandas Ejecución del Protocolo de Emergencia por Caídas
Área de Administración y de Operaciones	Labores Administrativa/ ejecución de actividades dentro del Club	Fisiológicos	Paro cardiaco	Infarto	Muerte	32	16	512	Muy alto / Grave / Grande	Ejercitación del Plan de Emergencia (Contactar con el Servicio Médico de Urgencia - Alerta Médica/ uso de desfibrilador o técnica de reanimación cardiopulmonar)

Área	Actividad	Factor de Riesgo (Peligro)	Detalle	Riesgo	Impacto / Consecuencia	Severidad (S)	Probabilidad (P)	Riesgo = S x P	Nivel de Riesgo	Controles /Medidas Mitigadoras
Área de Operaciones	Ejecución de actividades dentro del Club	Fisiológicos	Ejercicios físicos prolongados con flexión	Tensión muscular/ dolor de cuello/Sobreesfuerzo físico	Trastornos Musculo Esqueléticos	8	16	128	Alto / Serio / Importante	Desarrollo de charlas sobre posturas anatómicas correctas al inicio de las actividades físicas que eviten lesiones físicas
Área de Operaciones	Ejecución de actividades dentro del Club	Herramientas cortantes	Talleres en los cuales se utilizan herramientas cortantes (Ejm: jardinería)	Cortes y lesiones en distintas partes del cuerpo por objetos punzocortantes	Lesión a la persona	16	8	128	Alto / Serio / Importante	En los talleres (clases) que se usen herramientas cortantes, impartir charlas sobre seguridad al inicio de las actividades Botiquín de primeros auxilios/uso EPP (guantes)
Área de Administración y de Operaciones	Labores Administrativa/ ejecución de actividades dentro del Club	Delincuencia	Robo	Asalto / Secuestro / Abordaje ofensivo	Lesión a la persona / Muerte	32	4	128	Alto / Serio / Importante	Ejecución de Protocolo en caso de Robo (Notificación a la policía, asistencia médica según sea necesario, actuación con tranquilidad y prudencia, etc)
Área de Administración y de Operaciones	Ejecución de trabajos de mantenimiento	Muebles pesados	Inadecuada maniobra de carga y descarga de muebles pesados	Golpes/sobreesfuerzo/lumbalgia/ lesiones músculo-esqueléticas	Lesión a la persona	16	4	64	Medio / Significativo / Notorio	Capacitaciones sobre manipulación manual de carga pesada, Uso de EPP (faja lumbar)
Área de Administración	Labores Administrativa/ ejecución de actividades dentro del Club	Falta de orden y limpieza	Falta de orden en la oficina administrativas y zona de operaciones	Caídas/ golpes	Contusión	32	8	256	Muy alto / Grave / Grande	Ejecución de un adecuado orden y limpieza a las zonas administrativas y de operación Habilitación de zonas dedicadas para el almacenamiento de materiales

Área	Actividad	Factor de Riesgo (Peligro)	Detalle	Riesgo	Impacto / Consecuencia	Severidad (S)	Probabilidad (P)	Riesgo = S x P	Nivel de Riesgo	Controles /Medidas Mitigadoras
Área de Administración y de Operaciones	Labores Administrativa/ ejecución de actividades dentro del Club	Diferencia de temperatura ambiente	Excesivo frío o calor en los ambientes	Estrés Térmico	Afección de la Salud	8	8	64	Medio / Significativo / Notorio	Instalación de ventiladores y estufas según la estación del año
Área de Administración y de Operaciones	Labores Administrativa/ ejecución de actividades dentro del Club	Energía Eléctrica	Cables eléctricos expuestos o instalaciones eléctricas en malas condiciones	Amago de incendio/incendio/ explosión	Fracturas/Heridas/Asfixia/ Muerte/ Pérdida de Materiales/ Pérdida Económica	32	4	128	Alto / Serio / Importante	Instalación de extintores y monitoreo de fechas de vencimiento. Plan de Contingencia ante emergencias (Incendios)
Área de Operaciones y Área Administrativa	Labores Administrativa/ ejecución de actividades dentro del Club	Iluminación	Deficiente iluminación	Estrés/ Daño a la visión	Afección Ocular	8	8	64	Medio / Significativo / Notorio	Instalación de luminaria adecuada. Ejecución de Programas de Mantenimiento a las instalaciones y luminarias
Área de Operaciones y Área Administrativa	Labores Administrativa/ ejecución de actividades dentro del Club	Psicosociales - Falta de comunicación y entrenamiento	Personal médico no cuenta con el entrenamiento para atender emergencias	Afectar los tiempos para atender las emergencias	Lesión a la persona/ Muerte	32	4	128	Alto / Serio / Importante	Proceso de selección exhaustivos del personal médico Ejecución de Programas de Capacitación en Primeros Auxilios
Área de Administración	Labores Administrativa	Cajas/Objetos apilados	Caída desde altura de objetos	Caída de objetos	Lesión a la persona	16	8	128	Alto / Serio / Importante	Eliminación del sobre apilamiento de objetos. Inspecciones semanales de condiciones sub estándar

