

UNIVERSIDAD ESAN



**PLAN DE NEGOCIO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN CLUB DE
ENTRETENIMIENTO PARA EL ADULTO MAYOR DE NSE B EN
LIMA METROPOLITANA**

**Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para
obtener el grado de Maestro en Marketing**

por:

Juan Francisco Castillo García

Juan Enrique Gustavo Lembcke Hurtado

Kattia Giselle Ramírez Pimentel

Andrea Paola Turco Cam

Programa de la Maestría en Marketing

Lima, 18 de setiembre de 2017

Esta tesis

PLAN DE NEGOCIO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN CLUB DE ENTRETENIMIENTO PARA EL ADULTO MAYOR DE NSE B EN LIMA METROPOLITANA

Ha sido aprobada por:

.....
Tomás Minauro Latorre (Jurado)

.....
José Luis Wakabayashi Muroya (Jurado)

.....
Otto Regalado Pezúa (Asesor)

Universidad ESAN

2017

DEDICATORIAS

A Dios sobre todas las cosas por ponerme a las personas correctas en los tiempos correctos, a mis padres por su incondicional apoyo, a mi hermano por ser mi motivación para ser su ejemplo, y a todos mis familiares y amigos por su apoyo y ánimos en este proceso.

Juan Francisco Castillo García

A todos los amigos, familiares y profesores que colaboraron con su tiempo y comprensión en la elaboración de esta tesis

Juan Enrique Gustavo Lembcke Hurtado

A mis padres, mi madrina y mi novio Jan Franco quienes me depositaron su confianza y apoyaron incondicionalmente todo este tiempo, han sido parte fundamental para la culminación de esta maestría. A mis compañeros de grupo porque esto representa el resultado de nuestro esfuerzo.

Kattia Giselle Ramírez Pimentel

A mi esposo por su ánimo y por impulsarme a cumplir mis metas. A mi familia por ser mi ejemplo de perseverancia y valores. A Dios por ser mi refugio.

Andrea Paola Turco Cam

ÍNDICE GENERAL

1. CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Antecedentes	1
1.2. Importancia del concepto	2
1.3. Objetivos generales	3
1.4. Objetivos específicos	3
1.5. Motivación	3
1.6. Justificación	4
1.7. Contribución	4
1.8. Delimitación y alcances	5
1.8.1. Alcances	5
1.8.2. Limitaciones	5
2. CAPÍTULO II. MARCO CONCEPTUAL	6
2.1. Adulto mayor	6
2.2. Datos demográficos de la población adulto mayor en Perú	6
2.3. Envejecimiento saludable	7
2.4. Problemas frecuentes del adulto mayor	7
2.5. Cambios fisiológicos en el adulto mayor	8
2.6. Enfermedades en el adulto mayor	9
2.7. Nutrición del adulto mayor	9
2.8. Psicología en el adulto mayor	10
2.9. Especialidades de la medicina dirigidas al adulto mayor	10
2.10. Servicios de atención y cuidado para el adulto mayor en Lima	11
2.11. Calidad de vida del adulto mayor	12
2.12. Influencia social en la decisión de compra	13
2.13. Uso del tiempo libre del adulto mayor	13
3. CAPÍTULO III. METODOLOGÍA	15
3.1. Tipo de investigación	15
3.2. Diseño de investigación	16
3.2.1. Fuentes secundarias	16

3.2.2.	Investigación cualitativa.....	17
3.2.3.	Investigación cuantitativa.....	19
3.3.	Resultados.....	21
3.3.1.	Tamaño del mercado potencial.....	21
3.3.2.	Entrevista de profundidad a expertos	22
3.3.3.	Hallazgos del focus group a los familiares de adultos mayores (influenciadores)	27
3.3.4.	Hallazgos del focus group a adultos mayores	28
3.3.5.	Hallazgos del estudio cuantitativo.....	30
4.	CAPÍTULO IV. MERCADO	39
4.1.	Mercado de servicios para el adulto mayor en el Perú	39
4.2.	Oferta de servicios de recreación y bienestar para el adulto mayor	39
4.2.1.	Organizaciones del Estado	41
4.2.2.	Organizaciones civiles.....	42
4.2.3.	Organizaciones privadas	43
4.3.	Conclusiones.....	46
5.	CAPITULO V: ANÁLISIS ESTRATÉGICO	47
5.1.	Análisis del macro entorno – SEPTE	47
5.1.1.	Factor socioculturales demográficos	47
5.1.2.	Factor económico	51
5.1.3.	Factor político – legal	53
5.1.4.	Factor tecnológico	55
5.1.5.	Factor ecológico	56
5.2.	Análisis del micro entorno	57
5.2.1.	Nuevos entrantes o competidores potenciales.....	57
5.2.2.	Servicios sustitutos.....	57
5.2.3.	Poder de negociación de los clientes.....	58
5.2.4.	Poder de negociación de los proveedores.....	58
5.2.5.	Rivalidad entre competidores.....	59
5.3.	Análisis de Stakeholders	60
5.4.	Cadena de valor	61
5.5.	Plan de Contingencias.....	63

5.6.	Análisis EFE y EFI.....	64
5.7.	Matriz de confrontación FODA	66
5.7.1.	Análisis Fortaleza – Oportunidad	66
5.7.2.	Análisis Fortaleza – Amenaza	67
5.7.3.	Análisis Debilidad – Oportunidad	68
5.7.4.	Análisis Debilidad – Amenaza	68
6.	CAPÍTULO VI. PLAN DE MARKETING.....	70
6.1.	Objetivos de marketing.....	70
6.2.	Estrategia genérica, posición competitiva y ventaja competitiva.....	70
6.3.	Estrategia de segmentación.....	71
6.4.	Estrategia de posicionamiento	74
6.4.1.	Insights	74
6.4.2.	Diferencias con la competencia.....	75
6.4.3.	Mapa de posicionamiento.....	75
6.4.4.	Estrategia general de posicionamiento	75
6.4.5.	La marca.....	77
6.5.	Modelo de negocio.....	77
6.6.	Estrategias funcionales: 8P’s Marketing de servicios	78
6.6.1.	Producto	78
6.6.2.	Plaza	80
6.6.3.	Precio	80
6.6.4.	Promoción	83
6.6.5.	Personas	87
6.6.6.	Entorno físico	87
6.6.7.	Procesos.....	88
6.6.8.	Productividad y Calidad	89
6.7.	Estrategia de crecimiento.....	95
6.8.	Estrategias de Marketing relacional	96
6.8.1.	Identificar: Conocimiento de los clientes.....	92
6.8.2.	Clasificación de clientes.....	92
6.8.3.	Iniciar y mantener relación: Flor de servicios de Lovelock.....	96
6.8.4.	Generar beneficios.....	99
6.8.5.	Provocar fidelidad	100

6.9. Estrategias de marketing digital.....	101
6.9.1. Marketing por email	102
6.9.2. Marketing en redes sociales y generación de contenidos.....	103
6.10. Indicadores de control.....	105
7. CAPITULO VII: PLAN DE OPERACIONES	109
7.1. Ubicación del local y descripción.....	109
7.2. Definición de los procesos de servicio y de soporte	109
7.2.1. Procesos de prestación del servicio	109
7.2.1.1. Proceso de contacto e inscripción.....	110
7.2.1.2. Proceso de consumo del servicio	110
7.2.1.3. Proceso de cese de contrato	111
7.2.1.4. Proceso de creación y entrega de valor a cliente	112
7.2.1.5. Proceso de comunicación de la propuesta de valor	114
7.2.1.6. Proceso de administración de alianzas comerciales	114
7.2.1.7. Proceso de recepción, monitoreo y cuidado del cliente	114
7.2.2. Procesos de soporte	115
7.2.2.1. Gestión financiera.....	115
7.2.2.2. Recursos Humanos	115
7.2.2.3. Legal	115
7.2.2.4. Gestión de proveedores (Insumos y servicios)	115
7.3. Plan de actividades y horarios	116
7.4. Layout del inmueble y aforo.....	117
7.5. Plan de seguridad.....	117
7.6. Control y auditoria.....	118
7.7. Tercerización y compra de suministros	119
7.8. Licencias y permisos de funcionamiento.....	120
7.9. Planes de contingencia.....	121
8. CAPÍTULO VIII: PLAN ADMINISTRATIVO Y DE RECURSOS HUMANO.....	122
8.1. La empresa.....	122
8.2. La misión	122
8.3. La visión	122

8.4. Los valores.....	124
8.5. Objetivos del plan organizacional y de recursos humanos.....	124
8.5.1. Sociedad Comercial.....	125
8.5.2. Organigrama.....	125
8.6. Estrategias.....	127
8.7. Competencias de la organización.....	127
8.8. Gestión de personal.....	128
8.8.1. Reclutamiento y selección.....	128
8.8.2. Contratación.....	129
8.8.3. Inducción.....	129
8.8.4. Capacitación.....	129
8.8.5. Evaluación del desempeño.....	130
8.8.6. Motivación del personal.....	130
8.8.7. Puestos y remuneración.....	131
8.9. Tercerización de servicio.....	129
8.10. Alianzas estratégicas.....	132
8.11. Políticas de la organización.....	133
8.11.1. Políticas de plan estratégico.....	133
8.11.2. Políticas de reclutamiento y selección.....	133
8.11.3. Clima organizacional.....	134
8.11.4. Remuneración e incentivos.....	134
8.11.5. Clima Organizacional.....	134
8.11.6. Remuneración e incentivo.....	135
8.12. Presupuesto del plan de recursos humanos.....	135
9. CAPÍTULO IX: PLAN FINANCIERO.....	136
9.1. Objetivos.....	136
9.2. Supuestos y consideraciones.....	136
9.3. Estimación de la demanda.....	136
9.4. Presupuesto de costos.....	137
9.5. Gastos administrativos.....	137
9.6. Estimación de inversiones.....	138
9.7. Proyección de la depreciación.....	138
9.8. Aporte de capital.....	139

9.9. Estado de resultados.....	139
9.10. Evaluación económica financiera.....	139
9.11. Análisis de sensibilidad	140
9.11.1. Análisis de puntos muertos.....	140
9.11.2. Análisis de sensibilidad.....	141
9.11.3. Análisis y resultados de escenarios	143
10. CAPÍTULO X: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	145
10.1. Conclusiones.....	145
10.2. Recomendación.....	146
10.3. Anexos	148
BIBLIOGRAFÍA	273

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 01: Entrevista a expertos	148
Anexo 02: Guía de focus group a familiares de adultos mayores.....	169
Anexo 03: Guía de focus group a adultos mayores	173
Anexo 04: Resultados de los focus group con familiares de adultos mayores (influenciadores)	176
Anexo 05: Resultados de los focus group con adultos mayores.....	181
Anexo 06: Muestreo estratificado y cantidad de encuestados	186
Anexo 07: Cuestionario dirigido a adultos mayores.....	188
Anexo 08: Resultados del cuestionario dirigido a adultos mayores	199
Anexo 09: Análisis factorial	227
Anexo 10: Análisis de regresión	230
Anexo 11: Diferencias con la competencia	233
Anexo 12: Modelo Lean Canvas.....	234
Anexo 13: Mapa de ubicación de Vitalitá club.....	235
Anexo 14: Brief de comunicación para el adulto mayor	236
Anexo 15: Brief de comunicación para los influenciadores	238
Anexo 16: Ejemplos de publicidad de Vitalitá club	240
Anexo 17: Cronograma de actividades de comunicación.....	242
Anexo 18: Experiencia del cliente en desarrollo del taller	243
Anexo 19: Cuponera del programa de beneficios.....	244
Anexo 20: Imágenes del portal web de Vitalitá.....	246
Anexo 21: Ejemplos de mailing.....	247
Anexo 22: Fotos de la locación.....	251
Anexo 23: Horarios, rutas y paraderos del servicio de movilidad.....	252
Anexo 24: Horario de actividades programadas	253
Anexo 25: Distribución de áreas del inmueble	254
Anexo 26: Criterios de selección de terceros.....	256
Anexo 27: Requisitos para obtener la licencia de funcionamiento de establecimientos con un área mayor a 500m2 – Municipalidad de La Molina ..	257
Anexo 28: Solicitud licencia de funcionamiento – municipalidad de La Molina	258

Anexo 29: Declaración jurada de observancia de condiciones de seguridad (Ley N° 28976)	260
Anexo 30: Solicitud de inspección técnica de seguridad en edificaciones	261
Anexo 31: Perfil de puestos de la organización	263
Anexo 32: Presupuesto del plan de recursos humanos	267
Anexo 33: Estimación de la demanda.....	268
Anexo 34: Presupuesto de costos.....	269
Anexo 35: Presupuesto de gastos administrativos	270
Anexo 36: Inversión del plan de negocios	271
Anexo 37: Estado de resultados	272

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 3.1. Intención de asistencia al club de entretenimiento al mes	35
Tabla 3.2. Precio dispuesto a pagar en función a la cantidad de veces que irá al club	35
Tabla 3.3. Precio promedio diario de las personas que pagarían menos de S/. 350 por asistir al club	35
Tabla 5.1. Análisis EFI.....	65
Tabla 5.2. Análisis EFE.....	65
Tabla 6.1. Tamaño de la población en Lima Metropolitana y la población adulta mayor.....	72
Tabla 6.2 Crecimiento porcentual de la población total de Lima metropolitana y el crecimiento de su población adulta mayor	73
Tabla 9.1 Depreciación de inmuebles, maquinarias y equipo	138
Tabla 9.2 Flujo de caja económico	140
Tabla 9.3 Resultados de puntos muertos	140
Tabla 9.4. Sensibilidad del VAN por cada variable	141
Tabla 9.5. Sensibilidad bidimensional del VAN (en miles S/.)	142
Tabla 9.6 Resultado de escenarios	144

INDICE DE CUADROS

Cuadro 3.1. Concepto del Negocio.....	32
Cuadro 6.1. Actividades ofrecidas por el club.....	79
Cuadro 6.2. Argumentos de la comunicación.....	83
Cuadro 6.3 - Touchpoints de la necesidad de entretenimiento.....	92
Cuadro 6.4 - Touchpoints de búsqueda de alternativas.....	92
Cuadro 6.5 - Touchpoints de evaluación de alternativas.....	93
Cuadro 6.6 - Touchpoints en la venta.....	93
Cuadro 6.7 - Touchpoints en el uso del servicio.....	94
Cuadro 6.8 - Touchpoints en la renovación de la membresía.....	95
Cuadro 6.9 - Touchpoints en la recomendación.....	95
Cuadro 6.10. Optimización de relación con clientes nuevos.....	99
Cuadro 6.11. Optimización de relación con clientes.....	100
Cuadro 6.12. Optimización de relación con clientes retirados.....	100
Cuadro 6.13. Cuadro de indicadores.....	106
Cuadro 8.1. Personal requerido para la operatividad de la empresa.....	131
Cuadro 8.2. Servicios tercerizados.....	132

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1. Adecuación de la pirámide de Maslow a las necesidades del adulto mayor	12
Figura 2.2. Modelo del proceso de decisión compra según Kotler.....	13
Figura 3.1. Tamaño del mercado potencial.....	22
Figura 5.1. Pirámide de la población en 1950 y en 2017.....	48
Figura 5.2. Distribución por edades	48
Figura 5.3. Participación del género por rango de edad	48
Figura 5.4. Población adulta mayor por área de residencia y estado civil.....	49
Figura 5.5. Hogares con algún miembro adulto/a mayor.....	50
Figura 5.6. Hogares conducidos por adultos/as mayores.....	50
Figura 5.7. Incremento de los ingresos por rango de edad	52
Figura 5.8. Matriz poder/interés de stakeholders.....	60
Figura 5.9. Cadena de valor del club de esparcimiento	63
Figura 5.10. Posición de la empresa según análisis EFE y EFI.....	66
Figura 6.1. Funnel de Segmentación.....	72
Figura 6.2 Evolutivo del crecimiento de la población AM y la participación sobre la población total de Lima Metropolitana	73
Figura 6.3. Mapa perceptual de posicionamiento	76
Figura 6.4. Posibles propuestas de valor.....	76
Figura 6.5 Logotipo de “Vitalità Club”	78
Figura 6.6 Propuesta de publicidad orientada al público adulto mayor.....	86
Figura 6.7 Propuesta de publicidad orientada a influenciadores	87
Figura 6.8 Customer Journey del club Vitalità	91
Figura 6.9 Portal web – sección de contacto.....	102
Figura 6.10 Procesos y herramientas de e-mailing	103
Figura 6.11 Captura de pantalla Fan page	104
Figura 6.12 Cuadro de Mando Integral.....	105
Figura 7.1 Proceso de contacto e inscripción.....	110
Figura 7.2 Proceso de contacto e inscripción.....	111
Figura 7.3 Proceso de cese de contrato	112
Figura 7.4 Evaluación integral.....	119

Figura 8.1. Organigrama 127

Figura 9.1. Sensibilidad unidimensional por cada variable 142

ABREVIATURAS

AM	: Adulto mayor
ASISPA	: Asociación Servicio Integral Sectorial para Ancianos
APJ	: Asociación Peruano Japonesa
APEIM	: Asociación Peruana de Empresas de Investigación
CAM	: Centros de Adulto Mayor
CIAM	: Centro Integral del Adulto Mayor
EPE	: Encuesta Permanente de Empleo
FMI	: Fondo Monetario Internacional
INEI	: Instituto Nacional de Estadística
INDECI	: Instituto Nacional de Defensa Civil
MEF	: Ministerio de Economía y Finanzas
MIMP	: Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables
MINSA	: Ministerio de Salud
NSE	: Nivel socioeconómico
OMS	: Organización Mundial de Salud
OPS	: Organización Panamericana de la Salud
PAM	: Persona Adulta Mayor
PEA	: Población Económicamente Activa

JUAN FRANCISCO CASTILLO GARCÍA

Ingeniero estadístico, con estudios de post grado en marketing y finanzas. Experiencia en áreas de desarrollo comercial, gestión y planeamiento de productos y segmentos.

Proactivo, planificado, orientado a resultados, con alta capacidad analítica, comunicación a todo nivel de la empresa, capacidad para trabajar en equipo e influir positivamente en mis compañeros de trabajo.

FORMACIÓN

2015 - 2017 **Escuela de Administración de Negocios para Graduados- ESAN**

Maestro en Marketing

2005 - 2010 **Universidad Nacional de Ingeniería**

Ingeniero Estadístico

EXPERIENCIA

2015 - 2017 **BANCO INTERAMERICANO DE FINANZAS**

Jun 2017 - **Jefe de Segmentos.** VP Estrategia e Innovación

Actual

- Responsable de definir los segmentos persona natural y jurídica.
- Participación en el Planeamiento Estratégico 2017-2020, definiendo arenas competitivas y segmento objetivo del banco.
- Responsable de definir y ejecutar las acciones en el Ciclo de Vida del cliente: adquisición, activación, desarrollo, fidelización, retención y recuperación.

Abr.2016 – **Ejecutivo Sénior de Segmentos.** División de Marketing

May. 2017

- Responsable del desarrollo, ejecución y seguimiento a la oferta de valor del Segmento Preferente (Alto Valor).
- Seguimiento a la gestión comercial de los Ejecutivos de Banca Preferente, brindándoles herramientas de gestión y conocimiento de cartera, campañas por bases de datos de adquisición y vinculación, gestión de invitación a eventos exclusivo y monitoreo a la Calidad de servicio a clientes de sus carteras.
- Implementación del Estado de Resultados (P&L) por segmento y Market Share de Activos por segmento.

Jun.2014 – **Ejecutivo de Segmentos.** División de Marketing

Mar. 2016

- Participar activamente en la definición y la construcción de la oferta de valor de los segmentos priorizados.
- Implementación y gestión del piloto de Banca Preferente en la Red de Oficinas.
- Revisión de la competencia, indicadores de clientes y rentabilidad por segmento.

2013 - 2014 **INTERBANK**

Jun 2013 - **Ejecutivo de Segmentos.** División Segmento Consumo

- Mar.2014
- Gestión del cross-sell y retención de clientes en el segmento asignado.
 - Revisión de la competencia, indicadores de clientes y rentabilidad por segmento.
 - Propuesta de un modelo de negocio para rentabilizar el segmento de menor valor. Equipo de trabajo conformado por Segmentos, Productos, Riesgos y Canales.

2011 - 2013 **TELEFÓNICA MÓVILES**

Nov. 2011 - **Analista Planificación y Presupuesto.** Gerencia de Marca y Publicidad
Feb. .2013

- Reconocimiento de la Gerencia de Publicidad al valor de la Innovación.
- Análisis de la inversión publicitaria en acciones ATL y BTL por segmento.
- Control y seguimiento del gasto publicitario vs presupuesto, creando nuevos reportes e indicadores que faciliten la toma de decisiones.
- Participación en Planeamiento Estratégica para definición de metas de gastos por segmento, proyectos estratégicos y actividades diversas que impulsen presencia de marca.

2013 - 2014 **INTERBANK**

Set. 2010 - **Analista de Desarrollo y Gestión Comercial.** División Segmento Consumo
Nov.2011

- Generación de KPI's diarios y mensuales de ventas, fuga de clientes y saldos.
- Control y cálculo de comisiones de la fuerza de ventas de la división.
- Dimensionamiento de público objetivo para campañas comerciales, coordinando con responsables de producto e inteligencia comercial, realizando seguimiento de indicadores de las mismas.
- Automatización de procesos de generación de Reportería.
- Participación activa en proyectos de desarrollo de nuevos productos.

JUAN ENRIQUE GUSTAVO LEMBCKE HURTADO

Bachiller en Ingeniería de Sistemas de la Universidad de Lima, con experiencia en áreas de Planeamiento comercial, pricing e inteligencia de negocios, con un alto enfoque comercial, análisis de tendencias y comportamiento del consumidor, además de experiencia en la implementación de productos, servicios y estrategias.

FORMACIÓN

2015 - 2017 **Escuela de Administración de Negocios para Graduados- ESAN**

Maestro en Marketing

2007 - 2012 **Universidad de Lima**

Bachiller en Ingeniería de Sistemas (Quinto Superior)

EXPERIENCIA

2015 - 2017 **BELCORP** - Empresa de venta directa de cosméticos con presencia en 15 países de Latinoamérica.

Mayo 2015 - **Analista Corporativo de precios.** Responsable de la demanda y rentabilidad de los países encargados de la corporación
Actual

- Definir la táctica de precios para los canales de venta (Directa, Online y Retail).
- Analizar la información interna y del mercado para maximizar la venta y rentabilidad de la corporación.
- Desarrollar nuevas metodologías de análisis aplicables a países de la corporación

2012 - 2015 **CITIBANK** - Empresa de servicios financieros con presencia en más de 160 países.

Ago.2014 - **Sub Gerente adjunto de Inteligencia Comercial.** Encargado del
Ago 2015 manejo de las líneas de gastos de la banca de consumo

- Monitorear indicadores de mercado, rentabilidad y gastos.
- Administrar la relación, mantenimiento y retención de clientes
- Administrar campañas sobre el portafolio de clientes activos
- Coordinar la implementación de proyectos Regionales/Globales.

Ago.2012 - **Analista Sénior de Portafolio y campañas.** Encargado de la
Ago 2014 administración de la relación de los clientes existentes

- Gestionar las campañas de venta cruzada
- Encargado de la activación temprana de tarjetas de Crédito.
- Administrar los programas de lealtad (AA, Rewards y Women)
- Gestionar los modelos de segmentación de clientes activos.

KATTIA GISELLE RAMÍREZ PIMENTEL

Licenciada en Administración con especialización en marketing con más de 6 años de experiencia en desarrollo de canales de ventas y actividades de soporte.

FORMACIÓN

2015 - 2017 **Escuela de Administración de Negocios para Graduados- ESAN**

Maestra en Marketing

2005 – 2010 **Universidad Nacional Federico Villarreal**

Licenciada en Administración con mención en Marketing

EXPERIENCIA

2014 - 2017 **MIFARMA S.A.C** - Cadena de farmacias comercializadora de medicamentos, productos de higiene, cuidado personal y belleza.

May. 2016 - **Analista Senior de Visual Merchandising.** Coordinación, ejecución y supervisión de los procesos relacionados con la exhibición de productos.
Actual

- Revisión de árboles de decisión de compra por categoría y establecer esquemas de exhibición óptimos.
- Administración y distribución de manera eficiente rentable los espacios de cada categoría.
- Coordinación de la actualización de layouts, según necesidades del local o adaptación de espacios por arriendos o campañas.

Abr..2014 – **Analista de Trade Marketing.** Brindar soporte en el desarrollo de los puntos de venta de acuerdo con las metas y estrategias comerciales contempladas por la empresa.
May. 2016

- Promover la venta de productos a través de acciones dirigidas al punto de venta.
- Gestionar y negociar con los proveedores la implementación de espacios arrendados.

2011 - 2013 **ALFREDO PIMENTEL S.A.** - Empresa dedicada a la venta y distribución de llantas y brindar servicios automotrices.

Sep. 2011 - **Asistente de Marketing.** Desarrollo de estrategias de marketing y del plan de marketing.
Dic. 2013

- Manejo de medios publicitarios.
- Planificación de la elaboración de materiales publicitarios.
- Creación y desarrollo de la imagen corporativa de la empresa.
- Consolidar alianzas estratégicas y convenios con otras entidades.

ANDREA PAOLA TURCO CAM

Graduada de la carrera profesional de Ciencias de la Comunicación, especializada en Relaciones Públicas y Marketing. Con 5 años de experiencia en Marketing de servicios y de relaciones, Branding y organización de eventos. Planificadora, empática, flexible, creativa y con alto sentido de compromiso.

FORMACIÓN

2015 – 2017 **Escuela de Administración de Negocios para Graduados – ESAN**

Maestra en Marketing

2005 – 2010 **Universidad Nacional del Centro del Perú – UNCP**

Bachiller en Ciencias de la Comunicación

EXPERIENCIA

2013 - 2017 **UNIVERSIDAD ESAN.**

Abr. 2013 - **Analista de Marketing de Promoción.**

- Actual
- Planificación y gestión de actividades de marketing de promoción y relacional en eventos educativos, vocacionales y de admisión de estudiantes a nivel nacional.
 - Colaboración en eventos institucionales tales como graduaciones, ceremonias, talleres.
 - Vocera en medios

2012 - 2013 **SOLTRACK S.A. (Antes Mega Representaciones). GRUPO FERREYCORP**

Abr. 2012 - **Analista de Marketing y Capacitaciones.**

- Mar. 2013
- Organización del plan de cursos de capacitación para clientes.
 - Seguimiento de la logística de los eventos, proceso de inscripción y pago.
 - Actualización de base de datos y generación de reportes de perfil de clientes.

2011 - 2012 **GAMMA SOLUCIONES SAC (Antes Ara corporación industrial SAC).**

Jun. 2011 – **Ejecutiva de Marketing y Capacitaciones.**

- Abril. 2012
- Asistente en organización de cursos de capacitación
 - Responsable de la publicidad de la empresa en distintos canales de comunicación.

CURSOS

- Diplomado internacional de marketing (2012 - ESAN y Universidad Carlos III)
- Curso de actualización para especialización en Relaciones Públicas (2011- Universidad Inca Garcilaso de la Vega)

RESUMEN EJECUTIVO

La esperanza de vida promedio a nivel mundial está comenzando a mostrar niveles significativos en alza frente a los últimos años. Esta tendencia demográfica también se presenta en el Perú, donde los adultos mayores (personas de 60 años a más) representaban el 5.7% en el año 1950 y en la actualidad esa cifra asciende al 10.1% de la población. Se proyecta que para el 2025 el porcentaje de adultos mayores siga creciendo y llegue a ser el 13.3% del total de la población.

Esta tendencia viene acompañada de un cambio en la mentalidad de la población, dando más importancia al cuidado y mejora de la calidad de vida de las personas de toda edad, con la creación de productos y servicios diferenciados, de los cuales el segmento de adultos mayores comienza a tomar importancia debido al crecimiento del mismo. En paralelo, existe una mayor conciencia en la importancia del cuidado del adulto mayor con la creación de leyes que promueven el respeto y buen trato a este segmento, y tanto el Gobierno, Municipalidades y diferentes asociaciones civiles vienen brindando servicios enfocados en el bienestar y entretenimiento dirigidos a este segmento, sólo que más enfocado a los de bajos ingresos desde el punto de vista de la inclusión, dejando de atender a una parte de la población que busca satisfacer necesidades diferentes.

Bajo lo expuesto se propone la creación de un club de entretenimiento dirigido a los adultos mayores autovalentes del nivel socioeconómico B y de manera secundaria a los niveles socioeconómicos A2 y C1, que residen en los distritos San Borja, San Isidro, Santiago de Surco, La Molina, Miraflores, Lince, Jesús María, Pueblo Libre, Magdalena y San Miguel, lo cual se encuentra sustentado y detallado en el análisis de mercado realizado.

Para ello, se plantea el objetivo general de determinar la viabilidad económica y financiera de implementar un club de entretenimiento para el adulto mayor autovalente del NSE B de Lima Metropolitana, y los objetivos específicos se plantean para determinar el tamaño del mercado potencial y mercado meta, identificar hábitos, preferencias e insights, tanto del adulto mayor como familiares, determinar los atributos más valorados de un adulto mayor en un club, estimar el nivel de agrado e intención de afiliación al club, y finalmente la sensibilidad a los precios.

Para lograr estos objetivos, se realizó una investigación de mercado a nivel cualitativo y cuantitativo. Se llevaron a cabo entrevistas a profundidad con especialistas del sector público y privado, lo cual permitió tener una noción clara y definida del segmento a atender. Estas fueron complementadas con focus group desarrollados en 2 fases: la primera involucró a personas que conviven con un adulto mayor en casa, mientras que la segunda fue enfocada directamente en el público objetivo. Como resultado de estas reuniones se pudo conocer que hoy en día los adultos mayores buscan destinar su tiempo libre a actividades fuera de casa con amigos y familiares con quienes puedan compartir en actividades de recreación, y que lo que menos desean en su día a día es permanecer solos o aislados sin realizar actividad alguna. El estudio cuantitativo permitió determinar el mercado meta, atributos más valorados y precio para diseñar la propuesta de valor y el modelo de negocio.

A nivel de competencia directa existen pocas opciones en el mercado, siendo el sector público el que más alternativas presenta por medio de los CIAM (Centro Integral del Adulto Mayor) y CAM (Centro Adulto Mayor), ambos enfocados en niveles socioeconómicos de menor ingreso y con mucha demanda insatisfecha debido al poco número de centros. Por el lado del sector privado, aun no se encuentran referentes, pero si una cantidad mínima de opciones que aún están en etapas de captación de público.

El mercado potencial es de 114,865 personas adultas mayores, donde el segmento o mercado meta tiene un tamaño de 11,193 adultos mayores. Se busca atender al cierre del quinto año a 566 de ellos volviéndolos socios del club, representando un 3.9% de penetración del mercado meta.

La evaluación del proyecto se hizo bajo las condiciones propias de un escenario moderado y probable con un VAN de S/. 296,637 y una TIR del 55.11% al quinto año de operación, con lo que se puede demostrar la viabilidad del proyecto.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

Los aspectos clave sobre los que se basa el trabajo de investigación son los siguientes:

1.1 Antecedentes

El Estado peruano considera personas adultas mayores a todas aquellas que tengan 60 o más años de edad (Ley 30490 - Ley del Adulto Mayor). La ancianidad es una etapa vinculada con cambios físicos, sociales y psicológicos. Para un adulto mayor el hecho de admitir la presencia de dichos cambios es causa de notables alteraciones en su estado de ánimo como manifestación de sentimientos de tristeza, enfado, ansiedad, frustración, problemas de insomnio o falta de sueño, etc.

En el Perú, el porcentaje de adultos mayores ha ido en aumento durante los últimos años. Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI):

“Al primer trimestre del año 2017, el 43,2% de los hogares del país tenía entre sus miembros al menos una persona de 60 y más años de edad. En Lima Metropolitana se observa la mayor proporción de hogares con algún miembro adulto/a mayor, con el 45,4%.” (INEI, 2017)

De esta manera la población peruana, aumenta la proporción de población en tercera edad de 5,7% en el año 1950 a 10,1% en el año 2017. (INEI, 2017)

En Lima Metropolitana, el porcentaje de adultos mayores es 10.8% del total de limeños, siendo los distritos de Lima moderna los que tienen mayor porcentaje relativo de adultos mayores, representando más del 20% de su población de esos distritos, como son los casos de San Isidro, Miraflores, Jesús María, Pueblo Libre, Lince y San Borja, donde los adultos mayores representan el 24.8%, 23.6%, 21.7%, 20.9%, 20.4% y 20.3% del total de su población respectivamente. Adicionalmente, en el Informe del 2016 de la Asociación Peruana de Investigación de Mercados (APEIM) se indica que en los NSE A y B hay mayor proporción relativa de personas que tienen más de 56 años, el cual incluye a adultos mayores.

Con respecto a la esperanza de vida al nacer, el INEI informó en el año 2015 que esta se ha incrementado en 15 años en las últimas cuatro décadas y actualmente se

vive en promedio 74.6 años. Adicionalmente, informa que para el 2050 la esperanza de vida alcanzará los 79 años.

El Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables (MIMP, 2015) los clasifica en tres grandes grupos, acorde el mantenimiento de la capacidad funcional con el fin de orientar estrategias más adecuadas para su cuidado:

- **Persona adulta mayor autovalente:** Aquellos capaces de realizar actividades básicas en su vida diaria.
- **Persona adulta mayor frágil:** Quienes presentan disminución de su control fisiológico y/o factores sociales susceptibles a discapacitarse.
- **Persona adulta mayor dependiente o postrada:** Quienes su condición les impide desempeñar su vida diaria por sí mismo.

En Lima Metropolitana es posible encontrar diferentes alternativas dedicadas al cuidado de adultos mayores. Algunas fomentadas por entidades del estado como el Centro Integral del Adulto Mayor (CIAM), Centros de Adulto Mayor (CAM), e instituciones privadas, como casas de reposo o programas impulsados por organizaciones civiles.

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

1.2 Importancia del concepto

Existe una tendencia al envejecimiento de la población peruana, que se evidencia en un crecimiento de 24% de la población adulto mayor cada 5 años. Para el 2050, el 25% de la población del Perú será adulta mayor (OMS, 2017).

Considerando estos cambios demográficos, implementar un concepto de club de entretenimiento para el adulto mayor para contribuir al bienestar integral de este segmento a través de un modelo de negocio centrado en ellos, con un servicio preocupado en satisfacer sus necesidades y brindarle experiencias memorables.

1.3 Objetivos generales

Determinar la viabilidad económica y financiera de un club de entretenimiento para el adulto mayor autovalente del NSE B de Lima Metropolitana.

1.4 Objetivos específicos

Los objetivos específicos que contribuirán la viabilidad del proyecto son los siguientes:

- Analizar el mercado de servicios de bienestar y recreación para el adulto mayor
- Identificar los hábitos y preferencias de los adultos mayores
- Identificar los insights del adulto mayor de Lima Metropolitana.
- Diseñar una oferta atractiva para el adulto mayor y sus familiares, que genere intención de afiliación a la propuesta.
- Identificar los insights de la familia cercana del adulto mayor (hijos o familiar responsable de su cuidado)
- Determinar el nivel de agrado, nivel de intención de afiliación y nivel de diferenciación de la oferta de valor del proyecto.
- Determinar el nivel de sensibilidad a los precios del segmento elegido o familiares a cargo de su cuidado.

1.5 Motivación

El plan de negocio para la implementación de un club de entretenimiento para el adulto mayor presenta dos motivaciones:

- Motivación académica: Cumplir los requisitos estipulados por el reglamento de la universidad ESAN para obtener el grado de Maestro en Marketing.
- Motivación personal: Considerando los cambios demográficos en el Perú por el número creciente de personas adultas mayores en los próximos años, se desea contribuir al bienestar integral de este segmento a través de un modelo de negocio centrado en ellos, con un servicio preocupado en brindarle experiencias memorables.

1.6 Justificación

El periodo de la tercera edad trae una serie de cambios en la vida de las personas a nivel fisiológico y psicológico que impactan en su rol en la sociedad y estilo de vida. Sociedades tradicionales como América Latina suelen dañar la autoestima de los adultos mayores, desvalorizando su función en la sociedad, y tratándolos como una carga en el núcleo familiar por el mayor cuidado de su salud.

Otro problema es la poca difusión y concientización de la población peruana tradicional que carece de espacios públicos y servicios que atiendan las necesidades y expectativas de los adultos mayores. En el espacio privado, la familia, los hijos y nietos a cargo del cuidado de sus padres/abuelos perciben los centros de cuidado para el adulto mayor como lugares de “abandono”, idea que los motiva a dejarlos solos en casa o al cuidado de un familiar, sin considerar sus necesidades de socialización, salud y bienestar psicológico.

Ante este escenario el proyecto busca ofrecer un servicio integral diferenciado que incremente la sensación de bienestar del adulto mayor, incentive una vida social activa, mejore su estado de ánimo, autoestima y reconocimiento al sentirse útil compartiendo conocimiento y aprendiendo continuamente sin dejar de disfrutar momentos con su familia ni su hogar, pero con la ayuda de profesionales altamente calificados y comprometidos funcional y emocionalmente.

Para lograrlo, el proyecto plantea brindar un espacio donde los adultos mayores puedan aprovechar el día en actividades recreativas, lúdicas, culturales y artísticas. Se busca también estimular su mente, aprendizaje constante y reforzar su rol activo en la sociedad a través de conversatorios y actividades de responsabilidad social.

1.7 Contribución

El presente estudio pretende contribuir con:

- Una propuesta que contribuya al desarrollo de negocios enfocados al adulto mayor en el Perú capaces de construir relaciones exitosas y de valor con sus consumidores a través de experiencias memorables.
- Aportar con el proyecto a abandonar el paradigma y actitud pesimista hacia los adultos mayores (que son una carga o personas en declive) para ver lo que hoy en

- día el mundo ve: Una narrativa optimista, llena de oportunidades con mayor fe en sus habilidades y propósito, capaces de llegar a ser referente para los más jóvenes.
- Presentar un diseño de servicio que permita al adulto mayor vivir su etapa con optimismo, de manera divertida, fácil y agradable, donde se reconozcan e impulsen sus potenciales en un entorno amigable, conforme la calidad de vida que espera recibir.
 - Ofrecer a los familiares del adulto mayor la propuesta de un club de entretenimiento que brinde seguridad, calidad de vida, y agradable entorno social a su padre o abuelo, a un costo razonable y sin necesidad de desvincularlo de su hogar.

1.8 Delimitación y alcances

El estudio presenta los siguientes alcances y limitaciones

1.8.1 Alcances

El proyecto estará dirigido a adultos mayores autovalentes, es decir lúcidos y sin dependencia física para realizar actividades básicas, que desean mantener su vida social más activa y les interese seguir un estilo de vida saludable.

El estudio se enfocará en Lima Metropolitana, considerando como target primario a los adultos mayores pertenecientes a los NSE B, y secundario a los adultos mayores del NSE A2 y NSE C1. En ese sentido, el trabajo no podrá extrapolarse a otro tipo de adultos mayores ni a otros niveles socioeconómicos.

1.8.2 Limitaciones

Los aspectos que limitan el estudio son:

- Periodo de tiempo de recolección de información.
- La falta de cooperación de instituciones que brindan servicio de cuidado al adulto mayor para suministrar información.
- Se dificulta realizar un muestreo probabilístico debido al tiempo del estudio y a los problemas que supone el envejecimiento.
- Presupuesto para realización de estudio completo con alguna empresa especializada de investigación de mercado.

CAPÍTULO II. MARCO CONCEPTUAL

Para desarrollar la investigación sobre servicios de entretenimiento, esparcimiento y bienestar orientado al adulto mayor se requiere comprender la información a continuación:

2.1 Adulto mayor

El Estado peruano considera personas adultas mayores a todas aquellas que tengan 60 o más años de edad (Ley 30490 - Ley del Adulto Mayor, Julio 2016). La Dirección General de Salud de las Personas, (2005) los clasifica en tres grandes grupos, acorde el mantenimiento de la capacidad funcional con el fin de orientar estrategias más adecuadas para su cuidado:

- **Persona adulta mayor autovalente:** Aquellos capaces de realizar actividades básicas en su vida diaria; por un lado, están las actividades funcionales esenciales para su autocuidado (comer, vestirse, desplazarse, asearse, bañarse y continencia) y las actividades instrumentales (cocinar, limpiar, movilizarse, orientarse para salir fuera de casa). Se considera que el 65% de los adultos mayores tienen esta condición.
- **Persona adulta mayor frágil:** Quienes presentan disminución de su control fisiológico y/o factores sociales susceptibles a discapacitarse. Se considera que el 30% de los adultos mayores tienen esta condición.
- **Persona adulta mayor dependiente o postrada:** Quienes presentan una situación aún más delicada de su estado fisiológico que le impide desempeñar su vida diaria por sí mismo. Se considera que entre el 3% y 5% de personas mayores se encuentran en esta condición.

2.2 Datos demográficos de la población adulto mayor en Perú

De acuerdo con estimaciones del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2017), más de 3 millones de peruanos son adultos mayores, de los cuales el 53% son mujeres. La población adulta mayor representa el 9.7% de la población y tiene una tasa de crecimiento promedio anual de 3.6%.

Al primer trimestre del año 2017, Lima Metropolitana concentraba la mayor proporción de familias con al menos un miembro adulto mayor (45,4%), sumando más de 8 millones de habitantes, en donde la población adulta mayor representa el 10.8%.

Con respecto al ámbito geográfico de Lima Metropolitana, los distritos cuya población adulta mayor representa más del 20% de sus habitantes están en Lima moderna. Estos distritos son San Isidro (24.8%), Miraflores, (23.6%), Jesús María (21.7%), Pueblo Libre (20.9%), Lince (20.4%), San Borja (20.3%) y Barranco (20.2%).

2.3 Envejecimiento saludable

En el PLANPAM 2013-2017 (MIMP, 2013) se considera envejecimiento saludable a la mejora del bienestar físico, psíquico y social de las personas adultas mayores se logra a través del incremento en la cobertura y calidad de los servicios socio-sanitarios, la garantía de la asistencia alimentaria y nutricional, y la generación de oportunidades para una vida armónica dentro de su familia y su comunidad.

En el informe mundial sobre envejecimiento y la salud (Organización Mundial de Salud, 2015) se define el “envejecimiento saludable” como el proceso de fomentar y mantener la capacidad funcional que permite el bienestar en la vejez. Asimismo, la OMS (2015) indica que:

“Esta capacidad funcional dependería de la capacidad intrínseca de la persona (la combinación de todas las capacidades físicas, mentales y psico-sociales) y de los entornos en los que vive (en el más amplio sentido, que incluye los entornos físicos, sociales y normativos). El envejecimiento saludable abarca la vida entera y su fomento incluye medidas a cualquier edad.”.

2.4 Problemas frecuentes del adulto mayor

El proceso de envejecimiento viene asociado con una progresiva degeneración de la salud física y mental que deteriora la calidad de vida del adulto mayor (Organización Panamericana de la Salud, 2001):

- Aspectos físicos: La pérdida de capacidades motrices en el adulto mayor se manifiesta por una serie de limitaciones físicas como los dolores articulares que son consecuencia de la falta de actividad corporal. Como consecuencia de ello, durante esta etapa es común la presencia de enfermedades como la artritis, artrosis, entre otras.

- Aspectos cognitivos: Las capacidades cognitivas del adulto mayor tienen a degenerarse manifestándose en la pérdida de memoria, demencia senil, o enfermedades tan conocidas como el Alzheimer y Parkinson.
- Aspectos sociales: El adulto mayor afronta una etapa de aislamiento del núcleo familiar y social, como consecuencia de la presencia de depresión, tristeza, baja autoestima, sentimientos de incapacidad. Los motivos generadores de estos cambios están relacionados con el cese de las actividades laborales, periodos de duelo sean por viudez o el fallecimiento de familiares cercanos, independencia de los hijos.

2.5 Cambios fisiológicos en el adulto mayor

A medida que los años se van sumando, el organismo sufre ciertos cambios que van alterando la salud y estabilidad del adulto mayor, estos con un continuo monitoreo y asesoramiento de un médico especialista pueden ser llevados de manera correcta y asegurar una calidad de vida adecuada.

Los principales cambios en el organismo vinculados a los adultos mayores se agrupan de la siguiente manera:

- Envejecimiento cardiaco: Se encuentra disminución en la respuesta fisiológica a la actividad física, comienzan a surgir problemas de presión arterial debido al engrosamiento de las arterias.
- Envejecimiento cerebral: La reducción de la masa muscular lleva a que la actividad neuronal también se vea afectada lo cual como efecto puede llevar a la disminución de la memoria de trabajo, a una menor velocidad de procesamiento y una disminución en la atención.
- Envejecimiento muscular: Tanto el sistema óseo como el muscular comienzan a presentar deterioro en el adulto mayor, la disminución de la masa muscular y la infiltración de grasa en el organismo llevan a la disminución de la fuerza lo cual también influye en el grado de fragilidad del adulto mayor frente a caídas o accidentes dentro o fuera del hogar.
- Envejecimiento del metabolismo de la glucosa: La pérdida de masa muscular y la baja actividad física en el adulto mayor auspician la aparición de grasa

corporal la cual se comienza a presentar como grasa visceral lo que auspicia a que el metabolismo se ralentice y comience a generar una resistencia hacia la insulina.

2.6 Enfermedades en el adulto mayor

En el informe “Situación de la población adulta mayor” (INEI, 2017), se menciona que:

- El 82,5% de la población adulta mayor femenina presentó algún problema de salud crónico, mientras que en la población masculina este problema afecta al 71.9%. En Lima Metropolitana se alcanza el 80,02% de mujeres que padecen problemas de salud crónica, y en hombres el 72,6%.
- El 29.7% de la población adulta declaró padecer de presión alta o hipertensión alta, el 19.5% tiene colesterol alto, el 12.0% tiene triglicéridos altos, el 8% reporta tener enfermedad del corazón, y el 15.4% declaró tener infección urinaria.

Debido a la alta propensión a adquirir estas enfermedades, el adulto mayor se preocupa más por su salud y procura mantener una nutrición balanceada, disminuyendo el consumo de sal y azúcar para evitar problemas de presión alta y diabetes respectivamente.

2.7 Nutrición del adulto mayor

Durante la etapa del envejecimiento el mantener una alimentación adecuada y balanceada es importante para la salud al contribuir con la mejora de la calidad de vida y la prevención de diferentes tipos de enfermedades comunes en las personas de la tercera edad al afrontar variaciones fisiológicas propias de la edad como cambios sensoriales, gastrointestinales, metabólicos, neurológicos, inmunológicos sistema cardiovascular y renal que compromete y modifica la forma de alimentarse que solía realizar habitualmente.

Los aspectos emocionales también pueden alterar la alimentación debido a la presencia de depresión o vivir en aislamiento lo que ocasiona que no tengan interés en comer de una manera adecuada.

Es importante el consumo de nutrientes básicos como vitamina D, calcio, fibra y grasas saludables que contienen algunos alimentos. Además, debe ir acompañado con la práctica de actividad física apropiada para reducir los riesgos de afecciones de sobrepeso, osteoporosis, entre otras.

2.8 Psicología en el adulto mayor

La ancianidad es una etapa vinculada con cambios físicos, sociales y psicológicos. El hecho de admitir la presencia de dichos cambios es causa de notables alteraciones en su estado de ánimo como manifestación de sentimientos de tristeza, enfado, ansiedad, frustración, problemas de insomnio o falta de sueño, etc. Es importante que el adulto mayor mantenga su identidad personal para poder afrontar dichos cambios que transforman su estilo de vida.

Los problemas más característicos en esta etapa están vinculados con la pérdida de las capacidades cognitivas que puede contrarrestarse si se mantiene la práctica de actividades intelectuales.

La degeneración del sistema nervioso está enlazada con la pérdida de las capacidades sensitivas y perceptivas. Lo que da como resultado que las respuestas ante estímulos y el procesamiento de la información se vuelven más pausados. Una de las preocupaciones más significativas durante esta etapa es la reducción de la memoria que puede terminar en enfermedades crónicas como el Alzheimer

El objetivo principal de la psicología del adulto mayor es el incremento de la calidad de vida del paciente. Por ello, es importante diagnosticar e identificar el o los problemas que afectan el desarrollo del adulto mayor mediante la intervención de sesiones de terapia psicológicas. Además, los prepara para afrontar situaciones complejas con mayor demanda emocional y concientizar a la familia sobre los problemas que ellos enfrentan.

2.9 Especialidades de la medicina dirigidas al adulto mayor

- Geriátrica: Proviene de la terminología griega gerim, hombre anciano y iatrikos, tratamiento médico. (Nascher, 1909) (Garza, 1996)

“Ávila Fematt (2010) señala que es una rama de la medicina enfocada al cuidado de los adultos mayores que comprende aspectos preventivos, terapéuticos y de rehabilitación integrado a temas sociales y familiares. Proporciona herramientas para la atención del adulto mayor enfermo en etapas agudas, subagudas y crónicas.”

- Gerontología: Metchnikoff (1903) sostiene que “es un término formado por las palabras griegas geron = viejo y logos = estudio, refiriéndose a una rama de conocimiento o ciencia que estudia el envejecimiento”.

En su texto Altarriba Mercader (1992) afirma que es el estudio del envejecimiento desde un enfoque médico, biológico, psicológico y social. El objetivo de esta disciplina está basado en la prolongación y la mejora en la calidad de vida del adulto mayor.

2.10 Servicios de atención y cuidado para el adulto mayor en Lima

En Lima Metropolitana es posible encontrar diferentes alternativas dedicadas al cuidado de adultos mayores. Algunas fomentadas por entidades del estado como también por instituciones privadas.

- **Centro Integral del Adulto Mayor (CIAM):** Liderada por los municipios distritales, ofrece áreas ideales para el desarrollo de la socialización e interacción a través de un programa de actividades adecuado para el adulto mayor. También ofrece asistencia, protección y apoyo.
- **Centros de Adulto Mayor (CAM):** Dirigido por EsSalud, creado con el objetivo de mejorar la calidad de vida de los adultos mayores por medio de programas de integración socioculturales, recreativos, productivos promoviendo un estilo de vida activo.
- **Casas de reposo:** Existen instituciones privadas y del estado que brindan vivienda y cuidado temporal o permanente a los adultos mayores. Esta supervisado por médicos y personal especializado.
- **Enfermería de domicilio:** Ofrece apoyo en el cuidado del adulto mayor en casa. El servicio comprende la atención personalizada de enfermeras o técnicas según las necesidades del atendido como alimentación, aseo personal, control de la salud, etc.

2.11 Calidad de vida del adulto mayor

La calidad de vida en la adultez mayor se define como “la percepción del individuo de su posición en la vida, en el contexto de la cultura y el sistema de valores en los cuales vive, en relación con sus objetivos, expectativas, categorías y preocupaciones.” (Urzúa, Bravo, Ogalde y Vargas, 2011).

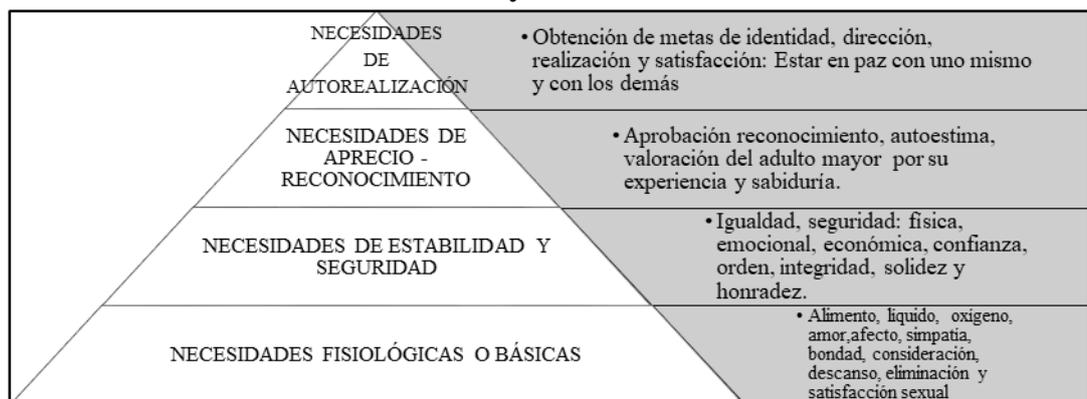
En su estudio, Urzúa, Bravo, Ogalde y Vargas (2011) sostienen que la calidad de vida está compuesta por 6 dominios: Habilidades sensoriales, autonomía, actividades del pasado, presente y futuras, participación social, muerte y el morir, intimidad.

Por otro lado, en el estudio sobre el significado de la calidad de vida del adulto mayor para sí mismo y para su familia, Vera (2007) concluye:

“La representación social acerca del significado de calidad de vida para el adulto mayor es tener paz, tranquilidad en su vida cotidiana; es ser cuidado y protegido por la familia, con dignidad, afecto, respeto por su persona y por sus bienes materiales, ayudándole a lograr sus metas, permitiéndole ejercer su derecho de libre expresión, comunicación, de decisión en todo lo que se le relacione a él. Y, para la familia, es proporcionarle dentro de lo posible, alimentación, vestido, vivienda e higiene”.

Otro aporte de la tesis de Vera (2007), es la adecuación de la escalera jerárquica de Maslow hacia el adulto mayor:

Figura 2.1. Adecuación de la pirámide de Maslow a las necesidades del adulto mayor

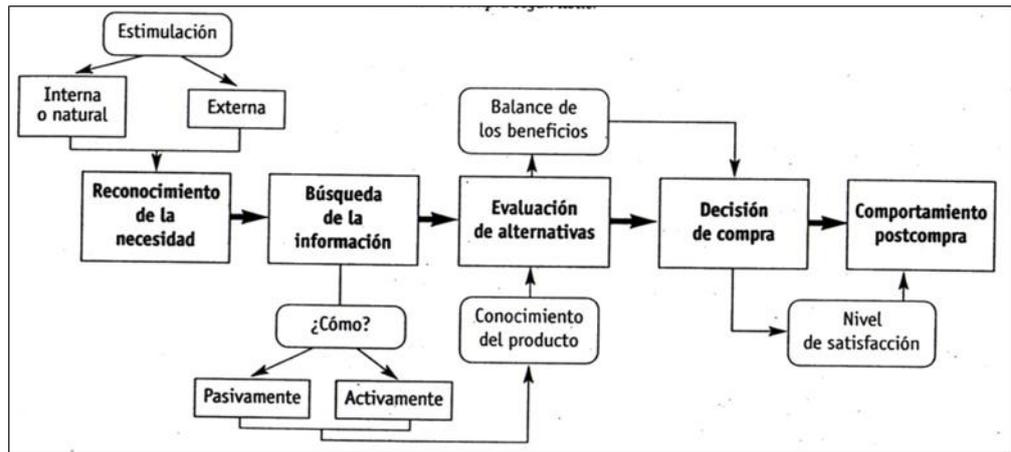


Fuente: Vera, 2007.

2.12 Influencia social en la decisión de compra

Según Philip Kotler (2009), el proceso de decisión de compra se desarrolla en cinco etapas: reconocimiento de la necesidad, búsqueda de información, evaluación de alternativas, decisión de compra y comportamiento pos compra.

Figura 2.2. Modelo del proceso de decisión compra según Kotler



Fuente: Kotler (2009)

En la etapa de decisión de compra suceden dos cosas: a) que otras personas influyan con argumentos que no había tenido en cuenta desde un principio, y el comprador cambie de opinión, y b) que suceda que el comprador desee complacer a otra persona.

Ante ello es imperativo tener en cuenta a los principales influenciadores o factores externos para el público objetivo de este estudio, en este caso el adulto mayor, y sus principales influenciadores familiares, amigos y el entorno social donde se encuentra. Por lo tanto, el plan de negocio que comprende este estudio también intentará convencer al grupo de influenciadores.

2.13 Uso del tiempo libre del adulto mayor

En el Perú no existe una cultura del tiempo libre y esta situación se agrava en los adultos mayores quienes tienen mayor disponibilidad de tiempo y requieren mayor cuidado de su estado físico y mental, por otro lado, tampoco existen los espacios ni los profesionales especializados para cubrir dicha necesidad de los adultos mayores

(MIMP, Política Nacional en relación con las Personas Adultas Mayores 2013). Esta ausencia de oferta y demanda influye en problemas que involucran aspectos físicos, psicológicos, mentales y sociales.

Como solución a esta problemática, las actividades de esparcimiento, recreación, actividades deportivas y culturales permiten a las personas adultas mayores estimular conductas positivas, fortalecer su integración con su comunidad y aumentar su calidad de vida.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

En este capítulo se presenta la metodología y análisis de resultados relevantes para determinar la viabilidad del plan de negocio.

3.1 Tipo de investigación

En una primera etapa se realizó una investigación exploratoria, en una segunda etapa se realizó una investigación descriptiva y en una tercera se hizo una investigación correlacional. Las tres han sido de corte transversal porque se utilizaron en un momento determinado en el tiempo.

La investigación exploratoria se realizó en dos etapas: la primera parte consistió en la revisión de fuentes secundaria tales como revisión de publicaciones sobre estudios demográficos, bibliografía de instituciones relacionadas al adulto mayor, artículos periodísticos y revisión de tesis anteriores relacionadas al tema de estudio. La segunda parte de la investigación consistió en obtención de información a través de fuentes primarias utilizando entrevistas a profundidad a expertos en la atención a adultos mayores, un focus group a familiares de adultos mayores (influenciadores) y dos focus group a los usuarios finales del servicio para profundizar en los insights, preocupaciones, motivaciones y todos los aspectos para elaborar y testear el concepto del negocio.

La investigación descriptiva se utilizó para analizar, dimensionar y describir las características del adulto mayor y estudiar los atributos que más valoran en un centro de entretenimiento. Para ello se hizo un estudio de campo para recolectar información mediante encuestas, el cual demandó un trabajo técnico de recopilación, procesamiento de información y de análisis de los resultados finales.

La investigación correlacional se utilizó para identificar el grado de asociación de los principales atributos que influyen en la intención de afiliación. Para ello se utilizó un análisis factorial para agrupar variables y corregir el efecto de multicolinealidad, y luego se hizo un análisis de regresión para identificar el peso de los coeficientes que más influyen. Este modelo no se utilizó para pronosticar futuros estudios, sino para identificar el grado de intensidad que cada variable independiente explica la intención de compra y comparar cuál influye más.

3.2 Diseño de investigación

El estudio se ejecutó en cuatro etapas. La primera etapa consistió en revisión de fuentes secundarias de publicaciones de instituciones públicas y privadas, artículos periodísticos, tesis anteriores, entre otros. La segunda etapa consistió en realizar entrevistas a profundidad a expertos de distintas profesiones con experiencia comprobada en la atención al adulto mayor. La tercera etapa consistió en realizar tres focus group: uno con los familiares del adulto mayor, que serían los influenciadores, y otros dos con adultos mayores que serían los usuarios del servicio. La cuarta etapa consistió en un estudio cuantitativo mediante la realización de encuestas a los adultos mayores, el análisis descriptivo de los resultados de las encuestas, y en la utilización de un análisis factorial y de regresión para identificar cuál atributo influye más en la intención de afiliación al centro. Cada etapa arrojó resultados que sirvieron de base para los estudios posteriores.