Área	Actividad	Factor de Riesgo (Peligro)	Detalle	Riesgo	Impacto / Consecuencia	Severidad (S)	Probabilidad (P)	Riesgo = S x P	Nivel de Riesgo	Controles /Medidas Mitigadoras
Área de Restaurante	Consumo de alimentos	Alimentos	Comer muy rápido/ no masticar bien los alimentos o comer con prótesis dentales que no están bien ajustadas	Ahogamiento	Asfixia/Muerte	32	8	256	Muy alto / Grave / Grande	Ejecución de maniobra De Heimlich por personal médico. Ejecución de Programas de Capacitación en Primeros Auxilios
Área de deposito	Labores Administrativa/ ejecución de actividades dentro del Club	Productos Químicos	Mal almacenamiento o manipulación de productos químicos	Ahogamiento/ Inhalación de sustancias químicas/ Irritación/ conjuntivitis por proyección de partículas a los ojos	Asfixia	8	4	32	Bajo / Tolerable / Menor	Protocolo de almacenamiento de insumos químicos (Ubicación/ con medidas de seguridad/herméticamente cerrados) / Hoja MSDS, botiquín de primeros auxilios/uso EPP (gafas de seguridad)
Área de Estacionamiento	Ingreso y salida de personas	Vehículos y Equipos móviles	Atropellos originados por vehículos o equipos móviles	Atropello	Lesión a la persona	16	8	128	Alto / Serio / Importante	Señalización para la entrada y salida de vehículos. El vigilante guiará al conductor para un ingreso o salida segura
Área de Administración	Infraestructura	Ergonómico	Diseño de puesto de trabajo inadecuado que genere un sobreesfuerzo físico	Posición anti ergonómica/Tensión muscular/Fatiga/ Dolor de cuello	Trastornos Musculo Esqueléticos	8	16	128	Alto / Serio / Importante	Uso de estaciones de trabajo, sillas giratorias y teclados anatómicos
Área de Administración	Labores Administrativa	Cables eléctricos expuestos	Cables eléctricos expuestos o en malas condiciones	Caídas/ golpes/Shock eléctrico/ quemadura	Lesión a la persona	16	8	128	Alto / Serio / Importante	Utilización de canaletas para la adecuada disposición de cables.

Metodología - Leyenda:

Niveles de Severidad y Probabilidad:

SERV.	DESCRIPCIÓN	Naturaleza del incidente	Naturaleza de los daños a la propiedad	Reacción de las autoridades / público	Implicancias económicas
64	CATASTRÓFICO	Múltiples muertes	Pérdidas de propiedad devastadoras	Prensa internacional y/o proceso	Pérdida total
32	CRÍTICO	Muerte o gran número de incidentes serios / incapacitantes	Pérdidas de propiedad serias / muy extendidas	Prensa nacional / local y/o multa elevada	Incapacidad económica prolongada
16	SERIO	Uno o más incidentes serios / incapacitantes	Pérdidas de propiedad significativas /calculables	Reclamo de la comunidad y/o multa no elevada	Impacto económico significativo sobre el negocio
8	MARGINAL	Lesiones leves	Pérdidas de propiedad menores	Reclamo individual y/o no conformidad legal	Impacto económico menor sobre el negocio
4	NO SIGNIFICATIVO	Atención de primeros auxilios	Pérdidas de propiedad menores, pérdidas aisladas	Potencial de reclamo y/o no conformidad con el estándar	Pequeña pérdida económica
PROB.	DESCRIPCIÓN	No. de ocurrencias	Historial de operaciones similares	Índice de recurrencia	Historial de incidentes
32	REGULAR	Más de 5 veces al año	El número de ocurrencias es elevado	La recurrencia de incidentes es regular. Se tolera la recurrencia de incidentes leves.	Ocurre con frecuencia. Otras empresas o unidades experimentaron incidentes con regularidad
16	PROBABLE	Hasta 5 veces al año	Ocurrencias regulares	A pesar de las estrategias de prevención implementadas, al parecer los incidentes vuelven a ocurrir.	La empresa experimentó más de uno de estos tipos de incidentes
8	POCO COMÚN	Anualmente	El número de ocurrencias es bajo	Se produjo la recurrencia de incidentes pero no es muy común.	La empresa o una empresa similar experimentó dichos incidentes
4	RARO	Una vez cada 10 años	Poco común	La recurrencia de incidentes es poco frecuente y rara cuando existen controles y éstos se mantienen.	Una amplia base de datos indica que un incidente puede ocurrir una vez en la vida de la operación
2	SUMAMENTE IMPROBABLE	Una vez en 100 años o más	Improbable	No se tiene información de recurrencias.	La historia de incidentes es muy rara

Descripción del Riesgo y Nivel de Control requerido:

		Probabilidad				
		32	16	8	4	2
Severidad	64	2048	1024	512	256	128
	32	1024	512	256	128	64
	16	512	256	128	64	32
	8	256	128	64	32	16
	4	128	64	32	16	8

TIPO	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	NIVEL DE CONTROL REQUERIDO
A	Intolerable / Crítico / Desastroso	Estudios Urgentes / Eliminar
B	Muy alto / Grave / Grande	Bloqueo Físico / Habilitación Formal/ Procedimiento de Operación / Monitoreo Continuo / Entrenamiento
C	Alto / Serio / Importante	Habilitación Formal / Procedimiento de Operación/ Monitoreo Periódico / Entrenamiento
D	Medio / Significativo / Notorio	Procedimiento de Operación / Entrenamiento
E	Bajo / Tolerable / Menor	Tolerar

Anexo 26

Estimación de la Demanda (Año 1)