3.2.1 Fuentes secundarias

En esta etapa se procedió con la revisión de diversos estudios y publicaciones de instituciones públicas y privadas (INEI, Apeim, Ipsos Apoyo), y también se revisó bibliografía de instituciones relacionadas al adulto mayor (CEPAL, MIMP, OMS, EsSalud). Adicionalmente, se revisó información de la actual oferta para este segmento que son los talleres y actividades de entretenimiento que ofrecen en los CIAM y CAM, ambos organizados por instituciones del Estado.

Objetivos

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

- Analizar el mercado de servicios de bienestar y recreación para el adulto mayor.
- Estimar el tamaño del segmento objetivo.

Técnicas utilizadas

Para el análisis de archivos procesados, tales como base de datos del INEI, se procedió a procesar la información en Microsoft Excel. El resto de información que no sea procesada, como por ejemplo materiales publicados o bases de datos digitalizadas,

se procesó manualmente en el mismo archivo Excel, donde se efectuaron las operaciones necesarias para estimar el tamaño del segmento objetivo, mediante ponderaciones basadas en las fuentes secundarias.

3.2.2 Investigación cualitativa

En esta etapa se procedió a la investigación a través de fuentes primarias que permitieran conocer a mayor profundidad las necesidades y comportamiento del adulto mayor, así como también la valoración a la oferta actual de centros de atención (CAM, CIAM, casas de reposo y organizaciones similares).

Objetivos

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

- Identificar los hábitos y preferencias de los adultos mayores.
- Identificar los insights del adulto mayor de Lima Metropolitana.
- Identificar los insights de la familia cercana del adulto mayor (hijos o familiar responsable de su cuidado).
- Diseñar un primer bosquejo del concepto de negocio a ofrecer al adulto mayor y sus familiares.
- Determinar un resultado preliminar del nivel de agrado, nivel de intención de afiliación y nivel de diferenciación de la oferta de valor del proyecto.
- Determinar un resultado preliminar del nivel de sensibilidad a los precios del segmento elegido o familiares a cargo de su cuidado.

Técnicas utilizadas

El estudio abarcó entrevistas a expertos (profesionales y técnicos con conocimiento del cuidado del adulto mayor) y focus group con adultos mayores y con familiares responsables de su cuidado.

A. Entrevista semiestructurada a expertos

Esta técnica se aplicó a profesionales con conocimiento y experiencia en el cuidado del adulto mayor. Se entrevistó a una enfermera familiar, un gerontólogo, una

nutricionista, una coordinadora del CIAM de San Borja, y una voluntaria de un programa de cuidado del adulto mayor.

En total se desarrollaron cinco entrevistas a profundidad a expertos bajo un esquema de preguntas que permitió a los entrevistados expresar sus opiniones y mantener una conversación natural con el objetivo de conocer las necesidades del adulto mayor (fisiológicas, seguridad, pertenencia, estima, ser), identificar el equipo interdisciplinar requerido para la atención del adulto mayor, y actividades que contribuyan a mejorar su calidad de vida. Las entrevistas se detallan en el anexo 01.

B. Focus group

Se realizaron focus group a los dos perfiles determinantes para el estudio: adultos mayores (usuarios del servicio) y a familiares (influenciadores) con el objetivo de conocer los hábitos y preferencias, insights del adulto mayor y su familia, conocer la percepción respecto a servicios similares y la percepción sobre la propuesta de los autores de la tesis.

El grupo de familiares estuvo constituido por personas entre 26 y 55 años de edad, que viviera o tuviera responsabilidad sobre un adulto mayor con las características del target. La duración del focus fue de dos horas aproximadamente.

Para los adultos mayores se realizaron dos focus group, cada sesión tuvo una duración de dos horas aproximadamente con grupos diferentes (ninguna persona participó en los dos focus). Ambos grupos estuvieron constituidos por seis personas, asegurando que se cumplan los requisitos determinados como target. El número de participantes permitió que cada miembro recibiera la cantidad suficiente de tiempo y atención. Las características de las personas que participaron en el focus tenían que cumplir con las características del segmento objetivo, los cuales se detallan en el anexo 03.

El papel de moderador de los focus group fue asumido por los investigadores de este estudio, quienes elaboraron una guía de preguntas para obtener la información deseada. El guion para el focus con los familiares se detalla en el anexo 02 y el guion que se desarrolló con los adultos mayores se detallada en el anexo 03.

3.2.3 Investigación cuantitativa

Las encuestas fueron dirigidas a adultos mayores que sean autovalentes y residan en las zonas 6 y 7 según APEIM porque en esos distritos hay gran porcentaje de habitantes de los NSE A2, B y C1. Además de eso no se hizo ninguna distinción de género, estado civil, raza o creencia.

De los resultados de las entrevistas a profundidad a expertos y de los focus group, los cuales se detallan más adelante, se decide acotar la realización de las encuestas a adultos mayores entre 60 y 80 años, porque después de los 80 años las personas son más vulnerables y además es más difícil de acceder a responder las preguntas de la encuesta.

Objetivos

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

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

Técnica de muestreo

En una primera etapa se hizo un dimensionamiento para de la cantidad de adultos mayores por distrito, por rango de edad y género, con la finalidad que la muestra guarde las mismas proporciones que la población. En una segunda etapa se utilizó un muestro no probabilístico porque los participantes no han tenido la misma probabilidad de ser seleccionados principalmente debido al tiempo de la investigación, el cual se mencionó en el Capítulo I como una de las limitantes de la tesis. Primero se entrevistaron familiares directos, compañeros de trabajo y referidos que cumplan con el perfil que requiere el estudio, y luego se contrató un proveedor externo que terminó de culminar con la cuota requerida de encuestas en los estratos definidos.

Tamaño de muestra

Como no se conoce a priori cuál es la varianza de la población, para calcular el tamaño de muestra se utilizó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

En la sección 3.3.1 se calcula el tamaño de la población adulta mayor del target seleccionado, y esta es igual a 114,865 adultos mayores. En este estudio se decidió trabajar con una confiabilidad de 95%, obteniendo el valor de $Z(\alpha)$ al 95% de 1.960. Además, para maximizar el factor de proporción se asume que p y q tomarán los valores de 0.50 cada uno. Finalmente, se decide trabajar con un error de muestreo máximo del 5%.

Con estos parámetros, la cantidad de encuestas que se necesita será de 383 encuestas (redondeo a 380). Como se aprecia en la fórmula, el tamaño de muestra es inversamente proporcional al error de muestreo, y por esa razón se espera mitigar dicho error maximizando el tamaño de la muestra.

Finalmente, se distribuyó esta cantidad (380 encuestas) por estratos según la cantidad de habitantes por distrito, rango de edad y género como se aprecia en el anexo 06.

Recopilación de información

El instrumento utilizado para recopilar la información fue la encuesta que se detalla en el anexo 07. Su análisis de resultados permitió responder los objetivos antes descritos y también perfilar y caracterizar más al público objetivo.

Procesamiento de la información

La base de datos se digitó y procesó en Microsoft Excel. Previamente al análisis, se hizo una limpieza de la data normalizando los datos y eliminando observaciones perdidas.

Análisis estadístico e interpretación de datos

Con respecto a las herramientas de análisis e interpretación de datos, se utilizó un análisis univariante o análisis individual de cada variable y también análisis multivariado.

En el Microsoft Excel se procesó la información para obtener los resultados del análisis individual de cada variable, mientras que el SPSS se utilizó para realizar el análisis multivariado. Este último se utilizó para encontrar medir la relación y el impacto de los atributos en la intención de afiliarse. Para ello, primero se utilizó un Análisis Factorial para reducir el número de variables y eliminar el efecto de multicolinealidad, y seguidamente se utilizó un modelo de regresión múltiple para analizar el impacto que tienen dichos factores con la variable intención de afiliación al club.

Los resultados se presentaron en tablas de frecuencia, tablas de doble entrada, gráficos y cuadros. Estas estadísticas se detallan en el anexo 08.

3.3 Resultados

A continuación se muestra la estimación del tamaño del mercado potencial tomando las fuentes secundarias, los resultados de las entrevistas a profundidad, los resultados de los focus group a los adultos mayores y de los familiares (por separado) y los resultados del estudio cuantitativo.

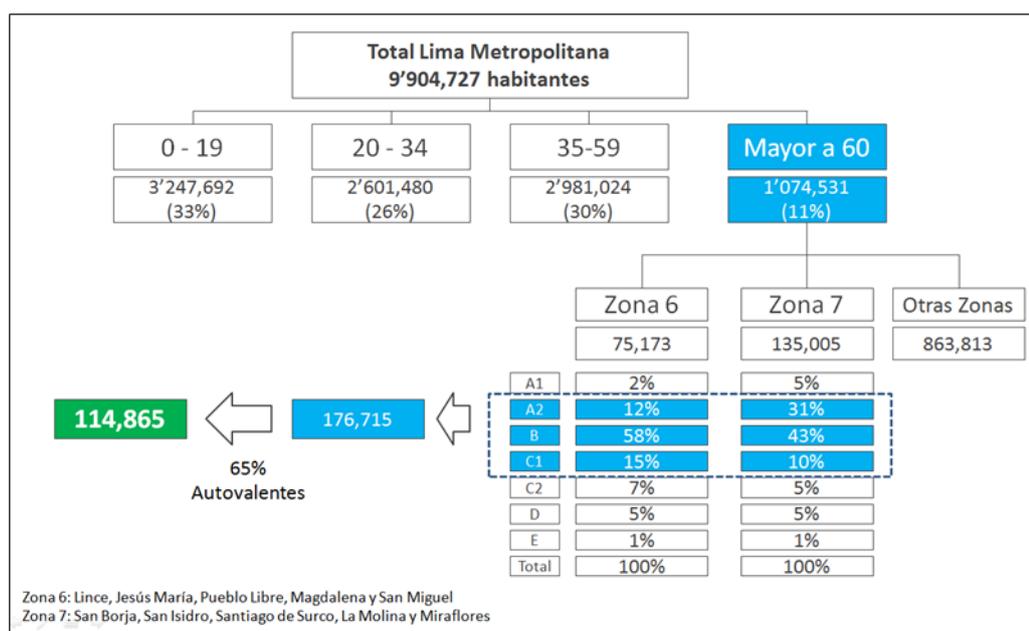
3.3.1 Tamaño del mercado potencial

Para estimar el tamaño del mercado potencial se utilizaron las fuentes del INEI y APEIM. Del INEI se obtuvo la cantidad de habitantes por distrito y por rango de edad, y del Informe de APEIM 2016 se sacó la información de la composición de los niveles socioeconómicos por zonas de Lima Metropolitana.

Se eligieron las zonas 6 y 7 porque son las que concentran gran proporción de los NSE A2, B y C1. Los distritos que conforman estas zonas son: San Borja, San Isidro, Santiago de Surco, La Molina, Miraflores, Lince, Jesús María, Pueblo Libre, Magdalena y San Miguel. Con estos inputs, se utilizaron aplicaron factores de

proporción para estimar el tamaño del mercado potencial por nivel socioeconómico, y finalmente se multiplicó por el porcentaje de adultos autovalentes que representan del total de la población adulta mayor (65%). De estos resultados, se determina que el mercado potencial es de 114,865 personas adultas mayores autovalentes. Estos pasos se ilustran en la Figura 3.1.

Figura 3.1. Tamaño del mercado potencial



Fuente: INEI 2015, APEIM 2016

3.3.2 Entrevista de profundidad a expertos

Se realizaron entrevistas a diferentes especialistas en cada uno de los rubros que se consideran importantes para el proyecto, entre ellos:

- Gerontólogo de la Clínica Anglo Americana
- Enfermera especializada en cuidados para el AM.
- Nutricionista especializada en alimentación para el AM.
- Voluntaria del centro Jinnai de atención para el AM de la Asociación Peruano Japonesa – APJ.
- Coordinadora del CIAM de la Municipalidad de San Borja.

Las entrevistas se dieron en dos etapas: primero se realizaron preguntas generales y luego se profundizó en preguntas más específicas de sus respectivas ramas.

Hallazgos sobre el adulto mayor

Esta sección se enfocará en la información recabada acerca de los gustos, preferencias y necesidades del AM.

Ciclo de vida del adulto mayor

- Etapa 1: AM joven pre jubilación (60 a 65 años). Personas activas, pero con un grado de preocupación importante por cuál será el ritmo de vida después del cese de actividades.
- Etapa 2: AM jubilado (65 a 80 años). Comienza a preocuparse por su salud y por su estabilidad económica, comienza a pasar por etapas emocionales difíciles debido a la partida de sus contemporáneos. Puede caer en depresión si no es bien llevada esta etapa.
- Etapa 3: AM mayor (Más de 80). Comienzan a ser más frágiles y dependientes físicamente, desarrollan una introversión en sus temas personales y comienzan a pensar en los últimos días y el legado que dejarán.

Hábitos y necesidades

Los especialistas concluyeron en su totalidad en que los hábitos de los adultos mayores difieren con notoriedad según el estrato socio económico en el cual se desenvuelven, aquellos que cuentan con un poder adquisitivo propio de los NSE A y más alto del B suelen tener un calendario independiente al resto de la familia, algunos de ellos suelen ser quienes visitan a sus hijos o demás familiares y no al revés como en la mayoría del grupo etario. Además, mantienen una vida social muy activa y comienzan a desarrollar proyectos personales tanto dentro del hogar (jardinería, mejora de algunas zonas del hogar o incluso emprendimiento de proyectos menores) como fuera de este (labores sociales, cooperación en asociaciones y clubes a los que pertenece).

Por otro lado, los AM que forman parte del estrato de menor poder adquisitivo del NSE B y el NSE C suelen servir de apoyo hacia sus familiares con el cuidado de los nietos o familiares menores del hogar (actividad que consideran en su mayoría no muy

agradable), suelen quedarse en casa si es que aún no realizan ninguna actividad económica y elaboran proyectos menores de mejora en el hogar.

Dentro de sus actividades dentro del hogar suelen dar mucha importancia hacia los noticieros tanto en radio como en televisión y desarrollan un gusto en ciertas ocasiones tardíos por la lectura.

Por último, la agenda de lunes a viernes varía significativamente a la de los fines de semana. Las tareas del hogar suelen hacerse durante los días laborables y los fines de semana destinan tiempo para la visita de los familiares. Esto último ayuda en los estados de ánimo del AM.

Productos o servicios para el adulto mayor que no existen en el mercado

Los entrevistados consideran que existe una serie de productos y servicios cuya necesidad no son atendidas en la actualidad. Entre ellas se mencionan:

- Ropa diseñada exclusivamente para el AM.
- Comida blanda que facilite la ingesta, además de etiquetas de fácil lectura y entendimiento.
- Servicios turísticos para el AM.
- Talleres o cursos de inglés y manejo de aparatos tecnológicos.
- Servicios de mensajería, encargos y gestión de documentos.

Productos o servicios que el adulto mayor deja de utilizar

Debido al desarrollo de enfermedades crónicas, los AM suelen hacer cambios en sus dietas y hábitos alimentarios. Insumos como ají, sal, azúcares y demás comienzan a ser regulados incluso retirados de la alimentación propia; alimentos que presenten cierta dificultad para la digestión también son regulados, como las carnes, comida chatarra, mariscos entre otros.

Actividades y talleres que ayudan a mejorar la calidad de vida del adulto mayor

El baile es considerado por todos los profesionales como la actividad física por excelencia que todo AM busca practicar y que ellos recomiendan debido a su carácter social y de poco impacto para las articulaciones. Además, el baile desarrolla su actividad psicomotriz, fortalece el equilibrio y permite liberar endorfinas.

En el mismo camino, los talleres de canto y las reuniones para el karaoke son de un agrado importante para el AM. Por otro lado, los talleres para el manejo de dispositivos electrónicos comienzan a ser una necesidad importante para el segmento puesto que puede dar una mayor independencia en el día a día.

Otra actividad que mencionan para mejorar la calidad de vida son los talleres de cocina, los cuales buscan generar opciones saludables y correctas en el manejo de alimentos.

Responsabilidad en los gastos del adulto mayor

La responsabilidad de los gastos puede variar según el nivel socioeconómico. En el NSE A y B, los AM corren con sus propios gastos debido al poder adquisitivo que tuvieron en sus momentos de actividades económicas que les permitió generar ahorros e inversiones que en la actualidad les permiten tener independencia económica en comparación de aquellos que pueden depender o bien de una pensión por jubilación o por un apoyo familiar mediante la subvención de algunos gastos domésticos (vivienda, comida y salud).

Sobre el servicio de centros para el adulto mayor

Esta sección permitirá conocer aspectos importantes a considerar dentro de las especificaciones del proyecto.

A. Profesionales necesarios en la atención de un adulto mayor

Debido al cuidado que implica atender a públicos de este grupo etario se debe contar con una serie de profesionales que permitan brindar una adecuada atención: Geriatra / Gerontólogo, Enfermeras y ayudantes, psiquiatra, nutricionistas, rehabilitador, personal administrativo, de seguridad y limpieza.

B. Trato y atributos valorados en la atención para un adulto mayor

En general lo que más valoran es la comprensión. Si bien son personas que requieren mucho cuidado, atención y paciencia, también necesitan sentirse que son útiles, buscan sentirse escuchados y valorados, y además buscan interactuar con otras personas. En ese aspecto, ellos desarrollan un sentido de privacidad mayor en cosas muy personales, que, si bien es bueno ser cercano, esto no debe sobrepasar los límites.

Por otro lado, en cuanto al trato se debe mantener un trato amigable y amable desde el primer momento. El tuteo es algo que debe reservarse en todo momento salvo que el AM lo converse o solicite.

C. Oferta actual en el mercado

Los expertos indican que los programas de entretenimiento que ofrecen las Municipalidades (CIAM) y de EsSalud (CAM) son buenos porque son los únicos que ofrecen una alternativa de entretenimiento para los adultos mayores.

Sin embargo, tienen limitaciones. En el caso de las municipalidades, estas dependerán de la gestión de la misma. Existen municipalidades cuyos responsables están bien involucrados en los programas de los CIAM y destinan buen presupuesto al desarrollo de los mismos. Municipalidades como San Borja, San Isidro o Miraflores tienen una gestión bastante loable, pero no es la realidad en todos los municipios. Con respecto a EsSalud, este es limitado sólo para los asegurados y su oferta es bien restringida en horarios. La coordinadora del CIAM indicó que hay mucha oportunidad porque hay una masa crítica de adultos mayores que no conocen de los programas que ofrecen, pero tampoco lo publicitan porque actualmente no hay abasto para atender a todo el público potencial.

Con respecto a las empresas privadas, existen Centros de Geriatría y Centros de Reposo que no brindan espacios de entretenimiento sino espacios de rehabilitación física y espacios habitacionales respectivamente, donde el servicio está en función al nivel del precio dispuesto a pagar.

D. Tasa de deserción a los centros.

La tasa de deserción es baja y no representan algún riesgo. Usualmente los AM esperan con ansias poder participar de las actividades grupales en los centros de día puesto que interactúan con otras personas de su edad que comparten los mismos gustos y preferencias. Sin embargo, siempre existen razones que escapan de las manos de los AM como mudanzas de sus familiares u otros imprevistos.

Otro aspecto que refuerza la baja tasa de deserción es el hecho que gran parte de los niveles socioeconómicos A y B que son los clientes asiduos a este tipo de centros,

recibe o mantiene ingresos por ahorros o pensiones, lo que les permite tener independencia económica en cuanto a sus gastos en actividades. Por ese motivo, el tema económico no es un motivo de deserción en los centros.

3.3.3 Hallazgos del focus group a los familiares de adultos mayores (influenciadores)

Los resultados del focus group que se realizó con familiares de los AM fueron:

Valoración de los centros de adulto mayor CAM y CIAM

- Asocian los centros para el adulto mayor como CIAM y CAM con actividades de entretenimiento y socialización. Consideran que lugares como estos incluso pueden contribuir a mitigar la melancolía por falta de atención y afecto en el hogar.
- “No hacía muchas actividades con sus hijos, pero se iba a distraer en su centro de adulto mayor.”
- “(Valoraría) Un sitio donde consiga en ese momento el afecto que no tiene, no porque no lo quieren, sino porque (en su casa) todos están fuera.”
- También consideran que son muy masivos, por lo tanto el personal no puede brindar una atención más personal y el trato afectuoso que los AM necesitan.
- “(Valoraría) No ir a un sitio para que vaya y haga una actividad y chau.”
- “...algo que es valioso para ellos es afecto, cariño, entretenimiento, sentirse como en familia.”

Características de un centro ideal para su familiar adulto mayor

Las condiciones que más valoran en un centro para su familiar adulto mayor son (no necesariamente en orden de importancia):

1. Calidad de servicio y atención personalizada.
2. Lugar seguro y cómodo: infraestructura adecuada para AM.
3. Permita ampliar su red social y compartir intereses en común.

4. Profesionales disponibles para consultoría médica y psicológica.
5. Variedad de talleres y eventos, sin sentirse limitados.
6. Que se respete su libertad para elegir.

Esperan que el trato de las personas que rodearán a su familiar AM sea muy afectuoso y los impulse a ser más protagonistas y no una persona sumisa, cuya opinión no se considera.

- “Si se crea esto, sería un lugar donde sientan que no son los olvidados de la casa.”
- “Un lugar donde puedan escoger qué hacer... hoy día quiero ver una película, luego quiero bailar, que haya variedad de actividades, no siempre lo mismo.”

Evaluación del concepto de negocio

La propuesta del centro de entretenimiento y bienestar para el adulto mayor agradó a los familiares de adultos mayores en general. Se brindaron las siguientes sugerencias para hacer más interesante la idea de negocio:

- Sobre la ubicación (sin importar el distrito donde opere), ofrecer la sensación de estar en el campo.
- Utilizar el apelativo “club”, y evitar mencionar alguna palabra que suene a ancianidad.
- Incluir algunas actividades los días sábados.

Por otro lado, cuando se preguntó por el precio que estarían dispuestos a pagar por el centro con las características descritas, el precio más bajo mencionado fue 500 soles mensuales, el precio más alto fue 1200 soles mensuales. La mayoría de participantes (cinco de siete personas) indicaron que el precio podría ser entre 800 a 1000 soles mensuales.

3.3.4 Hallazgos del focus group a adultos mayores

Los resultados de los focus group realizados con los adultos mayores fueron:

Valoración de los centros de adulto mayor CAM y CIAM

Todos conocen estas instituciones por medio de sus amigos o familiares, porque ellos no los utilizan. Las recomendaciones son positivas porque han escuchado que

realizan talleres, actividades, paseos en grupo y pueden socializar, permitiéndoles conocer nuevas personas para pasar el tiempo.

“Mi amiga me ha hablado bien sobre el centro de EsSalud al que asiste, y la veo muy satisfecha y entusiasmada con sus servicios”.

Sin embargo, no van porque consideran que los centros de EsSalud son muy rígidos en los horarios y no tienen opción a elegir. Les gustaría un espacio donde puedan sentirse libres de desarrollar la actividad que deseen, sin restricción a nada. Por otro lado, la actividad que más les llama la atención son los viajes y paseos.

Características de un centro ideal

Entre las condiciones que valoran son (no necesariamente en orden de importancia):

1. Un lugar con amplias zonas verdes.
2. Infraestructura específica para AM (no casas comunes con modificaciones).
3. Atención personalizada y de calidad (que se dedique tiempo suficiente a cada uno, no masivo).
4. Variedad de talleres y eventos en los que puedan participar, sin sentirse limitados.
5. Que se respete su libertad para elegir.
6. Consultoría médica y psicológica.
7. Ampliar su red social: Hacer amigos y compartir intereses en común.

Evaluación del concepto de negocio

Recomendaron identificar este servicio “centro de esparcimiento”, *“porque da una idea de amplitud y de liberación”.*

Sobre la ubicación, hay quienes prefieren que el servicio esté fuera de la ciudad, y otros quienes prefieren dentro de la ciudad, es decir, la ubicación no es un factor determinante. Sin embargo, existe unanimidad en que el centro debería brindar amplias áreas verdes.

Para los participantes, ubicar el servicio en una casa acondicionada no ayudaría a la idea de esparcimiento, porque no se sentirían libres. Habría hacinamiento, incluso lo verían como “*un lugar para los jóvenes que quieren deshacerse de sus padres.*”

Respecto a la frecuencia de asistencia, quienes prefieren ubicar el centro fuera de Lima asistirían 2 a 3 veces a la semana, todo el día (de 9 a 4 p.m.) y sugieren ampliar la atención los sábados y domingos. En contraste, quienes prefieren que se ubique dentro de Lima asistirían entre 1 a 3 veces a la semana, algunas horas (2 a 3 horas) y sólo de lunes a viernes porque los fines de semana lo dedican a pasar tiempo con la familia.

Con respecto a las actividades, las que más gustaron fueron danzas, baile y música. La que generó resistencia fue yoga por razones de fe cristiana.

La mitad de los AM indicó que el precio adecuado por el servicio descrito es 30 soles diarios. Otros precios sugeridos fueron 20, 60 y 90 soles.

Las sugerencias fueron: Brindar amplias áreas verdes, incluir karaoke, cobrar la asistencia por día, incluir actividades en los que tengan la oportunidad de compartir sus conocimientos profesionales o habilidades con algunos oficios y que haya opciones para realizar otras actividades en caso alguna no les agrade. También sugirieron que exista un espacio para desarrollar la formación espiritual.

3.3.5 Hallazgos del estudio cuantitativo

El estudio cuantitativo permitió afinar el perfil del adulto mayores, cuáles son sus preferencias y valoraciones en un centro de entretenimiento, su grado de aceptación y el nivel del precio a pagar. Las tablas y gráficos con los principales hallazgos se encuentran en el anexo 08.

Perfil demográfico del adulto mayor.

El perfil del segmento tiene el siguiente perfil:

- El 53% son mujeres y 47% son hombres.
- El 51% es casado, 25% es viudo y 14% divorciado.
- El 44% vive sólo con su pareja, el 29% vive con sus hijos y el 16% vive con un familiar que no es descendencia.

Perfil económico del adulto mayor.

El adulto mayor tiene las siguientes características en cuanto a sus ingresos y sus gastos en entretenimiento:

- Con respecto al nivel de ingresos, el 37% gana entre S/ 1,000 y 3,000, 25% entre S/. 3,000 y S/. 6,000 y 15% gana más de S/. 6,000. El 44% indica que es ellos mismos son su principal sustento económico, el 21% comparten la responsabilidad con su pareja y el 23% indica que son los hijos su principal sustento económico.
- La fuente de ingreso difiere según el rango de edad. Entre los 60 y 64 años predomina los que perciben sus ingresos por sueldos o salarios (39%) seguido de los que perciben su ingreso por jubilación (24%). Entre los 65 y 69 años hay un 23% que aún sigue trabajando, seguido de un 35% que percibe una jubilación. A partir de los 70 años, las principales fuentes de ingreso son por jubilación, por rentas y alquileres, lo que implica que disponen de mayor tiempo libre porque no se encuentran laboralmente ocupados.
- Con respecto al gasto que destina al entretenimiento, ocio y diversión, el 54% gasta más de S/. 300 soles al mes. El 16% gasta más de S/. 800 al mes en este rubro, y se da más en aquellos que cuyos ingresos superan los S/. 3,000.

Sobre las actividades de ocio y entretenimiento.

El adulto mayor tiene las siguientes características en cuanto su ocio y su entretenimiento:

- Son personas activas. El 64% sale a caminar o hacer deporte por lo menos dos o tres veces a la semana, el 62% se reúne con amigos al menos una vez a la semana, el 72% visita o recibe familiares una vez a la semana o salen con la pareja, y el 53% realiza alguna actividad de lectura al menos una vez a la semana.
- El 70% va al menos a un club privado, un CIAM, CAM o alguna clase particular, donde el 44% suele ir con amigos y el 23% con su pareja, es decir, suelen compartir estas experiencias con otras personas. El 76% va al menos 2 veces por semana a algunos de estos centros, y los principales motivos de por qué asisten es porque quiere mantenerse activos y útiles (37%), quieren

aprender y explorar nuevos campos (15%), y quieren conocer otras personas (11%), entre otros. Con respecto a lo que gastan en dichos centros, las cantidades son muy variadas, principalmente oscila entre S/. 100 y S/. 500 al mes.

- El 31% asiste a un CAM o CIAM. Con respecto a dichos centros, la percepción de la experiencia que se brindan en los CIAM son mejores que en los CAM. El 77% de las personas que van a los CIAM califican de “Muy Buena” o “Buena” su experiencia en dicho centro, mientras que en el CAM sólo el 37% tiene esas respuestas. Como se indicó en las entrevistas a los expertos, es probable que esto se deba a que los CIAM ofrecen horarios flexibles mientras que los CAM son rígidos en cuanto a las actividades que ofrecen. Por otro lado, 69% que no asiste, indica que el principal motivo que no va es porque no sabe que existen (43%), seguido de un grupo de personas que no van porque no les han dado buenas referencias sobre esos centros (16%).

Concepto del negocio.

En la encuesta se dio a conocer el concepto del negocio, el cual se muestra en el Cuadro 3.1.

Cuadro 3.1. Concepto del Negocio

Este centro privado será un ambiente exclusivo para personas mayores de 60 años de edad que desean mantenerse activos, aprender nuevas actividades y ampliar su círculo social.

Un bus lo recogerá en paraderos estratégicamente ubicados para trasladarlos a nuestro local, donde encontrarán un ambiente acogedor, con amplios jardines, ambientes cómodos, y con una atención personalizada.

Durante la semana nuestro staff especializado le ofrecerá variadas actividades:

- *RECREACIÓN: Bingo, bridge o juegos de mesa, juegos de video, billar, crucigrama, pupiletras, proyección de películas y series, fiestas temáticas y karaokes. También se programarán paseos, visitas y excursiones dentro de Lima y alrededores.*
- *TALLERES: de memoria, danza y baile, música y canto, pintura y cerámica, manualidades, jardinería, carpintería, cocina, literatura y risoterapia.*
- *CURSOS: manejo de tecnología, emprendimiento, inglés, oratoria, estudio de la Biblia.*
- *EJERCICIOS: aeróbicos, yoga, taichí.*
- *Proyectos de Responsabilidad Social.*

Dentro del local usted encontrará los siguientes ambientes:

- *Amplias áreas verdes.*
- *Área de descanso.*
- *Área de actividades deportivas.*
- *Área audiovisual (Películas, karaoke, juegos de video).*
- *Área de cómputo.*
- *Cafetería con alimentos saludables (Almuerzo y meriendas de mañana y tarde).*

También contará con servicios adicionales:

- *Peluquería / Barbería.*
- *Masajes.*
- *Reflexología.*

Estaremos listos para recibirlo de lunes a viernes de 9 a.m. hasta las 4 p.m. (día completo). Así llegará a su domicilio para que continúe con sus actividades en el hogar.

El 93% respondió que le parece “Interesante” o “Muy interesante”. Para medir la valoración de los diversos ítems se utilizó una escala Likert del 1 al 5, donde 1 significa “No me agrada” y 5 significa “Me agrada demasiado”. El indicador que se usó para cuantificar el agrado fue el Top Two Box, es decir, el porcentaje de respuestas marcadas como 4 o 5 entre el total de respuestas.

Con respecto a los servicios a ofrecer, lo más valorados fueron el traslado desde el hogar hacia el centro y viceversa con 83%, seguido del servicio de masajes y reflexología con 76% y los almuerzos y meriendas saludables con 75%.

Con respecto a las actividades de recreación, las más valoradas fueron los talleres de memoria con 74%, los talleres de cocina y repostería con 67%, y los talleres de danza y baile con 65%.

Con respecto a las actividades físicas, la más valorada fue taichí con 59%.

Con respecto a la infraestructura, el atributo más valorado con 91% fue que el local cuente con un amplio jardín. En segundo orden de importancia están los ambientes audiovisuales para realizar películas, karaokes o juegos de video con 81% de valoración. En tercer orden con 80% se encuentran áreas de descanso.

Con respecto a los atributos generales, la gran mayoría ha sido valorado por encima del 80%, a excepción del atributo exclusividad, que ha sido valorado con 50%. Los atributos más valorados han sido que el lugar tenga un ambiente campestre (98%), valoran más la calidad en la atención del personal (96%), que la atención sea

personalizada (95%), que el personal sea altamente calificado (93%) y también la seguridad (93%). Estos atributos han tenido mayor valoración que la variedad de talleres o cursos o que la misma infraestructura, así que la participación y compromiso del personal jugará un rol clave.

Con respecto al lugar, el 59% eligió que el centro quede dentro de la ciudad, y el distrito que más se eligió fue San Borja (41%), seguido de Santiago de Surco (21%) y La Molina (19%). El 41% restante que eligió fuera de la ciudad, el lugar más votado fue Pachacamac (50%). Se tiene la hipótesis que las personas que eligieron San Borja lo hicieron porque es un distrito céntrico y se percibe menor desgaste para movilizarse, lo cual se indicó en los focus, pero eso podría mitigarse con el servicio de movilidad. Los adultos mayores no dejarían de ir al centro si este quedara un poco más lejos siempre y cuando se ofrezca este servicio y se brinde lo que más valoran, que es brindar un alto estándar de servicio y que el lugar tenga amplias áreas verdes.

Con todo lo descrito, la intención de afiliarse al club fue alta. El 94% respondió “Definitivamente me interesaría” o “Sí me interesaría”.

Relación entre los atributos que más influyen en la intención de afiliación.

Para identificar la relación estadística entre los atributos y la intención de afiliación, se utilizó un modelo de regresión tomando la intención de afiliación como variable dependiente y los atributos las variables dependientes. Sin embargo, los atributos presentan correlación entre sí y no se puede correr un modelo de regresión si las variables independientes presentan multicolinealidad. Para eliminar ese efecto se hace previamente un análisis factorial para reducir y agrupar las variables en factores independientes entre sí.

Los resultados del análisis factorial se pueden apreciar en el anexo 09. De estos resultados, se observa que los atributos se agrupan en dos factores porque estos concentran el 62.8% de la varianza total explicada de las variables. Otro criterio que refuerza el motivo de elegir dos factores es por el criterio de autovalores, donde se elige la cantidad de autovalores que sean mayor a 1.

De esos resultados, se procede a describir cada factor:

- Factor 1: agrupa “personal calificado”, “calidad en la atención”, “ambiente campestre”, “atención personalizada”, “Seguridad” e “Infraestructura diseñada para el adulto mayor”. Este factor se denomina “Servicio e Infraestructura”.
- Factor 2: agrupa “Variedad de actividades, talleres y ejercicios”, “exclusiva red social” y “libertad para elegir actividades”. Este factor se denomina “Talleres para socializar”.

Una vez agrupado los atributos en factores, se procede a hacer el análisis de regresión, cuya variable dependiente es la intención de afiliación y las variables independientes son los factores. El coeficiente de determinación del modelo (R^2) es 40% lo que indica que no es un modelo adecuado para utilizarlo como pronóstico. Sin embargo, el objetivo de utilizar el análisis de regresión no es la pronosticar la intención de afiliación sino la de identificar cuál es el factor que más influye en la intención de afiliación, el cual se puede obtener de los coeficientes estandarizados del modelo. El detalle de los resultados que arroja el SPSS se aprecia en el anexo 10. La ecuación del modelo de regresión con coeficientes estandarizados resulta de la siguiente forma:

$$\text{Intención de afiliación} = 0.579 * \text{Factor1} + 0.261 * \text{Factor2}$$

Se utilizan coeficientes estandarizados para compararlos en la misma escala. De estos coeficientes, se observa que el factor que tiene mayor peso en la intención a la afiliación es el Factor 1, y corrobora que el servicio y los ambientes son los que más impactan en la intención de afiliación. Este resultado también se corrobora al utilizar el método por pasos sucesivos, que consiste en rescatar las variables que tienen más importancia en el modelo y rechaza o elimina las que no tienen impacto en la variabilidad de la variable independiente. En el anexo 10 se encuentran en los resultados del método por pasos sucesivos, donde se obtiene que el Factor 2 pudiera excluirse porque es el que tiene menos impacto en la variabilidad, quedando sólo el Factor 1 como el que influye más en la variabilidad de la intención de afiliación.

Frecuencia que asistiría al centro y precio dispuestos a pagar

En la tabla 3.1. se aprecia la distribución de las veces que el AM está dispuesto a asistir al centro. Se aprecia que el 5% indica que irá todos los días, el 19% irá 2 o 3 veces por semana, y el 76% irá ocasionalmente. En la Tabla 3.2. se muestra el precio

dispuesto a pagar, el cual dependerá del número de veces que irá al centro. Mientras que las personas que están dispuestas a ir todos los días pagarían entre S/. 600 y S/. 800, los ocasionales pagarían menos de S/. 350 al mes, siendo el precio diario ponderado promedio de S/. 62 como se observa en la Tabla 3.3.

Tabla 3.1. Intención de asistencia al club de entretenimiento al mes

# veces que irá al mes	N° Encuestados	%
1 vez al mes	56	15%
1 vez cada 15 días	147	39%
1 vez a la semana	86	23%
2 o 3 veces a la semana	72	19%
Todos los días	19	5%
Total encuestados	380	100%

Elaboración: Autores de la tesis.

Tabla 3.2. Precio dispuesto a pagar en función a la cantidad de veces que irá al Club al mes

# veces que irá al mes	Menor a S/. 350	S/. 350	S/. 500	S/. 650	S/. 800	%
1 vez al mes	88%	13%				100%
1 vez cada 15 días	68%	32%				100%
1 vez a la semana	45%	36%	19%			100%
2 o 3 veces a la semana	11%	13%	57%	17%	3%	100%
Todos los días	5%	5%		32%	58%	100%
Total encuestados	52%	25%	15%	5%	3%	100%

Elaboración: Autores de la tesis.

Tabla 3.3. Precio promedio diario de las personas que pagarían menos de S/. 350 por asistir al Club

# veces que irá al mes	N° Encuestados	% Encuestados	Precio promedio	N° días al mes	Precio diario
1 vez al mes	49	25%	S/. 82	1	S/. 82
1 vez cada 15 días	100	51%	S/. 118	2	S/. 59
1 vez a la semana	39	20%	S/. 204	4	S/. 51
2 o 3 veces a la semana	8	4%	S/. 304	10	S/. 30
Todos los días	1	1%	S/. 300	22	S/. 14
Total encuestados	197	100%	S/. 135		S/. 62

Elaboración: Autores de la tesis.

Perfil de los potenciales clientes

El perfil de los potenciales clientes se dividen en dos tipos: los “ocasionales” y los “recurrentes”, siendo estos últimos aquellos que irán todos los días o al menos 2 o 3 veces a la semana. Del estudio cuantitativo, se determina que los “recurrentes” representan el 24% del total, y este sería el perfil de clientes que más interesa tener en el centro porque están dispuestos a pagar un mayor precio por el servicio y como resultado serán de mayor valor para el negocio en el mediano y largo plazo.

Elección del Mercado Meta

A partir de las encuestas se obtuvo la información necesaria para encontrar diferencias entre los adultos mayores de 60 a 80 años.

En el anexo 08 se describen las estadísticas concernientes al perfil de los adultos mayores en función a rangos de edades. Las principales conclusiones de estos subsegmentos son:

- Subsegmento entre 60 y 64 años: El 60% se encuentra casado y viven con sus parejas, su principal fuente de ingreso es su sueldo (aún están ocupados), el 41% destina entre S/. 100 y S/. 300 a sus gastos de ocio, el 68% asiste a clubes, talleres o clases particulares para sentirse activos y útiles. Con respecto a las actitudes hacia el club, este es el perfil de personas que tienen menor intención de asistir, y gran porcentaje iría con menor frecuencia con respecto al resto de perfiles. Esto es explicado porque a esa edad aún se encuentran desempeñando responsabilidades laborales.
- Subsegmento entre los 65 y los 69 años: Presentan características muy similares al grupo anterior, con la diferencia que aquí hay menor proporción de personas que se encuentran trabajando, dependiendo de su jubilación. Hay un menor porcentaje de casados porque comienzan a presentarse mayor cantidad de viudez. Similar al perfil anterior, desempeñan actividades para sentirse útiles y activos. Con respecto a las actitudes hacia el club, presenta un comportamiento similar al grupo de 60 a 64 años.
- Subsegmento entre los 70 y 79 años: En este grupo hay mayor cantidad de personas viudas y hay menor cantidad de personas que se encuentran trabajando, siendo su jubilación e ingresos por rentas o alquileres su principal

fFuente de ingreso. El 34% gana entre S/. 1,000 y S/. 3,000 y el 25% gana entre S/. 3,000 y S/. 6,000, destinando mayor gasto al ocio y al entretenimiento. Similar a los dos grupos anteriores, el principal motivo que desempeñan actividades es para sentir activos y útiles, pero también lo hacen para no sentirse solos en casa y conocer nuevas personas, debido a que a medida que avanzan en su ciclo de vida van perdiendo sus parejas y amistades. Con respecto a sus actitudes hacia el club, es el grupo que tiene mayor grado de intención de afiliación y asistiría más veces que los otros dos segmentos.

De lo anterior, se concluye que el mercado meta es el subsegmento de personas adultas mayores que tienen entre 70 y 80 años de edad, con ingresos pasivos (jubilación, ahorros, rentas o alquileres) entre S/. 3,000 y S/. 6,000 de los distritos de la Zona 6 y 7 (APEIM, 2016) que son activos y desean ampliar su círculo social.

CAPÍTULO IV. MERCADO

En esta sección se menciona el panorama de los servicios relacionados a entretenimiento y bienestar de la población adulta mayor en el Perú y principalmente Lima Metropolitana con el fin de identificar la oferta actual y oportunidades de mejora.

4.1 Mercado de servicios para el adulto mayor en el Perú

El incremento de la población adulta mayor en el Perú causa que distintas industrias y servicios introduzcan ofertas diferenciadas de manera progresiva, conforme sea más explorado. Sobre el potencial de crecimiento de la oferta de productos y servicios para la vejez, el economista Jorge González Izquierdo, citado por el diario El Comercio (2014):

“...analiza que ese crecimiento está garantizado no solo para el corto y mediano plazo, también para el largo. Eso –argumenta– porque la tasa de crecimiento de nuestra población está en casi 1% y en bajada. Ello indica que la población adulta mayor seguirá creciendo, afirma.”

Rolando Arellano añade:

“Además de su crecimiento, buena parte de los adultos mayores hoy tiene dinero por sus pensiones y rentas, y porque sigue trabajando. O sus hijos tienen recursos. Esa es la clave de la demanda” (Arellano, 2014).

4.2 Oferta de servicios de recreación y bienestar para el adulto mayor

La oferta de servicios de recreación para el adulto mayor está más desarrollada por parte de las instituciones del Estado, que tienen más de 25 años de servicio a través de programas especializados impulsados por el Minsa y MIMP a nivel nacional.

En contraste, la inversión privada en servicios de recreación para adulto mayor es reducida en número, con una propuesta poco diferenciada con los programas estatales y poco tiempo de operación. La mayoría de estos servicios se han especializado más en aspectos de salud y conceptos más cercanos a las residencias geriátricas, dirigido principalmente a los adultos mayores frágiles o dependientes.

Cabe mencionar la participación de organizaciones civiles que brindan servicios de recreación a los adultos mayores autovalentes y frágiles, con propuesta similar a la de los llamados “centros de día”.

Durante el análisis de competidores realizado por los autores de la tesis, se identificó que recientemente ingresó al mercado la primera propuesta que sigue el modelo de “centros de día”. Se trata del centro “Nueva Edad”, que replica el modelo de la red ASISPA, una asociación sin ánimo de lucro de España con 36 años de experiencia en atención a personas dependientes. Su misión es para contribuir a una mejor calidad de vida de las personas en situación de dependencia.

Según su página web, llegó a Perú en el año 2014 como ASISPA Perú y planea implementar de manera progresiva los servicios que se brindan en España. En julio del presente año obtuvo su licencia de funcionamiento y podrá iniciar sus operaciones en su local ubicado en la calle Fray Angélico 350, San Borja.

Brinda servicio de casa de reposo y centro de día en el mismo local. Su servicio incluye: Evaluación integral cada 6 meses, alimentación, terapia ocupacional y física, taller de gimnasia mental, ejercicios al aire libre y danza, actividades lúdicas y de recreación, ludoterapia, cine fórum, y taller de lenguaje, trabajos de reciclado y atención de profesionales de salud.

Su equipo profesional está conformado por: un médico geriatra, psicólogo, gerontólogo, trabajadora social, nutricionista y fisioterapeuta. También cuentan con la presencia de técnicos en enfermería y cuidadores las 24 horas del día.

Una vez reciban a sus primeros usuarios, están dispuestos a atenderlos las 24 horas del día y los 7 días a la semana. Como centro de día su atención será a partir de las 8:00 a.m. hasta las 8:00 p.m. Su propuesta permite que el usuario asista los días que desee, pues el pago es diario (50.00 soles). También permite el ingreso de familiares en cualquier horario para acompañar a su familiar (previa comunicación).

El proceso de inscripción es rápido y sencillo, sólo se requiere llenar el formulario de inscripción y presentar los documentos del usuario y del apoderado.

Esta empresa promueve su difusión a través de volantes, redes sociales (Facebook), su página web y recomendación de la clínica Sanna de San Borja, organización con la que mantiene acuerdo de recomendación de servicios.

Ante lo expuesto, se puede afirmar que la oferta de servicios de recreación para el adulto mayor en Perú está en etapa de crecimiento, con pocos competidores y grandes oportunidades de mejora para su diferenciación en aspectos de entretenimiento y enfoque a los adultos mayores autovalentes.

A continuación, se mencionarán otros servicios enfocados en el cuidado del adulto mayor y esparcimiento según tipo de organización:

4.2.1 Organizaciones del Estado

Las organizaciones del Estado que brinda atención a los adultos mayores tanto en recreación y aspectos de salud son:

Ministerio de Salud: Centro del Adulto Mayor – CAM

Con la finalidad de promover la calidad de vida de los adultos mayores EsSalud estableció un proyecto llamado Centro del Adulto Mayor (CAM) orientado a mejorar su desarrollo durante esta etapa. Su red de establecimientos es la más amplia al contar con 121 puntos a nivel nacional ubicados en los centros asistenciales del seguro social. Se promueve la práctica de actividades de integración, socioculturales, recreativas y todo aquello que involucre la promoción de un estilo de vida activo.

Los asegurados de EsSalud pueden acceder a este programa cumpliendo con los principales requisitos que son ser mayor de 60 años de estado autovalente.

Ofrecen a sus participantes talleres artísticos, culturales, educación emocional, memoria y autocuidado, sin dejar de lado las actividades deportivas. Además de otros servicios como podología, fisioterapia, sauna, cafetería, peluquería. Su atención es de 8 a.m. hasta las 5 p.m.

El programa fomenta la reinserción laboral de sus inscritos a través del proyecto de micro emprendimiento de personas mayores donde los capacitan y preparan para manejar su propio negocio. Igualmente, los aspectos sociales se trabajan por medio de la integración de distintas generaciones al intercambiar cada una de sus experiencias.

Municipalidades: Centro Integral del Adulto Mayor - CIAM

Los Centros Integrales del Adulto Mayor (CIAM) son ambientes de interacción y esparcimiento creados con el objetivo de mejorar el bienestar físico, psicológico y social del adulto mayor mediante su participación e integración económica, cultural y social. Son dirigidas por las municipalidades distritales y/o gobiernos locales a nivel nacional de la mano con instituciones públicas y privadas.

El programa está dirigido para personas de 60 años a más, residente del distrito donde procederá la inscripción. Su precio es un monto simbólico que es abonado en cada asistencia.

Cuentan con una programación de diversos talleres ideales para las personas de la tercera edad como danzas, salud física, culturales, artísticos, manualidades y desarrollo personal. También promueven actividades turísticas y de relación con el medio ambiente.

4.2.2 Organizaciones civiles

Las organizaciones civiles que brinda atención a los adultos mayores para promover su recreación y salud al estilo de un “centro de día”, son:

Asociación Cristiana de Jóvenes (YMCA)

La propuesta se encuentra orientada para mejorar la calidad de vida del adulto mayor. Fomentando un estilo de vida activa y aumentar la autoestima por medio de sus actividades de formación personal, potenciando sus actividades sociales y talentos.

Cuenta con dos sedes ubicadas en los distritos de Pueblo Libre y Surco. La Asociación Cristiana de Jóvenes fue fundada en mayo de 1920 como una asociación sin fines de lucro orientada a la formación de niños, jóvenes, adultos y personas de la tercera edad dentro de la sociedad con programas adecuados para cada uno de ellos.

El programa del adulto mayor está dirigido para personas autovalentes de 60 años a más. Ofrece a los participantes cursos como natación gimnasia, baile y talleres de taichí, memoria, marinera, tango y otras disciplinas de interés.

El costo de la membresía es de 850.00 soles existiendo también la posibilidad de inscribirse mensualmente 95.00 soles. Además, cuenta con servicios y actividades especiales con precio adicional como visitas guiadas, campañas preventivas, terapias de rehabilitación, retiros espirituales, fiestas temáticas, coaching, etc.

Centro recreacional Ryoichi Jinnai

Es un departamento de la Asociación Peruano Japonesa (APJ) establecido como un centro de recreación para el adulto mayor de la colectividad nikkei llevado a cabo por damas voluntarias del APJ.

Está ubicado en Jesús María, en las instalaciones de la Asociación Peruano Japonesa. Fue inaugurado en 18 de agosto de 1992, tiene 25 años atendiendo exclusivamente a la comunidad nikkei en tercera edad, tanto autovalentes como frágiles con una serie de actividades desde las 9 a.m. hasta las 4p.m.

El servicio incluye la movilidad (ida y retorno), almuerzo, lonche, talleres y cursos, charlas, deportes, servicio de rehabilitación, baile, canto, paseos, visitas culturales y otras actividades de entretenimiento. Se cobra el precio simbólico de 10 soles.

Debido a la cantidad de personas inscritas, el centro se vio obligado a restringir la asistencia de los usuarios y formaron 5 grupos para la atención, de modo que cada grupo asista una vez a la semana. Cada día reciben alrededor de 80 personas (Revista Kaikan, 2012).

Este servicio se difunde en la página web y paneles informativos de la Asociación Peruano Japonesa, también en revistas dirigidas a la comunidad nikkei.

4.2.3 Organizaciones privadas

En el rubro de la salud, calidad de vida y bienestar para el adulto mayor se existen principalmente dos tipos de oferta: centros de salud orientados a la rehabilitación, y los centros geriátricos o casa de reposo, que están orientados a la asistencia social.

Entre las empresas orientadas al bienestar a través de la salud y rehabilitación, destacan:

Bamboo Senior Health Services

Es una organización que ofrece programas y servicios de salud a nivel de prevención, manejo y rehabilitación de los adultos mayores frágiles y dependientes. Inició sus operaciones en abril del 2010, y actualmente está ubicado en el distrito Santiago de Surco.

Su propuesta es netamente en aspectos de salud para el bienestar de las personas en la tercera edad para mejorar su calidad de vida, brindando consultas con médicos especializados en Geriatría, Cardiología, Fisioterapia, Neuropsicología, Nutrición. Además brinda servicios de podología, terapia física, ocupacional, terapia de lenguaje, memoria y trastornos cognitivos.

Los familiares y cuidadores de adultos mayores también pueden recibir coaching sobre los cuidados que requieren estas personas.

Bamboo Senior Health Services cuenta con una página web y está presente en redes sociales como Facebook. Tiene participación frecuente como invitado a entrevistas en programas televisivos orientados a la salud y magazines televisivos tales como “Ola ke Ase” de Panamericana televisión, “7 vidas” de Plus TV, “Oh! Diosas” de Plus TV y el noticiero “d’6A9” de Canal N) y en programas radiales (Radio San Borja). Su mensaje se enfoca a tratamientos de la salud del adulto mayor, cuidados y la mejora de su calidad de vida.

Entre las empresas orientadas al bienestar a través de la salud y rehabilitación, con un concepto de residencia geriátrica, destaca:

El Roble

Es una casa de reposo dedicada a mantener o mejorar la autonomía del adulto mayor, mediante un programa de trabajo que favorezca un envejecimiento digno y saludable, con atención de enfermería permanente.

Esta residencia inició su atención desde el año 2005 en el distrito de La Molina, para el cuidado de personas adultas mayores frágiles o dependientes. Está conformado por un equipo de profesionales, geriatra, médico general, psicóloga, nutricionista,

enfermeros, terapeutas ocupacionales, fisioterapeutas, consejeros espirituales, guías y promotoras.

Ofrecen residencia permanente, temporal, servicio de clínica de día, consultorios externos de Geriatría y Psiquiatría. Dado que su concepto de negocio es básicamente asistencial, las actividades recreativas pasan a un segundo plano en importancia, constan por ejemplo de talleres de manualidades y juegos de mesa.

Esta residencia maneja una cuenta de Facebook y página web, medios por los cuales publicita su servicio.

Arcadia

Se presentó como la única casa de reposo de lujo en el Perú, pertenecía a IAHASA, la mayor asociación internacional de residencias geriátricas en el mundo. Inició operaciones en noviembre del 2013 en el distrito de Pachacamac, con capacidad para albergar a 140 residentes; sin embargo, presentó registros de actividad hasta el año 2015. Según la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria – SUNAT el estado de contribuyente de Arcadia está activo, pero con condición “no habido”. Del mismo modo su web, teléfonos y redes sociales dejaron de operar.

Su propuesta consistía en brindar servicio de hospedaje similar al de un hotel 5 estrellas, servicio asistencial y recreación. En relación a sus servicios, la revista El Economista detalló que:

“(…) Incluye la limpieza de habitación, lavandería, alimentación, controles médicos preventivos, asistencia médica de emergencia de caso de requerido, evacuación en ambulancia, si la persona lo requiere, opcionalmente también hay evacuación aérea. Adicionalmente, cuenta con servicios como gimnasio, piscina temperada, sala de cine, capilla, biblioteca, ocho salas de estar, una sala principal, jardines, huertos, capilla para oración, etc.” (El Economista, 2013)

La membresía estuvo alrededor de los US\$ 55 mil dólares, con pagos mensuales desde US\$ 8 mil dólares, según el tipo de habitación y nivel de asistencia que se requiera.

4.3 Conclusiones

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

Tanto las organizaciones civiles como privadas toman como referente o modelo a seguir la propuesta de los CAM y CIAM, por su variedad de actividades y talleres. Estas últimas debido a que están saturadas por la demanda se les dificulta entregar un servicio de calidad a una población tan masiva. Además, sus recursos dependen netamente de EsSalud y de las municipalidades respectivamente.

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

CAPITULO V: ANÁLISIS ESTRATÉGICO

El capítulo presente presentara los fundamentos estratégicos que permitirán definir la dirección del proyecto, el alcance de la sección va desde la definición de la misión, visión y valores hasta la definición del plan de contingencia.

5.1. Análisis del macro entorno - SEPTE

Realizar un adecuado análisis SEPTE puede facilitar la identificación de factores exógenos que pueden vulnerar la estabilidad del negocio según el contexto.

5.1.1. Factores socioculturales - demográficos

Según el último Informe de la “Situación de la Población Adulta Mayor” (INEI, 2017), la distribución por edad y sexo de la población peruana está cambiando y pareciéndose a la de países desarrollados. Esta evolución se muestra en la Figura 5.1.

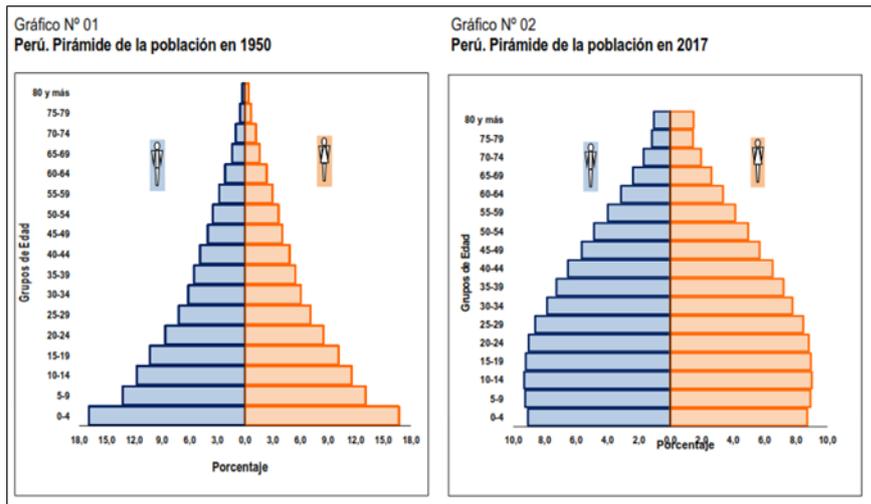
En el Perú, el porcentaje de adultos mayores ha ido en aumento durante los últimos años. Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI):

“En la década de los años cincuenta, la estructura de la población peruana estaba compuesta básicamente por niños/as; así de cada 100 personas 42 eran menores de 15 años de edad; en el año 2015 son menores de 15 años 27 de cada 100 habitantes. En este proceso de envejecimiento de la población peruana, aumenta la proporción de la población adulta mayor de 5,7% en el año 1950 a 10,1% en el año 2017.” (INEI, 2017)

La composición por edades es similar entre Lima Metropolitana y a nivel nacional, pero sí hay diferencias con respecto a las Zonas 6 y 7 (según APEIM) como se muestra en la Figura 5.2. Mientras que el porcentaje de personas que tienen más de 75 años representa el 26% en Lima Metropolitana, en las Zonas 6 y 7 representa el 32%.

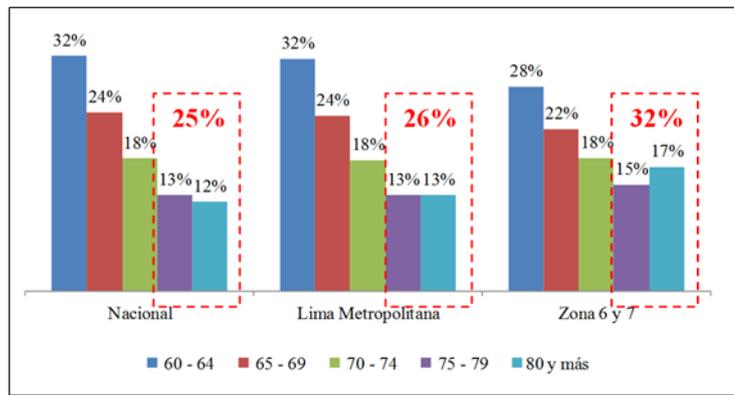
En el Perú, el 54% de la población adulta mayor es femenina. La proporción de mujeres se acentúa más a medida que van avanzando en su ciclo de vida; mientras que en el rango de edad de 60 a 64 años el porcentaje de mujeres es 52%, en el rango de edad de 80 a más este porcentaje es 59%. Esto puede apreciarse en la Figura 5.3.