Característica / Filtro	%	Total	Fuente
Población AM - Santiago de Surco (2015)		54,849	INEI
Método Geométrico de Cálculo de Población Futura $N_t = N_0 (1 + r)^t$ 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			
Población AM - Santiago de Surco (Proyectada 2018)	$N_t = N_0 (1 + r)^t$	62,727	
Filtro NSE B y C:			
Población AM - Santiago de Surco (Proyectada 2018) NSE B y C.	57.40%	36,006	APEIN
Filtro Estado de Salud (No incluye Postrados)			
Población AM No Postrados – Mercado Potencial	63.40%	22,828	INEI Sanos / Enf. Crónica
Filtro Acepta el Servicio y No es Postrado			
Población Sana. No requiere ayuda de enfermera.	91.40%	20,864	Encuestas de mercado
Población Sana. Requiere ayuda de enfermera.	8.60%	1,963	Encuestas de mercado
Filtro Dispuesto a Pagar			
Dispuesto a pagar más de S/.300 mes – CLUB Mercado Objetivo	58%	12,018	Encuestas de mercado
Dispuesto a pagar más de S/.2,000 mes – ESTANCIA Mercado Objetivo	16%	306	Encuestas de mercado
Filtro Objetivo de Participación de Mercado			
Objetivo Participación de Mercado – CLUB	1.25%	152	Plan MKT
Objetivo Participación de Mercado - ESTANCIA	2.00%	6	Plan MKT
AM Afiliados al CLUB		152	
AM Afiliados a ESTANCIA		6	

Fuente: Propia. Elaboración: Autores de esta Tesis.

Anexo 27

Ingresos anuales por concepto de membresías

Proyección de Crecimiento – N° Membresías CLUB

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Objetivo de Crecimiento Anual Membresías			35%	35%	20%	20%	20%	20%	20%	0%	0%
Mix de Ventas (Fuente: Encuestas)											
Membresía Silver - Visitas 2 veces a la semana	42%	64	86	115	138	166	199	238	285	285	285
Membresía Gold - Visitas 3 veces a la semana	51%	77	103	139	166	199	239	286	343	343	343
Membresía Diamond - Visitas Ilimitadas	7%	11	15	20	23	28	33	40	48	48	48
AM Afiliados CLUB DE DIA		152	204	274	327	393	471	564	676	676	676

Proyección de Crecimiento – N° Membresías ESTANCIA

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Objetivo de Crecimiento Anual Membresías			50%	30%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
AM Afiliados ESTANCIA DE DÍA		6	9	12	12	12	12	12	12	12	12

Proyección de Precios (Ajustados por Inflación – Sin IGV) (S/.) Soles

	Costo (Sin IGV)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ajuste de Precios (Inflación)		1.000	1.028	1.057	1.086	1.117	1.148	1.180	1.213	1.247	1.282
Membresía Silver	296.61	296.61	304.92	313.45	322.23	331.25	340.53	350.06	359.86	369.94	380.30
Membresía Gold	423.73	423.73	435.59	447.79	460.33	473.22	486.47	500.09	514.09	528.49	543.28
Membresía Diamond	508.47	508.47	522.71	537.35	552.39	567.86	583.76	600.11	616.91	634.18	651.94
Membresía Estancia	1,694.9	1,694.9	1,742.4	1,791.2	1,841.3	1,892.9	1,945.9	2,000.4	2,056.4	2,113.9	2,173.1

Proyección de Ingreso por Venta de Membresías al Club y Serv. De Estancia (S/.) Soles

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Membresía Silver - Visitas 2 veces a la semana	18,983	26,223	36,047	44,468	54,988	67,765	83,315	102,561	105,433	108,385
Membresía Gold - Visitas 3 veces a la semana	32,627	44,866	62,243	76,414	94,170	116,266	143,025	176,333	181,270	186,346
Membresía Diamond - Visitas Ilimitadas	5,593	7,841	10,747	12,705	15,900	19,264	24,004	29,612	30,441	31,293
Membresía Estancia	10,169	15,681	20,957	21,543	22,147	22,767	23,404	24,059	24,733	25,426
Total Ingreso Mensual	67,373	94,611	129,993	155,131	187,205	226,061	273,748	332,565	341,877	351,450
Total Ingreso Anual	808,475	1,135,330	1,559,921	1,861,566	2,246,456	2,712,736	3,284,980	3,990,784	4,102,526	4,217,396

Anexo 28

Detalle anualizado de los presupuestos de costos y gastos operativos

Presupuesto de Gastos de Personal - (S/.) Soles

Gastos de Personal	Puesto	Remuneración Mensual	Gastos Mensuales				Gasto Real Empresa	Cantidad	Annual	
			Beneficios Sociales			Contribución Sociales			Gasto Real Empresa	Gasto Real Empresa
			CTS	Vacaciones	Gratificaciones	ESSalud				
Gerente de Administración / Director	6,000	583	500	1,000	585	8,668	1	104,020		
Jefe de Operaciones y Ventas	3,000	292	250	500	292.5	4,334	1	52,010		
Asistente de Atención al cliente	1,200	117	100	200	117	1,734	1	20,804		
Supervisor Departamento de Salud	1,500	146	125	250	146.25	2,167	1	26,005		
Supervisor Departamento de Servicios	1,500	146	125	250	146.25	2,167	1	26,005		
Asistente de Servicios	1,300	126	108	217	126.75	1,878	1	22,538		
Personal de Limpieza	850	83	71	142	82.875	1,228	2	29,472		
Psicólogo	2,000	194	167	333	195	2,889	1	34,673		
Nutricionista	2,000	194	167	333	195	2,889	1	34,673		
Enfermera	1,500	146	125	250	146.25	2,167		Variable		
Tecnico en Enfermería	1,200	117	100	200	117	1,734	2	41,608		
Fuerza de Ventas	850	83	71	142	82.875	1,228	2	29,472		
Profesores / Hora	25.00					25	200	60,000		