Figura 5.1. Pirámide de la población en 1950 y en 2017



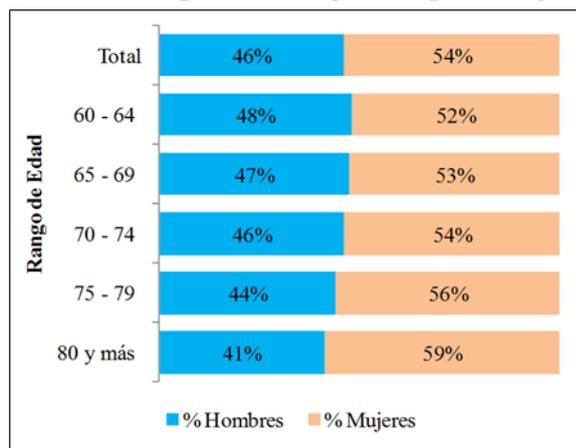
Fuente: INEI, 2017

Figura 5.2. Distribución por edades



Fuente: INEI, 2015

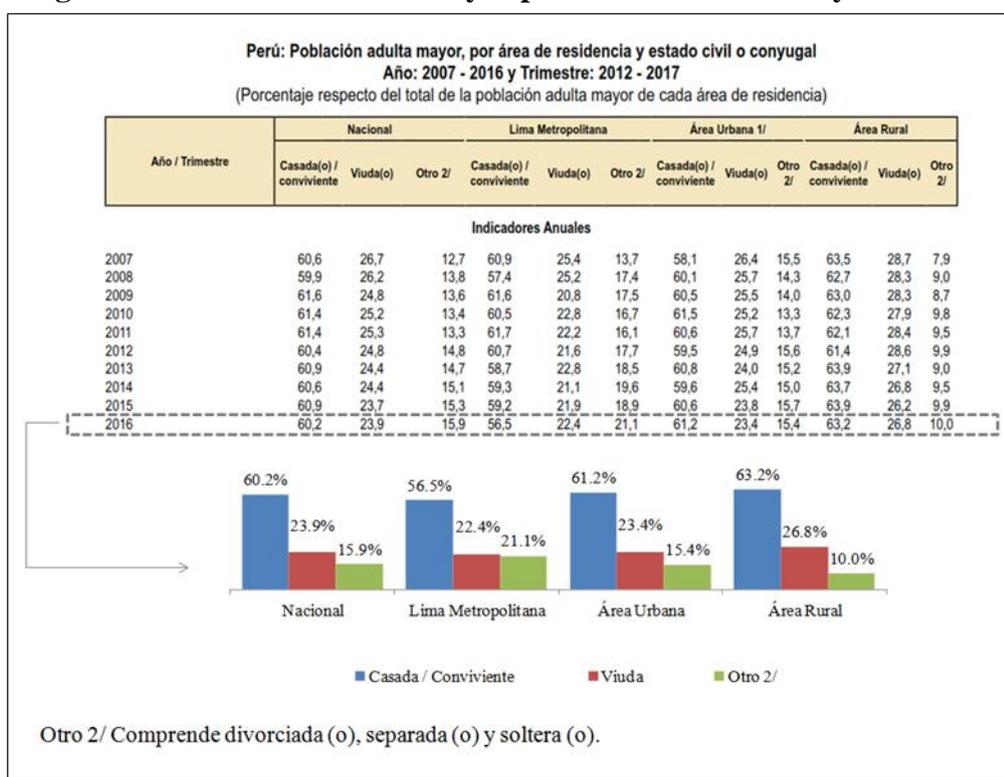
Figura 5.3. Participación del género por rango de edad



Fuente: INEI, 2015

Con respecto al estado civil, el 60.2% de la población adulta mayor es casada, seguido de un 23.9% que es viuda y 15.9% que está divorciada, separada o soltera. Como se observa en la Figura 5.4, esta composición difiere según el área de residencia. En Lima Metropolitana, el porcentaje de casados es menor que en el resto de áreas de residencia (56.5% vs 60.2%), mientras que el porcentaje de divorciados, separados o solteros es mayor (21.1% vs 15.9%). Esta composición ha ido evolucionando en el tiempo: en el 2007 la proporción de casados en Lima Metropolitana era 60.9% y en el 2016 es 56.5%, y la proporción de divorciados, separados o solteros aumenta de 13.7% en el 2007 a 21.1% en el 2016.

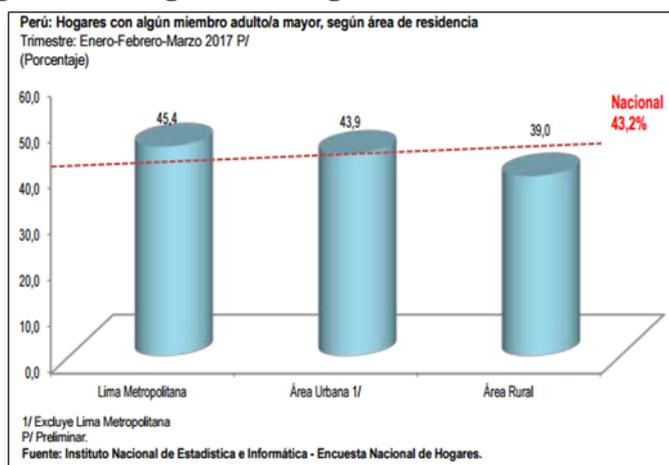
Figura 5.4. Población adulta mayor por área de residencia y estado civil



Fuente: INEI, 2017

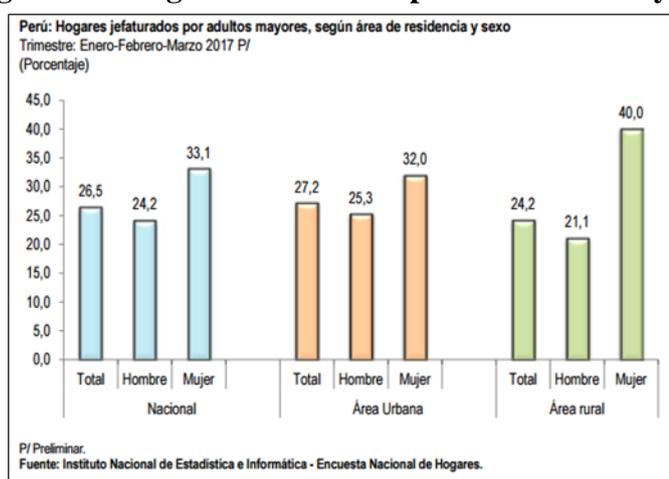
En el INEI también se indica que el 43.2% de los hogares del Perú tiene algún miembro adulto mayor, siendo este porcentaje mayor en Lima Metropolitana con 45.5% como se observa en la Figura 5.5. Además, el 26.5% de los hogares tiene como jefe a un adulto mayor. Según sexo, existen más mujeres que hombres adultos mayores como cabeza de hogar, resaltándose más en las áreas rurales como observa en la Figura 5.6.

Figura 5.5. Hogares con algún miembro adulto/a mayor



Fuente: INEI, 2017

Figura 5.6. Hogares conducidos por adultos/as mayores



Fuente: INEI, 2017

Por características propias de la edad, la población adulta mayor tiene mayor presencia de enfermedades con lo cual demandan mayor atención en salud. Estas enfermedades, en su mayoría, están ligadas a factores de riesgo cardiovasculares y salud bucal. La presión alta (37.7%), el colesterol alto (28.4%), los triglicéridos altos (20.5%) y la diabetes (13.8%) son las enfermedades crónicas que más afectan a los adultos mayores. Debido a estas enfermedades, los adultos mayores tienen hábitos alimenticios más saludables. El 71% de ellos consumen menestras con ensalada de verduras, el 11.6% consumen pocas golosinas y el 10.2% agrega sal a su plato de comida por prevención.

Con respecto a los seguros, el 78.3% de la población adulta cuenta con un seguro de salud, ya sea público o privado. Además, la mayor proporción de afiliados es de Lima Metropolitana con el 85%. En el área rural, la población afiliada es de 77.6%, y en la urbana, alcanzó el 72.7%. Según el tipo de seguro, el 39.4% de la población accede al Seguro Integral de Salud (SIS), el 32.9% a EsSalud y el 6.1% a otros seguros.

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

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

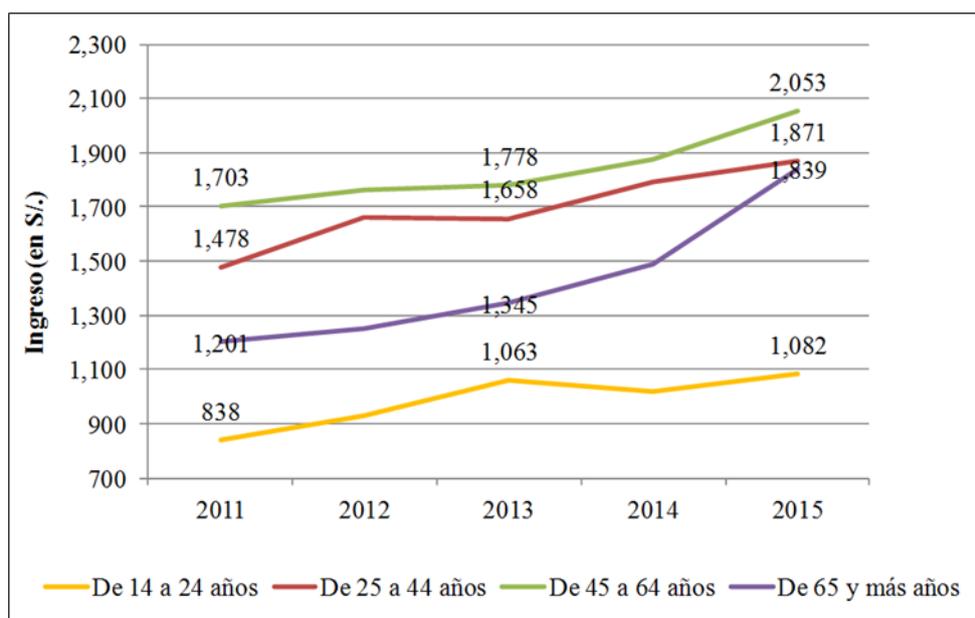
5.1.2. Factores económicos

Según el Informe de actualización de proyecciones económicas del MEF (Abril 2017), la economía peruana crecerá 3.0% en el presente año. Lo que más ha impactado han sido dos acontecimientos: el fenómeno de El Niño Costero y la paralización de obras importantes de infraestructura vinculadas a empresas brasileñas. El MEF estima que ambos choques le restarán 1.5 porcentuales al crecimiento del 2017 respecto al 2016. Sin embargo, a pesar de estos impactos negativos en el crecimiento de la economía, la actual administración del Gobierno tiene una estrategia de política económica cuyo objetivo es asegurar lo más rápido posible la recuperación económica de este año y consolidarla durante el 2018. Además, el Fondo Monetario Internacional (FMI) indica que la economía peruana será la segunda de mayor crecimiento en América del Sur en el presente año, siendo superada por el 4% que se espera para Paraguay, lo que brinda seguridad y sostenibilidad para fomentar la

inversión extranjera. Por otro lado, según el Informe del Banco Central de Reserva del Perú (Junio 2017), la inflación ha venido descendiendo desde abril, alcanzando 3.04% anual, siendo la tasa más baja desde agosto de 2016 y alrededor del límite superior del rango meta. Estos resultados indican que el choque de precios causado por el Fenómeno de El Niño Costero estaría disipándose rápidamente lo que garantiza una estabilidad en los precios. Estos informes nos llevan a la conclusión que el panorama económico es bastante positivo para seguir invirtiendo en el país.

Otro aspecto positivo es que el ingreso promedio mensual proveniente de la población económicamente activa (PEA) viene creciendo en los últimos años. Según la Encuesta Permanente de Empleo (EPE) actualizada al 2015, el ingreso promedio mensual de una persona que vive en Lima Metropolitana es S/. 1,780, siendo el ingreso en los hombres mayor que el de las mujeres (S/. 2,029 vs S/. 1,465). Además, el ingreso promedio de un trabajador que tienen más de 65 años y reside en Lima Metropolitana ganan en promedio S/. 1,839. Mientras que el incremento del ingreso promedio de la población de Lima Metropolitana ha crecido en 26%, el segmento de personas que tiene más de 65 años ha incrementado sus ingresos en 53% del 2015 respecto al 2011, como puede observarse en la Figura 5.7. Este incremento en sus ingresos les permite tener mayor capacidad de gasto y planificación.

Figura 5.7. Incremento de los ingresos por rango de edad



Fuente: INEI, 2015

5.1.3. Factores político - legales

En este ámbito se toman en cuenta los lineamientos brindados por organizaciones internacionales y nacionales sobre el cuidado al adulto mayor, tales como:

Estrategia y plan de acción mundiales sobre el envejecimiento y la salud 2016-2020

En la última Asamblea Mundial de la Salud sobre el envejecimiento convocada por la OMS realizada en el año 2016, se aprobó la “Estrategia y plan de acción mundiales sobre el envejecimiento y la salud 2016-2020”, en la que se exhorta a todos los estados miembro y a todas las organizaciones internacionales a contribuir a la consecución de la estrategia y plan de acción y a aplicar las medidas propuestas, planteando los siguientes objetivos estratégicos:

1. Compromiso para adoptar medidas sobre el envejecimiento saludable en cada país.
2. Creación de entornos adaptados a las personas mayores.
3. Alineamiento de los sistemas de salud con las necesidades de las personas mayores.
4. Fomento de sistemas sostenibles y equitativos para ofrecer atención a largo plazo (domiciliaria, comunitaria e institucional).
5. Mejora de los sistemas de medición, seguimiento e investigación en materia de envejecimiento saludable.

PLANPAM 2013 – 2017

A fin de mantener consecuencia con las medidas planteadas en la primera Asamblea Mundial de la Salud, el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables (MIMP) en coordinación con el Ministerio de Salud (MINSa) formuló el Plan Nacional de las Personas Adultas Mayores (PLANPAM) para orientar las acciones del Gobierno a nivel central, regional y local en la promoción del envejecimiento activo y saludable.

Se basa en cuatro políticas nacionales esenciales: a) Envejecimiento saludable; b) Empleo, previsión y seguridad social; c) Participación e integración social, y d) Educación, conciencia y cultura sobre el envejecimiento y la vejez.

Ley 30490 – Ley de la Persona Adulta Mayor

En julio del año 2016 entró en vigencia la Ley 30490 que busca garantizar el ejercicio pleno de los derechos de las Personas Adultas Mayores para mejorar su calidad de vida y lograr su integración al desarrollo social, económico, político y cultural de la Nación. Esta ley tiene como principios generales:

- Promoción y protección de los derechos de las personas adultas mayores.
- Seguridad física, económica y social.
- Protección familiar y comunitaria.
- Atención de la salud centrada en la persona adulta mayor.

Como indica en su Artículo 1:

“La presente ley tiene por objeto establecer un marco normativo que garantice el ejercicio de los derechos de la persona adulta mayor, a fin de mejorar su calidad de vida y propiciar su plena integración al desarrollo social, económico, político y cultural de la Nación.”

En esta ley se reconoce al Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables la facultad de ejercer rectoría sobre la promoción y protección de los derechos de la persona adulta mayor. También promueve la creación de centros de atención para las personas adultas mayores y dispone lineamientos para su atención y cuidado; así como infracciones y sanciones correspondientes por el incumplimiento a la ley.

Norma Técnica de Salud para la Atención Integral de Salud de las Personas Adultas Mayores

A partir de las iniciativas de la OMS, el Ministerio de Salud estableció en el año 2006 una normativa técnica – administrativa dirigida a todas las instituciones prestadoras de salud a nivel sectorial, nacional, regional y local a fin de estandarizar sus procedimientos, acciones de promoción de salud de las personas adultas mayores y fortalecer el PLANPAM.

La norma técnica considera en sus lineamientos 4 componentes: Organización, Provisión, Gestión y Financiamiento.

- a) Organización: Comprende oferta fija y móvil, organización de los recursos humanos, servicios e infraestructura física (disponibilidad y ordenamiento de

los ambientes, mobiliario, equipos, materiales e insumos para la atención intra y extramural, flujos y horarios de atención y normas, guías de práctica clínica y protocolos entre otros.

- b) **Prestación:** Se refiere a las estrategias, intervenciones y actividades de promoción, prevención, recuperación y rehabilitación para las personas adultas mayores.
- c) **Gestión:** Determina las pautas para los procesos de planificación y programación, asistencia técnica, monitoreo y evaluación de acciones necesarias para brindar un servicio de calidad al adulto mayor.
- d) **Financiamiento:** Incluye Tesoro Público, cooperación privada nacional e internacional.

5.1.4. Factores tecnológicos

Los avances tecnológicos han permitido que los adultos mayores puedan adquirir nuevos conocimientos a lo largo de sus vidas, ellos han sido testigos de los cambios que han significado y como esto ha aportado en sus vidas, por lo tanto debería mantenerse de la misma manera.

El número de adultos mayores con inclinación en conocer y aprender a utilizar las nuevas herramientas tecnológicas va cada vez en aumento.

Según los resultados de la encuesta, “un 27 % de personas de la tercera edad considera esencial el uso de dispositivos de cómputo”. (Intel Latinoamérica, 2016)

En el Perú, algunos centros del adulto mayor como el CIAM ofrecen clases de internet y computación para fomentar el uso de nuevas tecnologías en los adultos mayores con la finalidad de mantenerlos integrados a la sociedad.

De acuerdo con un estudio, “el 12% de los mayores de 60 años de Lima ha utilizado alguna vez Internet, y el 57% de ese porcentaje cuenta con un correo electrónico”. (Ipsos Perú, 2016).

En las personas de la tercera edad el uso del internet y redes sociales ha ido en aumentos al permitirles interactuar y mantener el contacto con sus familiares y amigos. Además de ello, suelen buscar publicaciones relacionadas con el optimismo, salud y espiritualidad.

Los dispositivos electrónicos móviles no son ajenos a ellos, hoy en día es común ver a un adulto mayor manipulando este tipo de tecnología. Por ese motivo, se han diseñado aplicaciones dirigidas a este segmento que les facilita el manejo fácil al ajustar el tamaño de letras e imágenes del tamaño ideal para ellos, además pueden solucionar sus problemas con menús intuitivos.

En el campo de la salud la tecnología ha jugado un papel importante al ser facilitador de métodos y técnicas que han permitido la mejorar la calidad de vida y prolongar los años de existencia del ser humano.

Esto ha significado la solución a los problemas que comúnmente se presentan en los adultos mayores ofreciéndoles tratamientos simples, rápidos y con mayor grado de efectividad.

Dentro del mercado existen productos que favorecen a la independencia de las personas mayores y la tranquilidad a sus familiares ya que son útiles, beneficiosos y de fácil uso. Pero lamentablemente aun no son accesibles para todas las personas por su alto costo.

5.1.5. Factores ecológicos

Según reporte de la Organización Mundial de la Salud (OMS), Lima es una de las ciudades que tiene el aire más contaminado en América Latina, afectando en mayor medida a los niños y a adultos mayores. Sólo el 71% de las 42 municipalidades existentes en Lima Metropolitana no cumple con supervisar y fiscalizar la contaminación del aire, mientras que el 29% sí lo hace. Algunos ejemplos de distritos que sí supervisan la contaminación del aire son Miraflores, San Isidro, Santiago de Surco, Jesús María y Lince. Los distritos que han reportado más denuncias respecto al material particulado (polvillo) son Ate, Independencia, La Victoria, Santa Anita y Rímac. Por otro lado, Miraflores es uno de los distritos que ha tomado la iniciativa de implementar por sus propios medios un centro de monitoreo de calidad de aire.

Con respecto a programas específicos para el cuidado del medio ambiente de los adultos mayores, las municipalidades cuentan con políticas, proyectos y actividades que lo refuerzan, los cuales son trabajados de la mano entre las mismas municipalidades, el Ministerio de Salud y el Ministerio de la Mujer y Poblaciones

Vulnerables. También existen programas realizadas por organizaciones sin fines de lucro, como Cáritas del Perú, que lleva a cabo talleres de manualidades para adultos mayores para fortalecer sus capacidades y fomentar en ellos una cultura de reciclaje.

5.2. Análisis del micro entorno

La situación de la competencia en el sector de servicios de entretenimiento para el adulto mayor se analizará a través de las cinco fuerzas competitivas de Porter:

5.2.1. Nuevos entrantes o competidores potenciales

El ingreso de nuevos competidores en el mercado significa un punto importante para toda empresa porque puede representar pérdida de la rentabilidad y reducción en la participación de mercado.

Las ofertas existentes en el mercado dirigidas al cuidado y entretenimiento del adulto mayor son aun reducidas para la demanda que representa.

Por este motivo es posible que empresas extranjeras con un modelo de negocio ya desarrollado y exitoso en sus países de origen puedan ingresar a operar en el Perú, lo que significaría una amenaza potencial.

Otro potencial competidor son las casas de reposo que aprovechan sus instalaciones, conocimientos del adulto mayor y profesionales puedan añadir a su modelo de negocio ya conocido de cuidado las 24 horas el programa de centro de día con la finalidad de atraer mayor cantidad de público.

5.2.2. Servicios sustitutos

La existencia de servicios y productos sustitutos a la propuesta realizada es amplia, se encuentra en el mercado diferentes alternativas como los servicios de cuidadores y enfermería a domicilio, apoyo doméstico, cursos, programas en clubes asociados, departamentos con instalaciones preparadas para la vivienda de personas de la tercera edad y asilos.

El ingreso de nuevos servicios sustitutos promovería la diversificación de la oferta y el dinamismo del sector. Por otro lado, la red de amistades y vínculos fraternales pueden representar para las personas mayores dedicar su tiempo realizando

actividades diariamente en conjunto con un fin en particular como mejora del vecindario, temas religiosos etc.

5.2.3. Poder de negociación de los clientes

Se considera que el poder de negociación de los clientes es medio por los siguientes motivos:

- Existe alta concentración de potenciales clientes debido al crecimiento de la población de personas adultas mayores en el Perú y concentración aún mayor en Lima Metropolitana.
- Las personas adultas mayores y sus familiares se preocupan por la conveniencia de distancia, prefieren asistir a lugares que estén cerca al hogar o que exista facilidad para el transporte. Este es un factor determinante para la toma de decisiones.
- Preocupación por la calidad: Las personas en tercera edad son aún más exigentes exigen de acuerdo a las necesidades del mercado y cada vez exigen más calidad. Este factor es un diferencial importante de la propuesta de plan de negocio con respecto al servicio masivo y modular que brindan los servicios sustitutos.
- Resistencia al cambio de hábitos: Dependiendo del nivel de apego, puede ser difícil desprenderse del ambiente que frecuenta un adulto mayor, de sus amistades, cuidadores y médicos “de confianza”, salvo exista una propuesta superior y el entorno propuesto sea aún más amigable para ellos.

5.2.4. Poder de negociación de los proveedores

Para determinar el poder de negociación de los proveedores, primero se identificará el tipo de productos y servicios requeridos para la implementación del club de entretenimiento para el adulto mayor autovalente:

- Proveedores de servicios profesionales y técnicos: Gerontólogo, Médico geriatra, enfermera, trabajador social, psicólogo, nutricionista, docentes (danza, taichí, yoga, manualidades, inglés, música, baile, pintura, cerámica, coach de emprendimiento), cocineros, peluqueras y masajistas.

El poder de negociación de los proveedores de servicios profesionales es alto debido a grado de confianza, experiencia y adaptación a la cultura organizacional. Además su buen desempeño tiene un impacto en la percepción de calidad del negocio.

- Proveedores de artículos y productos en general: Muebles (sofá, sillas, mesas, camas, almacenes, estantes), artículos de cocina y menaje, limpieza, equipos tecnológicos (computadoras, televisores, radio, DVD, tablets, proyector multimedia, comunicadores), alimentos y bebidas, materiales para las manualidades y talleres.

El poder de negociación de estos proveedores es bajo por la alta concentración de ofertantes y el bajo coste de cambio que implicaría reemplazar un proveedor.

- Proveedores de servicios generales: Servicio de telefonía, internet, energía eléctrica, agua y desagüe, televisión por cable, seguro contra accidentes, SOAT, servicio de transporte, personal para servicio de limpieza y mantenimiento, vigilancia, agencia de viajes.

El poder de negociación de los proveedores de servicios generales es bajo por tener un coste de cambio mínimo ante servicios poco diferenciados entre un proveedor y otro, competencia intensa en caso de los proveedores de telefonía, internet, televisión por cable, seguros y empresas de servicios de transporte.

5.2.5. Rivalidad entre competidores

Para determinar la rivalidad, es necesario indicar que se consideran competidores a todas las organizaciones que brindan un servicio de estancia durante la mañana y tarde en cual realizan actividades orientadas a mejorar el bienestar del adulto mayor y a su esparcimiento, bajo la supervisión de profesionales y técnicos de la salud. Ante ello se consideran competidores directos al recién establecido centro de día “Nueva edad”, al servicio que promueve EsSalud CAM y los programas dirigidos por las municipalidades distritales CIAM.

La investigación de mercado indica que el grado de rivalidad entre competidores es baja, por los siguientes motivos:

- Reducido número de competidores: Existen sólo una organización privada y dos del Estado orientadas al concepto de centro de día, que permite una estancia diurna con múltiples actividades enfocadas en el bienestar y esparcimiento del adulto mayor, sin embargo, no cuentan con los mismos recursos que un centro de día (instalaciones, personal disponible, trato personalizado).
- Tendencia al crecimiento del sector: Explicado por el crecimiento de población adulta mayor y la alta demanda de servicios de cuidado, bienestar y esparcimiento. Debido a esta situación, organizaciones como YMCA y Centro Recreacional Ryoichi Jinnai están sobrepobladas.
- No existe una organización consolidada como “la preferida”, “la más prestigiosa” o “la mejor” a nivel de servicio de entretenimiento y bienestar para el adulto mayor. Sin embargo los programas como el CAM y el CIAM son los más conocidos por el público de la tercera edad.

5.3. Análisis de Stakeholders

Se ha considerado a los principales grupos de interés y se clasifican de acuerdo al poder que poseen y el grado de interés por las estrategias de la empresa, como se muestra en la Figura 5.8. En función a esas variables, se determina el tipo de relación que debe desarrollar la empresa con cada grupo de interés a nivel estratégico y táctico.

Figura 5.8. Matriz poder/interés de stakeholders

		Nivel de Interés	
		Bajo	Alto
Nivel de poder	Bajo	I Míndes Clubes sociales AFP ONP Competidores Proveedores no especializados	II ESSALUD (CAM) Municipalidades (CIAM) Proveedores de productos o servicios complementarios Profesores de talleres Personal administrativo Profesionales que brindarán charlas
	Alto	III Bancos Medios de comunicación Cooperativas Cajas Municipales Financieras	IV Accionistas Gerentes Personal especializado Clientes Comunidad Familiares AM

Fuente: Gardner (1986)

En el cuadrante I se encuentran aquellos grupos de interés que tienen bajo poder y bajo interés en la empresa, y la relación que debe tener la empresa frente a ellos es de hacer el menor esfuerzo. Los competidores van en este cuadrante debido a que no existe una competencia directa, pero podría resultar una amenaza.

En el cuadrante II se encuentran los Stakeholders que muestran interés en el negocio pero tienen bajo poder. La relación que debe tener la empresa es la de mantenerlos informados y mantener el vínculo comercial con los proveedores.

En el cuadrante III se encuentran aquellos que tienen poco interés pero alto poder. La relación que debe tener la empresa con los Stakeholders de este cuadrante es la de procurar de mantenerlos satisfechos y motivarlos para convertirse en socios estratégicos.

Finalmente, en el cuadrante IV se encuentran los que tienen alto interés y alto poder en las estrategias de la empresa. Estos Stakeholders son clave para el negocio, cuyos intereses deben ser incorporados en las estrategias de la empresa y procurar mantenerlos como socios estratégicos en el largo plazo.

5.4. Cadena de valor

Es de suma importancia poder definir y medir el aporte que puede generar cada una de nuestras áreas involucradas en el proceso además del aporte incremental que pueden aportar los socios estratégicos del negocio, lo cual fortalecerá la propuesta de valor a implementar.

La matriz de Alonso es una adaptación a la matriz de Cadena de Valor enfocada para la satisfacción de servicios manteniendo la misma estructura a la ya conocida.

Las actividades de apoyo empezando con la Dirección General y la Administración de RRHH son cruciales en un negocio del rubro de servicios por lo que esta actividad será la principal promotora de una cultura uniforme y completa que apoye a la propuesta de valor, esta se complementa directamente con la Organización interna y Tecnología la cual delimitará las responsabilidades internas que soporten las directrices determinadas, por otro lado la facilitación de los procesos de investigación también deben ser consideradas en este factor.

La infraestructura y ubicación se refieren al lugar físico en donde se presta el servicio o se dan los momentos de verdad, considerando lo mencionado el local y la ubicación seleccionada se tomará en forma de alquiler buscando en el corto plazo (3 años) la opción de adquisición del inmueble.

Finalmente, el abastecimiento y su correcta gestión permitirá que los insumos necesarios para la prestación del servicio se encuentren disponibles en el momento que sean necesarios, así como una adecuada capacitación hacia los empleados sobre todo en este tipo de segmento y público objetivo que requiere de cuidados especiales.

La actividad de Soporte físico y habilidades hace referencia a aquellos implementos menores que facilitan la prestación del servicio, tanto como herramientas, mobiliario entre otros, todos estos elementos menores también forman parte de la experiencia y propuesta de valor.

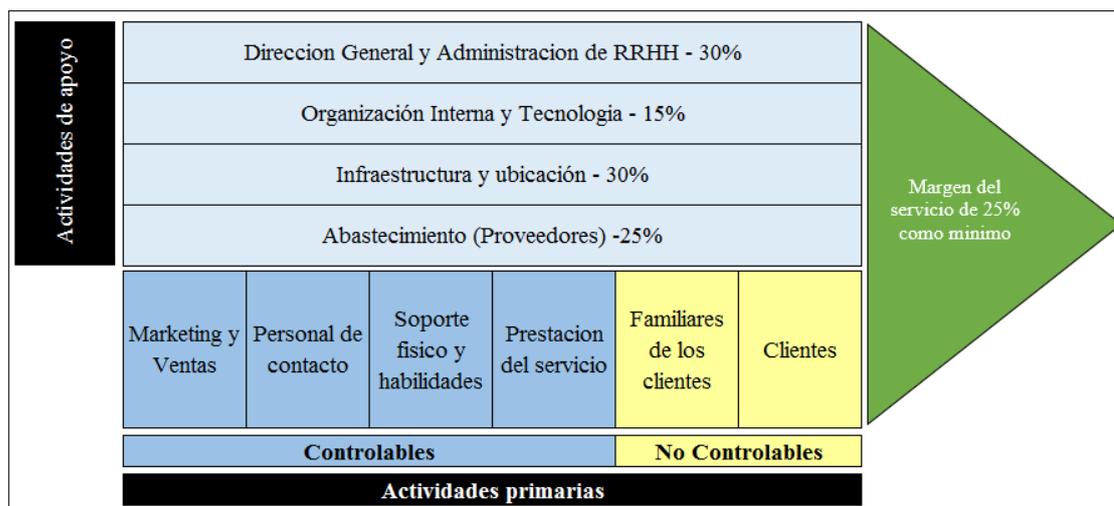
Las actividades primarias en el caso de prestación de servicios se hace un poco más compleja en el caso de productos físicos, dado que el intercambio de bienes tiene un periodo diferente, la parte controlable de las actividades inician con la actividad de Marketing y Ventas es la primordial ya que si esta no llama la atención del consumidor la transacción no se dará, el personal de contacto es la primera cara de la compañía hacia el cliente en el momento de crucial de compra y esto será un creador de la vista tanto de la marca y la percepción del valor.

La prestación del servicio hace referencia a las acciones que envuelven la experiencia del servicio, tener claro el concepto y procedimientos para la atención adecuada y resolución de problemas de manera eficaz y rápida.

Por último, la parte no controlable de las actividades se resumen a los clientes, para el caso mencionado AM que son quienes disfrutaran del servicio y en algunos casos correrán con el costo del mismo, sin embargo, también existe otro tipo de clientes cuyos familiares serán quienes solventen el costo por lo que tener considerado a ambos dentro de la cadena de valor es fundamental.

Todo lo anterior busca además de generar relación y conformidad con el cliente, generar márgenes de utilidad para los inversionistas y trabajadores, así como el mantenimiento de las relaciones con los diferentes stakeholders.

Figura 5.9. Cadena de valor del club de esparcimiento



Fuente: Matriz de Alonso (2008)

5.5. Plan de contingencias

En este plan se mencionan los controles y mediciones necesarios para mitigar los riesgos que impacten negativamente en la operación del negocio. Estas contingencias han sido tomadas de las entrevistas a profundidad a los expertos, y se dividen en los siguientes frentes:

- **Económico:** Se pueden presentar escenarios de temporada baja por motivos de clima o cursos de menor demanda, lo que impactaría directamente en los ingresos. Este frente se mitigará con promociones y descuentos ad hoc al perfil y necesidades de los clientes que han disminuido su frecuencia, y por otro lado se realizará una promoción masiva para la captación de nuevos clientes.
- **Logístico:** En este frente se puede presentar sobredemanda en algunos talleres y servicios, lo que implicaría extender el espacio de los mismos o reprogramarlos. También en los servicios como en el transporte, cafetería o charlas. En cada uno se tomarán los controles debido para prevenirlo, y en caso ocurra debido a algún evento que escape de los controles se avisará inmediatamente a los socios y un servicio de cortesía para evitar una mala experiencia.
- **Seguridad y emergencias:** Se cumplirán con todas las normas establecidas por el Ministerio de Salud y por Defensa Civil, la cual será transmitida y ejecutada por todos los que forman parte del personal, así como las señales de emergencia y evacuación deberán estar correctamente señalizadas. En caso de emergencias de

algún socio del Club, la empresa contará con paramédicos y con un convenio con la municipalidad del distrito para contar con servicio de ambulancias.

- Recursos humanos: Se velará porque todas las personas vivan la cultura organizacional de la empresa para que todos se encuentren alineados, y también se tendrá un programa de endomarketing especializado según el puesto. Ante salidas no previstas del personal, estas deberán ser cubiertas temporalmente por personal de la misma empresa y el proceso de selección deberá ser tomado con prioridad.

Restringir la toma de decisiones de estas contingencias a la Alta Gerencia no permitirá que se ejecuten de forma eficiente. Se brindarán las autonomías necesarias al personal de mando medio para decidir la ejecución de dichas consistencias.

5.6. Análisis EFE y EFI

Con el fin de determinar la posición de fuerza o debilidad en el entorno competitivo se realizó el análisis EFE y EFI. El punto de partida fue el análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) para identificar la situación de la empresa.

En el análisis EFI se evaluaron los factores internos más relevante de la empresa (fortalezas y debilidades), se les asignó un peso según su importancia para el éxito de la empresa. Luego se emitió un juicio de valor para calificar la preponderancia de dicha fortaleza o debilidad, para ello se utilizó una escala del 1 al 4. Finalmente se sumaron los ponderados. Según esta herramienta, los totales ponderados por debajo de 2.5 indican una posición interna débil, mientras que calificaciones sobre de 2.5 indican una posición interna fuerte. En puntaje obtenido en el análisis EFI fue 2.72, indicando una posición interna fuerte. La tabla 5.1 indica el detalle del análisis.

Para el análisis EFE se analizaron los factores externos más relevante de la empresa (oportunidades y amenazas). También se le asignó un peso a cada factor, luego se calificó en qué magnitud la propuesta y estrategias de la empresa responden con eficacia a las oportunidades y amenazas. Se sumaron los ponderados, dando como resultado un EFE de 2.96, puntaje que indica una posición externa fuerte. La tabla 5.2 indica el detalle del análisis.

Tabla 5.1. Análisis EFI

	FORTALEZAS	PESO	Calificación	Total Ponderado
1	Profesionales en la planilla especializados y capacitados (gerontólogo, enfermeras, nutricionistas y profesores).	0.12	3	0.36
2	Áreas diseñadas y zonas equipadas para la máxima seguridad y cuidado del AM.	0.19	3	0.57
3	Variedad del programa de actividades pensado en los gustos y preferencias del AM.	0.19	4	0.76
4	Programa diseñado para mejorar la calidad de vida del AM sin desvincularlo de su hogar.	0.08	4	0.32
5	Autonomía operativa para toma de decisiones.	0.07	4	0.28
	DEBILIDADES	PESO	Calificación	Total Ponderado
1	Financiamiento del proyecto.	0.2	1	0.20
2	Altos costos fijos.	0.07	1	0.07
3	Curva de aprendizaje del personal para alinearse al concepto de la organización.	0.05	2	0.10
4	Número limitado de atenciones por día para algunas actividades (previa reserva).	0.03	2	0.06
		1		2.72

Elaboración: Autores de la tesis.

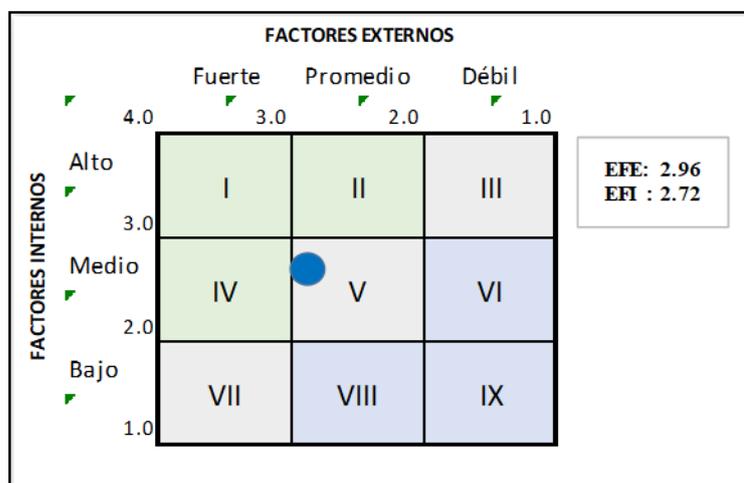
Tabla 5.2. Análisis EFE

	OPORTUNIDAD	PESO	Calificación	Total Ponderado
1	Constante y continuo crecimiento de la población del adulto mayor.	0.2	3	0.6
2	El mercado presenta una escasa oferta de servicios de entretenimiento dirigido para el adulto mayor. Además presenta baja intensidad de rivalidad de competidores.	0.2	4	0.8
3	El Estado promueve el esparcimiento del adulto mayor mediante políticas.	0.06	2	0.12
4	Organizaciones públicas y privadas interesadas en crear alianzas para estimular la participación y bienestar del AM.	0.06	2	0.12
5	La posesión de mayores recursos económicos de las personas de la tercera edad al recibir sueldos, pensiones de jubilación, etc.	0.1	4	0.4
	AMENAZAS	PESO	Calificación	Total Ponderado
1	Reducido número de profesionales con experiencia en atención al AM.	0.08	2	0.16
2	Entrada de nuevos competidores nacionales y extranjeros.	0.1	3	0.3
3	Potencial rotación de personal.	0.08	2	0.16
4	Factores climáticos pueden condicionar la asistencia al centro.	0.06	3	0.18
5	Alteraciones en la conducta del AM que afecte su interacción con su entorno.	0.06	2	0.12
		1		2.96

Elaboración: Autores de la tesis.

Concluyendo, el análisis indica que las fuerzas internas y externas son favorables a la organización con un peso ponderado total EFI de 2.72 y EFE de 2.96.

Figura 5.10. Posición de la empresa según análisis EFE y EFI



Elaboración: Autores de la tesis.

5.7. Matriz de confrontación FODA

El estudio consideró evaluar las relaciones entre los factores del FODA para identificar las estrategias que fortalezcan su posición frente al mercado.

5.7.1. Análisis Fortaleza – Oportunidad

F3 O2: Aprovechar la escasa oferta de servicios de entretenimiento dirigidos al adulto mayor, mercado que carece de líder, para introducir y posicionar este club como la mejor opción para su entretenimiento, socialización y cuidado personal. La estrategia genérica que adoptará el negocio será la de enfoque o concentración y la posición competitiva será la de “Especialista de Nicho”.

F3 O1: Aprovechar el constante crecimiento de la población adulta mayor y que la fortaleza del negocio es ofrecer una propuesta única de servicio integral y completo, para desarrollar una estrategia ofensiva de introducción y de crecimiento de cuota del mercado.

F3 O5: Aprovechar la propuesta diferenciada del club con la oportunidad de que cada vez los adultos mayores tienen mayores recursos económicos para desarrollar una estrategia ofensiva de incremento de ingreso por cliente, maximizando el “customer

lifetime value” (CLV) mediante acciones enfocadas en la experiencia del cliente y que logren su lealtad.

F4 O3 O4: Aprovechar que el Estado promueve el esparcimiento al adulto mayor y la existencia de organizaciones públicas y privadas que están interesadas en realizar alianzas estratégicas serán parte de la ventaja competitiva del club para desarrollar estrategias comerciales agresivas.

F5 O1: A diferencia de los competidores directos, el club cuenta con mayor agilidad para reaccionar a cambios en el entorno debido a las autonomías brindadas al personal, lo que genera una ventaja competitiva para responder adecuadamente a las necesidades de los clientes.

5.7.2. Análisis Fortaleza – Amenaza

- F1 A1: el número de profesionales con experiencia en la atención del adulto mayor no es amplio. Además, la selección del personal idóneo debe estar alineada a la cultura organizacional y estrategia de la empresa. Por ello que además de ofrecerle los beneficios que le correspondan por ley, se diseñará un plan de incentivos atractivos para que opten por trabajar en este club.
- F2 A4: Los factores climáticos podrían variar la programación de actividades. La estrategia será la de diversificar los programas teniendo en cuenta la temporalidad para preparar e incluir talleres que se puedan desarrollar por estacionalidad aprovechando el diseño de las instalaciones del centro.
- F3 A2: Para evitar la fuga de clientes o reducción de nuevos clientes ante el ingreso de nuevos competidores, se deberá desarrollar un mix de estrategias defensivas y ofensivas para cuidar la actual cartera y la participación de mercado. Para la primera, se deberá tener en consideración estrategias de precio y promoción adecuados por cliente, soportados en el buen uso de información para identificar a los clientes con mayor valor para que no se vayan a la competencia. Con respecto a la segunda, se deberá seguir posicionando la marca para no disminuir en la cantidad de nuevos clientes.

- F5 A3: Para evitar la rotación del personal a la competencia, parte de la estrategia será la de brindar autonomía en la toma de decisiones de la empresa. Por otro lado, se debe diseñar una estrategia de endomarketing por medio de programas de capacitación, entrenamiento y de constante evaluación al personal.

5.7.3. Análisis Debilidad – Oportunidad

- D1 O1 O2: El club contará con una estrategia financiera para que en el corto plazo permita lograr el recupero de la inversión, y en el largo plazo para darle sostenibilidad al negocio. Se contará con diversas opciones de financiamiento aparte del capital propio, como son las que ofrecen las instituciones financieras en productos como Leasing, endeudamiento a mediano y largo plazo, entre otros. El atractivo del segmento será un sustento al momento de solicitar el financiamiento.
- D2 O1 O2: Los elevados costos fijos son un riesgo para todo negocio, pero la oportunidad de este mercado está dada por el atractivo del segmento. La estrategia de fijación de precios que adoptará la empresa será clave para la salud económica y financiera de este negocio. La estrategia de precios se explica a detalle en el Capítulo VI correspondiente al plan de marketing.
- D3 O4: Parte importante dentro de la estrategia de recursos humanos es el considerar la curva de aprendizaje del personal en todas las áreas para asegurar la calidad del servicio en el área administrativa y todos los puntos de contacto con los clientes.

5.7.4. Análisis Debilidad – Amenaza

- D3 A3: La constante rotación de empleados representaría un problema para la empresa, en cuanto a costos de entrenamiento, productividad y desempeño del personal. En la estrategia de recursos humanos se considera brindar un ambiente de trabajo adecuado, un plan para el desarrollo profesional de sus miembros ofreciéndoles programas de capacitación y motivación.
- D4 A5: La posible insatisfacción de los usuarios en caso no encuentren disponibilidad en las actividades puede propiciar su fuga a hacia la competencia. Es por esa razón que es importante conocer con anticipación la demanda de cada

uno de ellos y la evaluación recurrente de las preferencias para aumentar o disminuir la frecuencia de cada programa. Todo eso obedece a una adecuada estrategia de producto que se explica a detalle en el Capítulo VI correspondiente al plan de marketing.

CAPÍTULO VI. PLAN DE MARKETING

En este capítulo se darán a conocer los fundamentos estratégicos de la empresa, los objetivos de marketing y en base a ello se determina la estrategia genérica para lograr una ventaja competitiva. Seguidamente, se establece los criterios de segmentación y posicionamiento para luego desarrollar la estrategia de las 8 P's de marketing mix en servicios.

6.1 Objetivos de Marketing

Los objetivos de marketing están alineados a la misión y objetivos estratégicos de la empresa. Estos objetivos son:

- Lograr una afiliación en el primer año de 340 socios.
- Captar un 4% del mercado meta en un periodo de 5 años.
- Lograr una recordación de marca del 20% en el mercado meta después del primer año.
- Posicionar la marca como la mejor alternativa de entretenimiento para el adulto mayor autovalente en Lima Metropolitana después del primer año.
- Lograr un top two box de satisfacción de 90% y un índice de recomendación (net promoted score) de 75% todos los meses.

6.2 Estrategia genérica, posición competitiva y ventaja competitiva

Por el tamaño y la concentración de este mercado, la estrategia genérica de la empresa para lograr una ventaja competitiva será la de Enfoque o Concentración, con la finalidad de especializarse en responder adecuadamente las necesidades del segmento objetivo y hacerlo mejor que el resto de competidores. De esta forma, la posición competitiva alineada a la estrategia genérica de la empresa será la de “Especialista de Nicho”.

De los estudios de mercado, lo que más valora este segmento es el servicio, sentirse comprendidos y tener una gama variada de programas para sentirse activos. El trato personalizado y que sean atendidos con los mejores niveles de calidad es imprescindible para generar un valor diferencial, y para ello el personal juega un papel clave para lograr esta promesa. Los talleres, cursos y servicios también han sido

elegidos y diseñados para abarcar la totalidad de actividades que más valora el adulto mayor. Sobre la marcha, la mejora continua es necesaria para lograr la especialización en este negocio.

6.3 Estrategia de segmentación

Como se mencionó en el capítulo III, dentro de la población adulta mayor existen subsegmentos, y se decidió definir el mercado meta al que cumple con las siguientes características:

- Demográfico: hombres y mujeres entre 70 y 80 años, y con ingresos pasivos entre S/.3,000 y S/.6,000.
- Geográfico: viven en Miraflores, San Borja, San Isidro, Santiago de Surco, La Molina, Jesús María, Lince, Magdalena, Pueblo Libre y San Miguel.
- Psicográfico: nivel socioeconómico A2, B y C1, que cuenten con independencia física básica, buscan emplear su tiempo libre en actividades que le diviertan y lo mantengan activo, se sienten optimistas, llenos de vitalidad, sienten que la edad no lo limita, desean vivir de manera optimista, divertida y compartiendo agradables experiencias rodeado de amigos
- Conductual: estará en función a la frecuencia que asistirán al centro.

a) Tamaño del segmento

En el capítulo 3 se dimensionó el tamaño del mercado potencial de adultos mayores autovalentes y el potencial de clientes en función a sus características y preferencias. De esos resultados se tiene que el tamaño del mercado potencial es de 114,865 personas y el tamaño de mercado meta es 11,193. Dicho cálculo se aprecia en el funnel de segmentación de la Figura 6.1.

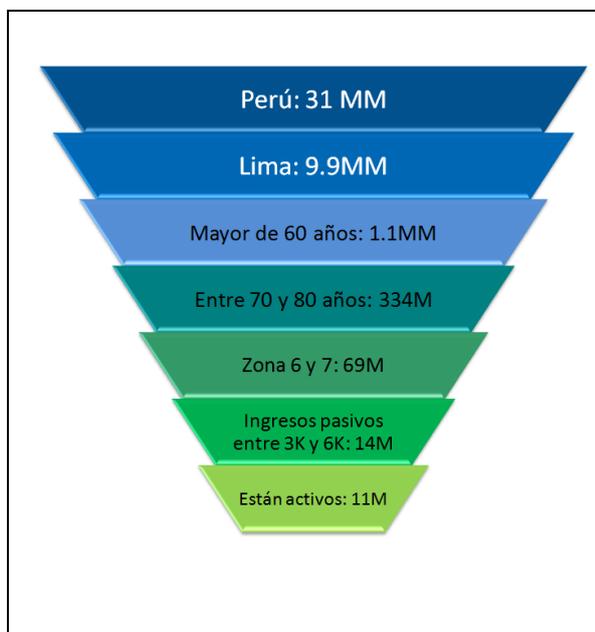
b) Atractivo del segmento

Para que un segmento sea atractivo debe cumplir con tres factores: el crecimiento del mercado, la intensidad de la competencia y la accesibilidad a los clientes.

- Crecimiento del mercado: en Lima Metropolitana hay 1'074,531 adultos mayores y representan el 10.8% del total de su población. Esta participación ha ido aumentando en el tiempo como se aprecia en la Tabla 6.1 y el Figura 6.2. Con

respecto al crecimiento, este segmento crece a un ritmo promedio anual de 4.15%, mientras que el resto de la población sólo crece 1.29% en promedio anual, y esto se aprecia en la Tabla 6.2. Por tal motivo el mercado está en constante crecimiento y la tendencia se mantendrá.

Figura 6.1. Funnel de Segmentación



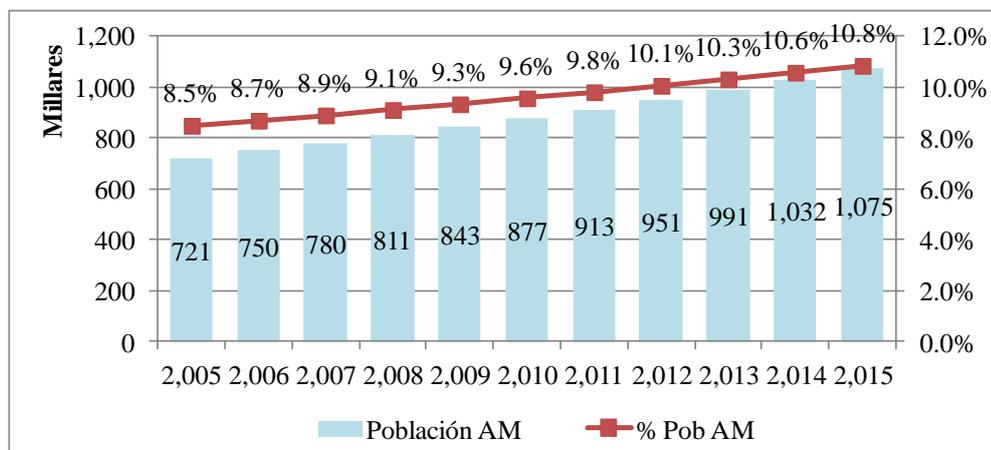
Elaboración: Autores de la tesis

Tabla 6.1. Tamaño de la población en Lima Metropolitana y la población adulta mayor

Año	Pob. Lima Metropolitana	Población AM	Resto población	% Pob AM
2,005	8,489,669	721,166	7,768,503	8.5%
2,006	8,626,603	750,149	7,876,454	8.7%
2,007	8,758,889	779,802	7,979,087	8.9%
2,008	8,889,774	810,540	8,079,234	9.1%
2,009	9,022,535	842,808	8,179,727	9.3%
2,010	9,160,384	877,018	8,283,366	9.6%
2,011	9,303,788	913,235	8,390,553	9.8%
2,012	9,450,585	951,190	8,499,395	10.1%
2,013	9,600,114	990,771	8,609,343	10.3%
2,014	9,751,717	1,031,914	8,719,803	10.6%
2,015	9,904,727	1,074,531	8,830,196	10.8%

Fuente: INEI, 2015

Figura 6.2 Evolutivo del crecimiento de la población AM y la participación sobre la población total de Lima Metropolitana



Fuente: INEI, 2015

Tabla 6.2
Crecimiento porcentual de la población total de Lima metropolitana y el crecimiento de su población adulta mayor

Año	Pob. Lima Metropolitana	Población AM	Resto población
2,005	-	-	-
2,006	1.61%	4.02%	1.39%
2,007	1.53%	3.95%	1.30%
2,008	1.49%	3.94%	1.26%
2,009	1.49%	3.98%	1.24%
2,010	1.53%	4.06%	1.27%
2,011	1.57%	4.13%	1.29%
2,012	1.58%	4.16%	1.30%
2,013	1.58%	4.16%	1.29%
2,014	1.58%	4.15%	1.28%
2,015	1.57%	4.13%	1.27%
Crec promedio anual 2015 vs 2010	1.57%	4.15%	1.29%

Fuente: INEI, 2015

- La intensidad de la competencia: la rivalidad existente es baja porque sólo existe una organización privada que está en inicios de su operación, y dos tipos de centros del Estado orientado al concepto de centro de día.
- Accesibilidad a los clientes: por la ubicación dentro de la ciudad y el servicio de transporte que se ofrece, no hay barreras con respecto a la accesibilidad. Con

respecto a la comunicación, este segmento utiliza diferentes medios, lo que favorece la posibilidad de comunicar la oferta.

Por las razones expuestas, este segmento es muy atractivo. Además, esta segmentación se considera eficaz porque cumple con los requisitos de ser medible, accesible, sustancial, diferenciable y aplicable.

6.4 Estrategia de posicionamiento

El objetivo del posicionamiento es encontrar un espacio en la mente del consumidor que hoy en día no lo ocupa ningún centro. Para eso se desarrollarán los insights, el análisis de diferencias con la competencia, el mapa perceptual de posicionamiento, la estrategia general de posicionamiento, la declaración de posicionamiento y la marca.

6.4.1 Insights

De las entrevistas a profundidad con profesionales expertos y los resultados obtenidos en los focus group, se determina que los adultos mayores no quieren ser subestimados por su edad y buscan sentirse valorados y reconocidos por sus años de experiencia.

INSIGHT 1: Quisiera encontrar un lugar que ofrezca diversión para mi generación, porque quiero relajarme y divertirme en mi tiempo libre, sin embargo, la mayoría de lugares para los de mi edad parecen asilos, sus actividades son aburridas y nos tratan como personas sin energía.

INSIGHT 2: Quisiera realizar más actividades fuera de casa, que me entretengan y diviertan, conocer lugares y personas con quienes pueda tener amplias charlas, porque quiero romper la monotonía, sentir que lo que hago me da más alegría, distraerme, y tener más compañía, sin embargo, no encuentro alternativas divertidas, fáciles y agradables.

De estos dos insights, la propuesta de este nuevo centro debe orientarse a brindarles una oportunidad de diversión en cada taller o actividad que realicen, y a través de la diversión generar bienestar integral, asimismo en todos los puntos de

contacto se debe buscar hacerlos sentir que sus opiniones importantes y se les considera personas dinámicas, creativas, con mucho que aportar y enseñar.

6.4.2 Diferencias con la competencia

Dada la naturaleza del servicio se buscan comparaciones con soluciones disponibles en el mercado, algunas que cubren parte de la oferta de valor a proporcionar, otras muestran una orientación diferenciada y por tanto una oferta que no compite directamente con el diseño del producto establecido. Por otro lado, existen alternativas que se apalancan en instituciones ya existentes y con amplia trayectoria, que buscan implementar programas adicionales a lo que ya ofrecen pero sin el conocimiento y la especialización que esto conlleva. (Revisar anexo 11)

6.4.3 Mapa de posicionamiento

Para realizar el mapa de posicionamiento se han tomado dos atributos que han sido valorados por los potenciales clientes y que serán clave para lograr posicionarnos en un espacio vacío en la mente del consumidor. Estos ejes son:

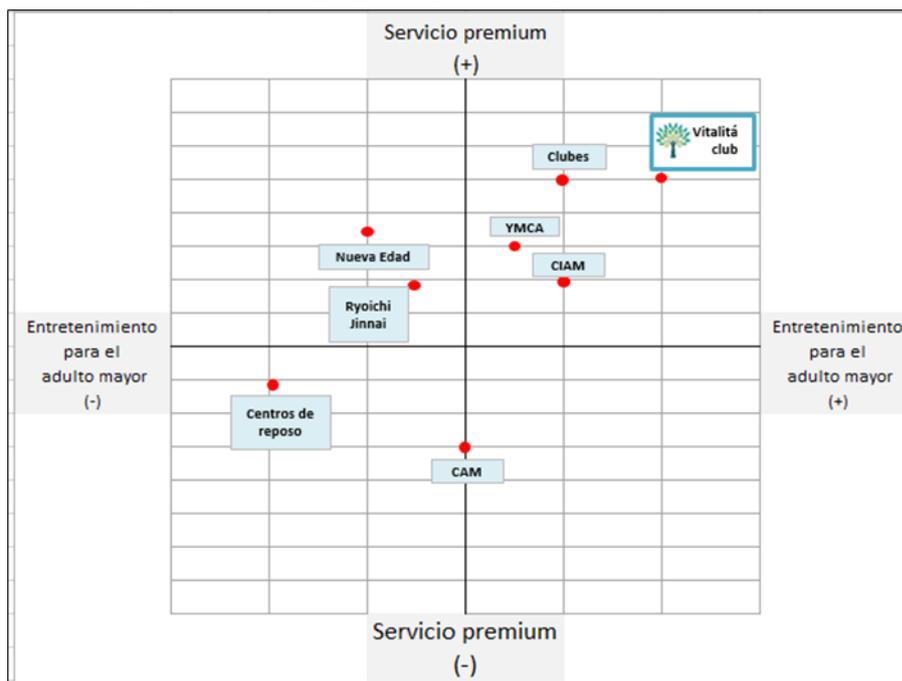
- Nivel de servicio: Existe el servicio estándar que ofrecen la mayoría de los centros actuales y por otro lado está el servicio Premium, el que consiste en brindar asesoría personalizada y hacer sentir al cliente lo más satisfecho posible.
- Percepción de entretenimiento/diversión: Orientado al adulto mayor, en función al nivel de agrado y emociones experimentadas en las actividades del club, interrelación con el personal y el ambiente (decoración y atmosfera cultural).

Definidos estos ejes se procede a ubicar a los competidores en los respectivos espacios. El resultado del mapa perceptual se visualiza en la Figura 6.3.

6.4.4 Estrategia general de posicionamiento

Según la matriz de precio vs beneficio, la empresa se ubicará en una posición de ofrecer “Más por más”, lo que significa que está en una posición de valor ganadora, como se muestra en la Figura 6.4.

Figura 6.3. Mapa perceptual de posicionamiento



Elaboración: Autores de la tesis.

Figura 6.4. Posibles propuestas de valor

		Precio		
		Más	Lo mismo	Menos
Beneficio	Más	Más por más	Más por lo mismo	Más por menos
	Lo mismo			Lo mismo por menos
	Menos			Menos por mucho menos

Fuente: Kotler, P. Armstrong (2012)

Declaración de posicionamiento: La declaración de posicionamiento se define de la siguiente manera:

“Vitalitá club es el espacio para los protagonistas de la tercera juventud que desean utilizar su energía y vitalidad para romper estereotipos sobre la edad, vivir de manera optimista, divertida y compartiendo agradables experiencias rodeado de amigos. Porque entendemos que la clave del bienestar está en reír, disfrutar y divertirse. Vitalitá club, tiempo de disfrutar la vida”

Con esta proposición, la empresa busca diferenciarse del resto de centros que atienden a adultos mayores porque es el único que brinda un concepto de nueva actitud hacia el envejecimiento, una actitud divertida ante la vida proporciona mayor felicidad en la vejez que el estado de salud. Además, se caracterizará por su alto nivel de servicio y personalización.

6.4.5 La marca

La personalidad y esencia de la marca resultará de la mezcla de todos los valores corporativos, los cuales convergen en darle al cliente un servicio excepcional, de alta calidad y anticipándose a atender sus necesidades. En ese sentido, la personalidad de la empresa será divertida, con actitud positiva, empática, servicial, confiable y proactiva.

Con respecto al nombre, en los focus group señalan que el nombre no debería tener ninguna palabra asociada a ancianidad, reposo o la palabra sénior, y por otro lado había bastante aceptación con palabras relacionadas a sentirse activos con energía y vitalidad. Por esa razón, se decide nombrar al centro como “Vitalité Club”.

Se utilizará el slogan “El tiempo es tu aliado. Diviértete y disfruta con Vitalité club” para el adulto mayor.

El slogan para los influenciadores será “Entretenimiento, seguridad y bienestar”.

Finalmente, el logotipo que más les gustó a los adultos mayores fue el que se muestra en la Figura 6.5. El color verde representa vida, naturaleza, libertad y salud. El color azul simboliza lo fresco, transparente y un efecto tranquilizador. El tronco del árbol tiene la forma de una persona en movimiento, lo que da una sensación de entusiasmo y actividad. Finalmente, las hojas son la vibra positiva que crece y desean transmitir.

6.5 Modelo de negocio

A continuación, se explica el modelo de negocio utilizando el modelo Lean Canvas, mostrado en el anexo 12.

Figura 6.5 Logotipo de “Vitalitá Club”



Elaboración: Autores de la tesis.

6.6 Estrategias funcionales: 8P's Marketing de servicios

El desarrollo de las estrategias de marketing mix debe considerar que existen dos tipos de clientes: los socios y público general.

6.6.1 Producto

Los productos se consideran en tres niveles: el valor fundamental para el cliente, el producto real y el producto aumentado.

a) Valor fundamental para el cliente

El principal beneficio que se ofrece al cliente es incrementar su sensación de felicidad, seguridad en sí mismo y bienestar, haciendo frente al envejecimiento con una perspectiva optimista a través de actividades divertidas en un ambiente amplio donde recrearse, sentirse activo, socialice con otras personas y aprenda nuevas habilidades. Las actividades, talleres y cursos que se ofrecen están diseñados para que el adulto mayor está en constante actividad, sintiendo goce, placer y reforzando su salud. En el mediano y largo plazo, esto ayudará prevenir enfermedades de salud física y mental.

b) Producto real

Las instalaciones cuentan con amplias áreas verdes y los salones donde se desarrollarán las actividades son amplios, seguros y cálidos.

Con respecto al empaque, sólo los socios tendrán un kit de bienvenida que contendrá su carné de socio, carta de bienvenida por parte del club, y un catálogo con todo el detalle de las actividades y servicios que tendrá a su disposición.

El nivel de servicio que se ofrecerá a los clientes cumplirá con los más altos estándares. Este perfil valora que los comprendan y los atiendan de la mejor manera, y para eso el personal juega un papel crucial.

Las actividades de recreación, talleres y cursos se mencionan en el cuadro 6.1. Todas las actividades serán supervisadas por los anfitriones y también se hará evaluación continua a los profesores de cada taller mediante encuestas a los clientes.

Cuadro 6.1. Actividades ofrecidas por el club

Actividades deportivas	
Aeróbicos	
Yoga	
Taichí	
Actividades lúdicas y recreativas	
Bingo.	Crucigrama / pupiletras.
Ajedrez o damas.	Proyección de películas y series.
Juego de video.	Fiestas temáticas.
Bridge o juegos de cartas.	Karaoke.
Mesa de billar.	Visitas y excursiones dentro de Lima y alrededores.
Talleres y cursos	
Taller de memoria.	Clases de inglés.
Taller de risoterapia.	Clases de tecnología.
Taller de danza y baile.	Clases de teología y estudio de la Biblia.
Taller de música y canto.	Clases de emprendimiento.
Taller de manualidades, pintura y cerámica.	Lectura y literatura.
Taller de jardinería.	Charlas de psicología y mejora de autoestima.
Taller de carpintería.	Actividades de Responsabilidad Social.
Taller de cocina, repostería y alimentación.	
Taller de cuidado personal.	

Elaboración: Autores de la tesis

c) Producto aumentado

Esta parte concierne al ofrecimiento de servicios y beneficios adicionales. Estos servicios son:

- Servicio de cafetería.
- Transporte.

- Estacionamiento.
- Seguridad.
- Cosmetología, peluquería y barbería.
- Masajes.
- Charlas.
- Comunicación con familiares.

En caso de las excursiones, el club no cobrará un precio adicional por esta actividad, sino que cada participante asumirá el costo negociado con la agencia de excursiones.

El servicio post venta que el club pone a disposición es a través de los recepcionistas dentro del club, vía telefónica direccionado a una central de atención, a través de la página web para que busquen sobre alguna inquietud y también a través de correo electrónico.

Con respecto a los medios de pago, la empresa acepta pago en efectivo y con tarjeta de crédito o débito VISA y MasterCard. La empresa no tiene la política de brindar directamente crédito, pero el cliente pueda financiarse con su respectiva entidad financiera pagando con su tarjeta de crédito.

6.6.2 Plaza

El local se encuentra ubicado en Calle El Haras 180, urbanización Rinconada Baja en el distrito de La Molina, a unas cuadras de la Universidad Agraria La Molina. El mapa de ubicación de Vitalitá club se muestra en el anexo 13.

El local cuenta con un área total de 1,620 m² y un área construida de 460m², cinco baños, una sala de estar con piscina y otras áreas que se adaptaran a las necesidades que se buscan satisfacer.

6.6.3 Precio

Determinar el precio es importante porque influye directamente en los siguientes puntos:

- En el nivel de demanda, lo que determina el nivel de actividad.
- En la rentabilidad, no sólo por el margen de beneficio sino por el volumen necesario para cubrir los costos fijos.

- En la percepción global del producto, el cual contribuye al posicionamiento en el segmento objetivo. El precio crea indiscutiblemente una idea de calidad y por tanto es un elemento de la imagen de marca.
- En la decisión de compra frente a otros productos o marcas competidoras.

Para fijar el precio se deben tener en cuenta cuatro factores: la etapa en que se encuentra el negocio, los costos (fijos y variables), el valor percibido por el cliente, y la competencia.

a) Etapa del negocio

La empresa se encuentra en una etapa de introducción porque se está lanzando un nuevo concepto al mercado. Cuando se lanzan nuevos productos, se pueden utilizar dos estrategias generales: fijar el precio para capturar el nivel más alto del mercado existente y la de fijar el precio para penetrar en el mercado. Una de las ventajas competitivas de este negocio es crear valor por medio de un servicio personalizado garantizando los más altos estándares de calidad. Por ese motivo, la estrategia de precio que se elige es la de desceme o precio descremado, fijando un precio elevado que está reforzado por la percepción de calidad ofrecida con el objetivo de lograr lo máximo posible de rentabilidad por operación.

b) Los costos

Los costos para tener en cuenta son los costos fijos y los costos variables. Al ser una empresa de servicio donde el mayor gasto se concentra en los alquileres, mantenimiento del local y gasto de personal, el gran porcentaje de los costos serán fijos, los que son explicados en el capítulo IX (plan financiero).

c) Valor percibido por el cliente

El segmento objetivo no es muy susceptible al cambio de precio siempre y cuando se ofrezca un producto o servicio diferente y que le genere valor, como es el caso de este nuevo concepto. Por esa razón, la elasticidad o los cambios de precios no serán un riesgo mayor en el mediano y largo plazo. Adicionalmente, en el estudio cuantitativo se dio a conocer el concepto del negocio y el precio dispuesto a pagar por parte del segmento objetivo se encuentra en el rango de 500 a 800 soles al mes. En caso de los clientes ocasionales el precio promedio dispuestos a pagar por día oscila entre 50 y 80 soles.

d) La competencia

Como se mencionó en los capítulos IV y V sobre el mercado y el análisis del micro entorno respectivamente, y en el análisis del mapa perceptual, en este mercado existen varios competidores tanto directos como indirectos, y adicionalmente, el valor percibido del producto es alto, evidenciado en la intención de uso del estudio cuantitativo. Estas características hacen referencia a una competencia monopolística, donde la estrategia de precio que se debe implementar es la de fijar un precio máximo aceptable. Por medio de la diferenciación de este nuevo concepto de negocio, la fijación del precio no se vería afectada por el cambio de precio del resto de competidores. Esta decisión refuerza la decisión anterior de fijar un precio descremado en esta etapa introductoria.

De estos cuatro factores, se concluye que el precio a fijar será elevado. La oferta para socios y para el público en general será también diferenciada, beneficiando a los socios.

De eso se determinan los siguientes precios:

- Precios para socios: 700 soles por mes para los socios, considerando un 10 % de descuento para quienes se suscriben por un periodo de 6 meses y 20% para quienes se suscriben por 12 meses.
- Precio cliente ocasional: Se plantea un precio por día para quienes no requieran acceder a una membresía, el precio será de 45 soles.

e) Política de descuentos

Los descuentos se aplicarán con el objetivo de incrementar el volumen en las siguientes circunstancias:

- Se necesite cubrir cupos en algunos talleres.
- En épocas de baja estacionalidad.
- Para fidelizar y reactivar clientes de mayor valor.

El criterio para utilizarlos estará basado en un análisis de rentabilidad recogida a través de data histórica.

6.6.4 Promoción

Esta estrategia se mantendrá alineada acorde la filosofía de la empresa y las pautas del brief de comunicación para el desarrollo de materiales y actividades de comunicación dirigidos al público objetivo e influenciadores. Los brief de comunicación se encuentran ubicados en el anexo 14 y anexo 15.

Argumentos de la comunicación

La comunicación apelará a los tres niveles de elementos de proceso subjetivo: racional, emocional y reptiliano, los cuales se detallan en el cuadro 6.2.

Cuadro 6.2. Argumentos de la comunicación

Racional	Emocional	Reptiliano
Entretención, seguridad y Bienestar en Vitalitá club. Facilidad de traslado, variedad de actividades, libre elección de días de asistencia, personal capacitado.	“El tiempo es tu aliado. Canta, ama, baila, ríe... es tiempo para divertirse” ¡Rompe la monotonía! Diviértete y disfruta con Vitalitá club. Para los protagonistas de una nueva tercera edad que	Adulto mayor: En Vitalitá, haces lo disfrutas de la vida. Lo único que no te va a gustar es que te va a parecer demasiado corta. Ser felices, aquí y ahora. (Sin miedo a su nuevo yo, al futuro y prejuicios) Compromiso con la protección y seguridad de los miembros de Vitalitá.

Elaboración: Autores de la tesis

a) Promesa

- Entretención: Enfoque en la diversión porque no hay límite de edad para hacer cosas divertidas. Se propondrá como la mejor opción para romper la monotonía realizando variadas actividades de entretenimiento rodeado de personas con quienes compartir agradables momentos.
- Bienestar: No se trata únicamente de mantenerse activo, sino de una nueva percepción del envejecimiento en el que el bienestar va más allá de mantener un buen estado físico.
- Seguridad: Espacio seguro y con cuidados (personal capacitado), además del esmerado servicio para brindarle momentos agradables.

b) Creatividad

Se mantendrá el uso de los colores de la organización, El texto mencionará el slogan de la empresa y se hará referencia al “reason why”. Se utilizarán imagen acorde las recomendaciones del brief, y utilizará iluminación clara que infiere un ambiente alegre, activo y seguro. En el anexo 16 se muestran ejemplos de anuncios publicitarios.

A nivel visual se considera la participación de embajadores de marca. Artistas, deportistas, profesionales y otras personas reconocidas por su relevancia, vida ejemplar y logros, que actualmente están en la tercera edad. Se considerarán personajes como:

- Antonio Delgado: A los 95 años, ganó la medalla de oro en el Mundial de Atletismo Master 2015.

Jean Franco Brero: Tiene 64 años de edad, ha sido homenajeado y premiado por su larga trayectoria y aporte al cine nacional.

- Susana Baca: Tiene 73 años de edad, he ganado dos veces el Grammy latino y lleva la música afroperuana a todo el mundo.

- Guillermo Rossini: Tiene 85 años de edad, comediante exitoso y respetado que se ha ganado el corazón del Perú por su desempeño en la imitación de políticos.

c) Evaluación de la comunicación

- Tiene sentido: Los valores y atributos del servicio están estrechamente relacionados al insight de los públicos a quienes irá dirigido el mensaje: actitud positiva y divertida hacia la vida, empatía, excelente servicio, confiable y proactivo.
- Es creíble: La publicidad considera embajadores de marca con los que el público objetivo se identifique y se facilite la aceptación del mensaje. Por otro lado las imágenes y el texto hace referencia a la promesa del servicio; utilizando imágenes de adultos mayores divirtiéndose participando en talleres o conversando en grupo (diversión y bienestar).
- Distintiva: La comunicación se distingue por la actitud optimista ante la edad. La armonía de elementos (colores, texto e imágenes) para transmitir su filosofía de

diversión como una fuente de bienestar, confianza y empatía. También se distingue por mantener en la comunicación racional y emocional el refuerzo de la promesa del servicio: tiempo para diversión, entretenimiento y bienestar en un entorno de seguridad.

d) El mensaje

El mensaje se diferenciará para los dos tipos de grupo objetivo: el adulto mayor y su influenciador.

Para el adulto mayor el mensaje estará enfocado en tener una visión más optimista para vivir la etapa de la tercera edad y la mejor opción para disponer su tiempo libre. Se propusieron los siguientes mensajes:

- El tiempo es tu aliado. Canta, ama, baila, ríe... es tiempo para divertirse. Diviértete y disfruta con Vitalitá club.
- Para los protagonistas de una nueva tercera edad que disfrutan la vida. Vitalitá club.
- Es tiempo para ti. Rompe la monotonía y sé protagonista de esta nueva etapa. Diviértete y disfruta con Vitalitá club.

Por otro lado, el mensaje para el influenciador reforzará los aspectos de brindar seguridad y calidad de vida a su familiar adulto mayor. Los mensajes a utilizar serán:

- Permítele romper la monotonía y que pase momentos entretenidos en nuestros talleres, conocer lugares curiosos y nuevas amistades. ¡Vitalitá club, entretenimiento seguridad y bienestar!
- Sólo dile: Disfruta, es tu tiempo, para distraerte, divertirse, mantenerte activo, aprender nuevas cosas, conocer lugares y personas. Es su tiempo. Regálale entretenimiento, seguridad y bienestar en Vitalitá Club.

e) Elección de medios

- Folletos: Informativos sobre los talleres, características del servicio, servicio de traslado y datos para contactar a la empresa.

- Paneles de publicidad: Vallas ubicadas en zonas de mayor concentración del público objetivo (Cerca a clínicas, centros comerciales y algunos establecimientos como bancos, AFP).
- Marketing BTL: Activaciones con merchandising de la empresa en parques, donde suelen hacer caminatas, o en instalaciones de organizaciones con las que se mantiene alianza de cooperación.
- Página web, con diseño “responsive”, para facilitar la navegación en distintos dispositivos. Incluirán ventanas interactivas para consultas.
- Redes sociales: Administración de contenido en Facebook y YouTube.
- Branding: Presencia de marca en eventos relacionados al adulto mayor, auspicios a eventos donde participen adultos mayores (aprovechando alianzas).
- Relaciones públicas: Comunicar las actividades de responsabilidad social o emprendimiento que se realizan en la organización a través de distintos canales y formatos para causar gran impacto de lo que logran los integrantes del club.

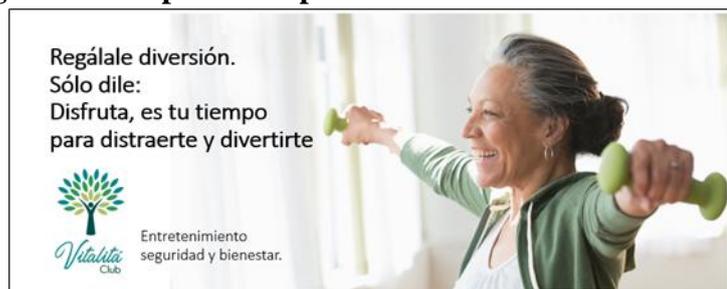
El cronograma de actividades de comunicación se indica en el anexo 17.

Figura 6.6 Propuesta de publicidad orientada al público adulto mayor



Elaboración: Autores de la tesis

Figura 6.7 Propuesta de publicidad orientada a influenciadores



Elaboración: Autores de la tesis

6.6.5 Personas

El servicio es forma parte de la diferenciación de la propuesta del negocio. Por ese motivo, es importante que la empresa realice un filtro minucioso durante la selección del personal ya que además de tener con experiencia en el puesto, su perfil debe estar orientado al servicio. Frecuentemente el centro capacitará y evaluará a sus colaboradores para medir su rendimiento laboral y desempeño.

Es fundamental que los trabajadores se encuentren alineados con el concepto del negocio que tiene como principal preocupación el velar por el bienestar del AM.

El equipo de colaboradores se divide en los siguientes grupos:

- Personal administrativo: Gestores de los procesos internos de la empresa. No cuentan con contacto directo con los AM sin embargo deben estar instruidos para el manejo de situaciones que involucren la atención al cliente.
- Personal asistencial: Encargados de asistir y prestar servicios vinculados a la salud a los miembros del centro.
- Personal de servicio: Conformado por los profesionales con contacto directo con los miembros como profesores, instructores, personal dedicado atención al cliente.

6.6.6 Entorno físico

Las instalaciones han sido establecidas con el propósito de transmitir sensación de campo acompañado de un diseño moderno, funcional y agradable. Sus espacios han sido creados pensando en la comodidad, confort y seguridad de los AM durante el desarrollo de las actividades. Por ese motivo cada uno de los ambientes contará con buena señalización, iluminación e inmobiliario adecuado que estará acompañado de una decoración con los colores amarillo, celeste y verde que buscan transmitir

armonía, frescura, seguridad, calma y bondad. Los ambientes tendrán frases que infundan alegría, diversión, desafío y palabras célebres de series o películas de su generación.

El fondo musical y el aroma serán los convenientes que ayuden a reforzar un ambiente alegre y fresco.

Los colaboradores que tengan contacto directo con los clientes se encontrarán debidamente uniformados e identificados según el tipo de funciones que desempeñen. La vestimenta del personal de servicio al cliente y profesores estará conformada por un polo que tendrá el nombre y logotipo de la empresa, jeans y zapatillas negras. Por otro lado, el personal de enfermería tendrá un uniforme idóneo para el desarrollo de sus funciones. Este constará de un traje blanco (pantalón y camiseta), con el logotipo de la empresa. Además, en ambos casos la empresa les proporcionará una fotocheck que permitirá su rápida identificación.

6.6.7 Procesos

El fin de la definición correcta de los procesos es principalmente brindar una atención de calidad basándose en la cercanía y confianza con el personal, una correcta definición, seguimiento y ajuste garantiza que lo anteriormente mencionado se cumpla además de una optimización y administración de costos auspiciado en la eficiencia de los procesos, así como un correcto manejo de relaciones con los proveedores externos de la organización.

- Atención de calidad: Lograr que el cliente perciba el servicio como un servicio de calidad y que cada sol invertido sea bien aprovechado.
- Administración de los costos: Realizar un constante monitoreo de los insumos, proveedores y sus variaciones de costos.
- Optimización de recursos y procesos: Al igual que los insumos, los procesos también deberán estar en continua evaluación, teniendo como principal input los comentarios recibidos por los socios del club y los trabajadores.
- Relaciones con terceros: Buscar siempre la formación de relaciones a largo plazo basadas en el win to win para ambas partes.

La descripción de los procesos, actividades y tareas, así como los recursos empleados en cada una de las tareas serán detalladas en el capítulo VII (plan de operaciones).

6.6.8 Productividad y Calidad

- a) Momento cero de la verdad: Este momento se da cuando el cliente potencial o influenciador identifica la necesidad y accede a diferentes fuentes para recopilar información sobre sus posibles proveedores.

Aprovechando el contacto directo e influencia que tienen los médicos especialistas con la salud del adulto mayor, en sus recomendaciones a los clientes incluirá la promoción del servicio del club y sus beneficios. Considerando que ya existen alianzas estratégicas con algunas clínicas, es factible acceder a la red doctores y fomentar actividades en las que se les invitara a participar para que conozcan al detalle de lo que ofrece Vitalitá club.

Los socios del club también actuarán como embajadores de la marca y transmitirán a los invitados la experiencia de vivir una etapa con amplias perspectivas de diversión, rompiendo paradigmas de la edad. Los logros y realización de los miembros del club serán una referencia de la misión de Vitálitá Club. Por ejemplo un canal para transmitir esta experiencia serán eventos y ferias relacionadas al arte, cultura, deporte y emprendimiento donde los participantes serán la viva imagen de la marca, contribuyendo al impacto y posicionamiento. Por ejemplo promoviendo la participación en eventos como en Lima Fashion Week con diseños creados por el grupo del club, o exposiciones de pintura en eventos realizados por el Ministerio de la Cultura o las municipalidades, etc.

En el caso del club, se plantea la presencia en el canal online, con participación en las principales redes sociales, portal web y auspicios contratados en los motores de búsqueda, trabajando en un contenido claro, transparente y actualizado.

- b) Primer momento de la verdad: Para este momento, la oferta de valor debe ser fácilmente perceptible por el prospecto hasta el momento, desde los ambientes con frases que infundan alegría, diversión, desafío y palabras célebres de series o películas de su generación. Los uniformes de los trabajadores, pasando por el

personal administrativo hasta el inmueble debe reflejar al 100% los principios y valores que se ofrece al cliente final.

Como procedimiento de bienvenida para el prospecto y/o familiares que lo acompañen, recibirá un tour completo por las instalaciones por parte del anfitrión del club quien podrá resolver todas las dudas que se vayan generando en el transcurso de la visita

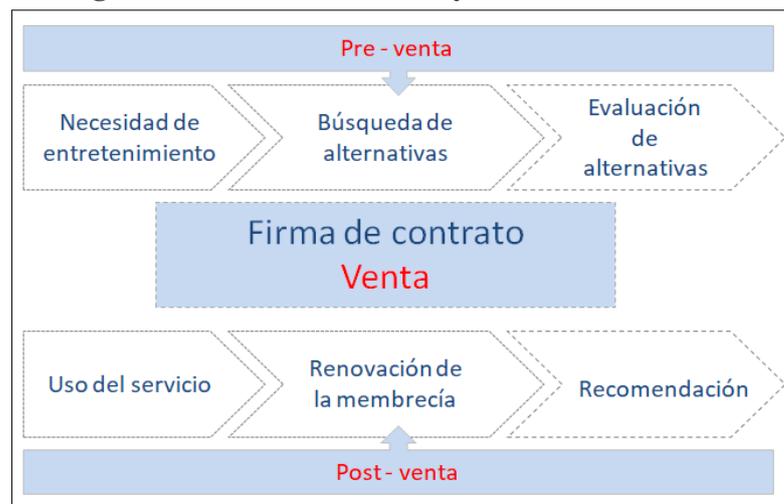
Bajo ninguna condición se buscará concretar el acuerdo en el momento, por lo que la comunicación deberá ser amable y cercana, pero sin caer en la invasión del espacio y el cansancio en la conversación lo que llevará al cliente a saturarse o sentirse presionado a tomar una decisión que lo llevará a retirarse a la brevedad posible.

c) Segundo momento de la verdad:

- Primer día: Desde el momento de su inscripción el socio recibirá un kit de bienvenida el cual buscará que desarrolle el sentido de pertenencia desde el primer momento de contacto; El anfitrión se encargará de brindar la información a los trabajadores del club (para todo nivel) acerca del perfil personal del AM y lo acompañará en un tour por las instalaciones del centro.
- Cliente regular: Como cliente regular de Vitalitá, el AM recibirá la atención y cuidado que se requiera sin llegar a ser invasivos ni limitantes con sus actividades, además de lo mencionado para cada uno de los socios se preparará una pequeña celebración en el día de su cumpleaños y se trabajará en forma colaborativa con sus mismos compañeros del centro para fomentar la inclusión de ellos mismos, así como desarrollar una relación basada en la cercanía y la familiaridad.
- A nivel de experiencias, se reforzará el posicionamiento como promotor de la actitud positiva hacia la tercera edad (libre de estereotipos) a través de actividades organizadas con apoyo de organizaciones aliadas, tales como:
 - Rompiendo paradigmas: Cada mes se realizará una actividad que trate con venza a los miembros que no están “viejos” para hacer ciertas actividades. Por ejemplo, un día de moto (test drive) con Yamaha o Harley Davidson, o un día de parapente con la empresa Infinity, entre otros.

- Survivor: Cada trimestre se programará una excursión con retos en equipos.
 - Descubriendo talentos: Auspiciando y promoviendo el talento de los miembros de Vitalitá, por ejemplo, en alianza con joyerías o diseñadores peruanos, los miembros pueden participar de las pasarelas o diseño de conceptos de prendas o enfocado a personas de la tercera edad.
 - Emprendimiento: En alianza con organizaciones educativas como ESAN en su laboratorio FABLAB se pueden crear prototipos de productos pensados en el adulto mayor. Otra alternativa es generar alianza con Cybertec para el desarrollo de apps que faciliten la vida de los adultos mayores.
 - Hora loca: Una tarde de relax y baile.
 - Sala de video juegos: Técnicas para vencer a los nietos en juegos de video, o simplemente divertirse con realidad virtual.
- d) Tercer momento de la verdad: Con los puntos anteriormente mencionados se buscará poder llegar a este momento con la total confianza y satisfacción del cliente, se buscará trabajar en programas de recomendación donde los socios pasaran a ser los principales embajadores del club para con amigos y/o familiares que no se encuentren inscritos en el centro.

Figura 6.8 Customer Journey del club Vitalitá



Elaboración: Autores de la tesis

- Customer journey y Touchpoints: Los socios del club pasan por un ciclo de tres fases, cada una de ellas con una serie de etapas que mantienen una interacción constante con los usuarios mediante los puntos de contacto, cada una de ellas con un papel importante y complementario con el fin de buscar atraer clientes nuevos y mantener los ya existentes.
- Preventa: En esta fase inicial se dan los pasos previos a la contratación del servicio y en donde el valor de marca, mensaje y canal de comunicación son la base de la relación que se pueda dar a futuro con el socio.
- Necesidad de entretenimiento: Como bien define el insight del segmento existe una necesidad de encontrar una alternativa de entretenimiento enfocada o dirigida hacia el AM, es aquí en donde se da forma a las diferentes ideas que van surgiendo en el futuro usuario

Cuadro 6.3 - Touchpoints de la necesidad de entretenimiento

Acciones	Pensamientos	Touchpoints
Medita sobre la necesidad encontrada	"Necesito algo que hacer para entretenerme durante el día"	Web de opiniones Foros del AM y servicios

Elaboración: Autores de la tesis

- Búsqueda de alternativas: Con una necesidad ya definida el AM iniciara la búsqueda de alternativas en diferentes medios como páginas web, redes sociales, publicidad en periódicos y revistas, paneles informativos y opiniones de terceros.

Cuadro 6.4 - Touchpoints de búsqueda de alternativas

Acciones	Pensamientos	Touchpoints
Acercarse a la sede del club	"Necesito que se ubique en un lugar céntrico"	Sede del club
Buscar opciones en internet y redes sociales y otros medios de información	"Deseo que tenga cursos y talleres de mi gusto"	Portal Web. Redes sociales.
Pedir opinión o recomendaciones de familiares y/o amigos	"Deseo que el precio se encuentre dentro de un rango específico"	Publicidad en medios y vías. Call center.

	"Necesito que atienda en determinadas horas y días"	E-mailing.
--	---	------------

Elaboración: Autores de la tesis

- Evaluación de alternativas: Con la información ya recabada, el futuro socio deberá evaluar las alternativas en las diferentes características que considere importantes para determinar la elección de la mejor opción.

Cuadro 6.5 - Touchpoints de evaluación de alternativas

Acciones	Pensamientos	Touchpoints
Evaluación de relación precio - calidad	"¿Vale el servicio, el precio que voy a pagar?"	Reviews de clientes activos
Consideración de la ubicación del club	"¿Sera fácil la forma de llegar al club?"	Portales web Artículos o infomerciales.
Evaluación de competidores	"¿Esta opción será mejor que esta otra?"	Call center
Cálculos de ingresos y egresos del gasto personal		Recepcionista del club

Elaboración: Autores de la tesis

- Venta: En esta etapa el cliente ha elegido el club como su mejor opción para satisfacer su necesidad, algo que puede ayudar a la conversión es facilitar de la mejor manera posible los procesos de inscripción en el club y evitar todo tipo de contratiempos.

Cuadro 6.6 - Touchpoints en la venta

Acciones	Pensamientos	Touchpoints
Socio se acerca a firmar el contrato, elige la modalidad de pago y programa inicio de la misma	"Ya quiero que sea el primer día" "¿Cómo serán los otros socios?"	Sede del club Recepcionista Carpeta de bienvenida

Elaboración: Autores de la tesis

- Post Venta: Se deben fijar estrategias y acciones que fortalezcan la oferta de valor, el servicio post venta garantiza la continuidad de los socios, así como la llegada de nuevos que permitan el crecimiento de la cantidad de usuarios

- Uso del servicio: Tras el pago de la membresía y firma del contrato el socio recibirá un pack de bienvenida con una carta física y email en donde se le indicará las condiciones del club, derechos y obligaciones como socio, horarios de los talleres y cursos del mes actual.

El socio empezara a disfrutar del servicio al hacer uso del servicio de transporte que podrá tomar en los paraderos establecidos (se comunicara en el pack de bienvenida), luego una vez que se encuentre en el centro podrá hacer uso de las instalaciones o podrá asistir a los diferentes cursos y talleres que se impartan el momento, por último, hará uso del bus de con camino de retorno a uno de los paraderos mencionados en el pack de bienvenida.

Cuadro 6.7 - Touchpoints en el uso del servicio

Acciones	Pensamientos	Touchpoints
Cliente recibe carta y e-mailing de bienvenida por parte del club	"¿Qué tal será la calidad del servicio?"	Puntualidad de los buses en las paradas
Cliente hace uso del servicio de transporte en alguna de las paradas programadas	"Que beneficios adicionales recibiré por el servicio"	Recepción y check in en el club
Cliente asiste al club y participa en los cursos y talleres.	"¿Cómo serán las instalaciones"?	Recepción y experiencia en el curso o taller
		Despedida y check out del club

Elaboración: Autores de la tesis

- Renovación de la membresía: El socio puede optar por prolongar la permanencia en el club si siente que su necesidad fue satisfecha, así cada vez que necesite entretenimiento el club será la primera e incluso la única opción que considere.

Cuadro 6.8 - Touchpoints en la renovación de la membresía

Acciones	Pensamientos	Touchpoints
<p>Cliente termina la membresía y evalúa su continuidad en el club</p> <p>Cliente decide renovar la membresía en un periodo determinado.</p>	<p>"El servicio es de calidad y vale la pena el pago hecho"</p> <p>"Debería renovar la membresía por un periodo de mayor, similar o menor plazo"</p> <p>"Me gusta pasar el tiempo en el club con personas que tienen los mismos gustos "</p> <p>"Me gusta estar aquí durante el día "</p>	<p>Recepcionista</p> <p>Profesionales y staff del club</p> <p>Club</p> <p>Buses de transporte</p>

Elaboración: Autores de la tesis

- **Recomendación:** La recomendación es la última y una de las etapas más importantes de las mencionadas, esta permite que la amplitud de llegada del segmento sea mayor y la comunicación y llegada del mensaje más directa aun, como incentivo se debe generar un programa de beneficios que fermente la recomendación del club hacia nuevos usuarios.

Cuadro 6.9 - Touchpoints en la recomendación

Acciones	Pensamientos	Touchpoints
<p>Socio recomienda el centro a sus familiares, amigos y allegados</p>	<p>"Me gusta el lugar, la paso bien y me gustaría compartir el lugar con mis amigos y familiares"</p>	<p>Programas de referidos</p> <p>Concursos y sorteos para miembros del club</p>

Elaboración: Autores de la tesis

6.7 Estrategia de crecimiento

La estrategia de crecimiento que adoptará la empresa en una primera etapa será la de desarrollo de producto (Ansoff, 1957). La razón es porque se está desarrollando una nueva propuesta de producto y servicio en un mercado ya existente que es atendido por otros centros. En función a cómo se desarrolle el negocio y vaya generando rentabilidad, la siguiente estrategia a evaluar será la de desarrollar mercado expandiéndose a otra ubicación con mercado potencial.

6.8 Estrategias de Marketing relacional

Para asegurar la satisfacción del cliente e incentivar su fidelización se seguirán los siguientes pasos: Identificar, clasificar, iniciar y mantener relación, generar beneficio y fidelizar.

6.8.1 Identificar: Conocimiento de los clientes

La primera tarea será crear una base de datos actualizada de los clientes, así se podrá integrar información relevante sobre sus gustos y comportamientos de uso del servicio apoyándose del análisis estadístico e interpretaciones con la finalidad de implementar estrategias de marketing que induzcan al proceso de fidelización.

La base de datos se apoyará en la omnicanalidad para construirla de manera más completa y mejor gestionada con perfil de clientes y potenciales clientes.

6.8.2 Clasificación de clientes

Al conocer los datos de los clientes será posible distinguirlos y clasificarlos considerando el periodo de membresía al que se inscribió, para llevar a cabo el plan de fidelización y se personalice el discurso para cada cliente:

- Membresía mensual: Incentivarlos a prolongar su permanencia
- Membresía semestral, anual: Mantener o aumentar su permanencia

6.8.3 Iniciar y mantener relación: Flor de servicios de Lovelock

Con el fin de marcar mayor diferenciación con los servicios competidores y sustitutos se implementarán estrategias en servicios facilitadores y enaltecedores de la percepción de calidad siguiendo el modelo de Flor de servicio (Lovelock, 2011) en aspectos como:

a) Información

- Para asegurar una información clara y oportuna el área de Servicio al cliente brindará información completa sobre requisitos de inscripción y matrícula, ubicación (cómo llegar al Vitalité club), precios según modalidad de participación (membresía u ocasional), horarios de atención, formas de pago, visita guiada, talleres, entre otros.

- Omnicanalidad, para integrar todos los canales de comunicación a una respuesta única al cliente, que contribuirá a reforzar el posicionamiento de la empresa. Además, al centralizar la comunicación será posible construir una base de datos mejor gestionada del perfil de clientes y potenciales clientes.
- Horarios de atención: La atención presencial será de 9 a.m. a 6 p.m. La respuesta a solicitudes de información será dentro de las 24 horas de la recepción del mensaje.

b) Toma de pedidos e inscripciones

Referente a las solicitudes de ingreso como miembro del club, reserva en actividades no programadas (excursiones, paseos, masajes y consultas a especialistas) de forma presencial, telefónica, mail y web.

- Material de apoyo: El personal de servicio al cliente estará capacitado para atender consultas sobre la inscripción, además se elaborará un video conciso e infografías que expliquen el proceso de inscripción, y se comparta vía web y redes sociales.
- Facilidad en el proceso de inscripción: El formato de inscripción y documentos personales se pueden enviar al mail de atención al cliente o de manera presencial según represente menor esfuerzo para el cliente. La evaluación de salud (medicina general y muestras de laboratorio) que es presencial (en instalaciones del club) puede programarse para el primer día de asistencia al club.

c) Pagos

- Opciones de pago: En efectivo, transferencia bancaria (BCP, Interbank, Scotiabank y BBVA Continental) y tarjeta de crédito o débito (Visa y Mastercard).
- Beneficio para clientes con membresía (tarifa especial).

d) Comprobantes de pago

- Los comprobantes de pago se enviarán de manera electrónica, lo que beneficiará tanto al cliente como a la empresa obtenerla al instante (rapidez), mayor seguridad por facilitar su registro y envío y disponibilidad para encontrarla cuando lo necesite.
- Se comunicará la fecha de vencimiento vía email, teléfono o SMS.

e) Consulta

Para acceder a información del programa los clientes y potenciales clientes podrán resolver sus inquietudes por medio de los siguientes canales de atención:

- Área de atención al cliente en el mismo local
- Central telefónica
- Chat Online
- Redes Sociales

Los miembros de Vitalitá club, puede realizar sus consultas en las áreas de psicología y nutrición a los profesionales del staff.

f) Hospitalidad

- Instalaciones de espera: El club cuenta con una sala de recepción ambientada adecuadamente para darle la bienvenida a los participantes y acompañantes.
- Buena atención: Vitalitá se preocupa por ofrecer atención de calidad y un trato personalizado.
- Protocolos de bienvenida y despedida: Esta herramienta se utilizará para uniformizar el saludo y captar la buena impresión del cliente.
- Alimentos y bebidas: Los usuarios podrán acceder a servirse cuantas veces crean conveniente agua, infusiones, café y galletas. No involucrara algún costo adicional.

g) Cuidado y seguridad

Como parte de la propuesta del negocio la empresa ofrecerá a sus inscritos:

- Estacionamiento gratuito: Los AM que aun dispongan de movilidad propia podrán aparcar sus vehículos en los espacios asignados por el Club.
- Tópico: Vitalitá está preparado para el manejo de eventualidades respecto a la salud que se pueda presentar durante el desarrollo de las actividades del AM.
- Casilleros metálicos: Los usuarios podrán utilizar los casilleros del para guardar sus objetivos personales.
- Botones de emergencia y pánico: La empresa velara por el cuidado de los inscritos es por ello, que la implementación de estos elementos en áreas claves como tesorería, tópico y recepción permitirán el manejo oportuno de las emergencias al recurrir inmediatamente a entidades como los bomberos, clínicas y policía.

- Señaléticas: Se encuentran implementadas con la finalidad de ayudar a los usuarios a identificar y conocer los accesos en el club.
- Instalaciones necesarias: Considerando las condiciones de un AM, Vitalitá cuenta con un local preparado con barandas y pisos antideslizantes para el confort y seguridad de los inscritos.
- Protocolos actuación en caso de accidentes o emergencias: Fueron establecidos por la empresa con la finalidad de salvar y guardar la integridad física de los usuarios.

h) Excepciones

- Gestión de reclamos y sugerencias: El personal de Vitalitá se está capacitado para recibir, ingresar los requerimientos de los usuarios por medio del libro de reclamaciones o formularios de sugerencias con un sistema de fácil acceso para los usuarios. Así mismo, trabajarán en dar pronta respuesta a los clientes.
- Adaptación a las necesidades del inscrito: Vitalitá contará con el detalle de necesidades de cada uno de los inscritos respecto a la toma de medicamentos, alimentación especial y problemas de salud crónicos.

6.8.4 Generar beneficios

La empresa mantendrá la política de orientación al cliente bajo el enunciado “los clientes importan”, en consecuencia, se analizarán la experiencia del cliente en diferentes momentos para asegurar una experiencia “seamless”, es decir sin obstáculos que provoquen incomodidad.

Se aplicarán protocolos para optimizar la relación y adaptación del mensaje según la condición del cliente (nuevos clientes, clientes regulares y clientes retirados) como muestran los cuadros.

Cuadro 6.10. Optimización de relación con clientes nuevos

Condición	Estrategia	Acción
Nuevo cliente	Protocolo de bienvenida / Reconocimiento	Llamadas de felicitación y por su inscripción.
		Primer día: Bienvenida, reconocimiento de instalaciones y kit de bienvenida.
Familiares		Mail de compromiso de servicio del club, directorio de personal del club, canales de información y redes sociales.

Elaboración: Autores de la tesis

Cuadro 6.11. Optimización de relación con clientes

Condición	Estrategia	Acción
Cliente	Seamless	Comunicación continua y oportuna usando diferentes canales.
		Demostrar orientación al cliente haciendo procesos, interacciones y mensajes sencillos de entender.
		Empeño por dar soluciones rápidas
Ambientes, equipos y mobiliario pensado en el uso del AM		
Familiares		Comunicación continúa usando diferentes canales.

Elaboración: Autores de la tesis

Los detalles del cuidado de la experiencia se mencionan en el anexo 18.

Cuadro 6.12. Optimización de relación con clientes retirados

Condición	Motivo	Acción
Retirados	Insatisfechos	Registro de motivos de insatisfacción. Carta de agradecimiento por el tiempo de permanencia y compromiso de mejora a partir de los hechos ocurridos.
	Otros (mudanza, asuntos familiares, etc.)	Envío de regalo recordatorio del club, carta de agradecimiento.
	Enfermedad	Envío de recordatorio del club, carta de agradecimiento, y deseos de pronta recuperación.
	Por muerte	Llamada de condolencias a la familia del gerente general y envío de arreglo floral.

Elaboración: Autores de la tesis

6.8.5 Provocar fidelidad

Para incentivar la fidelización de los clientes se utilizarán estrategias de reconocimiento y un programa de recompensas.

a) Reconocimiento

La empresa celebrará con el cliente tres momentos: su primer día de asistencia (junto con el kit de bienvenida), su cumpleaños y el aniversario de su incorporación, además de las fechas conmemorativas como día de la madre, día del padre, día del abuelo, etc. En estas fechas se les entregará un regalo como reconocimiento de su incorporación a Vitalitá club. Los regalos variarán acorde las preferencias identificadas en el cliente.

b) Programa de recompensas

Se plantea un programa de recompensas por el periodo de permanencia en el club. Todos los socios inician en la categoría “azul”, a medida que incrementan su periodo de permanencia y asistencia pasan a los niveles “plata” y “oro”.

Al ubicarse en la categoría “azul”, obtendrán vales de 10% de descuento para adquirir algún merchandising, en el comedor del club, y en las excursiones programadas.

Quienes pertenecen a la categoría “plata” han tenido acumulado un monto de facturación de 3780 soles en el año. El socio obtiene de bienvenida un circuito sauna, jacuzzi y masajes en Tomykos spa, un vale con 20% de descuento para adquirir algún merchandising, usarlo en el comedor del club, y en las excursiones programadas. Tendrá una cuponera de descuentos con establecimientos relacionados al relax y entretenimiento como spa y masajes, cafeterías, cines y teatros.

Quienes pertenecen a la categoría “oro” han tenido acumulado un monto de facturación de 6720 soles en el año. Este grupo obtiene de bienvenida una cena buffet para 4 personas, 30% de descuento para adquirir algún merchandising, usarlo en el comedor del club, y en las excursiones programadas. Recibirán una cuponera de descuentos que además de los establecimientos antes mencionados incluirá descuentos para adquirir productos y servicios de medicina antienviejecimiento, regenerativa y revitalización en clínicas o centros especializados aliados.

El detalle de las cuponeras se indica en el anexo 19. Se mencionarán las siguientes condiciones: los descuentos no pueden ser transferidos, y se perderán en caso el cliente presente su retiro de membresía o no renueva la misma dentro de un periodo de 3 meses.

*Merchandising: Mantitas polares, maleta, cojín para viaje, tomatodo, toallas, neceser, pastillero, estuche para lentes, folio para documentos, cuadernos, lapiceros.

6.9 Estrategias de marketing digital

Se contemplarán acciones de marketing por email, internet y redes sociales.

6.9.1 Marketing por email

Se puede establecer muchas formas de contacto sin embargo el trato personalizado puede garantizar una mayor conversión entre la intención de compra y el cierre del acuerdo, el medio también permite que al tener un bien único o servicio se pueda dar un mensaje diferenciado.

Como base para la implementación se necesita tener una base actualizada de prospectos de clientes, los cuales pueden alimentarse en base a consultas telefónicas, consultas por medio del canal web e incluso los registros que se puedan generar en las diferentes redes sociales.

Figura 6.9. Portal web – sección de contacto

Esta es una página Contacto con información básica y un formulario de contacto.

Nombre (necesario)

Correo electrónico (necesario)

Sitio web

Comentario (necesario)

Información de contacto

Los Haras
Ampliar el mapa

©2017 Google - Datos de mapas - Términos de uso
Calle El Haras 180,
Urb Rincónada Baja
La Molina
511 - 478-22-75
L-V 9:00am - 5:00pm

Club Vitalià

Vitalià Club

Me gusta esta página

Elaboración: Autores de la tesis

a) Contacto y refuerzo

El proceso inicial en el ciclo de contacto, en esta etapa se hace el primer contacto con el registro del prospecto que haya mostrado interés en el club, los datos del solicitante son registrados en una base de contactos que se encuentre diferenciada de aquellos clientes ya existentes.

b) Mantenimiento

Para aquellos clientes que ya se encuentran registrados como socios del club y para sus allegados registrados, se debe buscar un contacto continuo informando acerca de las novedades del centro, brindando información conveniente y de interés, así como

contenido que incluya al socio dentro de las actividades, toda esta información debe estar almacenada y actualizada en la base de clientes existentes.

c) Reenganche

En el caso de aquellos clientes que decidieron optar por dejar de participar del club se debe buscar un contacto continuo informando sobre novedades del centro, talleres y actividades siempre y cuando el cliente permita ser contactado

De manera transversal se necesita de herramientas técnicas que soporten los procesos mencionados, además de otros servicios que pueden ser provistos por terceros, de forma complementaria también se debe tener un control de los leads mediante métricas y mecanismos de control que se gestionan para los diferentes ajustes que se requieran en la información de contacto, la lógica de distribución o el medio de llegada.

Figura 6.10 - Procesos y herramientas de e-mailing



Elaboración: Autores de la tesis

6.9.2 Marketing en redes sociales y generación de contenidos

Dado el segmento al que se busca impactar el contenido debe estar claro y directo, además que el uso o presencia en las redes no debe ser masiva ya que el enfoque y el segmento de alguna de ellas no es la adecuada para el segmento, en base a lo mencionado se debe seguir una serie de pasos.

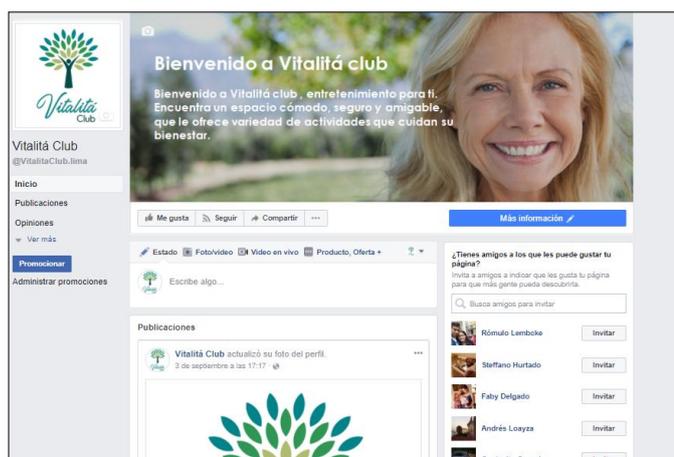
a) Selección de las redes sociales

No es necesario contar con participación en todas las redes si no en aquellas que sean las propiciadas para el segmento al que queremos llegar y la adecuada para difundir la comunicación que vaya acorde con la imagen y valor de marca del club, en

este caso la opción principal elegida es Facebook, por la amplitud y la llegada que puede tener tanto para el segmento como para los influenciadores (familiares).

Se plantea el uso también de Instagram sin embargo la poca flexibilidad para ayudar a la generación de leads solo se plantea el uso como un repositorio de imágenes y videos de corta duración más que como medio de difusión de la oferta de valor.

Figura 6.11. Captura de pantalla fan page



Elaboración: Autores de la tesis

b) Estudiar a los competidores

Como medio de conocer al segmento y la forma de comunicación es de utilidad ver la dinámica de la competencia en cuanto al manejo de la información, publicación de noticias y manejo de la comunicación hacia sus clientes, no implica observar las tácticas y replicarlas, si no reconocer y definir una estrategia adecuada.

c) Diseño web adaptable a dispositivos

El medio si bien no es la principal herramienta de alcance para el público objetivo, puede si formar parte de una herramienta alternativa de alcance hacia los influenciadores (familiares) que puedan ser quienes subvencionen el servicio, por otro lado, hoy en día las plataformas se desarrolló web permiten que los portales se adapten al dispositivo en donde son visualizados.

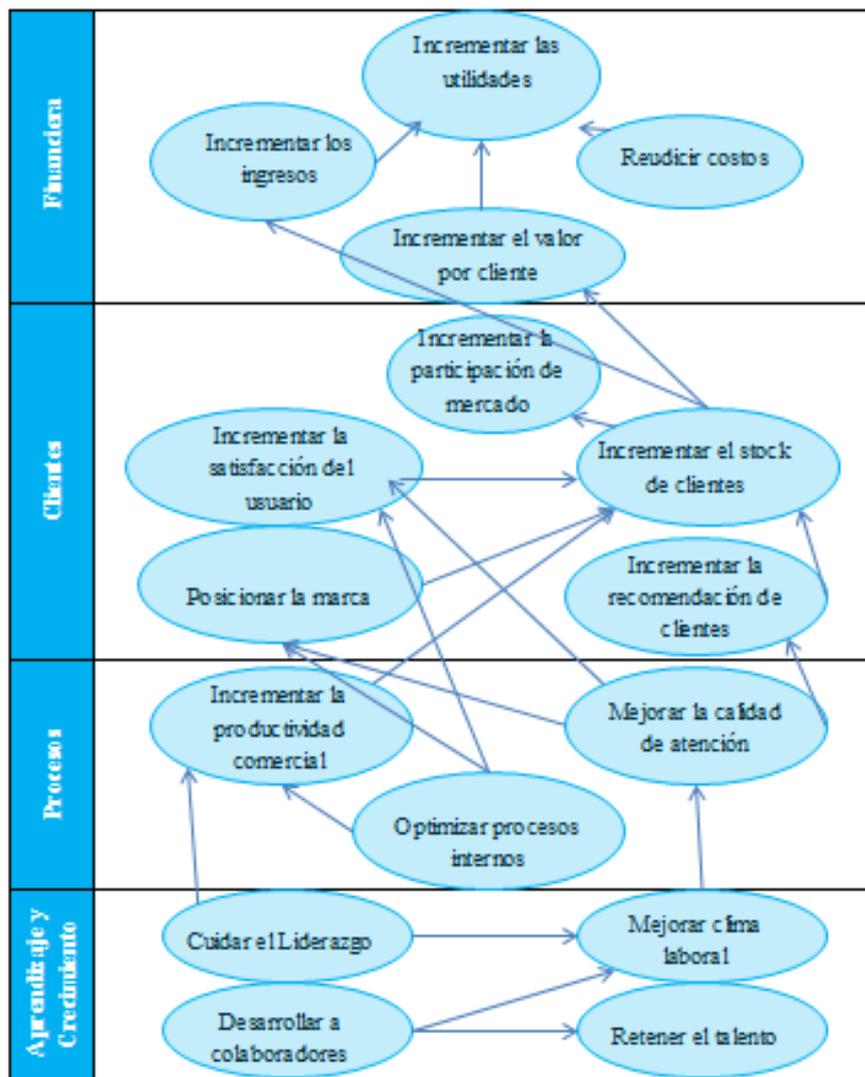
Las imágenes del portal web se muestran en el anexo 20 y el modelo de mailing se muestra en el anexo 21.

6.10 Indicadores de control

Para hacer el seguimiento a los indicadores se utilizará un Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard (BSC) para alinear los objetivos en cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos y personas. Los objetivos se visualizan en la Figura 6.12 y se puede apreciar que existe una relación de causa efecto entre los objetivos.

Los indicadores asociados a cada objetivo se visualizan en la Figura 6.12 donde se detalla la descripción del indicador, la frecuencia de medida, la meta y el responsable.

Figura 6.12. Cuadro de Mando Integral



Elaboración: autores de la tesis.

Cuadro 6.13. Cuadro de indicadores

Perspectivas	Objetivo estratégico	Indicador	Frecuencia de medición	Meta	Bien	Regular	Mal	Responsable
Financiera	Incrementar las utilidades	Utilidades netas	Mensual		>=100%	[90%, 100%>	< 90%	Gerencia General
	Incrementar los ingresos	Facturación de ventas	Diario		>=100%	[90%, 100%>	< 90%	Gerencia General
	Reducir costos	Gastos administrativos y publicidad	Semanal		>=100%	[90%, 100%>	< 90%	Jefe MKT y GC
	Incrementar el valor por cliente	Ingresos - costos variables por cliente	Semanal		>=100%	[90%, 100%>	< 90%	Jefe MKT y GC
Clientes	Incrementar la participación de mercado	Clientes únicos / Mercado potencial	Mensual		10%	5%	2%	Jefe MKT y GC
	Incrementar la satisfacción del usuario	% de clientes con satisfacción 9 o 10 - % clientes con satisfacción entre 0 y 6	Mensual		80%	60%	40%	Jefe MKT y GC
	Incrementar la recomendación de clientes	% de clientes con recomendación 9 o 10 - % clientes con recomendación entre 0 y 6	Mensual		70%	50%	20%	Jefe MKT y GC
	Posicionar la marca	Top of mind (top two box)	Trimestral		70%	45%	20%	Jefe MKT y GC

Procesos	Incrementar productividad comercial	% clientes / prospectos interesados	Mensual		>=50%	[5%, 50%>	< 5%	Jefe MKT y GC
	Incrementar productividad comercial	Cantidad de prospectos gestionados	Diario		>=100%	[90%, 100%>	< 90%	Jefe MKT y GC
	Incrementar productividad comercial	Número de visitas realizadas	Diario		>=100%	[90%, 100%>	< 90%	Jefe MKT y GC
	Mejorar la calidad de atención	% Cantidad de llamadas contestadas / Cantidad de llamadas entrantes	Mensual		>=98%	[94%, 98%>	< 94%	Jefe MKT y GC
	Mejorar la calidad de atención	% Cantidad de mails contestados / Cantidad de mails entrantes	Mensual		>=98%	[94%, 98%>	< 94%	Jefe MKT y GC
	Mejorar la calidad de atención	Número de quejas y reclamos solucionados	Mensual		100%	[90%, 100%>	< 90%	Jefe MKT y GC
	Optimizar procesos internos	Reducción de sobrecostos en procesos	Mensual		>=100%	[90%, 100%>	< 90%	Jefe Adm y RRHH
	Optimizar procesos internos	Mantenimiento a los sistemas operativos	Mensual		Se hizo sin reprocesos	Se hizo con reprocesos	No se hizo	Jefe Adm y RRHH
	Optimizar procesos internos	Revisión de la correcta segmentación de clientes	Semanal		Se hizo sin reprocesos	Se hizo con reprocesos	No se hizo	Jefe MKT y GC

Aprendizaje y Crecimiento	Cuidar el Liderazgo	Número de evaluaciones aprobatorias del jefe directo	Semestral		>=90%	[80%, ,90%>	< 80%	Jefe Adm y RRHH
	Mejorar clima laboral	% trabajadores con calificación 9 o 10 en clima laboral	Trimestral		>=80%	[40%, ,90%>	< 40%	Jefe Adm y RRHH
	Mejorar clima laboral	Número de días de integración	Trimestral		>=100%	[90%, 100%>	< 90%	Jefe Adm y RRHH
	Desarrollar a colaboradores	Número de evaluaciones de desempeño	Semestral		>=100%	[90%, 100%>	< 90%	Jefe Adm y RRHH
	Desarrollar a colaboradores	Cantidad de capacitaciones por trabajador	Anual		>=100%	[90%, 100%>	< 90%	Jefe Adm y RRHH
	Retener el talento	% de permanencia de trabajadores después de 12 meses	Anual		>=90%	[50%, ,90%>	< 50%	Jefe Adm y RRHH

CAPITULO VII: PLAN DE OPERACIONES

Las tareas y actividades que son parte del grupo de operaciones han sido diseñadas con el objetivo de satisfacer la necesidad del AM tomando como base un servicio de calidad, cercano y diferenciado.

7.1 Ubicación del local y descripción.

En base al estudio de mercado se pudo llegar a la conclusión de que el segmento prefiere ubicaciones en el centro o muy cercanas a la ciudad, pero con un ambiente tranquilo, con áreas verdes y de buen clima. El local se encuentra ubicado en calle El Haras 180, urbanización Rinconada baja en el distrito de La Molina, a unas cuadras de la Universidad Agraria La Molina. El anexo 12 muestra la ubicación del local.

El local cuenta con un área total de 1,620 m² y un área construida de 460m², 5 baños, una sala de estar con piscina y otras áreas que se adaptaran a las necesidades que se buscan satisfacer. Cuenta con una piscina, espacio para parrillas y un amplio espacio verde. Las fotos del local se muestran en el anexo 22.

7.2 Definición de los procesos de servicio y de soporte

La interacción del trabajador con el cliente será continua, debido a lo mencionado los procesos y sus respectivas actividades, tareas y recursos se agruparán tanto como en aquellos que diseñen y otorguen la oferta de valor a los que denominaremos "Procesos de Servicio", como a los que soportaran la materialización de los mencionados a los que se denominaran "Procesos de soporte".

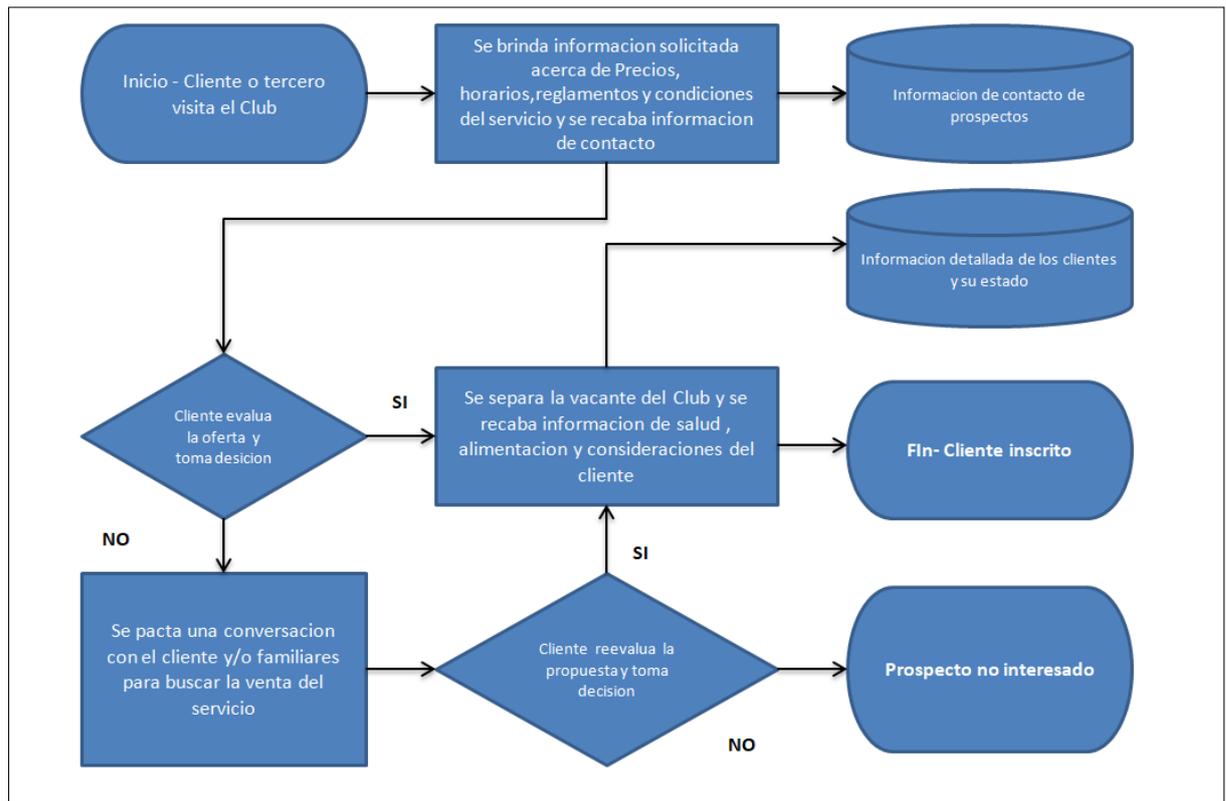
7.2.1 Procesos de prestación del servicio

Para esta sección los procesos centrales de funcionamiento serán trabajados mediante un diagrama de flujos mientras que los procesos secundarios serán explicados con un menor nivel de detalle.