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
MO Adm.y Serv. Generales	322,462	331,491	340,773	350,314	360,123	370,207	380,572	391,228	402,183	413,444
MO dedicada al Club de Día	165,618	170,255	175,022	179,923	184,961	190,140	195,464	200,937	206,563	212,347
MO dedicada a la Estancia Ratio - Enfermeras por Adulto Mayor x 3	52,010	80,199	109,927	113,005	116,169	119,421	122,765	126,203	129,736	133,369
Total Gastos de MO	540,090	581,945	625,722	643,242	661,253	679,768	698,801	718,368	738,482	759,160

Presupuesto de Operación y Mantenimiento - (S/.) Soles

Actividad	Costo Unitario (Sin IGV)	Veces x Año	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Alquiler de local	13,771	12.00	165,254	169,881	174,638	179,528	184,555	189,722	195,034	200,495	206,109	211,880
Software	3,390	1.00	3,390	3,485	3,582	3,683	3,786	3,892	4,001	4,113	4,228	4,346
Arbitrios	3,390	1.00	3,390	3,485	3,582	3,683	3,786	3,892	4,001	4,113	4,228	4,346
Luz	1,695	12.00	20,339	20,908	21,494	22,096	22,714	23,350	24,004	24,676	25,367	26,078
Agua	847	12.00	10,169	10,454	10,747	11,048	11,357	11,675	12,002	12,338	12,684	13,039
Teléfono, internet Cable	424	12.00	5,085	5,227	5,373	5,524	5,679	5,838	6,001	6,169	6,342	6,519
Gas	169	12.00	2,034	2,091	2,149	2,210	2,271	2,335	2,400	2,468	2,537	2,608
Seguro contra incendio (0.2% del Total Activos)	1,757	1.00	1,757	1,806	1,857	1,909	1,962	2,017	2,074	2,132	2,191	2,253
Seguro contra Robo (0.2% del Total Activos)	1,757	1.00	1,757	1,806	1,857	1,909	1,962	2,017	2,074	2,132	2,191	2,253
Servicios Contables	169	12.00	2,034	2,091	2,149	2,210	2,271	2,335	2,400	2,468	2,537	2,608
Servicio de Sistemas (servidos nube assure)	254	12.00	3,051	3,136	3,224	3,314	3,407	3,503	3,601	3,701	3,805	3,912
Servicio de Vigilancia	1,695	12.00	20,339	20,908	21,494	22,096	22,714	23,350	24,004	24,676	25,367	26,078
Servicio de Mantenimiento/ Mto. General Año 4 y 8	2,119	12.00	25,424	26,136	26,867	27,620	28,393	29,188	30,005	30,845	31,709	32,597
Material Oficina y Talleres	2,119	12.00	25,424	26,136	26,867	27,620	28,393	29,188	30,005	30,845	31,709	32,597
Uniformes	1,271	2.00	2,542	2,614	2,687	2,762	2,839	2,919	3,001	3,085	3,171	3,260
			291,988	300,164	308,569	317,448	326,091	335,221	344,607	354,175	364,175	374,372

Presupuesto de Gastos de Ventas - (S/.) Soles

Tipo de Membresías	% de Comisiones Fuerza Ventas	
	Nuevas	Renovación
Silver	3.0%	1.0%
Gold	4.0%	2.0%
Platinum	5.0%	3.0%
Estancia	0.0%	0.0%
% de Retención	90.0%	
% de Retiro	10.0%	

Proyección de Venta de NUEVAS Membresías – Promedio Mensual (N° Membresías)

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Membresía Silver	64	28	38	35	42	50	59	71	29	29
Membresía Gold	77	34	46	41	50	60	71	86	34	34
Membresía Diamond	11	5	7	5	7	8	10	12	5	5
Membresía Estancia	6	4	4	1	1	1	1	1	1	1
Total	158	71	95	82	100	119	141	170	69	69

Proyección de Venta de RENOVACIONES membresías – Promedio Mensual (N° Membresías)

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Membresía Silver	-	58	77	104	124	149	179	214	257	257
Membresía Gold -	-	69	93	125	149	179	215	257	309	309
Membresía Diamond	-	10	14	18	21	25	30	36	43	43
Membresía Estancia	-	5	8	11	11	11	11	11	11	11
Total		142	192	258	305	364	435	518	620	620

Proyección de Precios – (S/.) Soles

	Costo (Sin IGV)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ajuste de Precios (Inflación)		1.000	1.028	1.057	1.086	1.117	1.148	1.180	1.213	1.247	1.282
Membresía Silver	296.61	296.61	304.92	313.45	322.23	331.25	340.53	350.06	359.86	369.94	380.30
Membresía Gold	423.73	423.73	435.59	447.79	460.33	473.22	486.47	500.09	514.09	528.49	543.28
Membresía Diamond	508.47	508.47	522.71	537.35	552.39	567.86	583.76	600.11	616.91	634.18	651.94
Membresía Estancia	1,694.9	1,694.9	1,742.4	1,791.2	1,841.3	1,892.9	1,945.9	2,000.4	2,056.4	2,113.9	2,173.1

Presupuesto de Gasto de Ventas por Comisiones – (S/.) Soles

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Membresía Silver	6,834	5,225	7,154	8,004	9,922	12,185	14,946	18,422	15,182	15,607
Membresía Gold	15,661	14,291	19,914	22,858	28,234	34,897	42,836	52,881	47,855	49,195
Membresía Diamond	3,356	3,462	4,707	5,237	6,719	8,028	10,125	12,437	11,689	12,017
Membresía Estancia	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	25,851	22,978	31,776	36,099	44,875	55,111	67,907	83,740	74,727	76,819

Presupuesto de Gasto de MKT – (S/.) Soles

Acciones mensuales	Costo Unitario	Repeticiones	Sub Totales	Totales
Marketing Directo				S/.2,200
Puntos de información (x3)	S/.500	2	S/.1,000.00	
Vinculación de persona/programa famoso (era tabu)	S/.1,200	1	S/.1,200.00	
Marketing Digital				S/.1,000
Página Web – Mantenimiento y pago de Google Adwords	S/.500	1	S/.500.00	
Community Manager (freelance)	S/.500	1	S/.500.00	
Canales de Marketing				S/.2,240
Material P.O.P	S/.500	-	S/.500.00	
Anuncios Periódico (2x2cm) - quincenal	S/.1,500	1	S/.1,500.00	
Anuncio Radial (Felicidad) - semanal	S/.60	4	S/.240.00	
Costo Total de Marketing para captar nuevos clientes- 158 Membresías - MES				S/.5,440
Costo Total de Marketing para captar nuevos clientes- 158 Membresías - AÑO				S/. 65,280
RATIO Inversión por CLIENTE NUEVO		S/.	34.43	
RATIO Inversión por RENOVACIÓN		S/.	17.22	

Nota: Sobre la base de la proyección del N° de Membresías Nuevas y Renovaciones, se calculó el Gastos de Marketing utilizando el ratio de inversión para captación de nuevos clientes y renovaciones.

Proyección Gasto de Marketing – Mensual sobre la base del ratio captación de nuevos clientes y renovaciones

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
NUEVAS	Ratio Inversión x Persona	Promedio Mes									
Silver	34.86		978	1,295	1,188	1,439	1,708	2,028	2,438	981	981
Gold	34.86		1,160	1,594	1,408	1,708	2,062	2,441	2,947	1,181	1,181
Diamond	34.86		176	224	172	251	269	355	413	165	165
Estancia	34.86		124	124	40	40	40	40	40	40	40
		5,440	2,438	3,236	2,808	3,439	4,079	4,864	5,838	2,368	2,368

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
RENOVACIONES	Ratio Inversión x Persona	Promedio Mes									
Silver	17.43		992	1,332	1,782	2,138	2,572	3,083	3,687	4,416	4,416
Gold	17.43		1,193	1,596	2,154	2,572	3,083	3,703	4,431	5,314	5,314
Diamond	17.43		170	232	310	356	434	511	620	744	744
Estancia	17.43		93	139	181	181	181	181	181	181	181
		2,448	3,300	4,427	5,248	6,270	7,479	8,920	10,655	10,655	

Proyección Gasto de Marketing – Anual sobre la base del ratio captación de nuevos clientes y renovaciones

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Nuevas Membresías	65,280	29,252	38,837	33,702	41,263	48,948	58,368	70,060	28,413	28,413
Renovaciones De Membresía	-	29,376	39,602	53,119	62,972	75,243	89,746	107,036	127,860	127,860
Total Gasto Mkt	65,280	58,628	78,439	86,820	104,235	124,191	148,113	177,097	156,273	156,273
Ingreso por Ventas	808,475	1,135,330	1,559,921	1,861,566	2,246,456	2,712,736	3,284,980	3,990,784	4,102,526	4,217,396
% Gto MKT/ Ventas	8.1%	5.2%	5.0%	4.7%	4.6%	4.6%	4.5%	4.4%	3.8%	3.7%

Anexo 29

Detalle de las inversiones en remodelación y equipamiento por cada área del local

Área	Plan de Inversiones (CAPEX)	Cantidad	Precio Total (Sin IGV)	Vida Útil (Años)	Tasa Depreciación	Año 0	Año 4	Año 8	
Recepción	Televisor 32"	1	S/.1,017	4.00	25%	S/.1,017	S/ 1,135.72	S/ 1,268.36	
	Escritorio de Madera	1	S/.169	10.00	10%	S/.169			
	Computadora	1	S/.847	4.00	25%	S/.847	S/ 946.43	S/ 1,056.97	
	Impresora	1	S/.254	4.00	25%	S/.254	S/ 283.93	S/ 317.09	
	Sillas Madera	2	S/.136	10.00	10%	S/.136			
	Remodelaciones	30	S/.33,051	10.00	10%	S/.33,051			
Sala espera	Sillones 2p	2	S/.339	10.00	10%	S/.339			
	Sillon 1 p	2	S/.169	10.00	10%	S/.169			
	Mesa de Centro	1	S/.127	10.00	10%	S/.127			
	Maquina de Café	1	S/.847	10.00	10%	S/.847			
	Mueble de Apoyo	1	S/.1,695	10.00	10%	S/.1,695			
	Remodelaciones	30	S/.33,051	10.00	10%	S/.33,051			
Área de servicio ambulatorio y diagnostico (Consultorios)	Escritorio de Madera	1	S/.169	10.00	10%	S/.169			
	Computadora	1	S/.847	4.00	25%	S/.847	S/ 946.43	S/ 1,056.97	
	Impresora	1	S/.254	4.00	25%	S/.254	S/ 283.93	S/ 317.09	
	Sillas Madera	2	S/.136	10.00	10%	S/.136			
	Camilla Medica	1	S/.847	10.00	10%	S/.847			
	Estanteria	1	S/.169	10.00	10%	S/.169			
	Biombo	1	S/.169	10.00	10%	S/.169			
	Mesa de Apoyo	1	S/.169	10.00	10%	S/.169			
	Lampara de pie	1	S/.424	10.00	10%	S/.424			
		Remodelaciones	24	S/.26,441	10.00	10%	S/.26,441		
	Área de tratamiento a pacientes internos (Enfermería)	Escritorio de Madera	1	S/.169	10.00	10%	S/.169		
Computadora		1	S/.847	4.00	25%	S/.847	S/ 946.43	S/ 1,056.97	
Sillas Madera		2	S/.136	10.00	10%	S/.136			
Camilla Medica		1	S/.847	10.00	10%	S/.847			
Estanteria		1	S/.169	10.00	10%	S/.169			
Biombo		1	S/.169	10.00	10%	S/.169			
Mesa de Apoyo		1	S/.169	10.00	10%	S/.169			
Lampara de pie		1	S/.424	10.00	10%	S/.424			
Desfibrilador		1	S/.8,475	10.00	10%	S/.8,475			
Equipo de emergencia		1	S/.847	10.00	10%	S/.847			
		Remodelaciones	40	S/.44,068	10.00	10%	S/.44,068		
Oficinas (privadas= por m2)	Escritorio de Madera	2	S/.339	10.00	10%	S/.339			
	Computadora	2	S/.1,695	4.00	25%	S/.1,695	S/ 1,892.87	S/ 2,113.94	
	Impresora	2	S/.508	4.00	25%	S/.508	S/ 567.86	S/ 634.18	