7.2.1.1 Proceso de contacto e inscripción

El proceso tiene como alcance la recepción del cliente o familiar en búsqueda de información, pasando por la evaluación de la propuesta por parte de cliente hasta la decisión o no de compra.

Figura 7.1 Proceso de contacto e inscripción

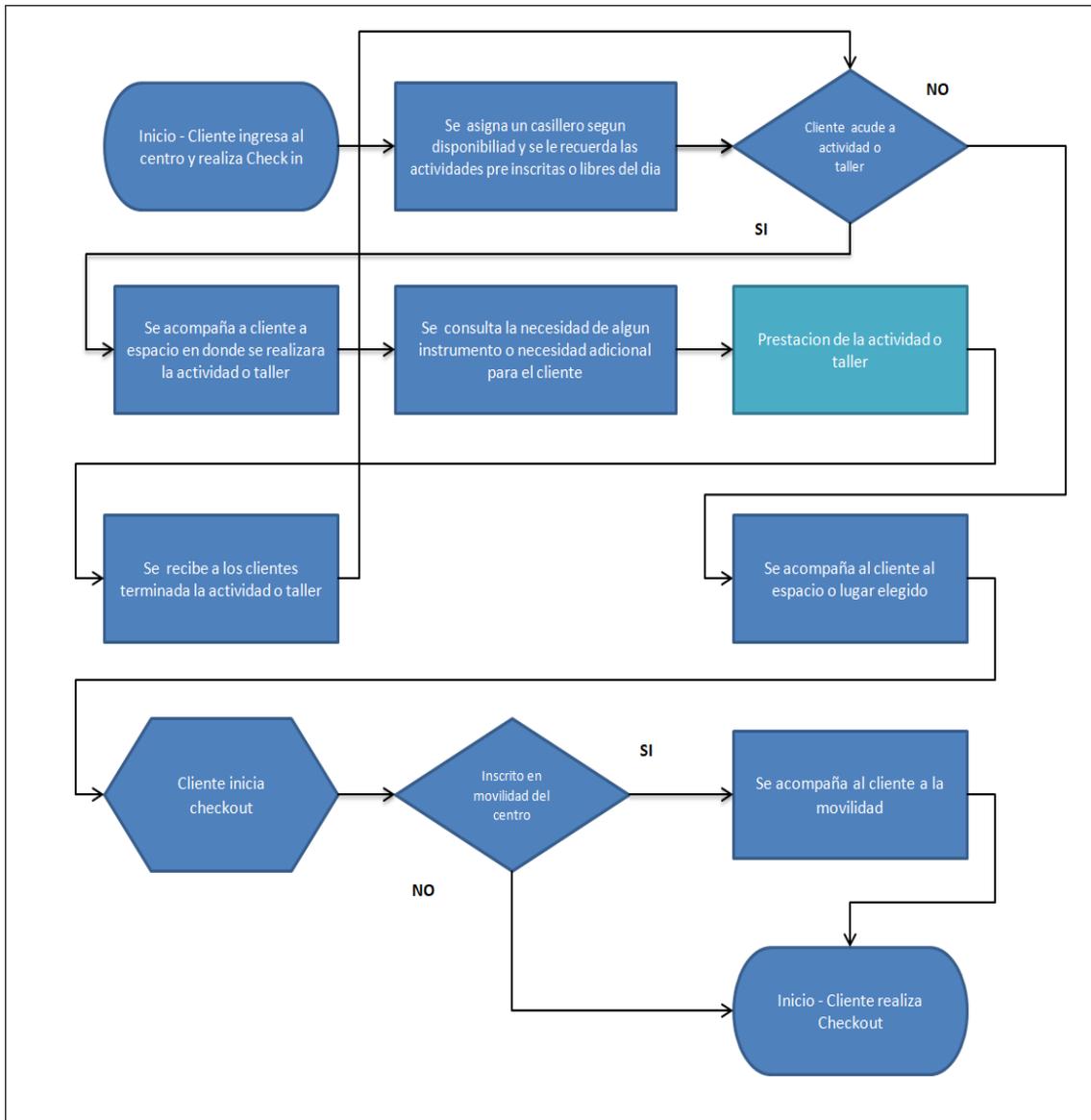


Elaboración: Autores de la tesis

7.2.1.2 Proceso de consumo del servicio

El servicio se efectuará en un periodo mensual, sin embargo, las actividades, talleres y cursos que se brindan dentro del centro, así como actividades transversales tendrán un periodo variable dependiendo del contenido de estos, además del uso de espacios y áreas comunes

Figura 7.2 Proceso de contacto e inscripción

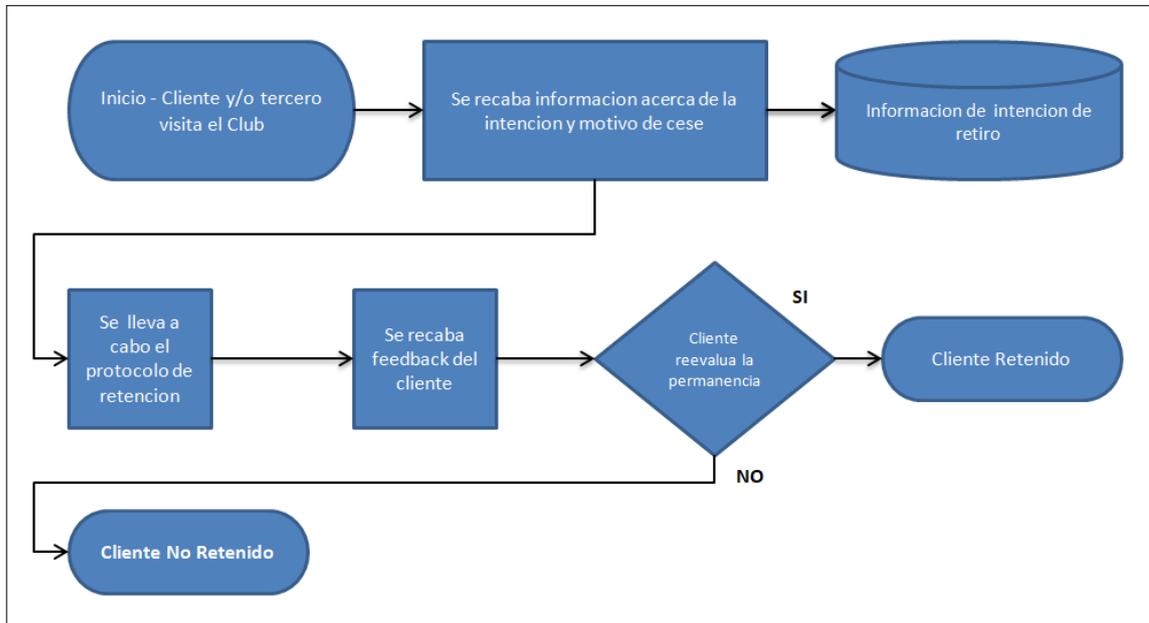


Elaboración: Autores de la tesis

7.2.1.3 Proceso de cese de contrato.

El proceso tiene como input la intención de fuga del cliente hasta la definición de la permanencia del mismo, pasando por los mecanismos de retención.

Figura 7.3 Proceso de cese de contrato



Elaboración: Autores de la tesis

7.2.1.4 Proceso de creación y entrega de valor a cliente

Se basa en la definición y puesta en marcha de actividades de entretenimiento y educación que brindara el centro para el AM con el fin de cumplir y superar las expectativas del cliente, este proceso cuenta con 4 subprocesos con igual importancia entre cada una de ellas.

- a) Plan y ejecución de actividades físicas: Se definirán las actividades de tipo físicas impartidas para el correcto mantenimiento del organismo físico del AM, manteniendo los cuidados adecuados necesarios para el público objetivo, el Coordinador de actividades definirá un calendario propicio considerando horarios y espacios en coordinación con el docente que impartirá la clase (tercerizado).El plan de actividades físicas será revisado y actualizado al cierre de cada mes, solo será aprobado con el Ok del Jefe de Marketing y gestión comercial.

El docente estará a cargo de la ejecución de la actividad, la cual estará en constante monitoreo por parte de la Coordinadora de actividades

- b) Plan y ejecución de cursos, talleres y charlas: Incluirá:

Cursos y talleres: Se definirán los cursos y talleres impartidos con el fin de lograr fortalecer y otorgar habilidades para el AM, manteniendo los cuidados adecuados

necesarios para el público objetivo, el Coordinador de actividades definirá un calendario propicio considerando horarios, espacios y preferencias en coordinación con el Docente y/o Ponente que impartirá el curso o taller (tercerizado).

El plan de cursos y talleres será revisado y actualizado al cierre de cada mes o al cierre de cada periodo del curso o taller, solo será aprobado con el Ok del Jefe de Marketing y gestión comercial.

El docente o ponente estará a cargo de la ejecución de la actividad, la cual estará en constante monitoreo por parte de la Coordinadora de actividades

Charlas: El Coordinador de actividades programará charlas que busquen informar y satisfacer las necesidades de conocimiento acerca de asuntos relacionados al cuidado, derechos, deberes y asuntos legales del AM

El plan de charlas será revisado y actualizado al cierre de cada mes, solo será aprobado con el Ok del Jefe de Marketing y gestión comercial.

El Ponente deberá estar en contacto y monitoreo constante con el Coordinador de actividades.

c) Plan y ejecución de excursiones

Se definirán las excursiones considerando las locaciones y duración de la actividad, así como la accesibilidad y condiciones adecuadas para el AM, el Coordinador de actividades estará a cargo de las coordinaciones con el servicio de transporte (tercerizado) y acudirá a las excursiones acompañando al grupo.

El plan de excursiones será revisado y actualizado al cierre de cada mes, solo será aprobado con el Ok del Jefe de Marketing y gestión comercial.

El servicio de transporte se encargará de llevar a los clientes desde la locación del Club hasta el destino seleccionado y viceversa.

d) Coordinación y ejecución de actividades transversales

Se definirán y coordinarán los espacios y días en que se llevarán a cabo las actividades que estarán sujetas a reservas con previo aviso, las actividades estarán sujetas a la aprobación del Jefe de Marketing y gestión comercial.

Los profesionales y técnicos serán quienes estén a cargo de proveer el servicio hacia los adultos mayores el cual estará sujeto a evaluación de los mismos en conjunto con la Coordinadora de actividades.

7.2.1.5 Proceso de comunicación de la propuesta de valor.

El proceso consta de la definición de la estrategia de comunicación diseño del mensaje del establecimiento, el cual debe reflejar la oferta de valor que se imparte, el proceso será ejecutado por el Analista de marketing, cada acción y ejecución deberá contar con la aprobación del Jefe de Marketing y gestión comercial.

7.2.1.6 Proceso de administración de alianzas comerciales

El proceso estará a cargo del Ejecutivo de convenios institucionales, el cual constará de buscar alianzas y acuerdos comerciales con diferentes empresas y convenios que busquen aportar valor en la oferta del Club y un desarrollo mutuo de manera institucional, la aprobación de los acuerdos estará a cargo del Jefe de Marketing y gestión comercial.

7.2.1.7 Proceso de recepción, monitoreo y cuidado del cliente.

El proceso consta de 4 subprocesos

- a) Recepción: El subproceso se centrará en la acción de recibir y despedir a los clientes además del diseño de protocolos y preparación del centro en los momentos mencionados para fechas especiales como fiestas patrias y religiosas, temáticas o cumpleaños, el proceso estará a cargo de la recepcionista del club.
- b) Anfitrión: El subproceso constará en dar soporte a la realización de las actividades tanto en el monitoreo como en la ejecución de las mismas, además será el punto de recepción de las necesidades y consultas de los AM.
- c) Atención y cuidado: Se realizarán actividades de monitoreo en el club para con los AM debido a la necesidad el cuidado constante, la tarea estará a cargo de 2 técnicas que compartirán con los clientes tanto en las actividades y los espacios libres. Se encargarán de reportar cualquier anomalía o inconveniente.

- d) Enfermería: Estará a cargo de una enfermera que atenderá y administrará el tópico cuando surjan problemas de salud menores o inconvenientes durante la atención de los AM en el horario programado.

7.2.2 Procesos de soporte.

Son aquellos procesos que no serán visibles para el cliente pero que soportan el correcto funcionamiento del establecimiento, entre ellos los siguientes.

7.2.2.1 Gestión financiera.

El proceso se basa en el manejo de los estados financieros de la organización, atención de asuntos regulatorios impositivos y reportes de estados, este proceso estará a cargo de un profesional tercerizado y tendrá como responsable dentro de la organización al Jefe de Administración, legal y finanzas.

7.2.2.2 Recursos Humanos.

Estará a cargo del Encargado de talento, el proceso tendrá como alcance la búsqueda, contrata y administración de la relación de los trabajadores de la organización, también tendrá como responsabilidad generar los protocolos de retención de talento, así como los programas de capacitación e incentivos.

7.2.2.3 Legal.

Se contratará los servicios de un estudio de abogados para los diferentes asuntos legales de la organización, tendrá como responsable dentro de la organización al Jefe de Administración, legal y finanzas

7.2.2.4 Gestión de proveedores (Insumos y servicios)

El proceso consta de 5 subprocesos

- a) Compra y adquisiciones: El subproceso tiene como referencia a la compra de insumos como productos de limpieza, alimentos, papelería y otros, así como adquisición de mobiliario y materiales para el mantenimiento del establecimiento, el proceso estará a cargo del Analista de logística.

- b) Contrata y administración de terceros: El subproceso tendrá como principal tarea la administración de los contratos con terceros tanto para nuevos como para los ya existentes, el proceso estará a cargo del Analista de logística.
- c) Almacenamiento: Subproceso que funciona como complemento al proceso de compra y adquisiciones, la principal tarea es la gestión del inventario interno, la tarea estará a cargo del asistente de logística.
- d) Mantenimiento: Este subproceso comprende los servicios tercerizados de mantenimiento de los instrumentos electrónicos, plomería, vigilancia y jardinería además del mantenimiento del inmueble.
- e) Movilidad y traslado: El servicio de traslado fue uno de los más valorados en los focus group realizados a los AM por lo que es una de las características principales del club, el servicio será tercerizado, se basará en 2 rutas de recojo y 2 horarios de salida, el contacto dentro del club será el analista e logística encargado de la relación con terceros. El detalle de los horarios, rutas y paraderos del servicio de movilidad se muestran en el anexo 23.

7.3 Plan de actividades y horarios.

En base a los resultados obtenidos en los estudios de mercado y focus group realizados, se definió una serie de actividades en base a las necesidades y gustos de los AM las cuales clasificaremos en 2 tipos: Programadas y libres.

- a) Actividades programadas: Para el cumplimiento de estas actividades se requiere de personal especializado y calificado, además del soporte y monitoreo del personal interno del club, los AM podrán asistir a estas actividades que serán programadas e informadas con anticipación, estas estarán sujetas a la disponibilidad del ambiente y de atención del personal.

Cada curso y/o taller tiene una duración de 1h a 1:30h con actividades enfocadas en el fortalecimiento del organismo físico al empezar el día con cursos de yoga, taichí, aeróbicos, baile y danza, así como el reforzamiento neuronal con los talleres de memoria, cursos de inglés música. El cronograma u horario sugerido se muestra en el anexo 24.

- b) Actividades libres o de autoservicio: Son aquellas actividades que no requieren de una programación formal o de un encargado para ser llevadas, los AM podrán

realizar estas actividades dentro del horario de atención del club de forma transversal o alterna a los horarios de clases, cursos talleres y excursiones programadas.

Entre las actividades que podrá realizar se tiene actividades de ocio y entretenimiento, así como actividades de socialización, se mencionan las siguientes: juegos de mesa y billar, reproducción de películas y series en la sala audiovisual, uso de la piscina, lectura.

En el caso de que se requiera el servicio de masajes y cosmetología (tercerizados), estos estarán disponible los días martes y jueves en el mismo horario de funcionamiento del club, la disponibilidad del servicio estará sujeta a la cantidad de personas y servicios que requieran en el día, en el caso de que el AM no pueda acceder al servicio se le dará prioridad en los días siguientes para su atención.

La cafetería y sus servicios estarán disponibles en el mismo horario de funcionamiento del club ofreciendo un menú con 2 alternativas de alimentación, snacks y demás los cuales deberán ser elaborados y seleccionados con el soporte de un nutricionista para evitar inconvenientes en cuanto a la salud digestiva de los asociados.

7.4 Layout del inmueble y aforo

La asignación de espacios y aéreas se dará en consideración a las actividades que se seguirán en cada uno de los espacios, así como el aforo de personas el cual sigue el estándar definido por CENEPRED. En el anexo 25 se muestra la distribución del área del inmueble.

7.5 Plan de seguridad.

En base a la ley de seguridad y salud en el trabajo aprobado por decreto supremo N° 005- 2012 -TR, toda organización debe contar con un Comité de seguridad, en el caso de que la organización cuente con menos de 20 empleados serán los mismos trabajadores quienes seleccionaran aquellas personas que integren el comité, de forma contraria será el gerente general quien esté a cargo de este. El equipo miembro del

Comité deberá estar activo y capacitado en todo momento para cualquier imprevisto que pueda suceder.

Dentro de la programación de talleres y cursos se solicitará apoyo por parte de los Bomberos voluntarios del Perú, Defensa Civil y Indeci para que también los miembros del club se encuentren debidamente capacitados y tengan conocimiento de que procedimientos debe seguir en caso de imprevistos

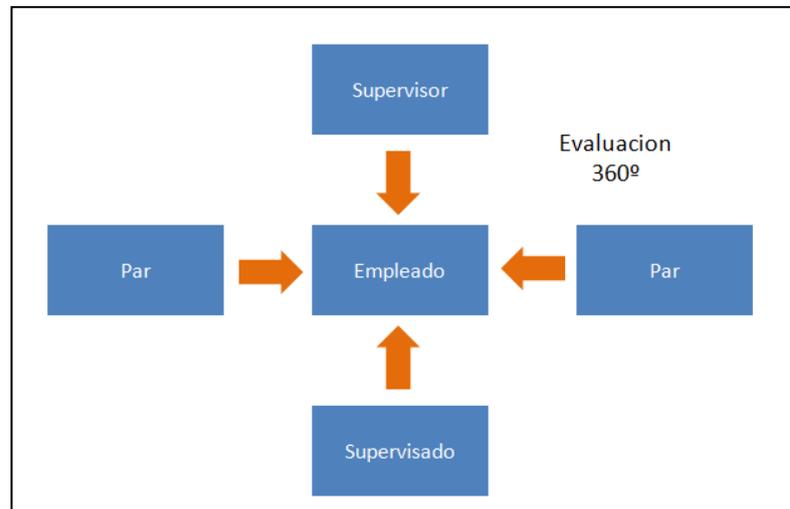
7.6 Control y auditoria.

El club manejará una política de monitoreo continuo de tanto como para los procesos o servicios, así como para los trabajadores internos, cada uno con diferentes herramientas y metodologías.

- a) Procesos: Los procesos seguirán un procedimiento de 3 etapas para el correcto control de los mismos.
- b) Monitoreo: Permitirá conocer en el momento cuales son las falencias y oportunidades de mejora en las tareas y actividades, al ofrecer un servicio y atención de un segmento que requiere una atención diferenciada es mejor que esta tarea sea realizada de manera continua.
- c) Análisis y evaluación: Luego de obtener los resultados del respectivo análisis de los procesos, se realizará un respectivo análisis para conocer las posibles razones o causas de las falencias en las tareas u oportunidades a reforzar.
- d) Ajuste o mejora: Con los puntos anteriores desarrollados y con los puntos de mejora identificados, se realizar un plan de mejora que contendrá una serie de tareas o procedimientos que permitan mejorar la eficiencia de los procesos, estas etapas mencionadas deberán realizarse de manera periódica por parte de los encargados de cada uno de los procesos
- e) Personas: Se tendrán una serie de evaluaciones que tendrán como input la opinión de supervisores o jefes directos, pares y clientes externos, con el fin de tener una visión 360 de la operatividad de los trabajadores de la organización; Como resultado de la evaluación se generara un reporte el cual será evaluado de manera

diferenciada según la posición y la jerarquía, se llevará a cabo 2 veces por año (julio y diciembre) a aquellos que tengan más de 3 meses de relación con el club.

Figura 7.4 Evaluación integral



Elaboración: Autores de la tesis

En el caso de los proveedores externos de servicios tales como los docentes, enfermeras, cosmetólogas y masajistas entre otros, la evaluación consistirá en los comentarios y sugerencias de los AM y de las personas dentro de la organización que mantengan contacto directo con ellos, esta será realizada de manera mensual.

7.7 Tercerización y compra de suministros

La relación con los proveedores tercerizados de productos y servicios serán administradas por el analista de logística y servicio de terceros quien en coordinación con el jefe de departamento decidirán las opciones de abastecimiento en base a la oferta de valor entregada, precio, plazos y disponibilidad de los recursos, así como también la relación que se pueda manejar a largo plazo con los proveedores en búsqueda de una relación comercial que beneficie a ambas partes.

Para la contratación de proveedores se seguirán las siguientes etapas:

- a) Búsqueda de proveedores: La primera etapa busca definir la necesidad y los requerimientos que serán satisfechos por el proveedor a seleccionar, comunicar el proceso hacia los proveedores y recepción de las proformas.

- b) Selección de proveedores: En base a los requerimientos y costos internos se seleccionarán los proveedores que puedan satisfacer lo requerido además del previo análisis de sustitutos.
- c) Negociación: En base a los pasos previos se concertará una reunión con los terceros para evaluar la opción de negociar los precios en base una relación de crecimiento mutuo o la aceptación de los mismos en el cual la oferta sea la buscada.
- d) Acondicionamiento: Al ser un servicio proporcionado por un tercero, este dentro de su naturaleza debe adecuarse a los procesos y cadena de valor del club.
- e) Monitoreo: Dentro del periodo de funcionamiento esta etapa involucra un seguimiento continuo del proceso además de su evaluación y feedback por parte de las personas involucradas dentro del proceso que tenga incluidas los productos y servicios otorgados por terceros, esto servirá para considerar mantener la relación con el proveedor actual o analizar otras alternativas.

Los servicios prestados por terceros deberán seguir una serie de criterios y requisitos para ser considerados candidatos dentro de los procesos de selección.

Los criterios de selección de terceros se indican en el anexo 26.

7.8 Licencias y permisos de funcionamiento

La municipalidad de La Molina presenta una serie de requisitos para establecimientos que funcionen dentro de los límites del distrito, el club al contar con un espacio de más de 500m² se requiere de una serie de solicitudes cuyos formularios se detallan en los anexos 27, 28, 29 y 30.

De manera complementaria, se tomarán en consideración para el establecimiento y el funcionamiento de este el Decreto de Ley 19338 (Ley del Sistema de Defensa Civil) el cual menciona la creación del Sistema Nacional de Defensa Civil (SINADECI) teniendo como principal representante al Instituto Nacional de Defensa Civil (INDECI) que en base a la Ley N° 317- 2016 garantiza la adecuada regulación para la vulnerabilidad de la infraestructura del establecimiento.

7.9 Planes de contingencia

Debido a la naturaleza del servicio y del segmento atendido tener un plan de contingencia toma mucha importancia, para el análisis se ha decidido atender 4 frentes para eventos que se puedan presentar durante la atención o en diferentes momentos del día.

a) Desastres naturales: Dada la amenaza constante de sismos por la ubicación geográfica del país, se debe tener considerado un plan de acción que será llevado por los trabajadores del club buscando mantener la estabilidad física y emocional de los asociados, se consideraran las siguientes tareas:

1. Capacitar al total del personal tanto interno como externo en cómo actuar frente a un desastre natural.
2. Al iniciar el sismo, el personal resguardará a los asociados hacia las zonas de evacuación más cercanas, en caso de no encontrarse cerca a estas zonas se buscará la mejor oportunidad de resguardo posible (Hacer uso del mobiliario de ser necesario)
3. El mobiliario deberá asegurarse de forma que durante un sismo mantenga su ubicación inicial o se dificulte la movilidad de estos.
4. De ser necesario se requerirá el apoyo de los bomberos cuya estación se encuentre más cercana
5. Una vez terminado el evento sísmico se realizará una inspección general por parte de los trabajadores buscando algún inconveniente que pueda haberse dado en el momento del desastre.

b) Incendios: Ante incendios se considerará:

1. Capacitar al total del personal tanto interno como externo en cómo actuar frente a un incendio.
2. Al iniciar el evento, el personal resguardara a los asociados a zonas seguras del club.
3. Llamar a la central de bomberos del Perú para el apoyo necesario.

4. Si el incendio es menor proceder al uso de los extintores para apagar el fuego, en caso contrario evitar manipular cualquier instrumento y evacuar la edificación.
5. Luego de terminado el incendio, realizar la revisión del inmueble y el inventario de los aparatos y mobiliario afectado.

c) Ante problemas de salud del algún miembro asociado:

1. En el caso de algún inconveniente por temas de salud, la primera respuesta deberá ser dada por la enfermera del tópico quien atenderá y evaluará la necesidad de derivar al socio a un centro de salud cercano o si permanecerá en reposo dentro del club.
2. En el caso de derivar el socio al centro de salud cercano, este será acompañado por el director del centro y una de las asistentes de servicio.
3. En el mismo momento se llamará a la persona de contacto que registro el socio en su ficha de ingreso y se le comunicará la situación del asociado y al lugar al que está siendo derivado.
4. Se acompañará al socio en el centro de salud hasta que algún familiar o punto de contacto se apersona.
5. La membresía entrara en suspensión por requerimiento del socio reactivándose únicamente con el alta otorgada por el centro de salud.

d) En caso de mal funcionamiento o suspensión de los servicios:

1. El club suspenderá el servicio de atención por problemas tanto internos como externos que no permitan la correcta atención con el socio.
2. La membrecía entrara en suspensión hasta que los inconvenientes que afecten al funcionamiento del club estén correctamente saneados, los días en que no se otorgó el servicio no afectaran a los usuarios siendo recalculada la fecha de vencimiento de la membrecía en curso.

Se comunicará por email y llamada telefónica (tanto a los teléfonos personales como a los del hogar) a los socios de los imprevistos que puedan presentarse, de igual manera una vez que estos se hayan solucionado.

CAPÍTULO VIII: PLAN ADMINISTRATIVO Y DE RECURSOS HUMANOS

Los recursos humanos en una empresa cobran gran relevancia ser el elemento principal para la puesta en marcha de una empresa sobre todo para aquellas que están dedicadas a ofrecer servicios, ya que la propuesta resulta inherente a la persona que lo presenta.

En el siguiente capítulo se presenta el análisis de los recursos humanos y la política de que tomara la empresa para el cumplimiento de los objetivos.

8.1 La empresa

La empresa nace con la finalidad de crear valor en la sociedad, atendiendo a un segmento de la población que merece ser reconocido por los años que viene aportando en sus respectivas familias y a la comunidad en general: el segmento adulto mayor.

Para ello, la empresa consiste en la implementación de un centro de esparcimiento de día, el cual no sólo busca mantener entretenido a sus clientes sino también hacer que se desarrolle física, social, moral y psicológicamente, es decir, una atención integral.

8.2 Misión

Servir a nuestros socios una alternativa de ocio y entretenimiento en base a un servicio de óptima calidad, tomando como base una correcta política administrativa para con nuestros colaboradores internos (accionistas y trabajadores) como hacia nuestros socios externos (comunidad y proveedores), todo lo mencionado al precio adecuado.

8.3 Visión

Ser considerada como la mejor opción de entretenimiento y diversión para el adulto mayor en el mercado peruano, brindándoles la mayor seguridad y confianza tanto a ellos mismos como a su entorno.

8.4 Los valores

En base al enfoque del negocio y el público objetivo que maneja ciertas consideraciones en cuanto el trato y la calidad del servicio, es que se han definido los siguientes valores corporativos:

- Empatía: El valor diferencial para comprender las necesidades de los adultos mayores especiales, brindando solución a sus problemas y haciéndoles sentir especial. “Te escuchamos y te comprendemos porque realmente nos importas”.
- Respeto: Todos los integrantes del centro de esparcimiento merecen ser tratados de la misma forma sin distinciones de ninguna clase “El respeto es la base de la armonía”
- Dignidad: Ayudar a los adultos mayores a revalorar su función en la sociedad, así no se sienta relegados y discriminados por su edad “El tiempo genera sabiduría no torpeza”.
- Confianza: La confianza es el pilar principal de la relación entre los participantes del centro de esparcimiento a quienes se les dará un trato cálido para hacerlos sentir como en familia “Tu confianza en nuestra principal meta”
- Honestidad: Evitar cualquier duda o malentendido, por ello se procurará mantener una comunicación sincera y coherente en los servicios y el trato “Lo que servimos es lo que ofrecemos”
- Responsabilidad: Somos conscientes de lo que los adultos mayores representan en sus familias y el gran valor que ellos dejan en nuestras manos.
- Perfección: Las tareas y actividades estarán en búsqueda continua de lograr un servicio óptimo y correcto para los adultos mayores “Estamos en continua mejora 24 x 7”.

8.5 Objetivos del plan organizacional y de recursos humanos

Para que se lleve a cabo el desarrollo de la estructura de la empresa es necesario hacer previamente el análisis de las distintas actividades que se realizarán para un correcto proceso empresarial.

La información obtenida permitirá a definir el número de trabajadores adecuados para la empresa, gestionar su organigrama, definir el proceso de reclutamiento del

personal y sus modalidades de contratación para poder determinar las normas que guiaran al negocio con la finalidad de cumplir los objetivos de la empresa.

Es fundamental para el negocio el atraer y retener al mejor talento humano dadas las condiciones del mercado y la baja cantidad de profesionales especializados en cuidados del adulto mayor. Por medio de capacitaciones y motivación continua podrá influenciar sobre el compromiso del colaborador.

8.5.1. Sociedad Comercial

Vitalitá club se ha constituido como una empresa de Sociedad Anónima Cerrada, al estar conformada por cuatro socios las cuales son personas naturales cuya responsabilidad se extiende hasta el monto de sus aportes a la sociedad por lo que no se ve involucrado su patrimonio personal para el pago de deudas u obligaciones de la sociedad.

8.5.2. Organigrama

La empresa estará conformada de 13 personas, sin incluir el personal tercerizado para servicios de apoyo al negocio. La estructura de la organización será de tipo jerárquico, que permitirá que los jefes de cada nivel sean expertos en la función del departamento y puedan guiar a los empleados a su cargo.

En la figura 8.1 se muestra el organigrama de la empresa.

- a) Junta de accionistas: Velarán por los mejores intereses de la empresa, sin olvidar la importancia de los grupos de interés con los que se relaciona la empresa. Serán quienes dirijan la estrategia corporativa, establezcan los objetivos y metas, así como los planes de acción principales.
- b) Gerencia general: Será quien ejerza el liderazgo para velar por el logro de los objetivos de la organización. Planificará estratégicamente las actividades de la organización para el largo y mediano plazo, para ello contará con el poder de decisión absoluto en representación de los intereses de la organización. Contará con el apoyo de un asistente que colabore con actividades de la gestión.

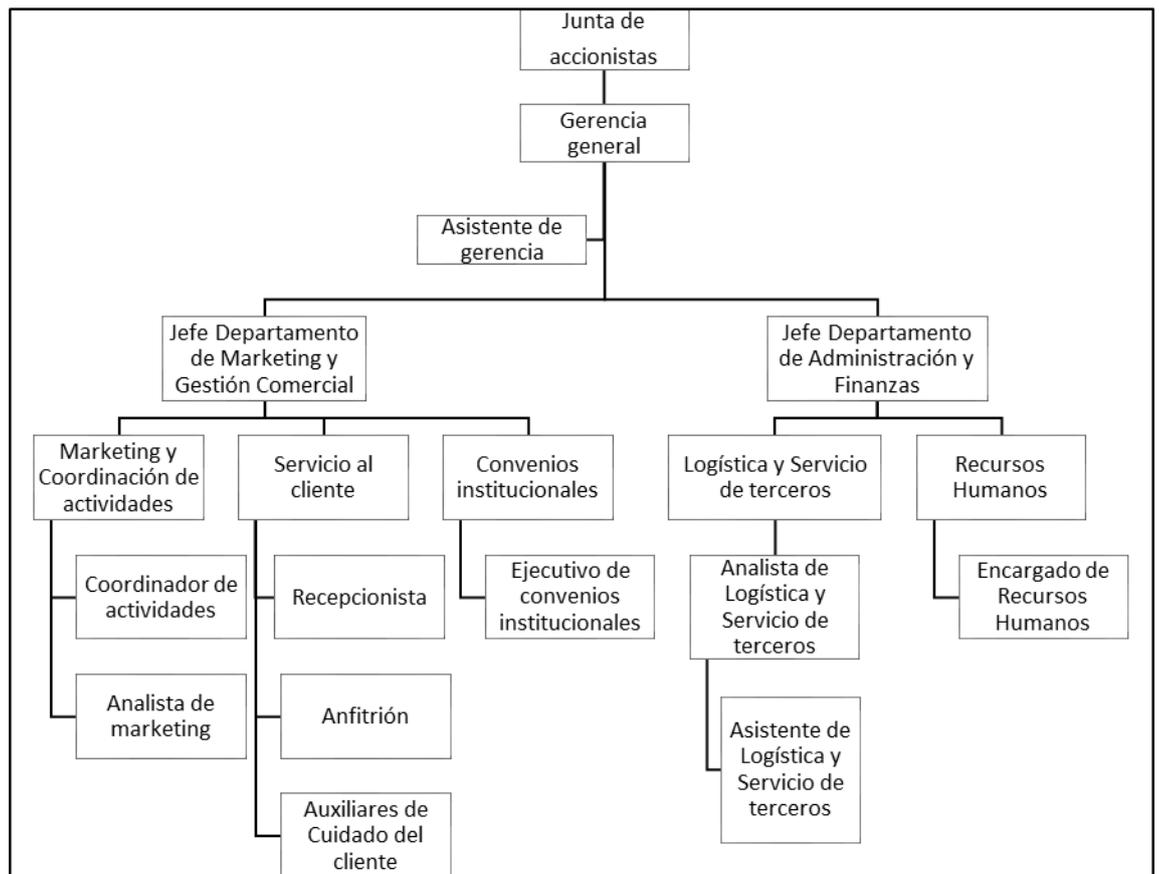
- c) Departamento de Administración: Tendrá como objetivo mantener la operatividad y el funcionamiento óptimo de la organización, para ello administrará los recursos financieros, humanos y materiales de la empresa.
- d) El departamento de administración contará con un área de Logística y Servicio de terceros, que asegurará la disponibilidad de los recursos necesarios para la operación de la empresa, gestionará contratos y documentos de manera eficiente y oportuna. Su labor incluye contratar servicios tercerizados tales como: limpieza, seguridad, mantenimiento, jardinería, cafetería, transporte, enfermería, docencia de los talleres, contabilidad, asesoría legal, asistencia médica y sistemas de soporte tecnológico.
- e) También contará con un área de Recursos humanos encargado de la selección de personal, formalización de contratos, gestión de seguros y nóminas, establecimiento de niveles salariales, política de incentivos y plan de capacitación.
- f) Departamento de Marketing y Gestión comercial: Este departamento será tendrá como finalidad asegurar la mejor experiencia de servicio para los usuarios del servicio y realizar actividades que promuevan la inscripción de usuarios al centro de esparcimiento. Estará conformado por tres áreas: Servicio al cliente, Convenios institucionales y el área de Marketing y Coordinación de actividades.

“Servicio al cliente” gestionará la comunicación entre la organización – cliente, propiciando la solución de cualquier tipo de problema y buscará incrementar el nivel de satisfacción del cliente.

“Convenios institucionales” buscará y evaluará oportunidades de acuerdos de colaboración con instituciones y empresas.

“Marketing y Coordinación de actividades” se encargará de la planificación y programación de las actividades que se ofrecen al cliente, asimismo velará por la correcta implementación de cada uno de ellos. Por otro lado, gestionará la comunicación y publicidad en diferentes canales, realizará actividades y eventos que promueva la afiliación de clientes.

Figura 8.1. Organigrama



8.6 Estrategias

Con la finalidad de asegurar el efectivo funcionamiento de la empresa según los lineamientos trazados y el cumplimiento sus objetivos, hace necesaria la definición de estrategias enfocadas al desarrollo de los colaboradores como piensa clave del negocio.

La estrategia estaba basada en el desarrollo y formación del personal fomentando su compromiso y la obtención de un mayor rendimiento en el desempeño de sus labores diarias. Es importante que determine y conozca los puntos clave en la relación entre el colaborador y la empresa para implementar nuevas técnicas que optimicen los resultados en las fases de reclutamiento, contratación y retención del personal.

8.7 Competencias de la organización

Para asegurar la tangibilidad y sostenibilidad de los elementos diferenciales de la empresa, se requiere que la organización mantenga competencias específicas, como:

- Cultura orientada al cliente: Requiere a la vez empatía para diseñar procesos y actividades convenientes que generen una agradable experiencia.
- Capacidad crítica: A través de la de investigación y análisis de las experiencias de los clientes. La experiencia del cliente es una fuente de información.
- Desarrollo del talento: Coaching a mandos medios para asegurar la calidad de servicio, estimular la generación de ideas y mejorar la relación dentro de cada departamento.
- Trabajo en equipo: Promover la cooperación con otros miembros de la organización, integración y desenvolvimiento proactivo.
- Comunicación oportuna: Para compartir conocimiento e información valiosa que permita el óptimo desempeño de acciones de cada área de trabajo para la atención lograr eficiencia en la atención del cliente.

8.8 Gestión de personal

La empresa es consciente del impacto positivo que produce el poseer un recurso humano adecuadamente calificado, comprometido e involucrados con los objetivos del negocio. Por ese motivo, es necesario que sea cuidadoso durante el proceso y preste atención en cada etapa por la que debe desafiar el personal.

8.8.1. *Reclutamiento y selección*

El proceso de reclutamiento estará a cargo del responsable de recursos humanos bajo la evaluación final de la jefatura que realizo el requerimiento.

Comenzará definiendo las características y competencias del candidato para determinar el perfil del postulante. Vitalitá iniciará el proceso de convocatoria por los cargos de mayor rango, lo que permitirá un mayor aporte de sus experiencias y conocimientos relacionados al puesto.

La búsqueda se realizará a través de la difusión de la convocatoria en fuentes de reclutamiento como páginas web especializadas y centros de educación superior. Además, tomaran las referencias y recomendaciones de la red de contactos de la empresa.

La etapa de evaluación involucrara la revisión de currículum vitae, evaluación de las pruebas psicológicas, de conocimiento y entrevistas al postulante por parte de

recursos humanos, jefe inmediato y responsable de cada área. Según los resultados obtenidos, se procederá a escoger al candidato idóneo el puesto y se procederá con su contratación.

8.8.2. Contratación

La modalidad de contratación del personal dependerá del tipo de las labores que desarrolle el empleado en la empresa y si es a tiempo completo, tiempo parcial o bajo un régimen de horas. Para estos últimos será como persona independiente (cuarta categoría), donde están incluido los instructores, entre otros.

Lo que respecta a los servicios de limpieza, mantenimiento, seguridad y transportes se realizara por medio de contratación externa (outsourcing). Mientras los servicios de cafetería y peluquería serán a concesión.

8.8.3. Inducción

Los nuevos integrantes del equipo Vitalitá pasaran por un proceso de inducción que consistirá principalmente transmitirle la cultura organizacional, misión, visión, valores y políticas de la empresa. Así como también una preparación para el desempeño de sus funciones y una capacitación en primeros auxilios dirigida por el Cuerpo General de Bomberos Voluntarios del Perú. El nuevo colaborador recibirá el manual de reglamento interno, un kit de bienvenida que costa de un cuaderno, lapiceros, taza y un bolso institucional. Además, se le brindara las herramientas necesarias para el desarrollo de sus actividades.

El encargado de recursos humanos en coordinación con el jefe inmediato y compañeros se ocuparán del recibimiento al nuevo empleado haciéndolo sentir desde el primer día parte del equipo.

8.8.4. Capacitación

La empresa realizará capacitaciones de manera permanente con el fin de mejorar su adaptabilidad a las necesidades del cliente, mejorar habilidades, productividad, y afianzar el clima laboral.

Las capacitaciones estarán dirigidas de manera obligatoria al personal cuyo trabajo corresponde interactuar directamente con los adultos mayores y de manera

opcional al personal administrativo. Se realizarán capacitaciones semestrales al personal vinculado con el servicio al cliente en las instalaciones del club, estarán dirigidas por el gerente general de la empresa y se tratarán temas relacionados con el cuidado del adulto mayor y atención al cliente.

8.8.5. Evaluación del desempeño

Se tomarán tres fuentes para la evaluación de desempeño: la opinión del jefe de departamento, encuestas anónimas al personal de las diferentes oficinas de manera integral y anónima, y encuestas aleatorias a algunos clientes.

Las evaluaciones se realizarán de manera trimestral para medir el desempeño de los miembros de la organización en dos aspectos:

- a) Desempeño administrativo en términos de: trabajo en equipo (colaboración), eficiencia, iniciativa, comunicación, conocimiento (demuestra habilidades y competencia).
 - b) Interacción con el cliente en términos de cortesía, eficacia (resolución de problemas), empatía y conocimiento.
- Adicionalmente se tomarán en cuenta los comentarios, quejas y reclamos recibidos en el periodo para mejorar la gestión de las áreas e identificar capacitaciones requeridas.

8.8.6. Motivación del personal

El uso de diversas tácticas de motivación dirigidas al personal permitirá estimular su productividad, eficiencia, creatividad y mantener su compromiso con la empresa.

Entre las que serán consideradas por organización son:

- a) Ofrecerá autonomía a sus empleados que les permitirá contar con mayor flexibilidad y poder de decisión sobre en tareas de bajo grado de dificultad.
- b) El establecimiento de metas mensuales servirá como indicador del desempeño del trabajador.

- c) Los empleados recibirán feedback semanalmente por parte de sus jefes directos.
- d) Se organizará una cena de confraternidad para los empleados por fin de año. Además, se les obsequiara vales de San Fernando por el monto de S/.70.00.
- e) Se agasajarán a los colaboradores que hayan cumplido años durante el mes en una reunión emotiva que fomentara la integración.
- f) Los empleados que permanezcan en la organización más de 1 año se beneficiarán de un descuento de 15% por la membresía y pago mensual de algún familiar adulto mayor que desee inscribir.
- g) Los trabajadores podrán realizar una línea de carrera dentro de la empresa.

8.8.7. Puestos y remuneración

Para lograr la operatividad de la empresa se contratarán los servicios de los profesionales y técnicos indicados en el cuadro 8.1. En el anexo 31 se presenta los perfiles para los puestos requeridos. Cabe mencionar que en el proceso de reclutamiento de los docentes se valorará la experiencia con adultos mayores.

Cuadro 8.1. Personal requerido para la operatividad de la empresa

Personal en planilla	Cantidad
<u>Gerencia General</u>	
Gerente general	1
Asistente de gerencia	1
<u>Departamento de Administración y Finanzas</u>	
Jefe de Administración y Finanzas	1
Analista de Logística y Servicio de terceros	1
Asistente de Logística y Servicio de terceros	1
Encargado de Recursos humanos	1
<u>Departamento de Marketing y Gestión Comercial</u>	
Jefe de Marketing y Gestión comercial	1
Coordinador de actividades	1
Analista de Marketing	1
Recepcionista	1
Anfitrión	1
Auxiliar de cuidado del cliente	3
Ejecutivo de convenios institucionales	1

Honorario Profesionales			
	Cantidad		Cantidad
Taichí	1		
Aeróbicos	1	Emprendimiento	1
Danza	1	Taller Artístico	1
Yoga	1	Taller Cocina	1
Inglés	1	Taller Memoria	1
Profesional Especialista	1	Música y baile	1
Manualidades	1	Cosmetólogo	1
Risoterapia	1	Fisioterapeuta	1
Taller Tecnología	1	Enfermera Tópico	1

8.9 Tercerización de servicio

Con la finalidad de reducir costos operativos por su reciente ingreso al mercado, la empresa ha decidido subcontratar servicios de aquellas tareas que no formen parte del core del negocio. Lo que permitirá la orientación a las actividades vitales que generen valor agregado a la empresa como servicio de limpieza, mantenimiento, seguridad, entre otros.

Cuadro 8.2. Servicios tercerizados

Servicios tercerizados	Personal
Limpieza	2
Mantenimiento y soporte técnico	1
Seguridad	1
Jardinera	1
Transporte choferes	1
Estudio de abogados	1
Estudio Contable	1

Adicionalmente, se requerirá docentes para los talleres de: taichí, aeróbicos, yoga, danzas y baile, manualidades, cocina y alimentación, inglés, Risoterapia, talleres artísticos (pintura, cerámica), taller de memoria, tecnología, emprendimiento y ponentes de charlas.

8.10 Alianzas estratégicas

El propósito que el negocio considere contar con alianzas estratégicas con empresas e instituciones que guarden relación con el rubro al que se encuentra

enfocado el negocio es para fortalecer la propuesta del centro y brindar beneficios adicionales a sus inscritos.

Entre estos se puede mencionar:

- Agencia de viajes
- Municipalidades
- Ambulancias
- Bomberos
- Clínicas
- Productos de consumo masivo
- Productos dirigidos únicamente para adultos mayores
- Unión Nacional de Ciegos del Perú - UNCP

8.11 Políticas de la organización

A continuación, se presentan las políticas de la organización como lineamientos que permitan un desempeño coherente en la gestión.

8.11.1. Políticas de plan estratégico

Es política de la empresa mantener estrategias alineadas a las consignas:

- Los clientes nos importan: Establecer relaciones directas con los clientes para ofrecer un servicio más personalizado, ajustando el servicio a medida de las necesidades de cada cliente y se les brinde reconocimiento por su fidelidad.
- Recopilar, analizar, aprender y evolucionar: Para lograr liderazgo y crecimiento en el mercado.

8.11.2. Políticas de reclutamiento y selección

- La empresa buscará personas con alto sentido de compromiso, cooperación y voluntad de mejora continua.
- No será admitida ninguna discriminación respecto al origen, nacionalidad, religión, raza, sexo o edad, sino que se valorarán las cualidades profesionales.
- Los procesos de selección para las posiciones intermedias estarán a cargo de las jefaturas correspondientes, con asesoría de Recursos humanos. La decisión de contratación corresponde al jefe del departamento correspondiente.

- La empresa no permitirá contratar a familiares del personal hasta cuarto grado de consanguinidad o segundo grado de afinidad.

8.11.3. Políticas de capacitación

- La empresa promueve la capacitación del personal dentro de la organización en forma permanente y sistemática, de acuerdo con las necesidades de la organización.
- Toda capacitación estará alineada al plan estratégico de la organización, se considerará también la retroalimentación del desempeño del personal a fin de generar cambios y mejora continua.

8.11.4. Políticas de evaluación de desempeño

- El desempeño se evaluará de manera trimestral tomando como base tres fuentes: jefes de departamento, colegas de trabajo y clientes con los que se relaciona el colaborador.
- Los ámbitos de evaluación serán: a) Desempeño administrativo (trabajo en equipo, eficiencia, iniciativa, comunicación, conocimiento) y b) Interacción con el cliente (cortesía, eficacia en resolución de problemas, empatía y conocimiento).
- Toda pauta para el desarrollo de la evaluación de desempeño será proporcionada por el gerente general al área de Recursos humanos.
- La empresa motivará retroalimentación de resultados a cada uno de los departamentos a la vez con la finalidad de promover la mejora continua.

8.11.5. Clima organizacional

- Es compromiso de los integrantes de la organización asumir responsabilidad compartida para mantener un entorno de trabajo favorable y asegurar el bienestar de los colaboradores en ámbitos de infraestructura, seguridad, salud, práctica de valores, comunicación oportuna e interrelación positiva.

- Al presentarse desacuerdos entre un empleado y su superior o entre colegas, el área de Recursos humanos mediará escuchando de manera equitativa ambas partes.
- La organización fomentará la integración de los empleados a través de actividades recreativas, actividades sociales y pro-ambientales.

8.11.6. Remuneración e incentivos

- La remuneración de los trabajadores se realizará de acuerdo con la banda salarial del cargo, la cual será revisada de manera anual por la gerencia general.
- La empresa incentivará el logro de objetivos del equipo en conjunto, a través de bonificaciones e incentivos no monetarios.

8.12 Presupuesto del plan de recursos humanos.

El presupuesto del plan de recursos humanos se muestra en el anexo 32.

CAPÍTULO IX: PLAN FINANCIERO

En el presente capítulo se detallará el análisis financiero con el fin de evaluar la viabilidad del plan de negocios. Para ello se realizó una serie de análisis económicos, financieros y contables que se detallaran a continuación.

9.1 Objetivo

- Determinar la viabilidad económica del plan de negocio.
- Determinar el punto de equilibrio de la operación.
- Determinar el nivel de sensibilidad del precio.

9.2 Supuestos y consideraciones

Se tomaron las siguientes consideraciones para la evaluación del plan de negocios:

- El periodo de evaluación del plan de negocio es de 5 años y los flujos han sido calculados todos en moneda nacional (S/.)
- El financiamiento será asumido en su totalidad por los accionistas.
- El impuesto a la renta es considerado al 30%.
- La tasa de evaluación para el inversionista es de 30%
- El club operará en un local alquilado.

9.3 Estimación de la demanda

La demanda se estimó con información obtenida del portal del INEI la cual muestra como último periodo actualizado el año 2015. El público objetivo definido tiene como características contar con una edad mayor a 60 años, que pueda valerse por sí mismo, y que habite dentro de los distritos de las zonas 6 y 7 según Apeim.

En base a lo mencionado, se tiene una proyección al 2018 de una población AM de Lima Metropolitana de 1'079,160 personas de las cuales en base a la distribución demográfica de distritos de Apeim para los sectores 6 y 7, estado de auto valencia, segmentos socio económicos seleccionados, características e intención de compra

obtenido en los estudios de mercado trabajados en el capítulo 3 da como resultado un mercado potencial de 123,818 y mercado meta de 12,065 AM.

Del mercado potencial se estima obtener una penetración de mercado meta de 2.7% en el primero año con 339 socios y lograr un 3.9% al final del 5to año 566 socios (Ver anexo 33).

9.4 Presupuesto de costos

El costo comprenderá aquellos conceptos que permitan otorgar el servicio para la operación del club, el de mayor concentración será el personal tercerizado con una concentración del 52% (S/. 114,240) quienes tendrán a cargo el dictado y la elaboración de los cursos, talleres y clases definidas en el programa, además de cortesías y satisfacciones a necesidades básicas 4% (S/. 7,884).

Los costos indirectos (34%) comprenderán a aquellos conceptos tercerizados como el mantenimiento del inmueble, servicios de transporte, jardinería y la contrata de servicios profesionales (Legales y contabilidad) con un total (S/. 75,000)

De manera complementaria se incluirán los gastos por depreciación de activos dado el uso del que se hará de ellos además del costo de la adquisición de seguros con un total de (S/. 23,023) 10%. (ver anexo 34).

9.5 Gastos administrativos

En esta sección de gastos tenemos una distribución mayormente concentrada en el salario del personal administrativo (Ver anexo 32) el cual representa un 72% de la sección con S/. 552,027 de forma anual, además del gasto por alquiler de local que representa un 16% con un monto anual de S/. 120,000, el gasto por servicios (luz, agua y telefonía) asciende a S/. 17,664 lo que representa un 2% del presupuesto para la sección.

Finalmente, el gasto de marketing asciende a un total anual en el primer año de S/. 78,800 lo que representa el 8%, llegando al quinto año con una proyección S/. 265,643, para más detalle (ver anexo 35).

9.6 Estimación de inversiones

Se ha planificado que el club opere en un local alquilado el cual no cuenta con las instalaciones adecuadas y condicionadas por lo que se invertirá un monto de S/.15,000 (4.2%) para dejar el local en óptimas condiciones, el (23,7%) se concentrara en la adquisición de activos fijos con un total S/.85,667 , el activo intangible el cual comprenderá conceptos como el valor de marca, obtención de permisos y licencias así como software y costos de manejo del portal web y redes sociales ascenderá a un total de S/60,521 (16.8%).

Finalmente, el capital de trabajo considerado para el ejercicio será de S/ 194,706 lo que representa el 55.3% de la inversión, llegando a un total de S/. 355,904 que buscara garantizar el funcionamiento del club. (Ver anexo 36)

Este capital de trabajo ha sido calculado mediante el método de déficit acumulado máximo.

9.7 Proyección de la depreciación

El equipo adquirido para el funcionamiento del club ha sido agrupado en 5 categorías, cada una de ellas cuenta con una depreciación en el horizonte diferenciado la cual se detalla en la tabla 9.1.

Tabla 9.1 Depreciación de inmuebles, maquinarias y equipo

Descripción	Años de depreciación	% Anual	Monto S/.	Depreciación anual
Mobiliario	10	10%	S/. 26.388	S/. 2.639
Electrodomésticos	10	10%	S/. 22.557	S/. 2.256
Computacional	4	25%	S/. 30.137	S/. 7.534
Decoración	10	10%	S/. 5.720	S/. 572
Implementos de gimnasio	10	10%	S/. 875	S/. 88
Remodelación	10	10%	S/. 15.000	S/. 1.500
TOTAL			S/. 100.677	S/. 14.588

Elaboración: Autores de la tesis

9.8 Aporte de capital

El capital será asumido en su totalidad por 4 socios con un importe individual de S/. 88,976 lo que conformara un total de S/. 355,904.

9.9 Estado de resultados

En el anexo 37 se presenta el Estado de Resultados donde se registran las operaciones de la empresa. En el primer año los ingresos ascienden a S/. 787,100 y cerrando en -S/. 201,518 como utilidad antes de impuestos. Esto se revierte en el segundo año donde las utilidades arrojan S/. 286,314 debido al incremento de ventas proveniente de los nuevos clientes y las renovaciones de membresía.

Con respecto a los egresos, el principal componente de los costos de ventas es el personal terciarizado quienes brindarán las clases y talleres, mientras que el principal componente de los gastos administrativos es el personal administrativo. Este último genera los principales egresos de la empresa, pero se mantiene fijo a lo largo del horizonte de evaluación del proyecto. El gasto que incrementa en el tiempo es el de marketing porque ahí se están considerando lo correspondiente al programa de beneficios, que es un costo variable en función a la cantidad de clientes que irá en aumento.

9.10 Evaluación económica financiera

Para la evaluación del proyecto se utiliza el valor actual neto (VAN) y la tasa interna del retorno (TIR). Como se indicó previamente, el capital es propio por lo que no es necesario calcular el valor presente ajustado y tampoco realizar el flujo financiero.

Para la evaluación se ha considerado una tasa de descuento del 30%, que es el costo de oportunidad del accionista, y el periodo de evaluación del proyecto es de 5 años.

En la tabla 9.2. se muestra los Flujos de Caja Operativo y Económico para determinar la viabilidad del proyecto. De los resultados se obtiene un VAN de S/. 296,637 (positivo) con una tasa interna de retorno (TIR) de 55.11%, concluyendo que el proyecto es económicamente viable.

Tabla 9.2. Flujo de caja económico

Periodo	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas		S/. 787,100	S/. 1,346,752	S/. 1,722,377	S/. 2,028,183	S/. 2,376,782
Costos		S/. 974,030	S/. 1,045,849	S/. 1,085,703	S/. 1,120,914	S/. 1,160,873
Depreciación		S/. 14,588	S/. 14,588	S/. 14,588	S/. 14,588	S/. 14,588
Utilidad operativa AI		-S/. 201,518	S/. 286,314	S/. 622,086	S/. 892,681	S/. 1,201,321
Impuesto a la renta		-S/. 60,455	S/. 85,894	S/. 186,626	S/. 267,804	S/. 360,396
Utilidad operativa DI		-S/. 141,063	S/. 200,420	S/. 435,460	S/. 624,877	S/. 840,925
(+) Depreciación		S/. 14,588	S/. 14,588	S/. 14,588	S/. 14,588	S/. 14,588
Flujo de Caja de Operación		-S/. 126,474	S/. 215,008	S/. 450,049	S/. 639,465	S/. 855,513
Inversión Plan de Negocio	-S/. 161,198					
Capital de trabajo	-S/. 194,706					
Recupero de Capital de Trabajo						S/. 194,706
Flujo de Caja de Inversión	-S/. 355,903	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 194,706
Flujo Económico	-S/. 355,903	-S/. 126,474	S/. 215,008	S/. 450,049	S/. 639,465	S/. 1,050,218

Elaboración: Autores de la tesis

9.11 Análisis de sensibilidad

El análisis previo ha sido desarrollado en función a valores esperados. Sin embargo, estos pueden presentar cierto grado de volatilidad por diversos factores. Para ello, se han considerado la variabilidad de tres factores: el precio, el volumen de clientes y el costo de personal. Con respecto a los costos sólo se considera ese porque al ser una empresa de servicio el factor humano es clave y también por los profesionales que dictarán los cursos y talleres.

9.11.1 Análisis de puntos muertos

En este análisis se verá de forma individual cuál es el nivel mínimo que se puede estresar cada uno de los factores para que el VAN sea igual a 0. Estos niveles se encuentran en la Tabla 9.3.

Tabla 9.3. Resultados de puntos muertos

Variable	% Variación para un VAN = 0
Precio	-13.64%
Volumen	-14.95%
Costo	23.77%

Elaboración: Autores de la tesis

Como se observa, de forma independiente, el precio debe disminuir en 13.64% y el volumen debe disminuir en 14.95% respectivamente para que el VAN sea 0, mientras que el costo de personal debe aumentar en 23.77% para que el VAN sea 0. Esta última variable es menos sensible porque es la que tiene que variar más con respecto a las otras.

9.11.2 Análisis de sensibilidad

Para eso se evalúa la variación del VAN con respecto a la variación de las variables antes mencionadas y se analizará tanto de forma unidimensional como bidimensional.

a) Análisis unidimensional

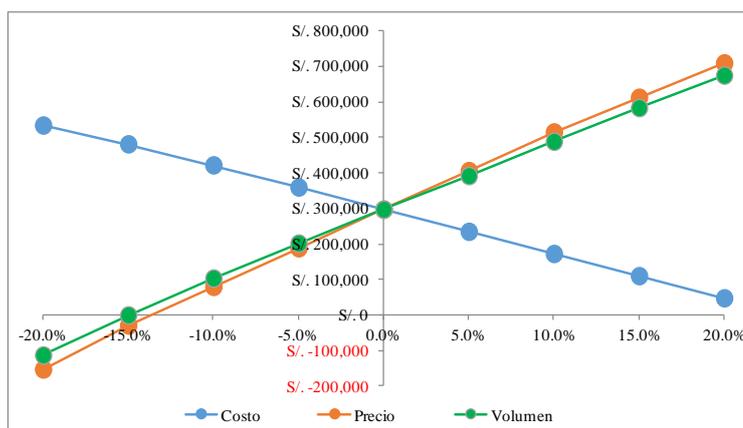
Se analiza cada variable de forma separada y viendo cómo varía porcentualmente con respecto a su escenario base. De las tablas 9.4. y del gráfico 9.1. se observa que hay una mayor sensibilidad en las variables precios y volumen, siendo escenarios críticos aquellos donde decrecen en 15% porque arrojan un VAN negativo para cada caso. Por otro lado, el costo de personal es una variable menos sensible con respecto a las otras dos, porque ningún VAN es negativo en el espectro de variación elegido y porque en el gráfico se observa que la pendiente es menor.