Área	Plan de Inversiones (CAPEX)	Cantidad	Precio Total (Sin IGV)	Vida Útil (Años)	Tasa Depreciación	Año 0	Año 4	Año 8
	Sillas Madera	4	S/.271	10.00	10%	S/.271		
	Silla Movil	2	S/.508	10.00	10%	S/.508		
	Remodelaciones	38	S/.41,864	10.00	10%	S/.41,864		
Oficinas (compartida= 1 silla por escritorio)	Escritorio de Madera	6	S/.1,017	10.00	10%	S/.1,017		
	Computadora	6	S/.5,085	4.00	25%	S/.5,085	S/ 5,678.61	S/ 6,341.82
	Impresora	2	S/.508	4.00	25%	S/.508	S/ 567.86	S/ 634.18
	Sillas Madera	12	S/.814	4.00	25%	S/.814	S/ 908.58	S/ 1,014.69
	Estanteria	6	S/.1,017	10.00	10%	S/.1,017		
	Remodelaciones	100	S/.110,169	10.00	10%	S/.110,169		
Depósitos-almacenes	Estanteria	18	S/.3,051	10.00	10%	S/.3,051		
	Remodelaciones	80	S/.88,136	10.00	10%	S/.88,136		
Guardianía	Modulo	1	S/.169	10.00	10%	S/.169		
	Remodelaciones	5	S/.5,508	10.00	10%	S/.5,508		
Sum, salón de eventos (1)	Carpetas	20	S/.2,542	10.00	10%	S/.2,542		
	Gabinete	1	S/.169	10.00	10%	S/.169		
	Pizarra Pared	1	S/.169	10.00	10%	S/.169		
	Proyector	1	S/.1,695	4.00	25%	S/.1,695	S/ 1,892.87	S/ 2,113.94
	Pizarra Rotafolio	1	S/.127	4.00	25%	S/.127	S/ 141.97	S/ 158.55
	Estufa	1	S/.424	10.00	10%	S/.424		
	Aire Acondicionado	1	S/.847	10.00	10%	S/.847		
	Instrumentos Musicales	1	S/.2,119	10.00	10%	S/.2,119		
	Remodelaciones	30	S/.33,051	10.00	10%	S/.33,051		
Sum, salón de eventos (2)	Carpetas	20	S/.2,542	10.00	10%	S/.2,542		
	Gabinete	1	S/.169	10.00	10%	S/.169		
	Pizarra Pared	1	S/.169	10.00	10%	S/.169		
	Proyector	1	S/.1,695	4.00	25%	S/.1,695	S/ 1,892.87	S/ 2,113.94
	Pizarra Rotafolio	1	S/.127	4.00	25%	S/.127	S/ 141.97	S/ 158.55
	Estufa	1	S/.424	10.00	10%	S/.424		
	Aire Acondicionado	1	S/.847	10.00	10%	S/.847		
	Remodelaciones	30	S/.33,051	10.00	10%	S/.33,051		
Juegos de salón c/mesas	Mesa de Billar	1	S/.4,237	10.00	10%	S/.4,237		
	Mesa en Billas	1	S/.4,237	10.00	10%	S/.4,237		
	Fulbito de Mano	1	S/.847	10.00	10%	S/.847		
	Mesa de Juegos	2	S/.847	10.00	10%	S/.847		
	Remodelaciones	60	S/.66,102	10.00	10%	S/.66,102		
Sala de lectura	Estanteria	1	S/.169	10.00	10%	S/.169		
	Pizarra Rotafolio	2	S/.254	4.00	25%	S/.254	S/ 283.93	S/ 317.09
	Silla Ergonomica	10	S/.1,017	10.00	10%	S/.1,017		
	Escritorio de Madera	1	S/.169	10.00	10%	S/.169		
	Remodelaciones	30	S/.33,051	10.00	10%	S/.33,051		
Sala de video	Televisor 50"	1	S/.1,949	4.00	25%	S/.1,949	S/ 2,176.80	S/ 2,431.03
	Blu Ray	1	S/.254	4.00	25%	S/.254	S/ 283.93	S/ 317.09
	Silla Ergonomica	10	S/.1,017	10.00	10%	S/.1,017		