Tabla 9.4. Sensibilidad del VAN por cada variable

Var Costo	VAN	Var Precio	VAN	Var Volumen	VAN
-20.0%	S/. 533,675	-20.0%	S/. -153,622	-20.0%	S/. -113,848
-15.0%	S/. 480,624	-15.0%	S/. -29,631	-15.0%	S/. -1,031
-10.0%	S/. 421,464	-10.0%	S/. 79,125	-10.0%	S/. 102,816
-5.0%	S/. 359,051	-5.0%	S/. 187,881	-5.0%	S/. 201,246
0.0%	S/. 296,637	0.0%	S/. 296,637	0.0%	S/. 296,637
5.0%	S/. 234,224	5.0%	S/. 405,394	5.0%	S/. 391,103
10.0%	S/. 171,811	10.0%	S/. 514,150	10.0%	S/. 487,781
15.0%	S/. 109,398	15.0%	S/. 611,905	15.0%	S/. 582,623
20.0%	S/. 46,985	20.0%	S/. 708,717	20.0%	S/. 674,080

Elaboración: Autores de la tesis

Figura 9.1. Sensibilidad unidimensional por cada variable



Elaboración: Autores de la tesis

b) Análisis bidimensional

De lo anterior se observa que el VAN es más sensible al precio y al volumen, por tal motivo se hace un análisis bidimensional con esas dos variables observando cómo resulta la viabilidad del proyecto si se utilizan en simultáneo. Este resultado se visualiza en la tabla 9.5.

Tabla 9.5. Sensibilidad bidimensional del VAN (en miles S/.)

		Variación del volumen								
		-20.0%	-15.0%	-10.0%	-5.0%	0.0%	5.0%	10.0%	15.0%	20.0%
Variación del precio	-20.0%	-542	-434	-332	-242	-154	-66	15	95	177
	-15.0%	-424	-319	-219	-122	-30	51	133	218	306
	-10.0%	-317	-212	-105	-7	79	164	251	342	434
	-5.0%	-216	-104	4	97	188	278	369	465	560
	0.0%	-114	-1	103	201	297	391	488	583	674
	5.0%	-15	93	202	305	405	505	599	692	789
	10.0%	74	187	301	409	514	610	705	802	903
	15.0%	163	281	400	512	612	711	810	912	1,017
	20.0%	251	374	498	604	709	812	916	1,022	1,132

Elaboración: Autores de la tesis.

Se observa que para variaciones negativas del volumen (demanda), para que el proyecto sea viable el precio debe incrementar en 10%. Sin embargo, existen zonas donde se acepta disminución del precio y también del volumen, como es la zona donde el precio disminuye como máximo 5% y el volumen disminuye como máximo 10%.

9.11.3 Análisis y resultados de escenarios

Del análisis de sensibilidad anterior, se plantean dos escenarios adicionales al esperado, que describirán las posibles situaciones que podría afrontar el proyecto en base a las variables indicadas:

a) Escenario pesimista

En este escenario se plantean condiciones desfavorables para el negocio en el que ocurren variaciones simultáneas de las variables vistas:

- El precio y el volumen (demanda) disminuyan en 5% que podrían darse por factores externos como políticos, ambientales o sociales, o factores de entrada de nuevos competidores.
- El costo de personal aumente en 10% debido a un posible riesgo de inflación y también debido a la demanda de especialización.

Con estos resultados, el VAN del proyecto sería –S/. 27,576 (negativo) lo que no haría viable el proyecto.

b) Escenario optimista

En este escenario se plantean condiciones que favorecen la viabilidad del negocio:

- El precio aumente en 5%. No se sube tan drásticamente.
- El volumen (demanda) aumente en 10% debido a la aceptación, valoración y recomendación de la propuesta del negocio.
- Similar al caso anterior, el costo de personal aumente en 10% debido a un posible riesgo de inflación o demanda de especialización. Aun subiendo este costo el VAN sigue siendo viable.

Con esto resultados, el VAN del proyecto sería S/. 481,252. Fijando las dos últimas variables, el VAN seguiría siendo viable incluso si se baja el precio hasta en un 15%.

La comparación de los escenarios se muestra en la tabla 9.6.

Tabla 9.6 Resultado de escenarios

Resumen de escenario	Pesimista	Esperado	Optimista
% Variación del Precio	-5.00%	0.00%	5.00%
% Variación del volumen	-5.00%	0.00%	10.00%
% Variación del costo de personal	10.00%	0.00%	10.00%
VAN	-S/. 27,576	S/. 296,637	S/. 481,252
TIR (%)	28%	55%	72%

Elaboración: Autores de la tesis.

CAPÍTULO X: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

10.1 Conclusiones

- La proporción de población peruana en tercera edad va en aumento, de 5.7% en el año 1950 a 10,1% en el año 2017, y mantiene una proyección de crecimiento promedio anual de 3.6%. Lima Metropolitana concentra la mayor proporción de hogares con algún miembro adulto/a mayor, con el 45.4%.
- Buena parte de los adultos mayores hoy tiene dinero por sus pensiones y rentas, y porque sigue trabajando. O sus hijos tienen recursos.
- Los AM de los NSE A y B suelen tener mayor cantidad de actividades fuera del hogar como visitar lugares cercanos, amigos, familia, ir de compras entre otras opciones.
- Existe un mercado desatendido y con capacidad de gasto, para satisfacer necesidades de entretenimiento, recreación y socialización, mientras que la mayoría de servicios orientados al AM son básicamente asistenciales, servicios de salud y residencias geriátricas, con énfasis en la rehabilitación de la salud.
- El número de competidores es reducido y el nivel de demanda es alta. Situación que se evidencia en sobrepoblación en las sedes de los competidores y sustitutos.
- La mayoría de los AM desea mantenerse activo y busca lugares que lo ayuden en este objetivo. El 70% de los encuestados de este estudio indicó que asiste al menos a un club privado, un CIAM, CAM o alguna clase particular. Además, gustan de compartir estas experiencias con otras personas principalmente amigos o pareja.
- Las características más valoradas para un servicio de entretenimiento dirigido a los AM son: amplias zonas verdes, infraestructura adaptada según sus necesidades (temperatura, ventilación, pocas escaleras, entre otros), atención personalizada y de calidad, variedad de talleres y eventos, libertad para elegir en qué actividades participar, consultoría médica y psicológica y que le permita ampliar su red social.
- Los insights del AM de Lima Metropolitana responden al deseo de sentirse activos (relacionado a salud física y mental), autovalentes, valorados por su experiencia (merece lo mejor, y respeto sus opiniones).

- Los insights de los familiares de los AM de Lima Metropolitana responden al deseo de retribuir al sacrificio de los AM (aspectos materiales y afectivos), y a velar por su protección.
- El modelo “centro de día” plasmado en el plan de negocio obtuvo un alto índice de agrado, el top two box fue de 93% de la muestra que lo valoró el como “Interesante” o “Muy Interesante”.
- El modelo “centro de día” planteado en el plan de negocio obtuvo un alto índice de intención de afiliación (94%). Los atributos que más influyeron en la intención de afiliación se agruparon en dos factores: factor “Servicio e Infraestructura” (incluye las variables “personal calificado”, “calidad en la atención”, “ambiente campestre”, “atención personalizada”, “Seguridad” e “Infraestructura diseñada para el adulto mayor”) y el factor “Talleres para socializar” (agrupa las variables “Variedad de actividades, talleres y ejercicios”, “exclusiva red social” y “libertad para elegir actividades”).
- El análisis financiero en un horizonte de 5 años indica que el negocio es viable. En el escenario esperado se obtendría un VAN 296,637 soles, un de TIR 55.11%.
- Bajo un escenario pesimista el VAN del negocio es de -27,576 soles, con un TIR de 28%. Por otro lado, para el escenario optimista se esperaría un VAN de 481,252 soles con un TIR de 72%.
- Para los socios el precio mensual será de 700 soles, el precio semestral 3,780 soles y precio anual 6,720 soles. Por otro lado, los clientes ocurrentes accederán a los servicios del club a un precio de 45 soles (costo por día).

10.2 Recomendaciones

- Actualmente en Lima es reducido número de programas dirigidos para el AM que contemplen su infraestructura, profesionales calificados y atención personalizada. Por ese motivo, el negocio deberá iniciar sus actividades con prontitud aprovechando la limitada cantidad de competidores lo que facilitará el captar los clientes necesarios para ser rentables.

- Los ambientes de Vitalitá Club deben estar acorde a las necesidades AM con la finalidad de velar por el bienestar. Para ello, el establecimiento debe ser cuidadoso en mantener una buena iluminación, reparar mobiliarios y otros materiales poco estables, contar con barandas todos los ambientes sin dejar de lado la calidad de los pisos.
- Debido a que la cooperación es muy importante entre instituciones sean del estado o privadas, se recomienda continuar estableciendo alianzas estratégicas que permitan fortalecer la propuesta del negocio en beneficio de los inscritos. Entre estas se puede considerar acuerdos con farmacias, clínicas especializadas, empresas de consumo masivo enfocadas a la producción de artículos para el AM. entre otras.
- La empresa deberá sugerir nuevos programas de manera esporádica para ello se recomienda identificar las preferencias y necesidades de los inscritos para luego planificar las actividades a desarrollar.
- Se recomienda actualizar contantemente los datos de los inscritos y personas de contacto en caso de emergencia. Esta información debe contemplar nombres completos, dirección, teléfono, médico o especialista con el que se atiende.
- Incluir actividades con los familiares del socio promoverá su fidelización, y la recomendación del servicio. Estas actividades pueden considerar campañas de concientización, charlas u otros.
- Acorde el crecimiento de la demanda y los resultados obtenidos se plantea abrir más sedes en los distritos donde el estudio de mercado indicó preferencia, como San Borja, incluso una variante del formato del negocio más campestre en el distrito de Pachacamac.

ANEXOS

ANEXO 01

ENTREVISTA A EXPERTOS

Entrevista 01

Perfil del entrevistado

Nombre: Dr. Jorge Tapia Muñoz-Gamio

Organización: Clínica Anglo Americana

Cargo/Rol: Directo Médico (Gerontólogo)

Fecha y hora: 12/07/2017, 09:50 a.m.

Contacto: jtapia@angloamericana.com.pe

Asunto: Situación y hábitos del adulto mayor

Desarrollo de la entrevista

(Previa presentación del entrevistador y tema de tesis)

1. ¿Cómo satisface el AM sus necesidades de entretenimiento o cuáles son sus pasatiempos?

Esto varía según el NSE. Por ejemplo, en segmentos A y B viajan mucho y tienen actividades sociales constantemente. El D y E trabajan y en algunos casos los abandonan. El C vive (o sobrevive) en casa, algunos trabajan y otros ayudan a la familia, pero no tienen accesibilidad a actividades de esparcimiento salvo en algunos grupos de las municipalidades que les permite salir con costos bajos con vecinos de la comunidad.

2. ¿Existe algún servicio o producto que cree que son necesarios para los AM, pero que ninguna empresa o persona los ofrece o es muy difícil de conseguir?

Las personas mayores comienzan a cuidarse más, así que disminuyen sus ingestas de alimentos ricos en grasa, disminuyen el café, sus trasnochadas y tratan de vivir una vida más sosegada. Principalmente sus cambios son alimentarios, tratando de comer mejor. Sin embargo, a partir de los 80 años, muchos tienen dificultad para alimentarse debido a que van perdiendo los dientes, lo que implica en su régimen alimentario, casi no consumen carne y tratan de consumir menestras que no requieran mucha masticación. No consumen comida chatarra ni sofisticados, salvo los del NSE A porque tienen más reuniones sociales.

3. ¿Cuáles son los programas, talleres o actividades que contribuyan a mejorar su calidad de vida? ¿Qué actividades recomendaría y qué lugares conoce que brinden estas actividades?

La mejor actividad que se puede recomendar es el baile, porque estimula la parte psicomotora, auditiva y equilibrio del AM. En algunos centros de las municipalidades lo promueven y hasta hacen campeonatos de baile.

Con respecto a lugares que brinden actividades para el AM hay que dividirlo en dos: los hospedajes para el AM y los centros o clínicas de día que por lo general brindan actividades de esparcimiento y entretenimiento.

Sobre los hospedajes para el AM, a diferencia de Europa y EE. UU. que hay una cultura de programar su retiro a estos centros que tienen todo (asistencia médica, asistencia social, estimulación comunicacional, estimulación social, entretenimiento) mientras que en el Perú no hay eso. En el Perú hay centros particulares, pero son caros. Por ejemplo, hay una casa (de reposo) en Chorrillos, también en El Olivar, y otra en La Molina, los cuales oscilan entre \$1,500 y \$3,000. También existe el “Hogar Canevaro” en el Cercado de Lima o el asilo de las hermanitas de los ancianos desamparados en Av. Brasil (Breña) donde sí realizan actividades y mantienen de buena forma al adulto mayor, pero también existe muchos centros que son “centros de depósito” donde se quedan y no realizan ninguna actividad, solo brindan alimentación y lugar para dormir. Por otro lado, hubo un intento de realizar una casa para el adulto mayor de lujo, para un NSE A+ con todas las características de una casa de EE. UU. y lo desplegaron en Pachacamac. El costo era alto y quebró porque no había mucha demanda. Además, todas las necesidades que la Gerontología pide para asistir al AM son costosos, desde la arquitectura, el personal calificado (médico, enfermería, técnico y administrativo) que comprenda el estilo de vida y complicaciones del AM, y lo que se requiere es que el personal no sólo tenga los estudios, sino que tenga la **COMPRENSIÓN** en el AM y de su familia. Este centro era privado y para que vivan. Además, otro motivo por el cual quebró es nuestra cultura. El núcleo familiar en el Perú que es muy fuerte y la familia prefiere mantenerlo en sus casas o en la casa del AM con enfermera y médicos a disposición. Por esa razón también podría haber quebrado el centro de Pachacamac, porque la cultura peruana no es nada parecida a la de Europa y EE. UU.

Con respecto a los centros de esparcimiento o entretenimiento, sólo existen los CIAM y CAM que los tienen las Municipalidades y algunos clubes particulares como el Regatas, El Bosque, Terrazas o Lima Cricket, los cuales tienen actividades desarrolladas específicamente para ellos.

Los CIAM y los CAM son buenos por donde lo veas porque no hay otro esfuerzo desde la parte privada. Una de las responsabilidades de la municipalidad es mantener a su comunidad alegre y sana física y mentalmente, y esta es una herramienta que les permite lograrlo. Les permite a los AM socializar, hacer ejercicios, tener proyección y tener esperanza. Comienza a tener un lugar donde reunirse fuera de su casa, puede estimular los sentidos, recreación y activar sus actividades olvidadas, ser productivo y les permite tener proyecciones, como por ejemplo programar un viaje dentro de 3 meses. Algunos centros tienen mejor proyección que otros, pero todos son buenos porque proporcionan cierto grado de bienestar al AM, pero dependerá del grado de gestión de cada municipalidad. Por ejemplo, la municipalidad de Miraflores sí tiene una muy buena gestión porque desarrolla varios programas y a costos muy bajos.

4. Por lo general, ¿quién financia o solventa los gastos de los AM?

Eso también va a depender del NSE. En el NSE A y parte del NSE B, el adulto mayor se puede valer de sí mismo para asumir sus gastos, siendo bastante cuidadoso en lo que gasta porque sabe administrar sus recursos. Las familias también contribuyen en gastos que son más elevados como por ejemplo alguna operación o temas inesperados, pero en el día a día contribuyen más desde un nivel afectivo. El NSE B y algunos del C, en su mayoría son pensionistas y el ingreso que reciben de su pensión no les alcanza para solventar todos sus

gastos, por lo que son ayudados por los mismos familiares. En los NSE más bajos por lo general no gastan por la falta de accesibilidad y en muchos casos (y es penoso) son puestos en casa de reposo o depósitos de adultos mayores.

5. ¿Cuáles son los perfiles del AM y qué caracteriza a cada uno? ¿Cómo difiere por género y edad?

Adulto Mayor son las personas que tienen más de 60 años. En función a su edad, se dividen en las siguientes etapas:

Etapas 1: AM joven pre jubilación (60 a 65 años). Sus preocupaciones giran en torno a qué va a hacer una vez que se jubile y si tendrá los medios económicos para realizar una vejez adecuada. Con respecto a su salud, son activos y tienen capacidad de acceso a sus seguros de salud. Sin embargo, en esta etapa comienzan a tomar una real conciencia sobre su salud.

Etapas 2: AM jubilado (65 a 80 años). Este grupo comienza a preocuparse más por su salud y su entorno debido a que no tiene los mismos ingresos y cuidan con mucho tino su capacidad de gasto. Cuidan más su salud por el temor que caiga en una enfermedad que pueda limitar sus capacidades. Comienzan a ver la pérdida de sus seres queridos y amigos producto del envejecimiento natural de las personas, lo que impacta en su estado emocional. Los hijos comienzan a emanciparse, y en las mujeres ocurre el síndrome del “nido vacío”, y en el hombre se crea el problema de “no hago nada”. A diferencia de los hombres, las mujeres siempre han tenido un trabajo como ama de casa y tienen orden y mandato. Por otro lado, el hombre termina su actividad productiva y en la casa ya no hace nada, lo que impacta en una alteración en su comportamiento, actividades cognitivas y podría llevarlos a un cuadro depresivo si es que no ha sabido llevar su última etapa de la adultez mayor.

Etapas 3: AM mayor (Más de 80 años). Es más frágil, la dependencia es mayor, las enfermedades se complican y existe una visión de “fin de los días”. Dependiendo de las personas, algunas entran en cuadro de depresión y otras bastante bien, pero todas coinciden en que la visión de la dependencia es muy importante, no quieren hacer cargo de, pero necesitan de la familia. No comunican sus problemas. Comienzan a tener enfermedades propias de la vejez alteraciones cognitivas, limitaciones en la alimentación, enfermedades del tipo reumatológicas, agudeza visual y auditiva, sus sentidos comienzan a fallar, y sus actividades de relación comienzan a disminuir por el estímulo.

Con respecto a los ingresos, el Perú está cambiando y se comienza a asemejar a la europea. La diferencia es que la independencia económica en los países de Europa y EE. UU. es mucho mayor que en la del Perú, de tal manera no se puede extrapolar muchas de las cosas que se dan en esos países porque un AM en el Perú se estratifica según el NSE. El AM NSE C y D está trabajando hasta los 75 años, un NSE del A trabaja hasta los 75 pero por otras razones (dueños de empresa, profesional consultor, etc.), y un NSE B depende netamente de su ingreso mensual y cuando entra a la jubilación sus ingresos disminuyen lo que limita sus actividades.

6. ¿Cuáles son los atributos que más valora un AM en la atención médica y en general en cualquier servicio?

El doctor entrevistado siempre visita a los pacientes en sus hogares y no en su consultorio. Por lo general, su target es un público es NSE A, todos tienen enfermera y facilidades económicas. En general, en cualquier servicio, lo que más valoran es la comprensión. Son personas que requieren de mucho cuidado, atención, paciencia y necesitan

sentirse que son útiles. Los AM necesitan que sean parte de la sociedad y no sentirse excluidos. Una idea interesante es que hagan voluntariado como una especie de coach para niños y adolescentes, o incluso ayudar a cunas (como cunas de INABIF). Definitivamente ayudan porque les da la posibilidad de sentirse útiles, ayudar y servir a la sociedad.

7. ¿Qué de diferente debería ofrecer un centro de esparcimiento particular para dar un valor agregado al que ya ofrecen las municipalidades?

La idea resulta muy interesante porque no es una oferta que exista hoy en día. Primero tienes que identificar el público objetivo que te va a poder pagar. El único AM que tiene solvencia independiente para hacerlo es el del NSE A y algunos del B y C, los cuales son pensionistas, y estos últimos van a necesitar del aporte económico de sus familias.

Para que logren diferenciarse y dar un valor agregado se debería incorporar actividades sociales, viajes de bajo costo, salidas en grupo y en todos los casos debes contemplar que haya un médico por cada grupo, el cual se tiene que considerar en los costos.

Actividades de relajación como el Yoga, el taichí, las terapias de relajación y los centros de baile, sobretodo este último como comentó en una pregunta anterior, soy muy recomendables. A esa edad y con cuidado especial, los AM pueden descubrir talentos ocultos, como el baile o la pintura. Además, las mujeres AM valoran que puedan complementarlo con el lado estético o cosmético. Lo que no es recomendable para el AM son los saunas.

Con respecto a la ubicación de un centro de día, a parte de los costos de transporte, hay que considerar el costo del tiempo del traslado y con quién irá acompañado. Podría funcionar más si es un lugar céntrico como Miraflores o San Isidro.

Finalmente, la normativa existe y también hay parámetros por número de personas para atender a los AM. En el Ministerio de Salud dan la normativa para dicho funcionamiento.

Entrevista 02

Perfil del entrevistado

Nombre: Melina Moromisato Moromizato

Organización: Centro recreacional Ryoichi Jinnai - Asociación Peruana Japonesa

Cargo/Rol: Voluntaria

Fecha y hora: 12/07/2017, 01:00 p.m.

Contacto: rurikomo@yahoo.com

Asunto: Propuesta recreativa y perfil del AM nikkei

Desarrollo de la entrevista

(Previa presentación del entrevistador y tema de tesis)

1. ¿Cuántos adultos mayores asisten al centro Ryoichi Jinnai?

Son entre 90 a 100 por día, y como no se repiten (asistencia de los participantes) en la semana, vienen como 500 personas.

2. ¿Entre qué edades?

A partir de 75 años para adelante.

3. ¿De qué distritos vienen?

Vienen de varios distritos...salvo los que están muy lejos. De todos los distritos de Lima los más cercanos. Inclusive se recoge en La Molina. Y San Miguel, San Borja, San Isidro, La Victoria. Al callao no llegan.

4. ¿Cómo llegan al programa?

El programa tiene movilidad y las movilidades están repartidas por zonas. Estas movilidades los recogen y a la hora de salida a eso de las 4:00 (pm) los llevan a su casa. El horario de entrada es a partir de las 9:30 (a.m.)

5. ¿Cómo satisface el adulto mayor sus necesidades de entretenimiento o cuáles son sus pasatiempos?

La mayoría busca un lugar dónde hacer alguna actividad como taichí, o algo parecido para cuidar su salud, para cambiar de ambiente y no aburrirse en su casa. Sale a caminar, trata de visitar a su familia. Pero la mayor parte del tiempo lo pasa en su casa ocupándose en algo. Limpia, ordena, o ve televisión.

6. ¿Existe algún servicio o producto que cree que son necesarios para los adultos mayores, pero que ninguna empresa o persona los ofrece o es muy difícil conseguir?

Ohm... comparando con Japón, aquí no hay muchos productos adaptados para los ancianos. La comida, por ejemplo, hay marcas especializadas que tienen productos más nutritivos y blandos, los diferencias por sus etiquetas que indica que es para ojos. O el baño: el wáter tiene el borde de la taza donde se sientan tibio y tiene botones para lavarse con agua temperada.

7. ¿Cuáles con los programas, talleres o actividades que contribuyan a mejorar su calidad de vida? ¿Qué actividades recomendaría?

Recomendaría todos los que se realizan en los centros como éste, porque cuando vienen socializan, pueden conversar entre ellos, encuentran amigos acá. Salen de su casa, almuerzan con otra persona y pienso que se distraen así y realizan actividades que cuiden su salud. Hay actividades de rehabilitación, de recreación donde hacen canto y juego, hay espacio para manualidades, hay canchita para que jueguen guetoball (gateball), hay una hora donde se hace karaoke, se celebran los cumpleaños una vez al mes, hay baile Odori, o sea baile japonés. Al final de año se realiza en Odenkai, o sea la celebración de fin de año en junio se realiza la celebración del Día del Padre y de la Madre, son dos actuaciones por año. En estas celebraciones los mismos adultos mayores preparan sus números, sus presentaciones.

8. Por lo general, ¿quién financia o solventa los gastos de los adultos mayores?

Los hijos o los familiares en caso los ojichan no tengan hijos, como los hermanos, sobrinos, etc. Pero para asistir aquí al Centro Jinnai el precio es simbólico, el gasto lo cubre la Asociación (APJ).

9. ¿Qué tipo de profesionales requeriría una organización enfocada en el adulto mayor para brindarle una adecuada atención?

Siempre es necesario tener enfermeras y ayudantes con mucha paciencia. Aquí el equipo básicamente son las enfermeras, y el equipo de voluntarias que se encargan de las actividades programadas. También interviene el personal del APJ como la recepcionista, los de seguridad, los de limpieza y mantenimiento.

No ha pasado, pero si hubiera algún accidente o emergencia, se traslada al oji o a la oba al policlínico que está aquí al costado (Policlínico Peruano Japonés) para atenderlo.

La parte de alimentación es con uno de los restaurantes que están aquí en APJ, puede ser el Katana o Nakachi que nos hacen un menú para los oji y oba y para el personal (enfermeras y voluntarias).

10. ¿Qué rutinas o actividades considera que son indispensables en centros para el adulto mayor? y ¿cuáles son las que más valora?

Las actividades que mencioné antes, de rehabilitación, recreación, actividades para socializar... Ah, me había olvidado de que ellos también hacen taller de shodo (caligrafía japonesa) y así se pueden inscribir en los talleres que quieran del APJ.

Las que más valoran... puede ser que los voluntarios los recogen y los regresan a sus casas en los buses. Adicional a eso les gusta mucho es el sillón de masajes, hacen turnos para esperar sus masajes.

11. ¿Cuál crees que puede ser el mayor aporte que brinda el centro para el adulto mayor tanto para el usuario, familia y sociedad?

Para el adulto mayor que les alegra mucho realizar actividades y pasar el día con otras personas para conversar y estar fuera de casa. Aquí se entretienen y se les fomenta estar activos.

Para la familia que pueden confiar a sus familiares a un lugar donde los cuidan, les atienden bien y que los ven llegar más alegres y los mismos ojis les piden que los lleven.

Para la sociedad, sobre todo para la comunidad nikkei, que se respeta, cuida a los adultos mayores y se les integra a las actividades o celebraciones de la comunidad.

12. ¿Cuál es la tasa de deserción de asistentes?

Esa cifra no la sé, pero es baja. Aquí al revés, los ojichan esperan con ansias el día que les toca venir y no se lo pierden, porque como son tantos inscritos el centro no el abastece, y se les pide venir una vez a la semana.

Entrevista 03

Perfil del entrevistado

Nombre: Carla Vidal Acosta

Organización: Independiente, con experiencia en alimentación del AM

Cargo/Rol: Nutricionista

Fecha y hora: 16/07/2017, 05:00 p.m.

Contacto: nutriassist@gmail.com

Asunto: Hábitos alimenticios del AM

Desarrollo de la entrevista

(Previa presentación del entrevistador y tema de tesis)

1. ¿Cómo satisface el adulto mayor sus necesidades de entretenimiento o cuáles son sus pasatiempos?

Actualmente en nuestro país no existen ofertas que satisfagan por completo las necesidades básicas del adulto mayor, pero sobre todo aún no hay conciencia de las consecuencias que puede traer la falta de atención hacia ellos.

Es común encontrar personas mayores realizando los quehaceres del hogar, pero no se tiene en cuenta que el realizar este tipo de actividades puede ser perjudicial para su salud física como mental, al ser fuente de desarrollo de enfermedades y patologías que compliquen su calidad de vida.

Por otro lado, los centros del adulto mayor que ofrecen el servicio de cuidado y entretenimiento son propuestas muy limitadas. No existe la capacidad suficiente de establecimientos para recibir las tantas personas de la tercera edad que cada vez va en aumento. Además, el staff de profesionales y programas no son necesariamente los ideales y personalizados.

A lo que la nutrición se refiere, en el Perú no hay una oferta definida y desarrollada enfocada para este público. Por lo que se debe reflexionar sobre la importancia de tener una buena alimentación de manera apropiada para evitar enfermedades que deterioren más al cuerpo.

2. ¿Existe algún servicio o producto que cree que son necesarios para los adultos mayores, pero que ninguna empresa o persona los ofrece o es muy difícil conseguir?

Podemos encontrar diferentes productos y servicios enfocados para el adulto mayor pero no están lo suficientemente desarrolladas y accesibles para todos los que pertenecen a este segmento. En el mercado existen productos que por su alto costo no son adecuadamente consumidos, lo que trae como consecuencia que no presente el efecto esperando o mejora de su condición. Dentro de esta relación de podemos mencionar a los suplementos alimenticios como formulas, vitaminas, etc.

3. ¿Qué actividades recomendarías para mejorar su calidad de vida?

Las actividades que están establecidas comúnmente para los adultos mayores son buenas opciones para evitar el deterioro de sus capacidades cognitivas, físicas y

mentales, cada una de ellas se realiza con la finalidad de trabajar puntos críticos durante el envejecimiento.

Como propuesta se impulsaría el desarrollo de talleres que aporten al inscrito a obtener recomendaciones de una alimentación ideal y balanceada, de fácil preparación que les permita identificar, clasificar y preparar diversos tipos de alimentos. Además, al ser elaborados por ellos mismos incentivara su capacidad motora.

Es aconsejable que los adultos mayores cuenten con rutinas que busquen el mejoramiento de su digestión y evacuación, es por ello realizar caminatas de 15 minutos diarios después de almuerzo pueda serles muy provechoso.

4. Por lo general, ¿quién financia o solventa los gastos de los adultos mayores?

Usualmente los gastos de los adultos mayores son subvencionados por sus hijos, salvo algunos que suelen pagarlo de la pensión que reciben. Esto dependerá el tipo de estrato social en el que se encuentre y su formación personal.

5. ¿Cuáles son los platos de mayor preferencia en adultos mayores?, ¿Maneja consideraciones especiales para la presentación del menú?

Para este tipo de segmento no existe ningún tipo de plato preferido, pero si se debe tener en consideración la importancia de ofrecerles una alimentación balanceada e ideal para cada uno de ellos y dependerá del tipo de requerimiento que esta necesite.

En líneas generales podemos hablar de que la presentación de los platos debe ser agradable a la vista, que incentive comerlos, fáciles de masticar y digerir.

6. ¿Qué ingredientes o insumos considera que se deben evitarse en el menú?

La alimentación del adulto mayor se debe considerar la reducción del consumo de azúcar, sal y grasas saturadas. Para evitar cambios bruscos en el sabor de las comidas, pueden ser reemplazados por otras especias naturales tales como romero, stevia, orégano, pimienta, etc. Es recomendable no abusar con el consumo del café, licores o bebidas muy azucaradas como las gaseosas.

7. ¿Qué características considera que debe tener un comedor para el adulto mayor?

Las características que debe tener un comedor para el adulto mayor deben estar bajo los estándares establecidos, los cuales deberían contar con una buena iluminación y ventilado, un ambiente limpio y ordenado. Debe transmitir armonía y relax.

El mobiliario debe ser cómodo y adecuado con todas las características necesarias que esta requiere (sillas con cojines y brazos). La presentación de la mesa deberá contar con alguna decoración y la vajilla adecuada.

8. Comentarios finales

Como comentario final se puede decir que lo más importante es que nunca se olvide ni se obvie el desayuno. Las raciones de comida deben ser de cuatro a cinco veces al día para que el adulto mayor este en óptimas condiciones.

Asimismo, se recomienda la ingesta de productos que contengan fibra como legumbres, verduras, hortalizas, etc. Para la propuesta realizada es aconsejable que el centro cuente con los siguientes profesionales para que se vea realmente diferencia de las opciones existentes y aseguran el cuidado del adulto mayor: Geriatra, psiquiatra, enfermeras, nutricionistas, especialista rehabilitador.

Entrevista 04

Perfil del entrevistado

Nombre: Mirta Constantino Vera

Organización: Independiente

Cargo/Rol: Enfermera y Cuidadora

Fecha y hora: 17/06/2017, 10:00 a.m.

Contacto: 511-979417250

Asunto: Cuidados del adulto mayor

Desarrollo de la entrevista

(Previa presentación del entrevistador y tema de tesis)

1. ¿Cómo satisface el adulto mayor sus necesidades de entretenimiento o cuáles son sus pasatiempos?

Depende mucho del perfil del AM esto en base a con quiénes vive o quienes lo acompañan en casa:

AM que viven en casa de su familia normalmente suele jugar un papel de ayuda dentro del hogar en tareas domésticas como cocinar, recoger a los niños de la escuela o realizando las compras, gran parte de su tiempo libre a lo ya mencionado lo invierte en socializar con amigos o familiares de la misma edad, los visita o recibe visitas, le gusta ver películas o bien en televisión o en el cine además de desarrollar un gusto por la lectura.

AM que vive con su pareja o conviviente es lo más similar al tipo de vida de un adulto. Las mujeres desempeñan la función de amas de casa, pero con asistencia de alguna trabajadora dentro del hogar, mientras que los varones se dedican a las compras y mantenimiento del hogar, por otra parte, si bien aún mantienen actividades comunes como el ver películas o novelas ambos comienzan también a desarrollar actividades por separado como visitar amigos o familiares sin necesidad de acompañamiento (pareja).

AM que vive solo (durante el día) suele realizar pocas actividades fuera del hogar, gusta de pasar el tiempo en general viendo películas antiguas o series en la televisión, comienzan a desarrollar cierto grado de recelo o fastidio cuando tienen a gente dentro del hogar, las visitas a familiares se reducen de a 1 a 2 oportunidades por semana, las pocas salidas que tienen del hogar son para surtirse de productos de consumo habitual.

2. ¿Existe algún servicio o producto que cree que son necesarios para los adultos mayores, pero que ninguna empresa o persona los ofrece o es muy difícil conseguir?

En el caso de las damas se aprecian quejas de forma seguida que no hay tiendas con moda para ellas, mencionan que el estilo de ropa de hoy en día no se acomoda a lo que ellas buscan o no se ajusta a su edad y que usualmente tienen que optar por buscar costureras o personas que les ayuden a diseñar o crear ropa más propia a su edad. Por otro lado, les resulta difícil encontrar servicios turísticos para grupo de personas de edad avanzada. Y servicios de encomiendas y mandados.

En el caso de los varones: Clases de computación y manejo de aparatos tecnológicos. Comentan que el hecho de pedir ayuda a sus familiares les apena por lo que les gustaría talleres en donde les enseñen a hacer uso de los dispositivos tecnológicos actuales. También gimnasios para la tercera edad, no solo quieren

realizar ejercicio físico a base de caminatas si no que quieren mantener una rutina especializada en un ambiente cómodo y con las instalaciones adecuadas.

3. ¿Cuáles con los programas, talleres o actividades que contribuyan a mejorar su calidad de vida? ¿Qué actividades recomendaría?

Como mencione anteriormente clases de computación y de manejo de aparatos electrónicos les ayudaría mucho en temas de independencia y autoestima sobre todo con sus nietos.

Clases de cocina saludable para que tengan un manejo responsable de lo que comen.

Clases de baile, es muy valorado por las personas de la tercera edad de ambos sexos.

Taller de manualidades, es como un básico a manejar por el público.

Clases de yoga para la tercera edad.

4. Por lo general, ¿quién financia o solventa los gastos de los adultos mayores?

Al menos en los casos de las personas con las que trabajé, los gastos son solventados por ellos mismos, al ser personas que contaron con buenos ingresos y ahorros durante su época laboral no dependen de sus familiares.

5. ¿Que considera que debe realizar un profesional como Ud. para generar un estado de confianza con el adulto mayor?

Es un proceso que puede tomar un tiempo relativo dependiendo mucho de la personalidad del AM, en mi caso solo mantengo un trato amigable y amable desde el primer momento, el tuteo es algo que debe reservarse en todo momento salvo que el cliente lo converse o solicite.

Gustan que estén atentos a sus comentarios o conversaciones, pero algo que ayuda mucho en generar confianza es el comentar sobre las cosas del día a día y discutir (siempre de manera amable) sobre ellas, por ejemplo, los lunes una conversación puede tomar entre 2 o 3 (horas) sobre una noticia o tema puntual.

No hay que ser invasivo en el espacio del AM les gusta mantener privacidad en algunas cosas que realizan en el hogar, tampoco hay que tratarlos como impedidos físicamente eso es algo que puede determinar que continúes trabajando con ellos o no.

6. ¿Cuál es la rutina normal de un adulto mayor un día de semana? ¿difiere del fin de semana?

Si difiere los fines de semana son días muy alegres para ellos, ya que reciben la visita de sus familiares, para ellos son momentos muy bonito cuando reciben la visita de sus nietos y también es algo muy triste de ver cuando se despiden.

Por otro lado, las compras y actividades propias del hogar son hechas durante los días de semana muy contrario a los adultos y adultos jóvenes que realizan estas actividades durante los días de semana.

7. ¿Con qué frecuencia recibe visitas? ¿En qué momento del día? y ¿Quiénes por lo general suelen ser estas visitas?

De lunes a viernes las visitas de amigos o familiares más cercanos las recibe durante la tarde y no suelen ser más de 2 o 3 horas, después de eso comienzan a sentirse incómodos con tener otras personas en casa, mientras que el fin de semana si o si lo tienen reservado para sus familias, en esos casos no tiene recelos del tiempo en que estos estén en el hogar.

8. ¿Qué tipo de instrumentos o medicamentos considera que son indispensables para emergencias que se pudieran dar?

Cosas básicas como alcohol, agua oxigenada o antisépticos deben estar en todo momento disponibles y al alcance a la mano, para dolencias y molestias tipo gripes, fiebres, dolores estomacales o de cabeza es mejor acudir a un médico, el cuerpo no responde de la misma manera a medicamentos incluso puede afectar al estado de salud de mayor manera.

Además de estos medicamentos los que necesite debido a enfermedades crónicas como diabetes o presión alta también deben estar al alcance de la mano, conocer la dosis necesaria y los tiempos en que deben ser consumidos.

Perfil del entrevistado

Nombre: María Emilia Espichán

Organización: Centro Integral del Adulto Mayor – CIAM (San Borja)

Cargo/Rol: Jefe

Fecha y hora: Martes 01 de Agosto Del 2017 – 10:30am – 12:40am

Contacto: maria.espichan@msb.gob.pe

Asunto: Propuesta recreativa del CIAM y perfil del AM

Desarrollo de la entrevista

- (Previa presentación del entrevistador y tema de tesis)
- Perfil del adulto mayor y actividades que realizan

1. Por favor coménteme sobre la gestión del CIAM

La señora Espichán lleva trabajando en el CIAM de San Borja hace dos años, pero ha tenido experiencia previa en otras municipalidades de Lima Metropolitana. A diferencia de otros distritos, en la Municipalidad de San Borja hay mayor compromiso con el bienestar del adulto mayor, y ese compromiso parte desde la misma cabeza.

El CIAM inició como un Programa para Adultos Mayores hace más de 10 años, pero se creó como CIAM hace dos años por Ordenanza Municipal. Esta ha tenido cambios en el tiempo y se fue adaptando a las nuevas leyes que han ido saliendo.

En el CIAM se ofrecen talleres y servicios, los cuales se detalla en el siguiente programa (ver programa). Lo que más buscan los AM es mantenerse activos, y por eso estos programas son bien valorados. Por esa razón también participan de otras actividades como las que ofrecen la parroquia o clubes de la misma comunidad san borjina. La principal ventaja del CIAM es que les permite elegir la actividad que quiera y cuando quiera, a diferencia de los CAM que tiene horarios restringidos. Estos talleres y servicios son gestionados con un año de anticipación porque la municipalidad se rige bajo planes operativos anuales, pero son puestos a disposición del público a inicio de cada mes.

Con respecto a los espacios de esparcimiento, existen los “Tambos”, que son espacios donde se reúnen los adultos mayores. En San Borja existen dos: Tambo 1 que queda en las Torres de Limatambo y el Tambo 2 que queda en Rosa Toro. También existe una Casa para el Adulto Mayor que queda en la urbanización Javier Prado y se llama Casa Miranda. Es una casa incautada que el Estado se lo cedió a la Municipalidad de San Borja. En esta casa es

donde se realizan los talleres y los servicios del programa: en el segundo piso se realizan terapias físicas y en el primer piso son talleres de diversas disciplinas, los cuales son autofinanciados, es decir, los adultos mayores pagan y el sueldo de los instructores y profesores sale de ese fondo.

También tienen una bolsa de trabajo para recolocar a los adultos mayores. Sin embargo, hay adultos mayores con mucha experiencia y que han tenido cargos importantes, y la oferta laboral está dirigido para puestos operativos y de poca utilidad.

Con toda esta oferta, lo que busca el CIAM es que el AM se independice. Hay abuelitos que son muy dependientes de los hijos y de los nietos. Los mismos hijos también piden el apoyo de ellos para que cuiden a los hijos y supervisen a la empleada. Una de las cosas que demandan los adultos mayores es eso, porque quieren venir al CIAM, pero no pueden por las responsabilidades, y eso es lo malo, porque se responsabilizan por lo que pasa y tienen cargo de conciencia, pero a pesar de todo lo hacen porque se sienten útiles. Por otro lado, hay adultos que son muy independientes y ordenados, y respetan sus agendas sociales.

2. ¿Conoce de algún proyecto similar a un Centro de Día?

Actualmente existe un proyecto para un Centro de Día que quedará por el parque Mariscal Castilla (cerca al Pentagonito) que funcionará como una guardería para adultos mayores con un horario fijo, de 8 a 5pm. Este es un proyecto participativo, es decir, ha sido impulsada por lo mismo vecinos y quien subvenciona el capital es la Municipalidad. Cuando entre en funcionamiento el municipio se lo entregará a la Gerencia de Desarrollo Humano para su administración. Habrá gastos que serán asumidos por el municipio y algunos talleres extras se les cobrará a los adultos mayores, pero será una cantidad simbólica. Uno de los servicios que demandan bastante son las terapias físicas, y debido a esa demanda también hay otro proyecto que es de un Centro de Terapia Física donde se atenderán los adultos mayores y las personas con discapacidades.

3. ¿Cómo es la participación de los vecinos de San Borja?

En San Borja hay mucho apoyo por parte de los mismos vecinos adultos mayores, quienes están pendientes y comprometidos con su distrito, por ese lado están muy organizados y se agrupan en clubes. Hay vecinos que son muy activos que se preocupan por las necesidades de su comunidad y las comunican a la misma Municipalidad. Un ejemplo de ello es este nuevo Centro de Día que fue impulsado por ellos mismos.

4. ¿Cuál es el perfil del adulto mayor que va al CIAM?

Son personas muy activas, que buscan estar fuera de casa, valoran el que pueda elegir y no estén restringidos a un horario rígido de los talleres. Buscan ser comprendidos, escuchados y sentirse útiles. En su mayoría son mujeres y hay mayor concentración entre los 65 y 75 años. Además, cuidan bastante su economía.

5. ¿Cuál es la cantidad diaria que asiste al CIAM?

Entre talleres, campañas, charlas, esparcimiento y recreación en un trimestre tienen 1,200 personas. En los eventos celebratorios (día de la madre, del padre, etc.) en un trimestre logran tener 1,600 personas. Los talleres en casa Miranda, Tambo 1 y Tambo 2, reciben a 3,400 personas en un trimestre. En servicios en la Casa del Adulto Mayor 1,052 y en los servicios de Geriátrica hay 390, ambos también son con frecuencia trimestrales.

6. ¿Cuánto tiempo se quedan en promedio?

Hay dos tipos de grupos, los que vienen en la mañana y los que vienen en la tarde. Los servicios de la tarde son de menor intensidad, como tejidos y memoria, mientras que en la mañana es más movido. Hay otros talleres que no son del adulto mayor sino de otras áreas, como los talleres de producción, pintura en tela, bordado que son talleres para público en general, pero ahí también van los adultos mayores, y les puede generar ingresos.

7. ¿Cuántas actividades participa cada persona? ¿Cuál es la que se llena más y que hacen cuándo ya no hay cupos?

Los paseos, viajes, las fiestas y actividades de baile son las que generan mayor expectativa y problemas de espacio. Cuando se llena, dependiendo del lugar a donde van, o piden un bus más de transporte o reprograman para otra fecha. En el caso de los viajes siempre viaja un paramédico. En el caso de peñas o actividades de baila que requieren de espacios lo principal es la seguridad, y para eso se rigen bajo las reglas de Defensa Civil y se les explica de la mejor forma para que la seguridad siempre es primero.

Por otro lado, las charlas son la contraparte a las actividades que se llenan porque tiene poca asistencia por parte de los adultos mayores. Por ese motivo las charlas son las más publicitadas.

8. ¿Qué actividades son propias y cuáles tercerizan?

Las que se realizan en los Tambos son propias, y los talleres y servicios es según el programa adjunto.

9. ¿Cuál es la deserción de los adultos mayores y cuál sería la principal causa de que dejan de ir al CIAM?

El motivo de la deserción es por mudanza porque los hijos mismos se mudan a otros distritos, o se van a vivir fuera. Otro motivo es porque al momento de dejar los talleres por un tiempo y al regresar ya no encuentran a su mismo grupo. La mayoría recibe su pensión o recibe sus ingresos por parte de los hijos, otros tienen sus propiedades y viven de sus rentas, y las que tienen pensiones muy bajas igual tienen la ayuda de los hijos. Es poco probable que dejen de ir por un tema económico.

10. ¿Cómo es la afluencia según día de semana? ¿cómo se da en los fines de semana? ¿Cuál es el horario de mayor afluencia: mañanas o tardes?

Los servicios son de lunes a viernes. En su momento se realizaron los fines de semana, pero no vienen muchas personas porque dedican ese tiempo a la familia, así que por ese motivo dejaron de hacerlo. Las actividades comienzan a las 8am, salvo algunas personas que por sus clubes o deportes comienzan desde las 6am. Los horarios donde hay mayor afluencia de personas son en las mañanas porque en las tardes es más tranquilo.

11. ¿Por qué las personas no asistirían al CIAM?

En primer lugar, es por desconocimiento. Hay un estudio que realizaron entre los vecinos de San Borja indican que no conocen que existe el CIAM, tampoco conoce los servicios que ofrece la Municipalidad y tampoco han recibido ningún folleto. Sólo conocen actividades de su parque o de la parroquia, lo que representa una gran oportunidad de cara a la demanda.

Por otro lado, los que sí conocen hay AM que no quieren porque tienen miedo de salir de sus casas, en otras circunstancias no quieren sentirse viejos al estar rodeados de otras personas AM, en otras ocasiones es porque piensan que hacer actividades al aire libre es hacer el ridículo. En ninguno de los casos se da por un tema económico.

12. ¿Qué piensa sobre las oportunidades de negocio privados que brinden servicios de entretenimiento y esparcimiento para adultos mayores?

Mientras que los vecinos tengan precios especiales, tengan abanico amplio de opciones, tengan buena atención de calidad y calidez, y que sientan que se les escuche, te serán fieles. El precio no es un impedimento si cumple con los requisitos anteriores.

Por otro lado, existe un vacío que ninguna entidad está mirando. Existe una transición entre la etapa que dejan de trabajar (en el caso de dependientes) y la nueva etapa que es la de jubilarse. En esa etapa dejan de hacer las actividades a las que estaban acostumbrados y pasan

a sentirse inútiles, lo que causa depresión. Los AM que vienen al CIAM son las personas que ya pasaron esa etapa años atrás, pero no existe ese nexo ni ningún programa que permita hacer ese puente. En esa línea, las empresas privadas deberían tener mayor visión de esa transición, sobretodo porque todos vamos a llegar a esas edades y pasar por lo mismo.

13. ¿Qué necesidades de entretenimiento o esparcimiento requieren ser atendidas en un adulto mayor, que hoy no son atendidas hoy en día por el CIAM y sí podría atender una empresa privada?

Los espacios y la infraestructura son unas limitantes para el CIAM de San Borja. Por esa razón han salido esos dos nuevos proyectos que igual va a quedar corto. Con respecto a los profesionales, deben ser especializados y contar con mucha paciencia para la enseñanza. Un punto importante es lograr que se genere la confianza del profesor o instructor con los AM para que se sientan fidelizados con la persona.

14. ¿Cómo abordaría a un adulto mayor para que utilice servicios de una empresa privada (mensaje y medio de comunicación)?

La municipalidad apoya a las empresas que están en el distrito. Por ejemplo, empresas que ofrecen accesorios para adultos mayores, vitaminas, pañales, etc., para promocionarse vienen con una carta para el alcalde y piden darles una charla para promocionar sus productos. Lo que más valoran es que sus productos estén cerca del mismo distrito porque no les gusta movilizarse para adquirir productos. En ese sentido lo quieren todo a la mano.

Organigrama y profesionales especializados.

15. ¿Cómo es el organigrama del CIAM? ¿Cuál es el perfil de los profesionales que trabajan en la institución?

La gerencia tiene muchos trabajadores sociales. Se maneja a través de administración y hay 5 asistentas sociales de las cuales una es para adultos mayores. En la Casa del Adulto Mayor (Casa Miranda) hay un administrador. En la parte administradora se encuentra ella como jefa del CIAM y dos asistentes que ven la parte de coordinación y operativa de todos los talleres, actividades y servicios. En los Tambos están administrados por la Gerencia de Administración y Finanzas porque ellos también administran los gastos generales y los planes generales que se dan ahí, donde las actividades del adulto mayor tienen la prioridad. También coordinan con el área de Cultura como por ejemplo ofrecer películas de la época en los mismos Tambos.

16. ¿Qué tan difícil es encontrar los profesionales idóneos? ¿Con qué frecuencia rotan y cuál es el principal motivo?

Por lo general es difícil encontrar la gente idónea porque se requiere que sean muy pacientes. El CIAM cuenta con una data de los currículos de los profesionales que atienden a los adultos mayores. Con respecto a la rotación es muy baja, es decir, los profesores mismos permanecen dando las clases por mucho tiempo y los mismos adultos mayores los piden, a menos que existan faltas muy graves en cuanto al trato, las cuales han sido muy puntuales. Al comienzo las clases de los profesores nuevos van pocas personas por el mismo miedo y desconfianza, pero luego se llenan debido a la paciencia, carisma y confianza que muestran.

La selección de los profesionales es ardua y cuidadosa, y hacen seguimiento permanente y también feedback de los adultos mayores. En el caso de clases de computación, a veces los adultos mayores no preguntan por miedo, pero el mismo carisma de los profesores promueve que los adultos mayores pregunten y ellos también se preocupan de que todos aprendan. El profesor de memoria también es una persona muy preparada en temas lúdicos, concursos de pupiletras y crucigramas, quien tiene mucha paciencia.

17. ¿En qué se diferencia con los CAM?

La diferencia es que el CAM es para los que han aportado a EsSalud y al ser del Gobierno Central tienen parámetros más rigurosos. En el CAM, las personas se sienten obligadas a asistir a las reuniones y en los talleres en los horarios establecidos. En caso no vayan, los des priorizan para siguientes actividades. Por otro lado, el CIAM da la facilidad de ser flexible en elección de horario y los adultos mayores busquen lo que realmente quieren.

Ambas instituciones van al mismo público objetivo, así que lo que hace la jefa del CIAM es coordinar con la responsable del CAM para no chocar en actividades y encontrar sinergias. Como el CAM es más cerrado por sus propios parámetros, ella trata de adecuarse y complementar dicha oferta. En lugar de competir, ella siempre busca la forma de ofrecer lo mejor para los adultos mayores. Por ejemplo, si considera que el CAM u otros clubes ofrecen servicios o talleres más baratos no entran a competir, sino más bien se los recomienda a los mismos adultos mayores para que asistan.

18. ¿Qué tipo de profesionales requeriría una organización enfocada en el adulto mayor?

Tiene que haber profesionales con experiencia, y si dentro del grupo hay gente joven no hay problema, pero la clave de todo es la paciencia, el carisma, tolerancia y sensibilización.

Normativa y procedimientos

19. ¿Qué medidas de seguridad debería tomar en cuenta toda organización que trabaja con personas mayores?

Tiene que haber TODAS las medidas, sobretodo la accesibilidad. Tener bien focalizado las gradas, los baños, los apoyos. Inspecciones por parte de Defensa Civil. La infraestructura y mantenimiento. En la Casa Miranda hay rampas para que puedan subir y bajar al segundo piso porque no hay ascensor. La Casa de Día tendrá un solo piso y tiene 2,000 metros cuadrados, donde el espacio será distribuido en mayor medida para los talleres.

20. Según la Ley del Adulto Mayor y la Norma Técnica de Salud para la Atención Integral de Salud de las PAM, ¿qué se requiere para el funcionamiento de un Centro de Entretenimiento? Se indica que depende del criterio de cada municipalidad, por ejemplo ¿cuál es el suyo?

El MIMP da unos lineamientos para el funcionamiento. En la municipalidad se puede apalancar de otros servicios de otras áreas propias de la municipalidad. En el caso de la empresa privada, deben contar con las medidas preventivas de algún accidente y cuentan con los servicios de ambulancias, la municipalidad, etc.

Por ejemplo, la Municipalidad de San Borja brinda los siguientes servicios para la comunidad: TAMEX, Ambulancia tipo1, Munisalud, el médico a domicilio.

Con respecto a los permisos, el área de fiscalización brinda las licencias. Lo primero hay que buscar las licencias y luego buscar la ubicación, el error que comenten las personas es ir al revés y se dan con la sorpresa que la zona no aplica para construir el centro. En Catastro brindan esa información. Las especificaciones que debe tener un Centro de Día es el MIMP.

21. ¿Qué planes de contingencia maneja el CIAM? ¿serían las mismas para nuestra propuesta de negocio?

Por medidas de seguridad, las casas se encuentran señalizadas. En el caso de salud o emergencias cuentan con los servicios de transporte y ambulatorio. Con respecto al presupuesto y la parte económico, se hacen revisiones y ajustes, y dependerá del contexto social (ejemplo: desastre natural).

22. Usted que ha tenido experiencia en otros CIAM, ¿cómo es la gestión en las demás municipalidades?

Miraflores tiene un grupo grande de Adulto Mayor y tiene más años que San Borja, y en ese caso está muy bien organizado. Surco también apoya bastante a este segmento. Sin

embargo, la realidad de otras municipalidades de otros distritos es diferente, como Lince, Barranco, San Miguel o Jesús María, porque su presupuesto es mucho menor porque sus ingresos económicos son mucho menores, y su morosidad es mayor con respecto al pago de arbitrios. Las encargadas de dichos CIAM tienen que tocar las puertas de todos los empresarios porque el presupuesto de la municipalidad no alcanza. Por esa razón debe haber una buena política entre el municipio y las empresas privadas para lograr el objetivo de brindar una responsabilidad social.

Mapa perceptual

Se le enseñó unos ejemplos de mapas perceptuales. Respondió que va a depender del segmento, y por tratarse de un segmento alto decidirán en función a la atención, calidad y precio, en ese orden. Si pueden pagarlo, lo que busca es que los atiendan bien y que los escuchen. Existe otro segmento que son los que van al CAM y sólo van porque han aportado toda su vida y van porque lo exigen porque es su derecho.

Una analogía fue el comparar el servicio de una Clínica que es privado y porque estás pagando vs un hospital del Estado. El CIAM es un intermedio porque se hacen los esfuerzos para lograr la excelencia en brindar un servicio y atención de calidad y al precio accesible, y es porque en parte lo están pagando con el pago de sus arbitrios.

ANEXO 02

GUÍA DE FOCUS GROUP A FAMILIARES DE ADULTOS MAYORES

Evaluación del concepto “centro para el bienestar y esparcimiento del adulto mayor”

Presentación del moderador y la modalidad de trabajo

Buenas tardes. Mi nombre es _____, somos un equipo que realiza el estudio de tesis con la intención de ofrecer un servicio orientado al adulto mayor. Se trata de un centro para el bienestar y esparcimiento.

Agradecemos su buena disposición para participar de esta dinámica. Todos los presentes en esta sala tenemos algo en común: que tenemos un adulto mayor en nuestra familia y que nosotros mismos llegaremos a esta edad algún día. El propósito de esta reunión es conocer vivencias, anécdotas, hábitos, preferencias y preocupaciones. Sus aportes nos permitirán identificar qué elementos contribuirían a mejorar su ánimo, bienestar y tranquilidad.

Cabe mencionar que todas sus opiniones son valiosas e importantes para este estudio. Antes de iniciar les pedimos poner sus celulares en modalidad “sin sonido” durante la reunión. Gracias.

Presentación de los participantes

Nombre, edad, ocupación, distrito donde reside, ¿quién es el adulto mayor en su casa (padres, abuelos)? ¿Qué edad tiene y cómo le llaman de cariño?

Rompe hielo

Veamos esta imagen por un momento. ¿Qué es lo que ven? (Imagen) (Escuchar respuestas).

Quienes vieron a una mujer anciana tienen razón. Y quienes vieron a una mujer joven también tienen razón. Cada uno de ustedes aportaron distintos puntos de vista, y gracias a esto ahora todos vemos la imagen completa.

Preguntas

Perfil del adulto mayor y bienestar

1. ¿Cómo es tu día a día con tu familiar adulto mayor? ¿Con quién pasa el día?
2. ¿Realiza alguna actividad deportiva, comunitaria, de responsabilidad social u otra fuera de casa? ¿En qué momento del día prefiere realizarlo?

3. ¿Cuáles son las principales responsabilidades que ustedes asumen para el cuidado de su pariente?

Concepciones sobre los centros para el adulto mayor y atributos más valorados

4. ¿Han escuchado de algún centro de adulto mayor tanto público como privado?
¿Qué diferencia le encuentran con respecto a un asilo?
5. ¿Qué percepciones tienen sobre la funcionalidad, servicio y seguridad que brindan?
6. ¿Qué condiciones valorarías más de una institución que se ocupe durante el día de tu familiar adulto mayor?

Presentación del concepto de negocio

7. A continuación, les vamos a explicar un proyecto dirigido al entretenimiento para los adultos mayores. Leeré la descripción y también podremos ver imágenes sobre la idea que planteamos.

Se les ha entregado una hoja para que marquen las actividades que si les gusta. Si quieren más descripción de algo, por favor levanten la mano para que aclaremos su duda.

- Este Centro Privado será un ambiente exclusivo para personas mayores de 60 años de edad que desean mantenerse activos, aprender nuevas actividades y ampliar su círculo social.
- Un bus lo recogerá en paraderos estratégicamente ubicados para trasladarlos a nuestro local, donde encontrarán un ambiente acogedor, con amplios jardines, ambientes cómodos, y con una atención personalizada.
- Durante la semana nuestro staff especializado le ofrecerá variadas actividades:
- *RECREACIÓN: Bingo, bridge o juegos de mesa, juegos de video, billar, crucigrama, pupiletras, proyección de películas y series, fiestas temáticas y karaokes. También se programarán paseos, visitas y excursiones dentro de Lima y alrededores.*
- *TALLERES: de memoria, danza y baile, música y canto, pintura y cerámica, manualidades, jardinería, carpintería, cocina, literatura y risoterapia.*
- *CURSOS: manejo de tecnología, emprendimiento, inglés, oratoria, estudio de la Biblia.*
- *EJERCICIOS: aeróbicos, yoga, taichí.*
- *Proyectos de Responsabilidad Social.*

- Dentro del local usted encontrará los siguientes ambientes:
- *Amplias áreas verdes.*
- *Área de descanso.*
- *Área de actividades deportivas.*
- *Área audiovisual (Películas, karaoke, juegos de video).*
- *Área de cómputo.*
- *Cafetería con alimentos saludables (Almuerzo y meriendas de mañana y tarde).*
- También contará con servicios adicionales:
- *Peluquería / Barbería.*
- *Masajes.*
- *Reflexología.*
- Estaremos listos para recibirlo de lunes a viernes de 9 a.m. hasta las 4 p.m. (día completo).
Así llegará a su domicilio para que continúe con sus actividades en el hogar.

Evaluación del concepto de negocio

8. ¿Qué les parece la idea? ¿Les agrada? Si no le gusta la propuesta ¿Qué es lo que le desanima?
9. ¿Considera que la ubicación es la adecuada? (Precisar si prefieren que sea urbana o fuera de la ciudad)
10. ¿Usted recomendaría a su familiar y a otros adultos mayores a inscribirse a este centro?
11. ¿Qué es lo que más les gusta de esta propuesta?
12. ¿Qué es lo que menos les gusta de esta propuesta?
13. ¿Qué horario sería adecuado para asistir y para regresar a casa?
14. Siempre surgen sentimientos de “culpabilidad” en dejar a nuestros familiares adultos mayores en algún centro o casa de asistencia. Nuestro centro integral de desarrollo y entretenimiento no es un asilo ni casa de reposo. ¿Bajo qué nombre les gustaría que se identifique este lugar?:
 - Centro de día
 - Centro de entretenimiento
 - Centro de esparcimiento
 - Club de día
 - Club Social

- Parque Social

15. ¿Cuál es el precio que estarían dispuestos a pagar por este servicio? y ¿con qué frecuencia cree que asistiría su familiar?

ANEXO 03

GUÍA DE FOCUS GROUP A ADULTOS MAYORES

Evaluación del concepto como “club para el bienestar y esparcimiento del adulto mayor”

Presentación del moderador y la modalidad de trabajo

Mi nombre es_____. Somos un equipo que realiza un estudio sobre hábitos, anécdotas y preferencias de los adultos mayores con la finalidad de diseñar un servicio de entretenimiento y bienestar exclusivo para personas mayores de 60 años.

Sus aportes nos permitirán identificar qué elementos de un servicio de entretenimiento podrían contribuir a mantenerse activo, mejorar su ánimo y bienestar.

Agradecemos su buena disposición para participar de esta dinámica Cabe mencionar que todas sus opiniones son valiosas, no hay respuestas buenas ni malas, todas son importantes para este estudio.

Presentación de los participantes

Nombre, ¿Cómo desea que lo llamemos? Edad, ocupación, distrito donde reside, ¿Con quién vive usted actualmente?

Rompe hielo

Veamos esta imagen por un momento. ¿Qué es lo que ven? (Imagen) (Escuchar respuestas).

Quienes vieron a una mujer anciana tienen razón. Y quienes vieron a una mujer joven también tienen razón. Cada uno de ustedes aportaron distintos puntos de vista, y gracias a esto ahora todos vemos la imagen completa.

Preguntas

Hábitos y vida social

1. Hablemos de nuestras familias
2. ¿Qué tipo de actividades le gusta realizar? (algún deporte, actividad grupal o comunitaria)
3. ¿Han participado de alguna obra social o voluntariado? ¿Qué opinan de hacerlo?
4. ¿Qué planes tienes para cuando te jubiles? ¿Cómo te gustaría emplear tu tiempo?

Sobre los centros para el adulto mayor

5. ¿Han escuchado sobre los Centros de Adultos Mayores (CAM, CIAM) u organizaciones privadas similares? ¿Qué percepción tienen sobre la funcionalidad, servicio y seguridad que brindan?
6. ¿Qué cosas **valoras** y qué cosas **cambiarías** de estos centros para cubrir sus expectativas? (usar pizarra para hacer lista)
7. A quienes NO han asistido: Luego de escuchar lo que se ha compartido de estos lugares ¿Les interesaría asistir a algún programa como ese? ¿Por qué?

Presentación de la Propuesta

8. A continuación, les vamos a explicar un proyecto dirigido al entretenimiento para los adultos mayores. Leeré la descripción y también podremos ver imágenes de las actividades propuestas:

Se les ha entregado una hoja para que marquen las actividades que si les gusta. Si quieren más descripción de algo, por favor levanten la mano para que aclaremos su duda.

- Este Centro Privado será un ambiente exclusivo para personas mayores de 60 años de edad que desean mantenerse activos, aprender nuevas actividades y ampliar su círculo social.
- Un bus lo recogerá en paraderos estratégicamente ubicados para trasladarlos a nuestro local, donde encontrarán un ambiente acogedor, con amplios jardines, ambientes cómodos, y con una atención personalizada.
- Durante la semana nuestro staff especializado le ofrecerá variadas actividades:
- *RECREACIÓN: Bingo, bridge o juegos de mesa, juegos de video, billar, crucigrama, pupiletras, proyección de películas y series, fiestas temáticas y karaokes. También se programarán paseos, visitas y excursiones dentro de Lima y alrededores.*
- *TALLERES: de memoria, danza y baile, música y canto, pintura y cerámica, manualidades, jardinería, carpintería, cocina, literatura y risoterapia.*
- *CURSOS: manejo de tecnología, emprendimiento, inglés, oratoria, estudio de la Biblia.*
- *EJERCICIOS: aeróbicos, yoga, taichí.*
- *Proyectos de Responsabilidad Social.*
- Dentro del local usted encontrará los siguientes ambientes:
- *Amplias áreas verdes.*

- *Área de descanso.*
- *Área de actividades deportivas.*
- *Área audiovisual (Películas, karaoke, juegos de video).*
- *Área de cómputo.*
- *Cafetería con alimentos saludables (Almuerzo y meriendas de mañana y tarde).*
- También contará con servicios adicionales:
- *Peluquería / Barbería.*
- *Masajes.*
- *Reflexología.*
- Estaremos listos para recibirlo de lunes a viernes de 9 a.m. hasta las 4 p.m. (día completo).
Así llegará a su domicilio para que continúe con sus actividades en el hogar.

Evaluación del concepto de negocio

9. ¿Qué es lo que más les gusta de esta propuesta? ¿Por qué?
10. ¿Qué es lo que menos les gusta de esta propuesta? ¿Por qué?

Se les ha entregado una hoja para que marquen las actividades que si les gusta de la propuesta. Si quieren más descripción de alguna actividad, por favor levanten la mano.

11. ¿Qué lugar sería adecuado para este centro o club? (precisar preferencia: dentro o fuera de Lima Metropolitana)
12. Qué opinan del horario: Le gustaría que la propuesta tenga horario de corrido de 9 am a 5 p.m.? ¿O prefiere asistir sólo unas horas?
13. ¿Con qué frecuencia asistirían? (A la semana) :
 - Una vez a la semana
 - 2 a 3 veces a la semana
 - 4 a 5 veces a la semana
 - 6 a 7 veces a la semana
14. Vamos a ver el cronograma de actividades de ejemplo (Ver plantilla en pantalla)
Queremos saber su opinión sobre esta estructura ¿Los anima a ocupar su día realizando estas actividades?
15. ¿Cuál es el precio que estarían dispuestos a pagar por este servicio?
16. ¿Bajo qué nombre les gustaría que se identifique este lugar:
 - “Club (nombre del distrito)” bienestar y entretenimiento para el adulto mayor
 - Otros...

ANEXO 04

RESULTADOS DE LOS FOCUS GROUP CON FAMILIARES DE ADULTOS MAYORES (INFLUENCIADORES)

A. Perfil de los participantes

- ✓ Personas que actualmente viven en la misma casa con adultos mayores o tienen influencia en las decisiones de los gastos del hogar del adulto mayor. También se consideraron las siguientes variables:

Variable demográfica

Edad : 28 años a más

Sexo : Indistinto

Variable geográfica

- ✓ Que residan en los distritos de las zonas 6 y 7 registradas por el estudio APEIM 2016.

ZONA	Distritos
Zona 7 (según APEIM)	Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina
Zona 6 (según APEIM)	Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel

Variable psicográfica (Arellano 2015)

Sofisticados	Hombres y mujeres jóvenes con más ingresos que el promedio. Son modernos, educados, cosmopolitas, muy informados y valoran mucho la imagen personal
Modernas	Mujeres que trabajan o estudian fuera y buscan su realización personal como mujer y como mamá
Los formales	Hombres trabajadores que valoran mucho su estatus social. Buscan la mejora de la sociedad, pero sin cambios drásticos
Conservadoras	Las típicas amas de casa, responsables del hogar y la familia.

Variable conductual

- ✓ Preocupación por el bienestar de sus padres y mejorar su ánimo. Busca espacios donde su familiar adulto mayor pueda pasar el tiempo mientras el resto de la familia hace sus actividades fuera de casa, para evitar dejarlo sólo.

Implementación del focus

- ✓ El focus group se llevó a cabo por los investigadores de la tesis el día sábado 29 de julio, de 10 a.m. a 12 p.m. Participaron 7 personas con perfil requerido (5 mujeres y 2 hombres).

B. Principales hallazgos

Perfil del AM y su interacción familiar

- La mayoría de los adultos mayores tienen el hábito de levantarse temprano en las mañanas para realizar sus actividades.

“Mis papas se levantan muy temprano para sacar a pasear a el perrito”

- Las personas de la tercera edad prefieren mantenerse activos ocupando su tiempo en realizar tareas domésticas, visitas a familiares o amigos, salir a pasear etc.

“Tiene una rutina súper ordenada, siempre está preparando jugos para mi mamá y para mí”

- Realizan actividad física para mantenerse bien de salud.

“Mis papas usualmente se van a caminar por el pentagonito por recomendación médica”

- Algunos adultos mayores son muy apasionados a la lectura, luego de realizar sus actividades diarias dedican su tiempo a leer. Tienen preferencia por temas relacionados con la cultura o profesionales

“Cuando regresa a la casa sigue leyendo, le gusta leer un montón”

- Las personas que viven con un AM o tienen la responsabilidad de su cuidado se preocupan principalmente por sus necesidades de salud. Uno de los servicios que consideran necesario adquirir es un seguro de salud y oncológico.

“Yo pago todo el tema de salud, oncosalud y clínicas. Porque él recibe su pensión. Otros gastos (de él) no tengo, sólo lo de salud.”

“Ella recibe un ingreso por un alquiler y con eso puedo pagar su casa de reposo, seguro, las medicinas que necesite, etc.”

“Las cosas de la casa las pago yo... pero las cosas de él (AM) nos repartimos entre todos mis hermanos, las cosas de salud u oncológico o lo que necesite nos repartimos entre todos mis hermanos. Ahora, él tiene una pensión, un dinero para comprar sus cosas... pero las que nos quiere y son necesarias como la salud lo asumimos nosotros”

Valoración de los centros de adulto mayor CAM y CIAM

- Asocian los centros para el adulto mayor como CIAM y CAM con actividades de entretenimiento. Las anécdotas que más recuerdan que escucharon de sus familiares AM son viajes que en algún momento realizaron con su grupo.

“Tengo una tía que iba a esos centros, donde solamente participaban en actividades. En el de EsSalud, recuerdo que se iban de viaje, iban a jugar juntos, hacían actividades juntos, iban a comer juntos.”

“Mi abuelita hasta hace dos años vivía en Rioja, allí hay un centro de adulto mayor y participaba activamente con sus amiguitas se iba de viaje. No vivía en esa casa (centro de día), pero iba y participaba en sus actividades.”

- Les gusta la idea de que asistan a un centro especializado en adulto mayor que además de contribuir a su entretenimiento, pueden suplir algunas carencias del hogar, como recibir más atención.

“No hacía muchas actividades con sus hijos, pero se iba a distraer en su centro de adulto mayor.”

- Su percepción del CIAM y CAM es que son lugares que contribuyen a su esparcimiento y les ayudan a socializar; sin embargo, son muy masivos, el personal no puede brindar una atención más personal.

“(Valoraría) No ir a un sitio para que vaya y haga una actividad y chau.”

“...algo que es valioso para ellos el afecto, cariño, entretenimiento, sentirse como en familia.”

Características de un centro ideal para su familiar adulto mayor

Las condiciones que valoran de una institución que sirva a su familiar adulto mayor son:
(no necesariamente en orden de importancia)

1. Calidad de servicio y atención personalizada
2. Lugar seguro y cómodo: infraestructura adecuada para AM
3. Ampliar su red social: Hacer amigos y compartir intereses en común
4. Consultoría médica y psicológica
5. Variedad de talleres y eventos en los que realmente puedan participar los AM, sin sentirse limitados.
6. Que se respete su libertad para elegir

- Que las actividades que realicen y también las instalaciones del centro estén especialmente diseñadas acorde la capacidad física de los AM.

“Habría que ver qué tipo de actividades porque no todas las personas son iguales. Si hay actividades diferentes para cada tipo de personas. No actividades estandarizadas.

- Que el lugar a donde asista su padre/hermano/tío mayor de edad sea un lugar donde encuentre personas con la que tenga muchas cosas en común.
- Esperan que el trato de las personas que rodearán a su familiar AM sea muy afectuoso.

“(Valorarían) Un sitio donde consiga en ese momento el afecto que no tiene, no porque no lo quieren, sino porque (en su casa) todos están fuera.”

“En general las personas mayores cuando empiezan a serlo necesitan más atención, más cariño, más dedicación. Y la vida de la familia es mucho más agitada (...) y no podemos (la familia) compensar muchas veces lo que nos han dado (dedicación, tiempo).”

- Esperan que el lugar que interactúe con los AM los impulse a ser más protagonistas y no una persona sumisa, cuya opinión no se considera.

“Si se crea esto, sería un lugar donde sientan que no son los olvidados de la casa”

“Un lugar donde puedan escoger qué hacer...hoy día quiero ver una película, luego quiero bailar, que haya variedad de actividades, no siempre lo mismo.”

“Un lugar donde se sientan libres, que no les digan qué hacer (...) Que no les pongan límites” “Un lugar donde hagan su rutina como ellos quieren”.

- Sobre el personal para centros de entretenimiento para el AM, consideran que es necesario incluir profesionales especializados en la atención de adultos mayores como psicólogos y geriatras, que les ayuden a entender sus cambios propios de la etapa.

“El sentirse escuchados es muy importante. Para mí es importante que encuentren apoyo psicológico, personas que sepan cómo llegar a ellos para que se abran.”

“(Valoraría) El apoyo médico. A veces no saben por qué se sienten así (cambios de salud) y necesitan preguntar a una persona que esté allí constantemente, especializado en geriatría, por ejemplo.”

Evaluación del concepto de negocio

La propuesta del centro de entretenimiento y bienestar para el adulto mayor agradó a los familiares que tienen adultos mayores bajo su cuidado. En general, la variedad de actividades entusiasmó a los participantes del estudio. Las sugerencias de mejora recibidas fueron:

- Sobre la ubicación, buscar algún lugar con amplitud de áreas verdes que ofrezca la sensación de estar en el campo. No se logró definir si sería adecuado ubicar el local dentro o fuera de Lima Metropolitana.
- Sobre la manera cómo identificar al centro de entretenimiento, se sugirió utilizar el apelativo “Club”, y evitar mencionar en el nombre alguna palabra que suene a ancianidad, para evitar entenderlo como depósito para ancianos.
- Sobre la modalidad de asistencia (diaria o interdiaria) se mantuvo ambas opciones. Se sugirió incluir los días sábados en la atención.
- Cuando se preguntó por el precio que estarían dispuestos a pagar por el centro con las características descritas, el precio más bajo mencionado fue de 500 soles mensuales, el precio más alto mencionado fue de 1200 soles mensuales. Cuatro de los siete participantes indicaron que el precio podría ser entre 800 a 1000 soles mensuales si se considerara atención los días sábados y domingos.
- Se sugirió al equipo investigador considerar una modalidad de membresía y mensualidad.
- La actividad que tuvo baja valoración fue la de clases de inglés.

ANEXO 05

RESULTADOS DE LOS FOCUS GROUP CON ADULTOS MAYORES

A. Perfil de los participantes

Personas adultas mayores en condición autovalente. También se consideraron las siguientes variables:

Variable demográfica

Edad : 64 años a más

Sexo : Indistinto

Variable geográfica

Que residan en los distritos de las zonas 6 y 7 registradas por el estudio APEIM 2016.

ZONA	Distritos
Zona 7	Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina
Zona 6	Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel

Variable psicográfica (Arellano 2015)

Sofisticados	Hombres y mujeres jóvenes con más ingresos que el promedio. Son modernos, educados, cosmopolitas, muy informados y valoran mucho la imagen personal
Progresistas	Hombres que buscan permanentemente el progreso personal o familiar. Aunque están en todos los NSE, en su mayoría son obreros y empresarios emprendedores (formales e informales).
Modernas	Mujeres que trabajan o estudian fuera y buscan su realización personal como mujer y como mamá
Adaptados o Formales	Hombres trabajadores que valoran mucho su estatus social. Buscan la mejora de la sociedad, pero sin cambios drásticos
Conservadoras	Las típicas amas de casa, responsables del hogar y la familia.

Variable conductual

Búsqueda una vida más activa, saludable, con interés en mantener su espacio social asegurando su vigencia y contribución en la sociedad. Busca espacios donde pueda aprovechar el tiempo mientras el resto de la familia hace sus actividades fuera de casa.

Implementación del focus

Los focus group se llevaron a cabo por los investigadores de la tesis los días sábado 05 de agosto y 12 de agosto, ambos de 10 a.m. a 12 p.m. En el primer focus participaron 6 personas

(4 mujeres y 2 hombres) y en el segundo focus participaron 6 personas (3 hombres y 3 mujeres). En ambos focus los participantes tenían el perfil requerido.

B. Principales hallazgos

Perfil del AM y su interacción familiar

- Los entrevistados son personas casadas que viven con sus parejas. Todos son activos porque realizan alguna actividad profesional, realizan actividades con su comunidad o ayudan a sus familiares.
- Con respecto a la interacción familiar, existen opiniones divididas con respecto a pasar el tiempo con sus hijos y nietos. A quienes les gusta, quisieran pasar el mayor tiempo posible con ellos, pero por temas de tiempo y disponibilidad de los hijos, sólo lo hacen los fines de semana.

“Para mí es una alegría compartir momentos de visita con mis nietos, quienes considero que también son como mis hijos, como si los hubiese engendrado”

- Las relaciones familiares son importantes y muy valoradas por ellos; sin embargo, por las actividades cotidianas de cada uno de sus parientes dificulta en muchos casos una comunicación constante.

“Es una alegría compartir momentos de visita de mis hijos y nietos junto a mi esposa. Ante cualquier problema que tengamos estamos para apoyarnos”.

- Los participantes a través de la religión han encontrado un sentido de significado y propósito en su vida aplicada de diferentes maneras.

“En la iglesia he encontrado una familia y eso me llena mi vida y me llena de paz”

Valoración de los centros de adulto mayor CAM y CIAM

- Conocen de estos centros por referencia de amigos y familiares. Consideran que tiene un impacto muy positivo porque realizan bastantes actividades y les programan viajes.

“Mi amiga me ha hablado bien sobre el centro de EsSalud al que asiste, y la veo muy satisfecha y entusiasmada con sus servicios”.

- Por otro lado, no van porque sienten que el horario es restringido y no tienen la opción de escoger.

“Me llama la atención los paseos y los viajes, y conocer nuevas personas que le guste lo mismo que a mí, pero su horario no se alinea al mío”.

Características de un centro ideal para su familiar adulto mayor

Entre las condiciones que valoran son: (no necesariamente en orden de importancia)

11. Un lugar con amplias zonas verdes.
12. Infraestructura específica para AM (No casas comunes con modificaciones)
13. Atención personalizada y de calidad (Que se dedique tiempo suficiente a cada uno, no masivo)
14. Variedad de talleres y eventos en los que realmente puedan participar los AM, sin sentirse limitados.
15. Que se respete su libertad para elegir
16. Consultoría médica y psicológica
17. Ampliar su red social: Hacer amigos y compartir intereses en común

Evaluación del concepto de negocio

- La propuesta del centro de entretenimiento agradó al grupo participante. Sobre la manera cómo identificar al centro de entretenimiento, recomendaron llamarlo “centro de esparcimiento”.

“Porque da una idea de amplitud, de liberación la palabra esparcimiento”

- La ubicación preferida para el centro sería una que brinde amplias áreas verdes.

“De repente quiero estar como en un parque, mirar jardines, estar sentada al aire libre y dentro de un sitio seguro... Y no solamente el interior, la infraestructura sólida, sino también el entorno exterior, o área para que pueda pasear y caminar”

- Para los participantes una casa acondicionada no ayudaría a la idea de esparcimiento, porque no se sentirían libres. Además, consideran que eso podría generar que entren menos y limite el ingreso de más personas que desean beneficiarse y por otro lado generaría hacinamiento, lo que perjudicaría una agradable experiencia.

“No habría campo libre”, “Habría hacinamiento”.

“No me gustó la idea de que sea una casa acondicionada, me aterra la idea de que no haya un área libre. Y le dije: Hijo por favor no me pases eso, porque ese es un lugar para los jóvenes que quieren deshacerse de sus padres.”

- Respecto a la modalidad de asistencia (diaria o interdiaria) se mantuvo ambas opciones. Quienes indicaron que sería apropiado ubicar el centro fuera de Lima, están de acuerdo que se brinde servicios todos los días de la semana. En contraste de quienes prefieren que el servicio se ubique dentro de Lima que les acomoda mejor asistir de lunes a viernes, no sábados ni domingos.
- Respecto a los horarios de atención, quienes prefieren que el servicio se ubique fuera de Lima, indican que lo más apropiado es que el horario sea de corrido, es decir de 9 am a 4 p.m.
- Por otro lado, quienes prefieren que el servicio se ubique dentro de Lima consideran apropiado la posibilidad de que se permita asistir a algunas actividades (asistir sólo unas horas).

“Si me ocurre ir a las 3 de la tarde porque de repente se me hizo libre. Puedo ir y participar dos horas o tres. Tener esa libertad de escoger mi horario”

- Al evaluar las actividades que se ofrecerían, gustaron la mayoría. La que más gustó fueron danzas, baile y música. Algunos participantes refirieron que no les agradaría realizar Yoga por razones de fe cristiana. Otras actividades que se percibieron con indiferencia (que no les gusta ni les disgusta) son: taichí, charlas y fiestas temáticas.
- Cuando se les presentó el programa de actividades tentativo estuvieron de acuerdo de iniciar el día con actividades físicas como: Taichí, aeróbicos, danza, etc. y el resto del día con las actividades descritas. Respecto a actividades adicionales como tener un espacio en la semana para servicio de peluquería y masajes, les gustó la idea y consideraron que el horario adecuado para los masajes sería por las tardes.
- Cuando se preguntó por el precio que estarían dispuestos a pagar por el centro con las características descritas: El precio más bajo mencionado fue de 20 soles por asistir un día y el precio más alto mencionado fue de 90 soles por un día. La mitad de los participantes indicaron que el precio adecuado es 30 soles diarios y un participante otro precio sugerido fue 60 soles.

- Los logotipos que más llamaron la atención fueron los que incluían figuras de árbol.

Las sugerencias de mejora recibidas fueron:

- Ambientar un espacio para orar
“Como católica preferiría un ambiente de retiro en ese lugar... un espacio de silencio y oración”
- Incluir karaoke.
- Incluir actividades en los que tengan la oportunidad de compartir sus conocimientos profesionales o habilidades con algunos oficios.
“De lo que uno ha recibido, enseñar a otros. No morirse con eso (conocimiento)”
- Considerar el cobrar la asistencia por día.
- Brindar amplias áreas verdes
- Se sugirió indicar que, al presentar el cronograma de actividades, se indique expresamente que todas las actividades son a libre elección y que se pueden realizar otras actividades en su reemplazo.
“Hay una opción que el que no quiere estar en el Tai-nosecuántos (taichí), me voy a otro lado o me siento al costado de un árbol y me quedo ahí”.

ANEXO 06

MUESTREO ESTRATIFICADO Y CANTIDAD DE ENCUESTADOS

Distribución de adultos mayores en los distritos que son del target:

DISTRITO	N° Habitantes Adultos mayores	%
JESÚS MARÍA	12,544	7%
LA MOLINA	21,297	12%
LINCE	8,498	5%
MAGDALENA	8,497	5%
PUEBLO LIBRE	12,654	7%
MIRAFLORES	15,134	9%
SAN BORJA	19,340	11%
SAN ISIDRO	10,639	6%
SAN MIGUEL	19,974	11%
SANTIAGO DE SURCO	46,260	26%
TOTAL	174,837	100%

Distribución por rango de edad (hasta 80 años) según el distrito:

DISTRITO	Distribución por rango de edad				% Distribución por rango de edad				
	60 - 64	65 - 69	70 - 74	75 - 79	60 - 64	65 - 69	70 - 74	75 - 79	Total
JESÚS MARÍA	3,839	3,305	2,990	2,410	31%	26%	24%	19%	100%
LA MOLINA	8,404	5,711	4,203	2,979	39%	27%	20%	14%	100%
LINCE	2,642	2,183	2,001	1,672	31%	26%	24%	20%	100%
MAGDALENA	2,849	2,186	1,892	1,570	34%	26%	22%	18%	100%
PUEBLO LIBRE	3,822	3,385	2,894	2,553	30%	27%	23%	20%	100%
MIRAFLORES	5,014	3,875	3,238	3,007	33%	26%	21%	20%	100%
SAN BORJA	6,197	5,388	4,411	3,344	32%	28%	23%	17%	100%
SAN ISIDRO	3,342	2,823	2,367	2,107	31%	27%	22%	20%	100%
SAN MIGUEL	6,751	5,257	4,476	3,490	34%	26%	22%	17%	100%
SANTIAGO DE SURCO	16,079	12,695	9,891	7,595	35%	27%	21%	16%	100%
TOTAL	58,939	46,808	38,363	30,727	34%	27%	22%	18%	100%

Asignación de la muestra por distrito, rango de edad y género:

DISTRITO	Muestra Adultos Mayores	%	Distribución por rango de edad				Total
			60 - 64	65 - 69	70 - 74	75 - 79	
JESÚS MARÍA	27	7%	8	7	6	6	27
LA MOLINA	46	12%	18	12	9	7	46
LINCE	18	5%	6	5	4	4	19
MAGDALENA	18	5%	6	5	4	3	18
PUEBLO LIBRE	28	7%	8	7	6	7	28
MIRAFLORES	33	9%	11	8	7	7	33
SAN BORJA	42	11%	13	12	10	7	42
SAN ISIDRO	23	6%	7	6	5	5	23
SAN MIGUEL	43	11%	15	11	10	7	43
SANTIAGO DE SURCO	101	27%	35	28	22	16	101
TOTAL	380	100%	127	101	83	69	380

Distribución de género por rango de edad. Esta distribución se aplicará al cuadro anterior para calcular el tamaño de varones y el tamaño de mujeres se calcula por diferencia:

% Hombres en cada rango de edad			
60 - 64	65 - 69	70 - 74	75 - 79
48%	47%	46%	44%

Cantidad de hombres a encuestar:

DISTRITO	Hombres				Total
	60 - 64	65 - 69	70 - 74	75 - 79	
JESÚS MARÍA	4	3	3	3	13
LA MOLINA	9	6	4	3	22
LINCE	3	2	2	2	9
MAGDALENA	3	2	2	1	8
PUEBLO LIBRE	4	3	3	3	13
MIRAFLORES	5	4	3	3	15
SAN BORJA	6	6	5	3	20
SAN ISIDRO	3	3	2	2	10
SAN MIGUEL	7	5	5	3	20
SANTIAGO DE SURCO	17	13	10	7	47
TOTAL	61	47	39	30	177

Cantidad de mujeres a encuestar:

DISTRITO	Mujeres (por diferencia)				Total
	60 - 64	65 - 69	70 - 74	75 - 79	
JESÚS MARÍA	4	4	3	3	14
LA MOLINA	9	6	5	4	24
LINCE	3	3	2	2	10
MAGDALENA	3	3	2	2	10
PUEBLO LIBRE	4	4	3	4	15
MIRAFLORES	6	4	4	4	18
SAN BORJA	7	6	5	4	22
SAN ISIDRO	4	3	3	3	13
SAN MIGUEL	8	6	5	4	23
SANTIAGO DE SURCO	18	15	12	9	54
TOTAL	66	54	44	39	203

ANEXO 07

CUESTIONARIO DIRIGIDO A ADULTOS MAYORES

Estimado participante:

Somos estudiantes de la Universidad ESAN y en esta oportunidad estamos realizando un estudio sobre el perfil, hábitos y preferencias de los adultos mayores con la finalidad de diseñar un servicio de esparcimiento y bienestar exclusivo para personas mayores de 60 años. Sus aportes nos permitirán identificar qué elementos podrían contribuir a satisfacer su necesidad de entretenimiento, socialicen, mantenerlos activos, mejorar su ánimo y su bienestar integral.

Muchas gracias por su tiempo.

PREGUNTA FILTRO

- A. ¿Se considera independiente para realizar actividades básicas como salir de casa solo de vez en cuando, alimentarse, caminar, ir al baño por sí mismo?
(Autovalente)

0. No

1. Si

*Si la respuesta fue NO, la encuesta termina aquí. Gracias por su apoyo.
Si la respuesta fue SI, continúe por favor.*

- B. ¿Suele realizar actividades fuera de casa?

0. No

1. Si

*Si la respuesta fue NO, la encuesta termina aquí. Gracias por su apoyo.
Si la respuesta fue SI, continúe por favor.*

- C. ¿Le interesaría asistir a un club exclusivo para personas mayores de 60 años donde socialice y desarrolle actividades recreativas, culturales y de cuidado de su salud?

0. No

1. Si

*Si la respuesta fue NO, la encuesta termina aquí. Gracias por su apoyo.
Si la respuesta fue SI, continúe por favor.*

SECCIÓN DEMOGRÁFICA

1. Indique su género : Masculino (.) Femenino (.)
2. Marque en qué distrito vive (si no vive en ninguno de los distritos señalados, la encuesta termina aquí)

	Jesús María
	La Molina
	Lince
	Magdalena
	Miraflores

	Pueblo Libre
	San Borja
	San Isidro
	San Miguel
	Santiago de Surco

3. ¿Cuál es su rango de Edad?

- a) de 60 a 64 años.
- b) de 65 a 69 años.
- c) de 70 a 74 años.
- d) de 75 a 80 años

4. Estado civil

- a) Soltero.
- b) Casado.
- c) Concubinato (Conviviente)
- d) Divorciado
- e) Viudo.

SECCIÓN FAMILIAR

5. ¿Cuántos hijos tiene?

- a) 0
- b) 1
- c) 2
- d) 3
- e) Más de 3

6. ¿Cuántos nietos tiene?

- a) 0
- b) 1
- c) 2
- d) 3
- e) Más de 3

7. ¿Con quién vive?

- a) Con esposo (a) o conviviente.
- b) Con sus hijos.
- c) Con familiares (No descendencia)
- d) Solo
- e) Otros. (Especificar) _____

SECCIÓN ECONÓMICA

8. ¿Cuál es su principal fuente de ingresos?

- a) Aporte de familiares
- b) Jubilación
- c) Sueldo / salario / trabajos
- d) Rentas o alquileres
- e) Ahorros
- f) Otros. (Especificar) _____

9. ¿Cuál es su nivel de ingreso mensual (sumando todas las fuentes de ingreso)?

- a) No percibo ingresos, me mantienen mis hijos
- b) Menor a S/. 500
- c) Entre S/. 500 y S/. 1,000
- d) Entre S/. 1,000 y S/. 3,000
- e) Entre S/. 3,000 y S/. 6,000
- f) Más de S/. 6,000

10. ¿Cuánto destina a gastar en su tiempo libre para actividades de ocio, diversión y entretenimiento (indique un promedio mensual)?

- a) Menor a S/.50
- b) Entre S/. 50 y S/. 100
- c) Entre S/. 200 y S/. 300
- d) Entre S/. 300 y S/. 500
- e) Entre S/. 500 y S/. 800
- f) Más de S/. 800

11. ¿Quién es el principal sostén económico de sus gastos mensuales?

- a) El Entrevistado (usted).
- b) Cónyuge o conviviente.
- c) Ambos (Entrevistado + Cónyuge).
- d) Hijos.
- e) Otros. (Especificar) _____

SECCIÓN CONDUCTUAL

12. Que actividades realiza durante el día y con qué frecuencia. (Marque con un X)

Actividades	0	1	2	3	4	5	6	7
A. Caminata / Deporte								
B. Ir a un club								
C. Reunirme con amigos								
D. Visitar o recibir a la familia								
E. Salir con mi pareja								

- c) 1 vez a la semana
- d) 1 vez cada 2 semanas
- e) 1 vez al mes
- f) Muy de vez en cuando

17. ¿Cuánto gasta en promedio mensual para gozar de esas actividades en dichos centros?

- a) Menos de S/. 50
- b) Entre S/. 50 y S/. 100
- c) Entre S/. 100 y S/. 300
- d) Entre S/. 300 y S/. 500
- e) Entre S/. 500 y S/. 1,000
- f) Más de S/. 1,000

18. Sólo para las personas que asisten a un CAM (Centros de Adultos Mayores de EsSalud) ¿Cómo calificaría su experiencia en dicho centro?

- a) Muy Buena
- b) Buena
- c) Regular
- d) Mala
- e) Muy Mala

19. Sólo para las personas que asisten a un CIAM (Centros de Adultos Mayores de las Municipalidades) ¿Cómo calificaría su experiencia en dicho centro?

- a) Muy Buena
- b) Buena
- c) Regular
- d) Mala
- e) Muy Mala

20. Sólo para las personas que no han ido a un CAM o a un CIAM, ¿por qué razón no asiste a los CAM o los CIAM? (puede marcar más de una)

- a) No sabía que existían
- b) Fui pocas veces y no me gusta lo que ofrece
- c) Fui pocas veces y no me gusta el servicio
- d) No he ido, pero me han contado que no son buenos
- e) Me interesa lo que ofrece, pero no tengo tiempo
- f) Me interesa lo que ofrece, pero queda lejos de mi casa
- g) Me interesa lo que ofrece, pero me parece muy caro
- h) Otro (Especificar) _____

PRESENTACIÓN DEL CONCEPTO

- Este Centro Privado será un ambiente exclusivo para personas mayores de 60 años de edad que desean mantenerse activos, aprender nuevas actividades y ampliar su círculo social.
 - Un bus lo recogerá en paraderos estratégicamente ubicados para trasladarlos a nuestro local, donde encontrarán un ambiente acogedor, con amplios jardines, ambientes cómodos, y con una atención personalizada.
 - Durante la semana nuestro staff especializado le ofrecerá variadas actividades:
 - *RECREACIÓN: Bingo, bridge o juegos de mesa, juegos de video, billar, crucigrama, pupiletras, proyección de películas y series, fiestas temáticas y karaokes. También se programarán paseos, visitas y excursiones dentro de Lima y alrededores.*
 - *TALLERES: de memoria, danza y baile, música y canto, pintura y cerámica, manualidades, jardinería, carpintería, cocina, literatura y risoterapia.*
 - *CURSOS: manejo de tecnología, emprendimiento, inglés, oratoria, estudio de la Biblia.*
 - *EJERCICIOS: aeróbicos, yoga, taichí.*
 - *Proyectos de Responsabilidad Social.*
 - Dentro del local usted encontrará los siguientes ambientes:
 - *Amplias áreas verdes.*
 - *Área de descanso.*
 - *Área de actividades deportivas.*
 - *Área audiovisual (Películas, karaoke, juegos de video).*
 - *Área de cómputo.*
 - *Cafetería con alimentos saludables (Almuerzo y meriendas de mañana y tarde).*
 - También contará con servicios adicionales:
 - *Peluquería / Barbería.*
 - *Masajes.*
 - *Reflexología.*
- Estaremos listos para recibirlo de lunes a viernes de 9 a.m. hasta las 4 p.m. (día completo). Así llegará a su domicilio para que continúe con sus actividades en el hogar*

VALORACIÓN DEL CONCEPTO

21. De acuerdo a lo expuesto, ¿qué tan atractiva le parece la idea de este proyecto?

- a) Muy Interesante
- b) Interesante
- c) Regular
- d) Poco Interesante
- e) Nada Interesante

22. Si su respuesta fue e) **Nada Interesante**, indicar por qué motivo.

23. Por favor indique del 1 al 5 el nivel de agrado hacia las características que presentamos en las siguientes preguntas. Donde:

1= No me agrada

5 = Me agrada demasiado

Servicios

	Servicios	1	2	3	4	5
a)	Traslado desde el hogar hacia el centro y viceversa.					
b)	Almuerzo y meriendas saludables de mañana y tarde.					
c)	Peluquería / Barbería					
d)	Masajes y Reflexología					

24. Actividades de recreación

	Recreación	1	2	3	4	5
a)	Bingo					
b)	Ajedrez o damas					
c)	Juego de video					
d)	Bridge o juegos de cartas					
e)	Mesa de billar					
f)	Crucigrama / pupiletras					
g)	Proyección de películas y series.					
h)	Fiestas temáticas					
i)	Karaoke					
j)	Fulbito de mano					
k)	Ping Pong					

25. Talleres

	Talleres	1	2	3	4	5
a)	Taller de memoria.					
b)	Taller de risoterapia.					
c)	Taller de danza y baile.					
d)	Taller de música y canto.					
e)	Talleres de pintura y cerámica.					
f)	Taller de manualidades.					
g)	Taller de jardinería.					
h)	Taller de carpintería.					
i)	Taller de cocina, repostería y alimentación.					
j)	Clases de Teología y estudio de la Biblia.					
k)	Clases de tecnología.					
l)	Clases de emprendimiento.					
m)	Clases de inglés.					
n)	Lectura y literatura.					
o)	Charlas de psicología y mejora de autoestima.					
p)	Taller de cuidado personal.					
q)	Actividades de Responsabilidad Social					

26. Actividades de ejercicio físico

	Ejercicios físicos	1	2	3	4	5
a)	Aeróbicos					
b)	Yoga					
c)	Taichí					

27. Infraestructura:

	Infraestructura	1	2	3	4	5
a)	Amplio jardín (áreas verdes)					
b)	Área de actividades deportivas					
c)	Área de descanso (Sillones de descanso)					
d)	Área audiovisual (Películas, karaoke, juegos de video)					
e)	Lugar para la oración y reflexión					
f)	Área de cómputo					
g)	Cafetería con alimentos saludables					
h)	Biblioteca					

28. Atributos

	Atributos	1	2	3	4	5
a)	Ambiente campestre					
b)	Atención personalizada					
c)	Calidad en la atención					
d)	Personal altamente calificado					
e)	Exclusiva red social					
f)	Seguridad					
g)	Variedad de actividades, talleres y ejercicios					
h)	Infraestructura diseñada para el adulto mayor					
i)	Libertad para elegir actividades					

29. Si este centro tuviese todo lo que usted ha señalado y valorado ¿cuál es su intención de afiliarse a este Centro Privado?

- a) Definitivamente me interesaría
- b) Sí me interesaría
- c) Me es indistinto
- d) No me interesaría
- e) Definitivamente no me interesaría

Si su respuesta fue d) o e) Indicar por qué

30. ¿Con quién le gustaría asistir (teniendo en cuenta que es exclusivo para adultos mayores)?: (Puede marcar hasta 3 alternativas)

- a) Con un familiar
- b) Con sus amigos
- c) Con su pareja
- d) Solo
- e) Otros (Especificar) _____

31. ¿Le gustaría que este centro se encuentre **dentro de la ciudad**?

- a) Sí
- b) No

32. Si su respuesta fue **SÍ** ¿Cuál sería el distrito de su conveniencia? **Luego de responder, pase a la pregunta 34**

- a) Miraflores
- b) San Borja

- c) Santiago de Surco
- d) San Isidro
- e) La Molina

33. Si su respuesta fue **No** ¿Cuál sería el lugar de su conveniencia?

- a) Cieneguilla
- b) Chosica
- c) Chaclacayo
- d) Pachacamac
- e) Ancón

34. ¿Con qué frecuencia asistiría a este Centro?

- a) Todos los días
- b) 2 o 3 veces a la semana
- c) 1 vez a la semana
- d) 1 vez cada 15 días
- e) 1 vez al mes

35. Elija cuál es la OPCIÓN que estaría dispuesto a pagar

- a) Menos de S/. 350
- b) S/. 350
- c) S/. 500
- d) S/. 650
- e) S/. 800

Si respondió "Menor a S/. 350" por favor especifique el precio dispuesto a pagar:

36. ¿Cuál logo preferiría

- | | |
|--|--|
| a)  | c)  |
| b)  | d)  |

37. ¿Cuál es el medio de comunicación que más utiliza?

Actividades	0	1	2	3	4	5	6	7
Periódicos								
Revistas								
Radio								
TV								
TV Cable								
Vía Pública								
Redes sociales								
Búsqueda en Internet								

Donde:

0: No utilizo

4: 1 vez a la semana

1: Muy pocas veces

5: 2 a 3 veces por semana

2: 1 vez al mes

6: 4 a 6 veces por semana

3: 1 vez cada 2 semanas

7: A diario

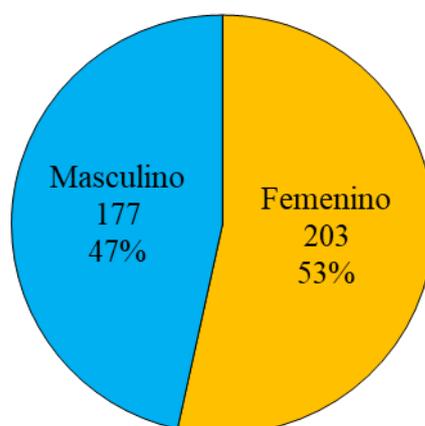
Gracias por su tiempo

ANEXO 08

RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS

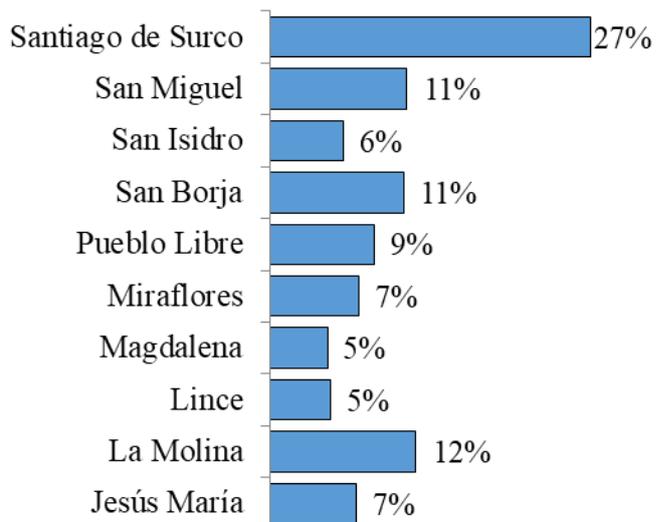
1. Indique su género

Género	N° encuestados	% Encuestados
Femenino	203	53%
Masculino	177	47%
Total de encuestados	380	100%



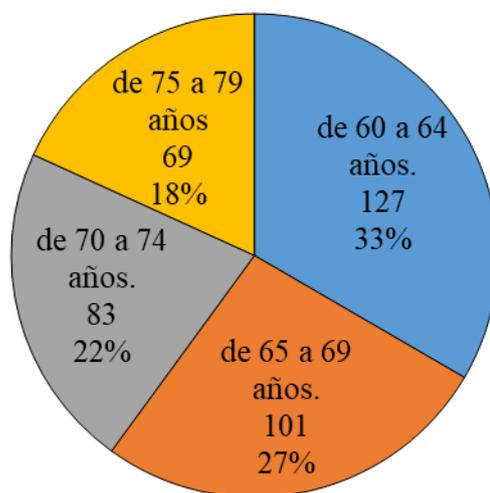
2. En qué distrito vive

Distrito	N° encuestados	% Encuestados
Jesús María	27	7%
La Molina	46	12%
Lince	19	5%
Magdalena	18	5%
Miraflores	28	7%
Pueblo Libre	33	9%
San Borja	42	11%
San Isidro	23	6%
San Miguel	43	11%
Santiago de Surco	101	27%
Total encuestados	380	100%



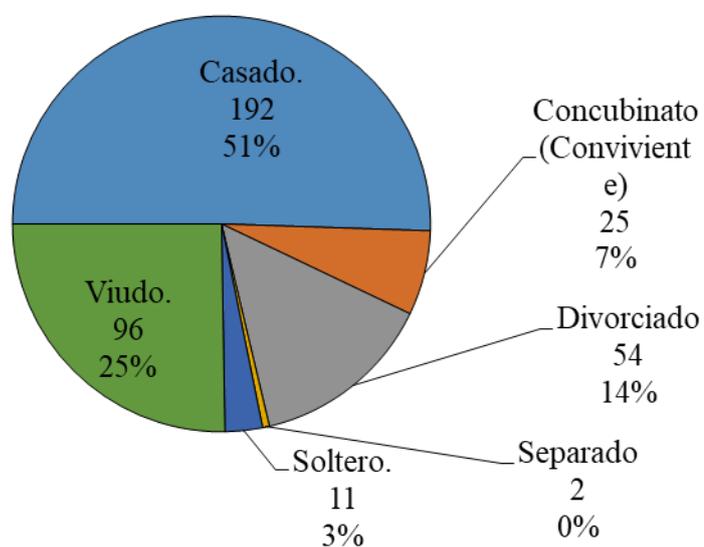
3. Rango de edad

Distrito	N° encuestados	% Encuestados
de 60 a 64 años.	127	33%
de 65 a 69 años.	101	27%
de 70 a 74 años.	83	22%
de 75 a 79 años	69	18%
Total encuestados	380	100%



4. Estado civil

Estado civil	N° encuestados	% Encuestados
Casado.	192	51%
Concubinato (Conviviente)	25	7%
Divorciado	54	14%
Separado	2	1%
Soltero.	11	3%
Viudo.	96	25%
Total encuestados	380	100%



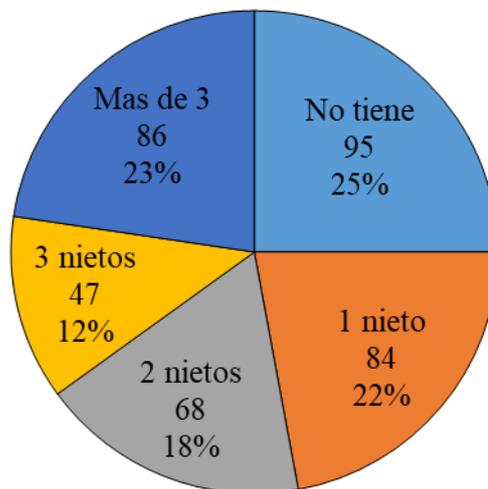
5. ¿Cuántos hijos tiene?

N° Hijos	N° encuestados	% Encuestados
No tiene	31	8%
1 hijo	95	25%
2 hijos	123	32%
3 hijos	58	15%
Más de 3	73	19%
Total encuestados	380	100%



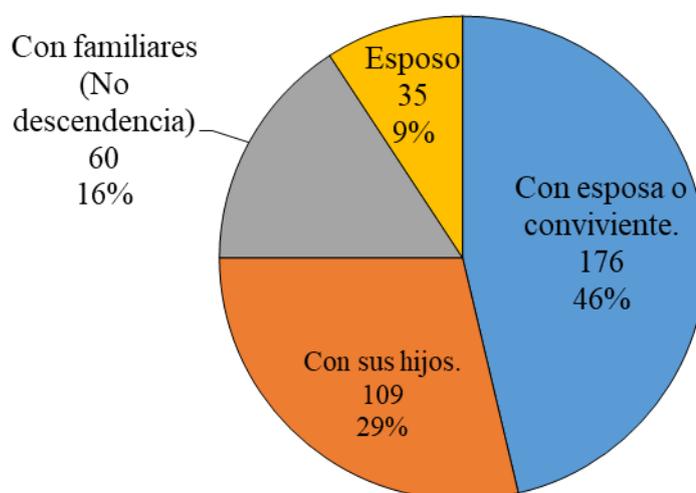
6. ¿Cuántos nietos tiene?

Nº nietos	Nº encuestados	% Encuestados
No tiene	95	25%
1 nieto	84	22%
2 nietos	68	18%
3 nietos	47	12%
Más de 3	86	23%
Total encuestados	380	100%



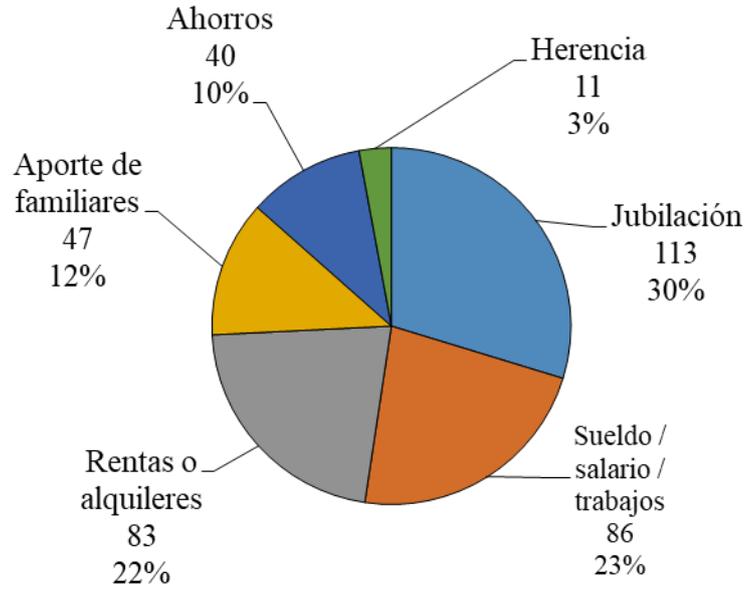
7. Con quién vive

Con quien vive	N° encuestados	% Encuestados
Con esposa o conviviente.	176	46%
Con sus hijos.	109	29%
Con familiares (No descendencia)	60	16%
Esposo	35	9%
Total encuestados	380	100%



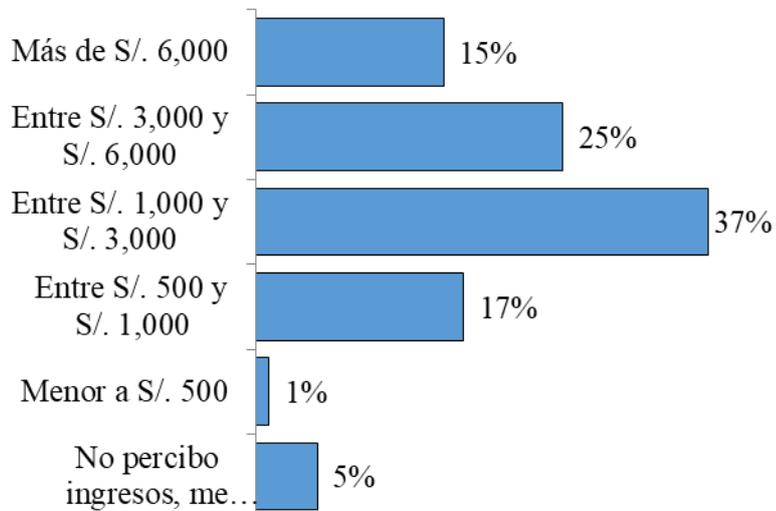
8. Fuente de Ingresos

Fuente de ingresos	N° encuestados	% Encuestados
Jubilación	113	30%
Sueldo / salario / trabajos	86	23%
Rentas o alquileres	83	22%
Aporte de familiares	47	12%
Ahorros	40	11%
Herencia	11	3%
Total encuestados	380	100%



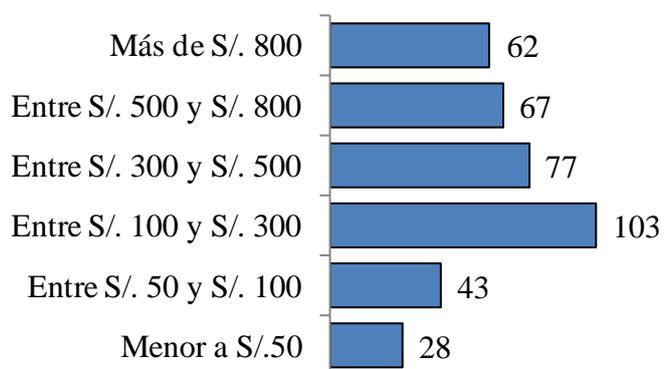
9. Nivel de ingresos

Ingresos	Nº encuestados	% Encuestados
No percibo ingresos, me mantienen mis hijos	19	5%
Menor a S/. 500	4	1%
Entre S/. 500 y S/. 1,000	64	17%
Entre S/. 1,000 y S/. 3,000	140	37%
Entre S/. 3,000 y S/. 6,000	95	25%
Más de S/. 6,000	58	15%
Total encuestados	380	100%



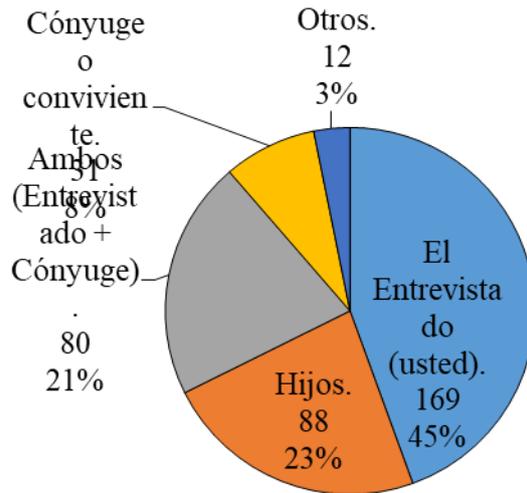
10. Gastos en ocio, diversión y entretenimiento

Gastos en ocio y diversión	N° encuestados	% Encuestados
Menor a S/.50	28	7%
Entre S/. 50 y S/. 100	43	11%
Entre S/. 100 y S/. 300	103	27%
Entre S/. 300 y S/. 500	77	20%
Entre S/. 500 y S/. 800	67	18%
Más de S/. 800	62	16%
Total encuestados	380	100%

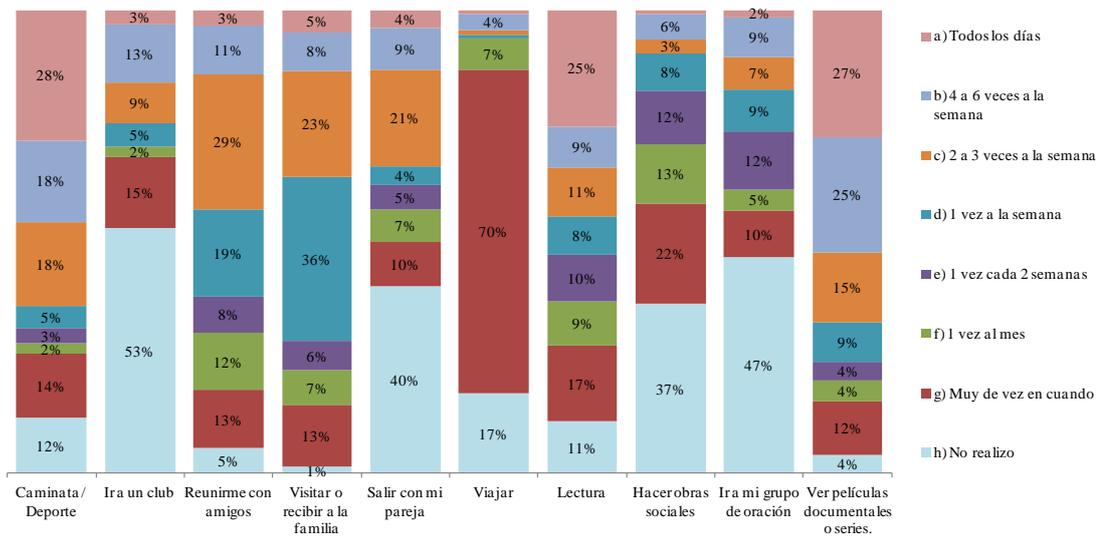


11. Principal sostén económico de sus gastos mensuales

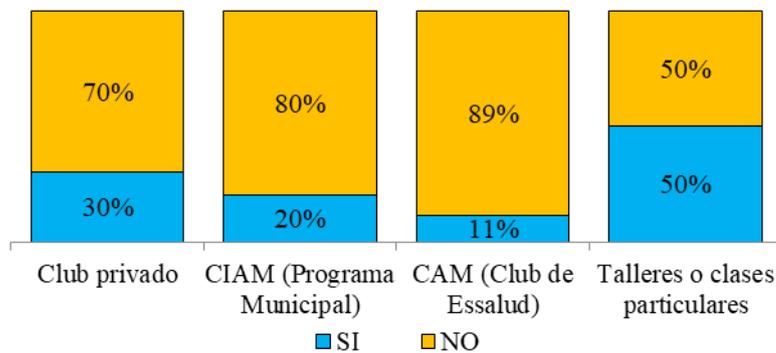
Gastos en ocio y diversión	N° encuestados	% Encuestados
El Entrevistado (usted).	169	44%
Hijos.	88	23%
Ambos (Entrevistado + Cónyuge).	80	21%
Cónyuge o conviviente.	31	8%
Otros.	12	3%
Total encuestados	380	100%



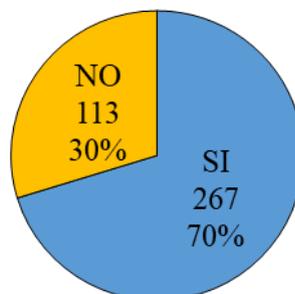
12. Actividades y frecuencia que realiza



13. Actividades y frecuencia que realiza

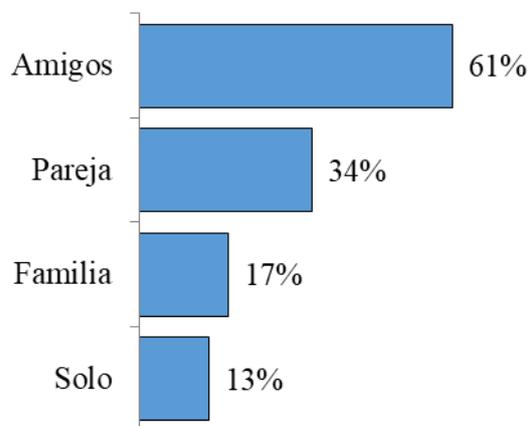


Asisten a clubes	N° encuestados	% Encuestados
SI	267	70%
NO	113	30%
Total encuestados	380	100%