Área	Plan de Inversiones (CAPEX)	Cantidad	Precio Total (Sin IGV)	Vida Útil (Años)	Tasa Depreciación	Año 0	Año 4	Año 8
	Estantería	1	S/.169	10.00	10%	S/.169		
	Play Station 4 + Acc	1	S/.2,119	4.00	25%	S/.2,119	S/ 2,366.09	S/ 2,642.43
	Remodelaciones	30	S/.33,051	10.00	10%	S/.33,051		
Sector de habitaciones 1	Estantería	1	S/.169	10.00	10%	S/.169		
	Cama Clínica	3	S/.3,814	10.00	10%	S/.3,814		
	Silla de Ruedas	1	S/.678	10.00	10%	S/.678		
	Televisor 32''	1	S/.1,017	4.00	25%	S/.1,017	S/ 1,135.72	S/ 1,268.36
	Remodelaciones	32	S/.35,254	10.00	10%	S/.35,254		
Sector de habitaciones 2	Estantería	1	S/.169	10.00	10%	S/.169		
	Cama Clínica	3	S/.3,814	10.00	10%	S/.3,814		
	Silla de Ruedas	1	S/.678	10.00	10%	S/.678		
	Televisor 32''	1	S/.1,017	4.00	25%	S/.1,017	S/ 1,135.72	S/ 1,268.36
	Remodelaciones	32	S/.35,254	10.00	10%	S/.35,254		
Sector de habitaciones 3	Estantería	1	S/.169	10.00	10%	S/.169		
	Cama Clínica	4	S/.5,085	10.00	10%	S/.5,085		
	Silla de Ruedas	1	S/.678	10.00	10%	S/.678		
	Televisor 32''	1	S/.1,017	4.00	25%	S/.1,017	S/ 1,135.72	S/ 1,268.36
	Remodelaciones	32	S/.35,254	10.00	10%	S/.35,254		
Gimnasio	Caminadoras	3	S/.3,559	10.00	10%	S/.3,559		
	Bicicletas fijas.	3	S/.2,186	10.00	10%	S/.2,186		
	Escaladoras	2	S/.381	10.00	10%	S/.381		
	Equipos de sonido	1	S/.297	10.00	10%	S/.297		
	Báscula	1	S/.254	10.00	10%	S/.254		
	Mini Gimnasio Multiejercicio	1	S/.1,017	10.00	10%	S/.1,017		
	Banca Abdominales	2	S/.424	10.00	10%	S/.424		
	Otros implementos menores	1	S/.847	10.00	10%	S/.847		
	Remodelaciones	92	S/.101,356	10.00	10%	S/.101,356		
Cocina y Cafetería	Remodelaciones	120	S/.132,203	10.00	10%	S/.132,203		
Peluquería	Remodelaciones	20	S/.22,034	10.00	10%	S/.22,034		
	Inversiones (Total)		S/.1,036,602			S/.1,036,602	S/.26,746	S/.29,870
	Remodelaciones	S/.941,949						
	Muebles, Mobiliarios y Otros	S/.94,653						

Anexo 30

Estimación del Capital de Trabajo

i) Proyección Mensual de Membresías (Nuevas)

NUEVAS	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Membresia Silver	10	11	12	13	14	15	16	17	19	21	23	25
Membresia Gold	20	22	24	26	29	32	35	39	43	48	53	59
Membresia Diamond	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
	Mes 13	Mes 14	Mes 15	Mes 16	Mes 17	Mes 18	Mes 19	Mes 20	Mes 21	Mes 22	Mes 23	Mes 24
Membresia Silver	28	31	34	38	42	47	52	58	64	71	79	88
Membresia Gold	66	73	81	90	100	112	125	140	156	174	194	217
Membresia Diamond	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2

ii) Proyección Mensual de Membresías (Renovaciones)

RENOVACIONES	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Membresia Silver	9	9	10	11	12	13	14	15	17	18	20	9
Membresia Gold	18	19	21	23	26	28	31	35	38	43	47	18
Membresia Diamond	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	Mes 13	Mes 14	Mes 15	Mes 16	Mes 17	Mes 18	Mes 19	Mes 20	Mes 21	Mes 22	Mes 23	Mes 24
Membresia Silver	22	25	27	30	34	37	42	46	52	57	63	71
Membresia Gold	53	59	65	72	81	90	100	112	126	140	156	174
Membresia Diamond	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

Precio de Membresías	Costo (Sin IGV)
Membresia Silver - Visitas 2 veces a la semana	296.61
Membresia Gold - Visitas 3 veces a la semana	423.73
Membresia Diamond - Visitas Ilimitadas	508.47
Membresia Estancia	1,694.92

iii) Proyección Ingresos Mensual por venta de Membresías (S/.) Soles

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Ventas Mensuales	12,458	24,407	25,975	28,263	30,975	34,110	36,822	40,381	44,661	49,237	54,364	59,788
	Mes 13	Mes 14	Mes 15	Mes 16	Mes 17	Mes 18	Mes 19	Mes 20	Mes 21	Mes 22	Mes 23	Mes 24
Ventas Mensuales	66,780	74,068	81,483	90,339	100,763	112,034	124,746	139,153	155,424	172,542	191,949	214,364

iv) Proyección Mensual de Costos y Gastos

RENOVACIONES	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Total Gastos de Operación	34,827	24,534	24,534	24,534	24,534	24,534	24,534	24,534	24,534	24,534	24,534	24,534
Total Gastos de Ventas	2,154	2,154	2,154	2,154	2,154	2,154	2,154	2,154	2,154	2,154	2,154	2,154
Total Gastos de MKT	5,440	5,440	5,440	5,440	5,440	5,440	5,440	5,440	5,440	5,440	5,440	5,440
Total Gastos de Personal	44,441	44,441	44,441	44,441	44,441	44,441	44,441	44,441	44,441	44,441	44,441	44,441
	Mes 13	Mes 14	Mes 15	Mes 16	Mes 17	Mes 18	Mes 19	Mes 20	Mes 21	Mes 22	Mes 23	Mes 24
Total Gastos de Operación	35,803	25,221	25,221	25,221	25,221	25,221	25,221	25,221	25,221	25,221	25,221	25,221
Total Gastos de Ventas	2,215	2,215	2,215	2,215	2,215	2,215	2,215	2,215	2,215	2,215	2,215	2,215
Total Gastos de MKT	5,592	5,592	5,592	5,592	5,592	5,592	5,592	5,592	5,592	5,592	5,592	5,592
Total Gastos de Personal	45,685	45,685	45,685	45,685	45,685	45,685	45,685	45,685	45,685	45,685	45,685	45,685

v) Flujo de Caja y Deficit Acumulado

RENOVACIONES	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Flujo de Caja	-74,405	-52,162	-50,594	-48,306	-45,594	-42,459	-39,747	-36,188	-31,908	-27,332	-22,205	-16,781
Deficit acumulado	-74,405	-126,567	-177,162	-225,468	-271,063	-313,521	-353,268	-389,456	-421,364	-448,696	-470,901	-487,682
	Mes 13	Mes 14	Mes 15	Mes 16	Mes 17	Mes 18	Mes 19	Mes 20	Mes 21	Mes 22	Mes 23	Mes 24
Flujo de Caja	-22,515	-4,645	2,770	11,626	22,050	33,321	46,033	60,440	76,711	93,829	113,236	135,651
Deficit acumulado	-510,197	-514,842	-512,072	-500,446	-478,396	-445,075	-399,042	-338,603	-261,892	-168,063	-54,826	80,825

Entonces: Requerimiento de Capital de Trabajo: Mínimo Común = S/. 514,842

Anexo 31

Detalle de los Gastos Pre-Operativos

Descripción	UIT/ Und	Costo unitario	Costo Total S/.
Licencia remodelación			406
Verificación Administrativa	4.86%	202	
Verificación Técnica	4.91%	204	
Licencia de funcionamiento	1	241	241
Certificado INDECI	1	950	950
Inspección de Defensa Civil	1	100	100
Gastos Legales (Elaboración de contratos)	1	1,000	1,000
Gastos Registro de Marca	1	535	535
Gastos Notariales para constitución de empresa	1	700	700
Gastos de Alquiler (por 3 meses para remodelación)	3	3,443	10,328
Gastos de Mano de Obra x 15 Días para Alineamiento de Estrategia	15 días	24,388	24,388
Gastos de Lanzamiento de empresa	1	8,200	8,200
Gastos de MKT (**)	1	32,480	32,480
Total Gastos Pre-Operativos (Sin IGV)			79,328

(**) Gastos de MKT para lanzamiento del concepto

Acción	Costo Unitario	Repeticiones	Sub Totales	Totales
Marketing Directo				S/. 15,200.00
Puntos de información (x3)	S/. 500.00	16	S/. 8,000.00	
Alianzas estratégicas	S/. -	-	S/. -	
Vinculación de persona/programa famoso	S/. 1,200.00	6	S/. 7,200.00	
Marketing Digital				S/. 4,000.00
Página Web	S/. 3,000.00	-	S/. 3,000.00	
Community Manager (freelance)	S/. 500.00	2	S/. 1,000.00	
Canales de Marketing				S/. 13,280.00
Material P.O.P	S/. 2,000.00	-	S/. 2,000.00	
Anuncios Periódico (2x3cm) - quincenal	S/. 2,400.00	4	S/. 9,600.00	
Anuncio Radial (Felicidad) - semanal	S/. 60.00	28	S/. 1,680.00	
Costo Total de Marketing para Pre Operaciones				S/. 32,480.00

Anexo 32

Plan de Acción ante desviaciones negativas en las principales variables (Demanda y Costos Fijos y Variables)

Indicador Desviado	Acciones de Mejora	Tareas	Responsables	Plazo
Demanda por debajo de objetivo anual	Incremento de venta de membresías	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar el paquete de membresía deficitario • Evaluar desempeño de fuera de ventas • Revisar el perfil de los socios y procedencia, contra el target de la publicidad • Evaluar la efectividad de la publicidad veris clientes que llegan por boca a boca. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerencia General /Gerencia de Ventas • Gerencia de ventas • Gerencia de ventas/Servicio al Cliente • Gerencia de ventas/Gerencia General 	<ul style="list-style-type: none"> • 8 semanas
	Monitoreo de Nivel de servicio y aceptación	<ul style="list-style-type: none"> • Contacto con el cliente para obtener más detalle de la misma. • Clasificación de quejas y reclamos. • Revisión de procedimientos y protocolos implicados • Validación y corrección de la queja por parte de áreas encargada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio al Cliente • Servicios al Cliente • Servicios al cliente / área involucrada • Área en cargada 	<ul style="list-style-type: none"> • Inmediato • 2 semanas • 2 semanas • 2 semanas
Costos Superiores a costo meta	Optimización de costos variables	<ul style="list-style-type: none"> • Re negociación de servicios tercerizados • Búsqueda de contratos de largo plazo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe de Operaciones / Gerencia General • Jefe de Operaciones / Gerencia General 	<ul style="list-style-type: none"> • 4 semanas • 4 semanas
	Control de costos fijos	<ul style="list-style-type: none"> • Refinanciación de líneas de crédito. • Revisión de estructura de personal – optimización de horarios de talleres 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerencia General • Jefatura de Operaciones 	<ul style="list-style-type: none"> • 8 semanas • 4 semanas