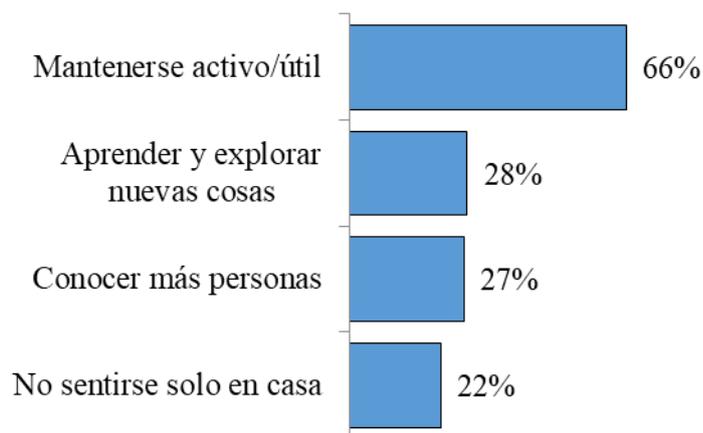
14. Con quién asiste regularmente

Con quién va	N° Encuestados	% Encuestados
Cantidad que asisten	267	
Amigos	163	61%
Pareja	90	34%
Familia	46	17%
Solo	36	13%



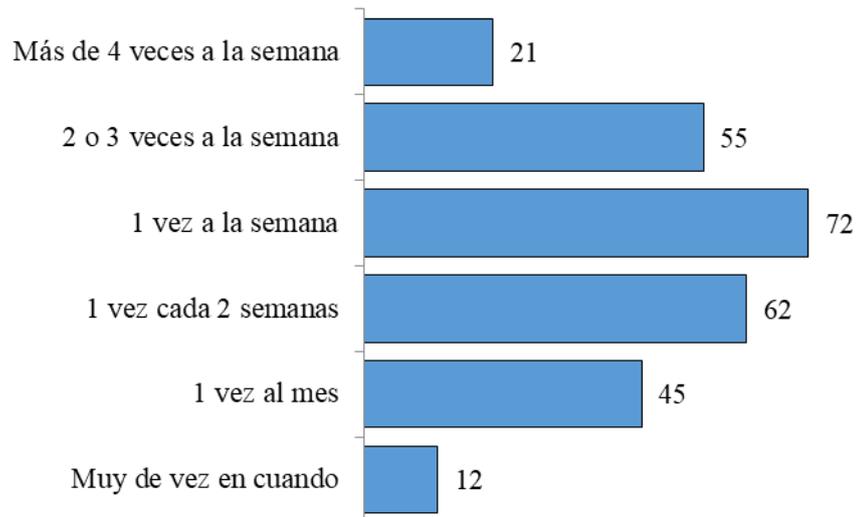
15. Motivos que lo impulsó a asistir

Motivo por el que asisten	N° Encuestados	% Encuestados
Cantidad que asisten	267	
Mantenerse activo/útil	176	66%
Aprender y explorar nuevas cosas	75	28%
Conocer más personas	73	27%
No sentirse solo en casa	58	22%



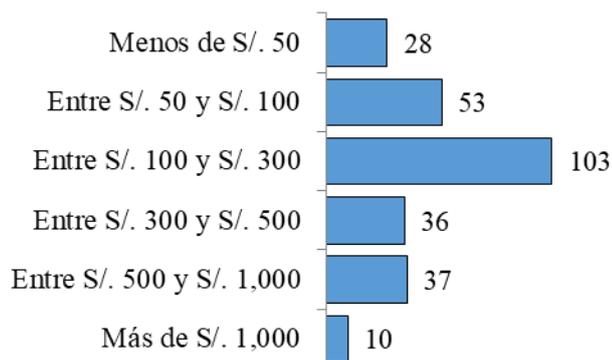
16. Frecuencia con que asisten

Motivo por el que asisten	N° Encuestados	% Encuestados
Más de 4 veces a la semana	21	8%
2 o 3 veces a la semana	55	21%
1 vez a la semana	72	27%
1 vez cada 2 semanas	62	23%
1 vez al mes	45	17%
Muy de vez en cuando	12	4%
Total encuestados	267	100%



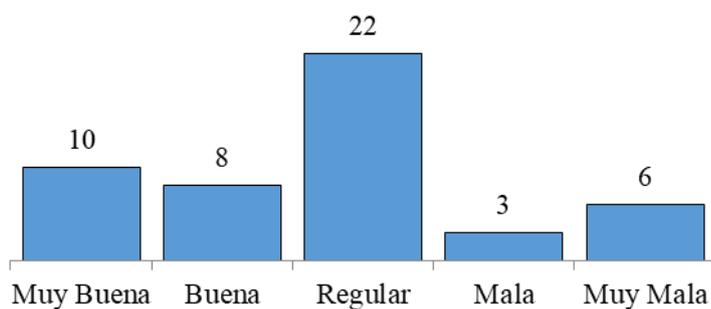
17. Gasto promedio mensual en los centros

Gasto mensual en centros	Nº Encuestados	% Encuestados
Menos de S/. 50	28	10%
Entre S/. 50 y S/. 100	53	20%
Entre S/. 100 y S/. 300	103	39%
Entre S/. 300 y S/. 500	36	13%
Entre S/. 500 y S/. 1,000	37	14%
Más de S/. 1,000	10	4%
Total encuestados	267	100%



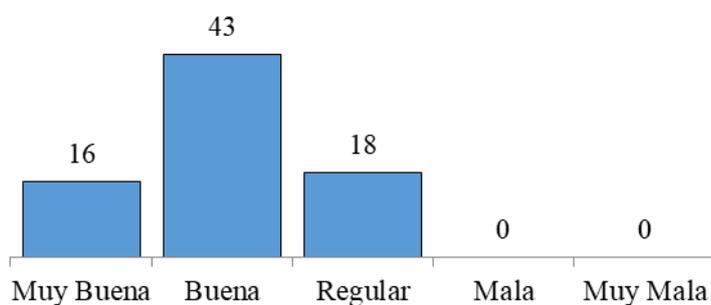
18. Experiencia en el CAM (Sólo para personas que van)

Experiencia en CAM	N° Encuestados	% Encuestados
Muy Buena	10	20%
Buena	8	16%
Regular	22	45%
Mala	3	6%
Muy Mala	6	12%
Total encuestados	49	100%



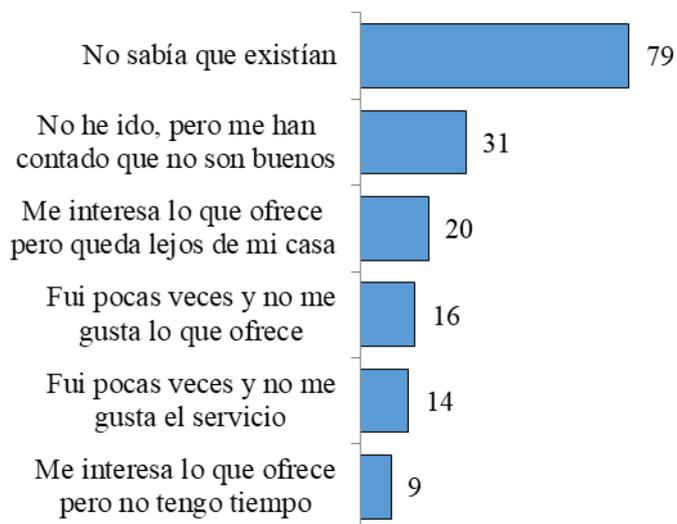
19. Experiencia en el CIAM (Sólo para personas que van)

Experiencia en CIAM	N° Encuestados	% Encuestados
Muy Buena	16	21%
Buena	43	56%
Regular	18	23%
Mala	0	0%
Muy Mala	0	0%
Total encuestados	77	100%



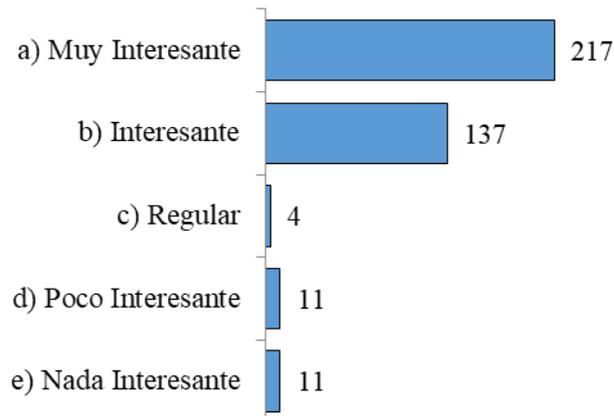
20. Razones por las que no van al CAM o CIAM (Sólo personas que no han ido a ninguno de los dos)

Motivos que no van al CIAM o CAM	N° Encuestados	% Encuestados
No sabía que existían	79	47%
No he ido, pero me han contado que no son buenos	31	18%
Me interesa lo que ofrece pero queda lejos de mi casa	20	12%
Fui pocas veces y no me gusta lo que ofrece	16	9%
Fui pocas veces y no me gusta el servicio	14	8%
Me interesa lo que ofrece pero no tengo tiempo	9	5%
Total encuestados	77	100%



21. Atractivo de la propuesta

Atractivo de la propuesta	N° Encuestados	% Encuestados
a) Muy Interesante	217	57%
b) Interesante	137	36%
c) Regular	4	1%
d) Poco Interesante	11	3%
e) Nada Interesante	11	3%
Total encuestados	77	100%



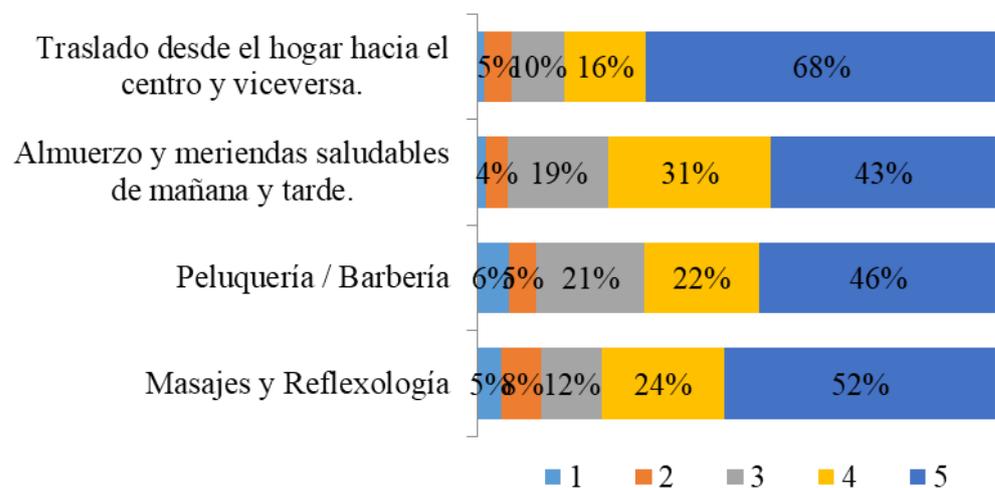
22. Motivo de nada interesante:

Los principales motivos que indicaron son:

- *“Porque trabajo el horario de atención y no podría asistir”.*
- *“No me gusta ir a sitios de retiro o de agrupación de ancianos”.*
- *“Tengo que cuidar a mis nietos”.*

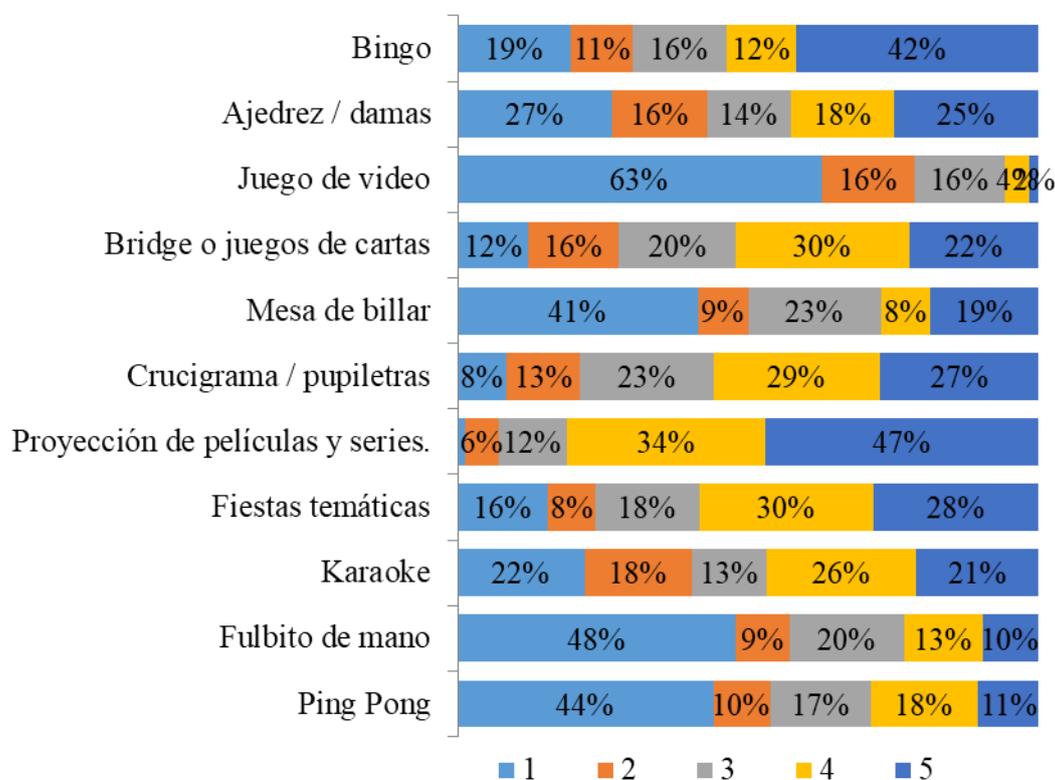
23. Valoración de los servicios

Servicios	1	2	3	4	5	Top 2 Box
Traslado desde el hogar hacia el centro y viceversa.	1%	5%	10%	16%	68%	83%
Almuerzo y meriendas saludables de mañana y tarde.	2%	4%	19%	31%	43%	75%
Peluquería / Barbería	6%	5%	21%	22%	46%	68%
Masajes y Reflexología	5%	8%	12%	24%	52%	76%



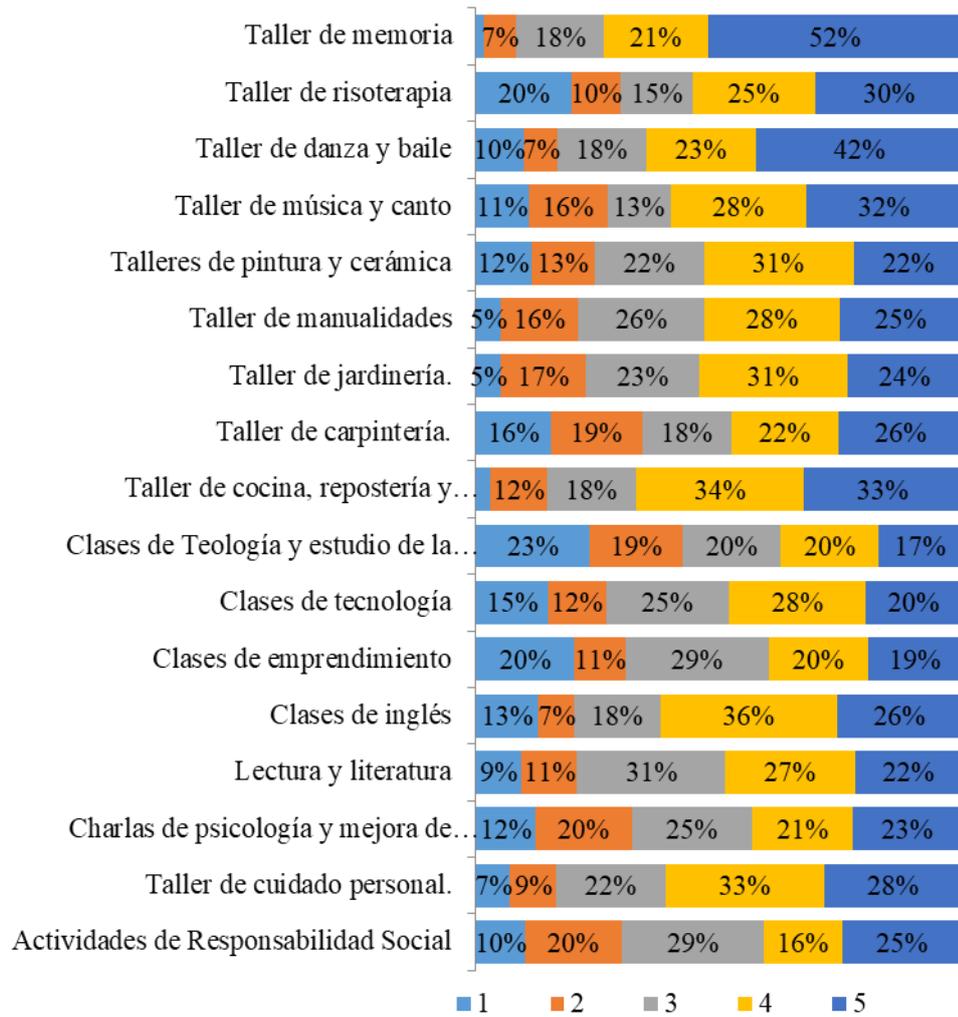
24. Valoración de las actividades de recreación

Actividades de recreación	1	2	3	4	5	Top 2 Box
Bingo	19%	11%	16%	12%	42%	54%
Ajedrez / damas	27%	16%	14%	18%	25%	43%
Juego de video	63%	16%	16%	4%	2%	6%
Bridge o juegos de cartas	12%	16%	20%	30%	22%	52%
Mesa de billar	41%	9%	23%	8%	19%	27%
Crucigrama / pupiletras	8%	13%	23%	29%	27%	56%
Proyección de películas y series.	1%	6%	12%	34%	47%	81%
Fiestas temáticas	16%	8%	18%	30%	28%	58%
Karaoke	22%	18%	13%	26%	21%	47%
Fulbito de mano	48%	9%	20%	13%	10%	23%
Ping Pong	44%	10%	17%	18%	11%	29%



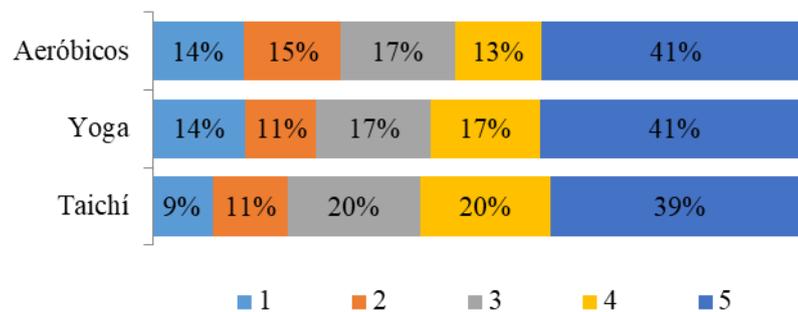
25. Valoración de talleres

Talleres	1	2	3	4	5	Top 2 Box
Taller de memoria	2%	7%	18%	21%	52%	74%
Taller de risoterapia	20%	10%	15%	25%	30%	56%
Taller de danza y baile	10%	7%	18%	23%	42%	65%
Taller de música y canto	11%	16%	13%	28%	32%	60%
Talleres de pintura y cerámica	12%	13%	22%	31%	22%	53%
Taller de manualidades	5%	16%	26%	28%	25%	53%
Taller de jardinería.	5%	17%	23%	31%	24%	54%
Taller de carpintería.	16%	19%	18%	22%	26%	47%
Taller de cocina, repostería y alimentación	3%	12%	18%	34%	33%	67%
Clases de Teología y estudio de la Biblia	23%	19%	20%	20%	17%	37%
Clases de tecnología	15%	12%	25%	28%	20%	48%
Clases de emprendimiento	20%	11%	29%	20%	19%	40%
Clases de inglés	13%	7%	18%	36%	26%	62%
Lectura y literatura	9%	11%	31%	27%	22%	49%
Charlas de psicología y mejora de autoestima.	12%	20%	25%	21%	23%	43%
Taller de cuidado personal.	7%	9%	22%	33%	28%	61%
Actividades de Responsabilidad Social	10%	20%	29%	16%	25%	41%



26. Valoración de ejercicio físico

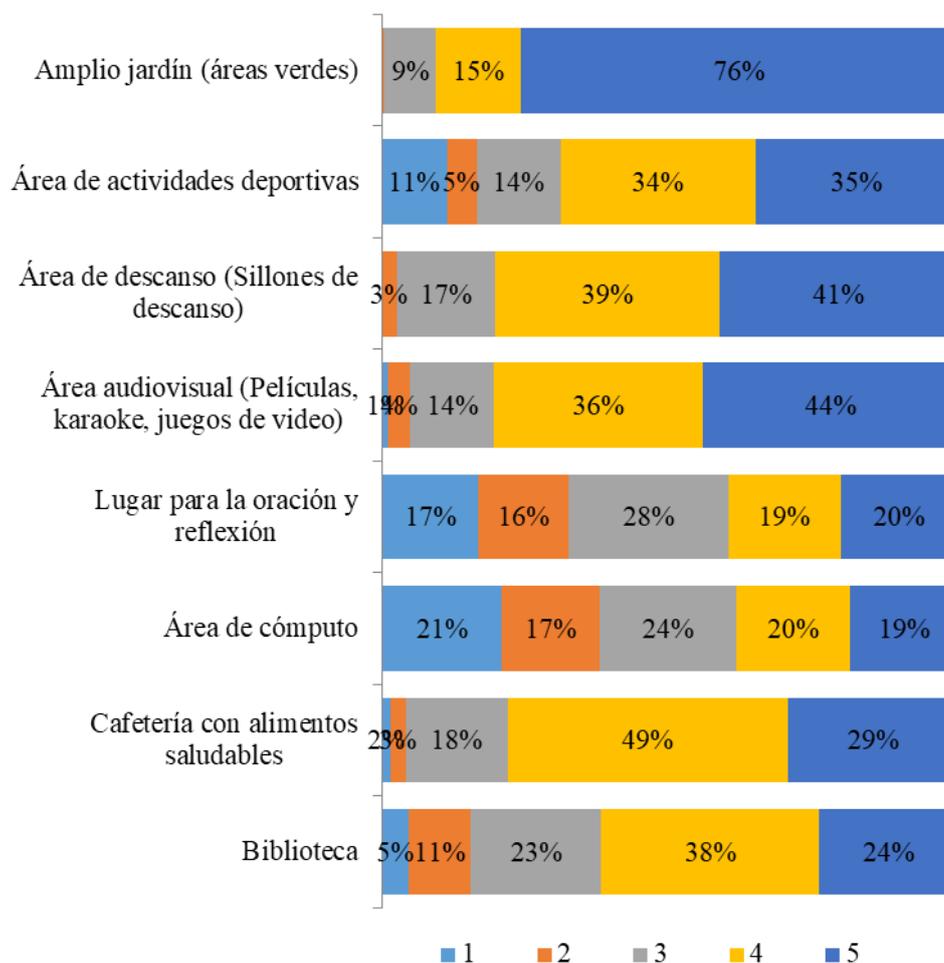
Ejercicios	1	2	3	4	5	Top 2 Box
Aeróbicos	14%	15%	17%	13%	41%	54%
Yoga	14%	11%	17%	17%	41%	58%
Taichí	9%	11%	20%	20%	39%	59%



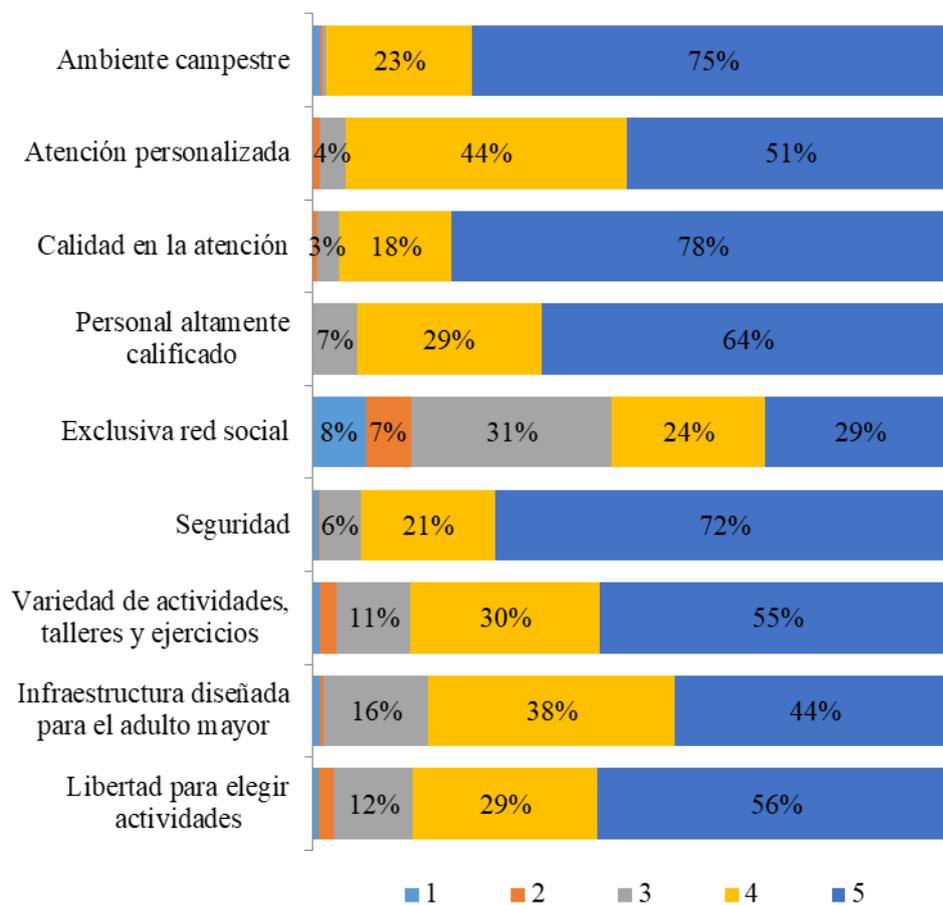
27. Valoración de Infraestructura

Infraestructura	1	2	3	4	5	Top 2 Box
Amplio jardín (áreas verdes)	0%	1%	9%	15%	76%	91%
Área de actividades deportivas	11%	5%	14%	34%	35%	69%
Área de descanso (Sillones de descanso)	0%	3%	17%	39%	41%	80%
Área audiovisual (Películas, karaoke, juegos de video)	1%	4%	14%	36%	44%	81%
Lugar para la oración y reflexión	17%	16%	28%	19%	20%	40%
Área de cómputo	21%	17%	24%	20%	19%	38%
Cafetería con alimentos saludables	2%	3%	18%	49%	29%	78%
Biblioteca	5%	11%	23%	38%	24%	62%

28. Valoración general de atributos

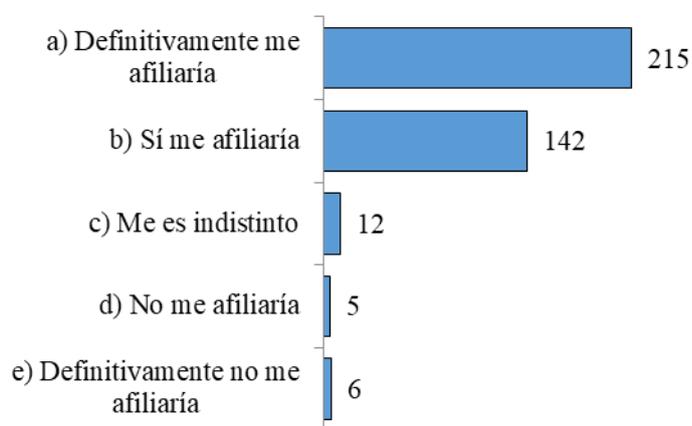


Infraestructura	1	2	3	4	5	Top 2 Box
Ambiente campestre	1%	0%	1%	23%	75%	98%
Atención personalizada	0%	1%	4%	44%	51%	95%
Calidad en la atención	0%	1%	3%	18%	78%	96%
Personal altamente calificado	0%	0%	7%	29%	64%	93%
Exclusiva red social	8%	7%	31%	24%	29%	53%
Seguridad	1%	0%	6%	21%	72%	93%
Variedad de actividades, talleres y ejercicios	1%	3%	11%	30%	55%	85%
Infraestructura diseñada para el adulto mayor	1%	1%	16%	38%	44%	82%
Libertad para elegir actividades	1%	2%	12%	29%	56%	84%



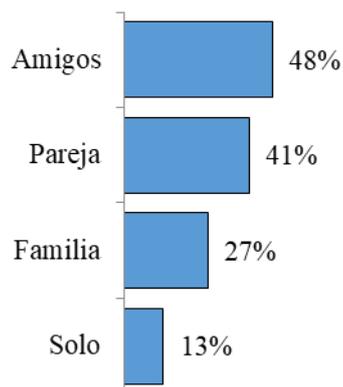
29. Intención de afiliación al centro

Intención de afiliación	N° Encuestados	% Encuestados
a) Definitivamente me afiliaría	215	57%
b) Sí me afiliaría	142	37%
c) Me es indistinto	12	3%
d) No me afiliaría	5	1%
e) Definitivamente no me afiliaría	6	2%
Total general	380	100%



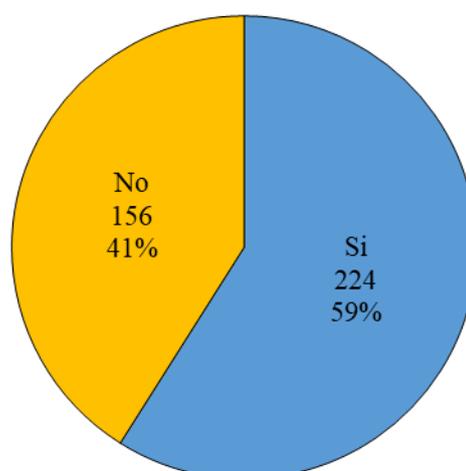
30. Con quién asistiría

Con iría al Club	N° Encuestados	% Encuestados
N° encuestados	380	
Amigos	182	48%
Pareja	154	41%
Familia	103	27%
Solo	48	13%



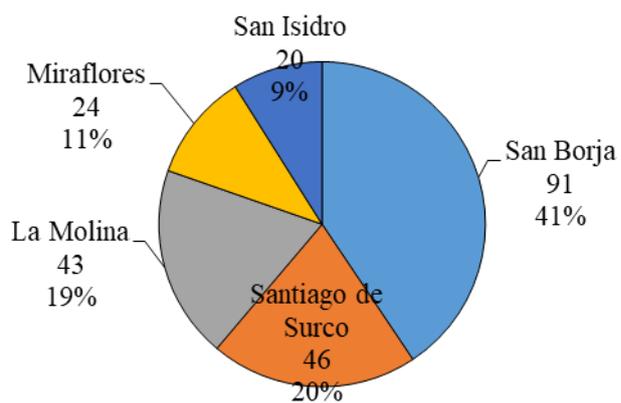
31. Ubicación del centro

Dentro de la Ciudad?	N° Encuestados	% Encuestados
Si	224	59%
No	156	41%
Total encuestados	380	100%



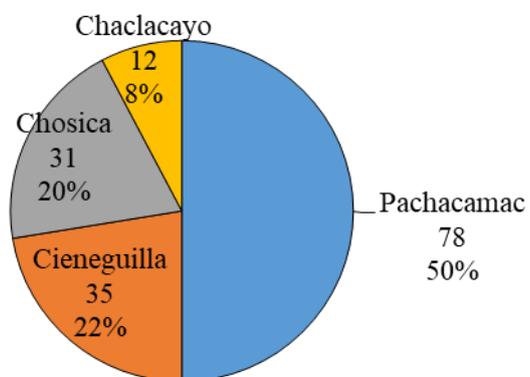
32. Si respondió dentro, en qué distrito le gustaría

Distrito	N° Encuestados	% Encuestados
San Borja	91	41%
Santiago de Surco	46	21%
La Molina	43	19%
Miraflores	24	11%
San Isidro	20	9%
Total encuestados	224	100%



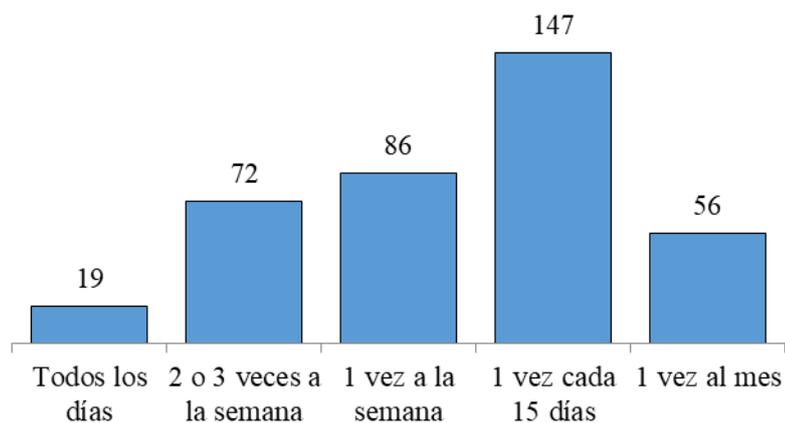
33. Si respondió fuera, en qué distrito le gustaría

Districto	N° Encuestados	% Encuestados
Pachacamac	78	50%
Cieneguilla	35	22%
Chosica	31	20%
Chaclacayo	12	8%
Total encuestados	224	100%



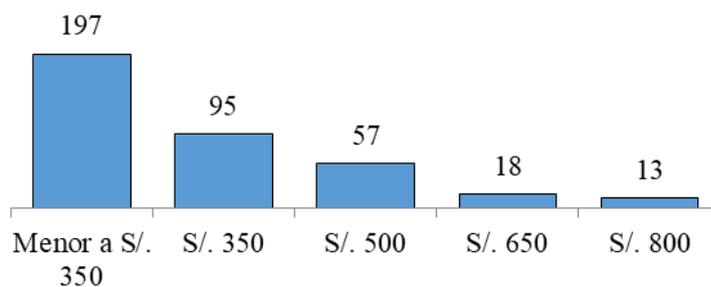
34. Frecuencia con la que asistiría al centro

Frecuencia	N° Encuestados	% Encuestados
Todos los días	19	5%
2 o 3 veces a la semana	72	19%
1 vez a la semana	86	23%
1 vez cada 15 días	147	39%
1 vez al mes	56	15%
Total encuestados	380	100%



35. Precio dispuesto a pagar

Frecuencia	Nº Encuestados	% Encuestados
Menor a S/. 350	197	52%
S/. 350	95	25%
S/. 500	57	15%
S/. 650	18	5%
S/. 800	13	3%
Total encuestados	380	100%



Precio dispuesto a pagar según frecuencia:

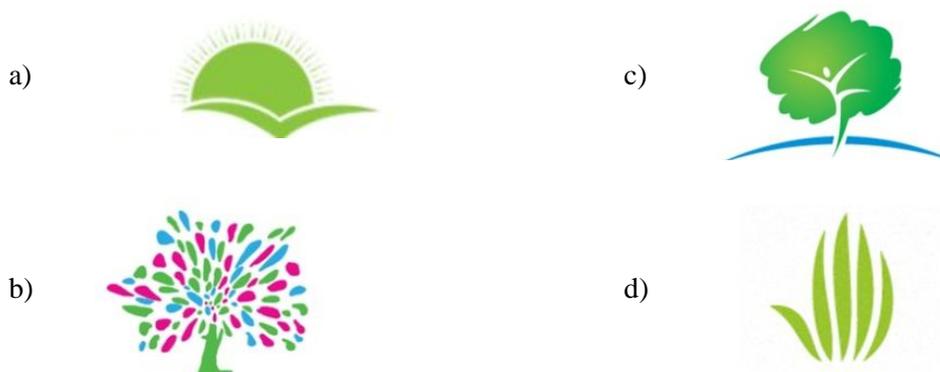
# veces que irá al mes	Menor a S/. 350	S/. 350	S/. 500	S/. 650	S/. 800	Nº Encuestados
1 vez al mes	49	7				56
1 vez cada 15 días	100	47				147
1 vez a la semana	39	31	16			86
2 o 3 veces a la semana	8	9	41	12	2	72
Todos los días	1	1		6	11	19
Total encuestados	197	95	57	18	13	380

# veces que irá al mes	Menor a S/. 350	S/. 350	S/. 500	S/. 650	S/. 800	N° Encuestados
1 vez al mes	88%	13%				100%
1 vez cada 15 días	68%	32%				100%
1 vez a la semana	45%	36%	19%			100%
2 o 3 veces a la semana	11%	13%	57%	17%	3%	100%
Todos los días	5%	5%		32%	58%	100%
Total encuestados	52%	25%	15%	5%	3%	100%

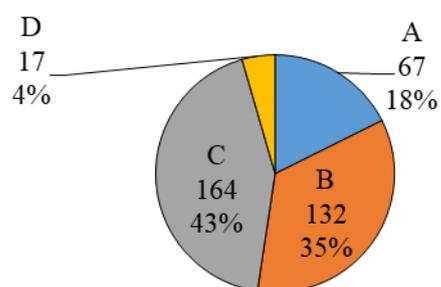
Precio promedio por frecuencia de los que pagarían menos de S/.350

# veces que irá al mes	N° Encuestados	% Encuestados	Precio promedio	N° días al mes	Precio diario
1 vez al mes	49	25%	S/. 82	1	S/. 82
1 vez cada 15 días	100	51%	S/. 118	2	S/. 59
1 vez a la semana	39	20%	S/. 204	4	S/. 51
2 o 3 veces a la semana	8	4%	S/. 304	10	S/. 30
Todos los días	1	1%	S/. 300	22	S/. 14
Total encuestados	197	100%	S/. 135		S/. 62

36. Preferencia del logo

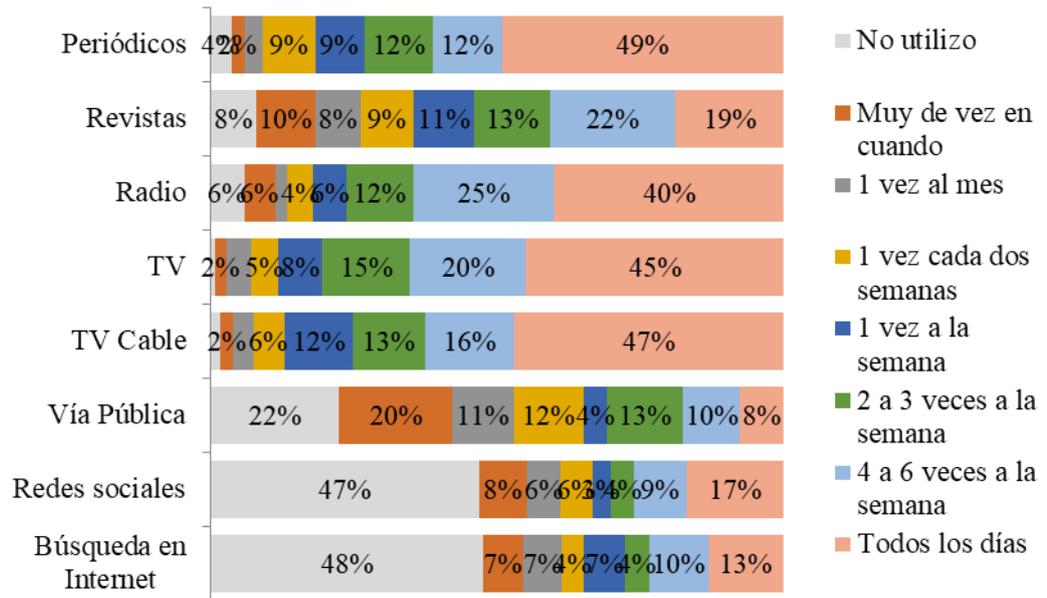


Logo	N° Encuestados	% Encuestados
A	67	18%
B	132	35%
C	164	43%
D	17	4%
Total encuestados	380	100%



37. Medio de comunicación que más utiliza

Frecuencia	Periódicos	Revistas	Radio	TV	TV Cable	Vía Pública	Redes sociales	Búsqueda en Internet
No utilizo	4%	8%	6%	1%	2%	22%	47%	48%
Muy de vez en cuando	2%	10%	6%	2%	2%	20%	8%	7%
1 vez al mes	3%	8%	2%	4%	3%	11%	6%	7%
1 vez cada dos semanas	9%	9%	4%	5%	6%	12%	6%	4%
1 vez a la semana	9%	11%	6%	8%	12%	4%	3%	7%
2 a 3 veces a la semana	12%	13%	12%	15%	13%	13%	4%	4%
4 a 6 veces a la semana	12%	22%	25%	20%	16%	10%	9%	10%
Todos los días	49%	19%	40%	45%	47%	8%	17%	13%



Comparativo por rangos de edad

Estado civil

	de 60 a 64 años.	de 65 a 69 años.	de 70 a 74 años.	de 75 a 79 años	Total
Casado.	60%	58%	41%	33%	51%
Concubinato (Conviviente)	8%	4%	12%	1%	7%
Divorciado	17%	12%	14%	13%	14%
Separado	2%	0%	0%	0%	1%
Soltero.	2%	1%	5%	4%	3%
Viudo.	12%	25%	28%	48%	25%
Total	100%	100%	100%	100%	100%

Nivel de ingresos

	de 60 a 64 años.	de 65 a 69 años.	de 70 a 74 años.	de 75 a 79 años	Total
No percibo ingresos, me mantienen mis hijos	4%	6%	5%	6%	5%
Menor a S/. 500	1%	1%	1%	1%	1%
Entre S/. 500 y S/. 1,000	14%	19%	17%	19%	17%
Entre S/. 1,000 y S/. 3,000	39%	38%	35%	33%	37%
Entre S/. 3,000 y S/. 6,000	27%	23%	27%	23%	25%
Más de S/. 6,000	15%	14%	16%	17%	15%
Total	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente de Ingresos

	de 60 a 64 años.	de 65 a 69 años.	de 70 a 74 años.	de 75 a 79 años	Total
Ahorros	7%	9%	14%	14%	11%
Aporte de familiares	8%	9%	17%	20%	12%
Herencia	2%	4%	2%	3%	3%
Jubilación	24%	35%	33%	29%	30%
Rentas o alquileres	20%	21%	23%	26%	22%
Sueldo / salario / trabajos	39%	23%	11%	7%	23%
Total	100%	100%	100%	100%	100%

Gastos para actividades de ocio, diversión y entretenimiento

	de 60 a 64 años.	de 65 a 69 años.	de 70 a 74 años.	de 75 a 79 años	Total
Menor a S/.50	2%	10%	12%	9%	7%
Entre S/. 50 y S/. 100	9%	19%	7%	9%	11%
Entre S/. 100 y S/. 300	41%	22%	12%	28%	27%
Entre S/. 300 y S/. 500	20%	17%	31%	12%	20%
Entre S/. 500 y S/. 800	16%	17%	23%	16%	18%
Más de S/. 800	12%	16%	14%	28%	16%
Total	100%	100%	100%	100%	100%

Estado Civil

	de 60 a 64 años.	de 65 a 69 años.	de 70 a 74 años.	de 75 a 79 años	Total
Con esposa o conviviente.	57%	54%	40%	22%	46%
Con familiares (No descendencia)	11%	6%	22%	32%	16%
Con sus hijos.	25%	30%	31%	30%	29%
Solo	6%	10%	7%	16%	9%
Total	100%	100%	100%	100%	100%

Asistencia a Clubes, centros o talleres

Va clubes, centros o talleres	de 60 a 64 años.	de 65 a 69 años.	de 70 a 74 años.	de 75 a 79 años	Total
SI	68%	76%	72%	64%	70%
NO	32%	24%	28%	36%	30%
Total	100%	100%	100%	100%	100%

Motivos que lo impulsó a asistir

Motivos que impulsó a asistir	de 60 a 64 años.	de 65 a 69 años.	de 70 a 74 años.	de 75 a 79 años	Total
Aprender y explorar nuevas cosas	37%	25%	22%	25%	28%
Conocer más personas	26%	23%	30%	34%	27%
Mantenerse activo/útil	87%	73%	37%	52%	66%
No sentirse solo en casa	17%	16%	28%	32%	22%

Intención de afiliación al Club

	de 60 a 64 años.	de 65 a 69 años.	de 70 a 74 años.	de 75 a 79 años	Total
a) Definitivamente me afiliaría	49%	51%	67%	65%	57%
b) Sí me afiliaría	39%	42%	33%	35%	37%
c) Me es indistinto	7%	3%	0%	0%	3%
d) No me afiliaría	4%	0%	0%	0%	1%
e) Definitivamente no me afiliaría	2%	4%	0%	0%	2%
Total	100%	100%	100%	100%	100%

Frecuencia de asistencia al Club

	de 60 a 64 años.	de 65 a 69 años.	de 70 a 74 años.	de 75 a 79 años	Total
1 vez al mes	17%	16%	14%	10%	15%
1 vez cada 15 días	42%	41%	35%	35%	39%
1 vez a la semana	24%	22%	22%	22%	23%
2 o 3 veces a la semana	15%	18%	22%	25%	19%
Todos los días	2%	4%	7%	9%	5%
Total	100%	100%	100%	100%	100%

Precio dispuesto a pagar (en S./)

	de 60 a 64 años.	de 65 a 69 años.	de 70 a 74 años.	de 75 a 79 años	Total
Menor a S/. 350	61%	53%	48%	36%	52%
350	21%	24%	24%	35%	25%
500	13%	15%	17%	16%	15%
650	2%	7%	5%	7%	5%
800	2%	1%	6%	6%	3%
Total	100%	100%	100%	100%	100%

ANEXO 09

ANÁLISIS FACTORIAL

Matriz de correlaciones

Correlaciones

		28. [Ambiente campestre]	28. [Atención personalizada]	28. [Calidad en la atención]	28. [Personal altamente calificado]	28. [Exclusiva red social]	28. [Seguridad]	28. [Variedad de actividades, talleres y ejercicios]	28. [Infraestructur a diseñada para el adulto mayor]	28. [Libertad para elegir actividades]
28. [Ambiente campestre]	Correlación de Pearson	1	,446**	,573**	,430**	,162**	,541**	,347**	,395**	,398**
	Sig. (bilateral)		,000	,000	,000	,002	,000	,000	,000	,000
	N	380	380	380	380	380	380	380	380	380
28. [Atención personalizada]	Correlación de Pearson	,446**	1	,636**	,529**	,186**	,340**	,344**	,474**	,408**
	Sig. (bilateral)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	380	380	380	380	380	380	380	380	380
28. [Calidad en la atención]	Correlación de Pearson	,573**	,636**	1	,615**	,265**	,444**	,465**	,496**	,483**
	Sig. (bilateral)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	380	380	380	380	380	380	380	380	380
28. [Personal altamente calificado]	Correlación de Pearson	,430**	,529**	,615**	1	,161**	,530**	,348**	,510**	,421**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000		,002	,000	,000	,000	,000
	N	380	380	380	380	380	380	380	380	380
28. [Exclusiva red social]	Correlación de Pearson	,162**	,186**	,265**	,161**	1	,257**	,485**	,406**	,401**
	Sig. (bilateral)	,002	,000	,000	,002		,000	,000	,000	,000
	N	380	380	380	380	380	380	380	380	380
28. [Seguridad]	Correlación de Pearson	,541**	,340**	,444**	,530**	,257**	1	,307**	,424**	,299**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	380	380	380	380	380	380	380	380	380
28. [Variedad de actividades, talleres y ejercicios]	Correlación de Pearson	,347**	,344**	,465**	,348**	,485**	,307**	1	,352**	,738**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	380	380	380	380	380	380	380	380	380
28. [Infraestructura diseñada para el adulto mayor]	Correlación de Pearson	,395**	,474**	,496**	,510**	,406**	,424**	,352**	1	,474**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	380	380	380	380	380	380	380	380	380
28. [Libertad para elegir actividades]	Correlación de Pearson	,398**	,408**	,483**	,421**	,401**	,299**	,738**	,474**	1
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	380	380	380	380	380	380	380	380	380

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

KMO y Prueba de Bartlett

KMO y prueba de Bartlett

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,828
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	1525,161
	gl	36
	Sig.	,000

De estos resultados se comprueba que hay correlación entre los atributos porque el KMO es cercano a 1 y la Prueba de esfericidad de Bartlett es significativa (Sig. = 0.000 < 0.05)

Varianza total explicada

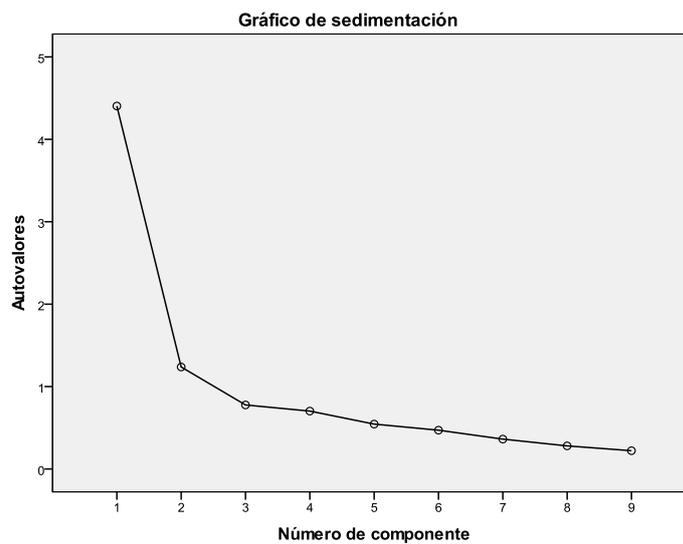
Varianza total explicada

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción			Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	4,404	48,931	48,931	4,404	48,931	48,931	3,371	37,455	37,455
2	1,237	13,749	62,680	1,237	13,749	62,680	2,270	25,225	62,680
3	,777	8,631	71,311						
4	,702	7,805	79,116						
5	,545	6,051	85,167						
6	,471	5,229	90,396						
7	,362	4,027	94,423						
8	,280	3,114	97,537						
9	,222	2,463	100,000						

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Se observa que la varianza es explicada en un 62.8% por dos factores

Gráfico de sedimentación



Matriz de componentes rotados con método Varimax

Matriz de componentes rotados^a

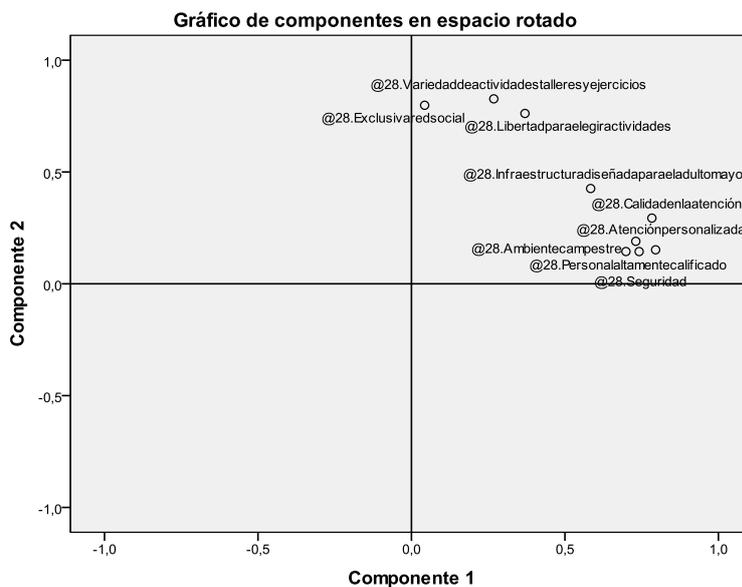
	Componente	
	1	2
28. [Personal altamente calificado]	,796	,152
28. [Calidad en la atención]	,783	,294
28. [Ambiente campestre]	,742	,144
28. [Atención personalizada]	,731	,190
28. [Seguridad]	,699	,144
28. [Infraestructura diseñada para el adulto mayor]	,584	,426
28. [Variedad de actividades, talleres y ejercicios]	,268	,827
28. [Exclusiva red social]	,043	,798
28. [Libertad para elegir actividades]	,370	,762

Método de extracción: Análisis de componentes principales.
Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

a. La rotación ha convergido en 3 iteraciones.

- Factor 1: agrupa “personal calificado”, “calidad en la atención”, “ambiente campestre”, “atención personalizada”, “Seguridad” e “Infraestructura diseñada para el adulto mayor”. Este factor se denomina “Servicio e Infraestructura”.
- Factor 2: agrupa “Variedad de actividades, talleres y ejercicios”, “exclusiva red social” y “libertad para elegir actividades”. Este factor se denomina “Talleres para socializar”.

Gráfico de componente en espacio rotado



ANEXO 10

ANÁLISIS DE REGRESIÓN

Variables para considerar

- Variable independiente: intención de afiliarse
- Variables dependientes: Factor 1 y Factor 2

Modelo de Regresión

Resumen del modelo^b

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Durbin-Watson
1	,635 ^a	,403	,400	,591	1,515

a. Variables predictoras: (Constante), REGR factor score 2 for analysis 1, REGR factor score 1 for analysis 1

b. Variable dependiente: Intensión de compra

El modelo tiene un R2 de 40.3%, quiere decir que la variabilidad de la intención afiliarse es explicada en un 40.3% por la variabilidad del Factor 1 y Factor 2.

Supuestos

Diagnósticos de colinealidad^a

Modelo	Dimensión	Autovalores	Índice de condición	Proporciones de la varianza		
				(Constante)	REGR factor score 1 for analysis 1	REGR factor score 2 for analysis 1
1	1	1,000	1,000	,00	,00	1,00
	2	1,000	1,000	,00	1,00	,00
	3	1,000	1,000	1,00	,00	,00

a. Variable dependiente: Intensión de compra

El estadístico de Durbin-watson es 1.515, lo que es significa que no hay autocorrelación de errores. Además, del diagnóstico de colinealidad, se comprueba que no hay evidencia de multicolinealidad porque todos los índices son iguales a 1.

Análisis de Varianza

ANOVA^b

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	88,783	2	44,392	127,147	,000 ^a
	Residual	131,625	377	,349		
	Total	220,408	379			

a. Variables predictoras: (Constante), REGR factor score 2 for analysis 1, REGR factor score 1 for analysis 1

b. Variable dependiente: Intensión de compra

Del análisis de varianza se obtiene que el modelo es significativo.

Coefficientes de regresión

Coefficientes^a

Modelo		Coefficients no estandarizados		Coefficients tipificados	t	Sig.	Estadísticos de colinealidad	
		B	Error típ.	Beta			Tolerancia	FIV
1	(Constante)	4,461	,030		147,157	,000		
	REGR factor score 1 for analysis 1	,441	,030	,579	14,539	,000	1,000	1,000
	REGR factor score 2 for analysis 1	,199	,030	,261	6,550	,000	1,000	1,000

a. Variable dependiente: Intensión de compra

Los coeficientes son significativos, con lo cual el Modelo de Regresión tendrá la siguiente ecuación:

$$\text{Intención de afiliación} = 4,461 + 0,441 * \text{Factor1} + 0,199 * \text{Factor2}$$

El Modelo de Regresión con los coeficientes estandarizados es el siguiente:

$$\text{Intención de afiliación} = 0,579 * \text{Factor1} + 0,261 * \text{Factor2}$$

Resultados de la regresión por pasos sucesivos

Variables introducidas/eliminadas^a

Modelo	Variables introducidas	Variables eliminadas	Método
1	REGR factor score 1 for analysis 1	.	Por pasos (criterio: Prob. de F para entrar <= ,050, Prob. de F para salir >= ,100).
2	REGR factor score 2 for analysis 1	.	Por pasos (criterio: Prob. de F para entrar <= ,050, Prob. de F para salir >= ,100).

a. Variable dependiente: Intensión de compra

Resumen del modelo^c

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Durbin-Watson
1	,579 ^a	,335	,333	,623	
2	,635 ^b	,403	,400	,591	1,515

a. Variables predictoras: (Constante), REGR factor score 1 for analysis 1

b. Variables predictoras: (Constante), REGR factor score 1 for analysis 1, REGR factor score 2 for analysis 1

c. Variable dependiente: Intensión de compra

Análisis de varianza

ANOVA^c

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	73,804	1	73,804	190,293	,000 ^a
	Residual	146,604	378	,388		
	Total	220,408	379			
2	Regresión	88,783	2	44,392	127,147	,000 ^b
	Residual	131,625	377	,349		
	Total	220,408	379			

a. Variables predictoras: (Constante), REGR factor score 1 for analysis 1

b. Variables predictoras: (Constante), REGR factor score 1 for analysis 1, REGR factor score 2 for analysis 1

c. Variable dependiente: Intensión de compra

Coefficientes de regresión

Coefficientes^a

Modelo		Coefficients no estandarizados		Coefficients tipificados	t	Sig.	Estadísticos de colinealidad	
		B	Error típ.	Beta			Tolerancia	FIV
1	(Constante)	4,461	,032		139,621	,000		
	REGR factor score 1 for analysis 1	,441	,032	,579	13,795	,000	1,000	1,000
2	(Constante)	4,461	,030		147,157	,000		
	REGR factor score 1 for analysis 1	,441	,030	,579	14,539	,000	1,000	1,000
	REGR factor score 2 for analysis 1	,199	,030	,261	6,550	,000	1,000	1,000

a. Variable dependiente: Intensión de compra

Variables excluidas

Variables excluidas^b

Modelo		Beta dentro	t	Sig.	Correlación parcial	Estadísticos de colinealidad		
						Tolerancia	FIV	Tolerancia mínima
1	REGR factor score 2 for analysis 1	,261 ^a	6,550	,000	,320	1,000	1,000	1,000

a. Variables predictoras en el modelo: (Constante), REGR factor score 1 for analysis 1

b. Variable dependiente: Intensión de compra

ANEXO 11. DIFERENCIAS CON LA COMPETENCIA

	Vitalita Club	Centro Integral para el adulto mayor (CIAM)	Centro para el adulto Mayor (CAM)	Centros de día	Clubes y asociaciones
Naturaleza del servicio	Club de entretenimiento	Centro de actividades individuales	Centro de apoyo a la salud del adulto mayor	Centro de apoyo a la salud del adulto mayor	Programas adicionales a la oferta de valor ya existente
Instalaciones y Ubicación	Espacio diseñado para favorecer la experiencia del socio	Espacio acondicionado para impartir las actividades	Espacio conicionado para ofrecer el servicio	Espacio conicionado para ofrecer el servicio	Se hace uso de las instalaciones ya existentes
Cursos	Cursos diseñados y impartidos por publico especializado en el tipo de cliente	Cursos diseñados y impartidos por publico especializado en el tipo de cliente	Cantidad minima de cursos	Cantidad minima de cursos	Se programan cursos con manera ocasional o por demanda
Talleres	Talleres diseñados y impartidos por publico especializado en el tipo de cliente	Talleres diseñados y impartidos por publico especializado en el tipo de cliente	Talleres enfocados en la salud y mejora de calidad de vida	Cantidad minima de talleres (Enfocados en la salud)	Se programan talleres con manera ocasional o por demanda
Traslado	Servicios de traslado de los socios	Depende de la municipalidad en donde funcione el centro	No cuenta	No todos los centros de dia cuentan con el servicio, si se da es con costo adicional	Se apoya en el servicio ofrecido por el club o asociacion, algunos con costo adicional
Beneficios	Programa de lealtad con beneficios escalonados	Descuento en la inscripcion de cursos y talleres	No cuenta	No cuenta	Los propios del club o asociacion
Limitaciones	Reestringido a AM autovalentes Capacidad limitada	Ser residente del distrito Capacidad limitada Permanencia sujeta a la duracion del curso o taller Espacio libre limitado	Rigidez en los horarios Capacidad limitada Espacio libre limitado.	Espacio libre minimo (Casas acondicionadas para el servicio)	Cursos y talleres bajo disponibilidad según la demanda de los socios que se encuentren en el segmento

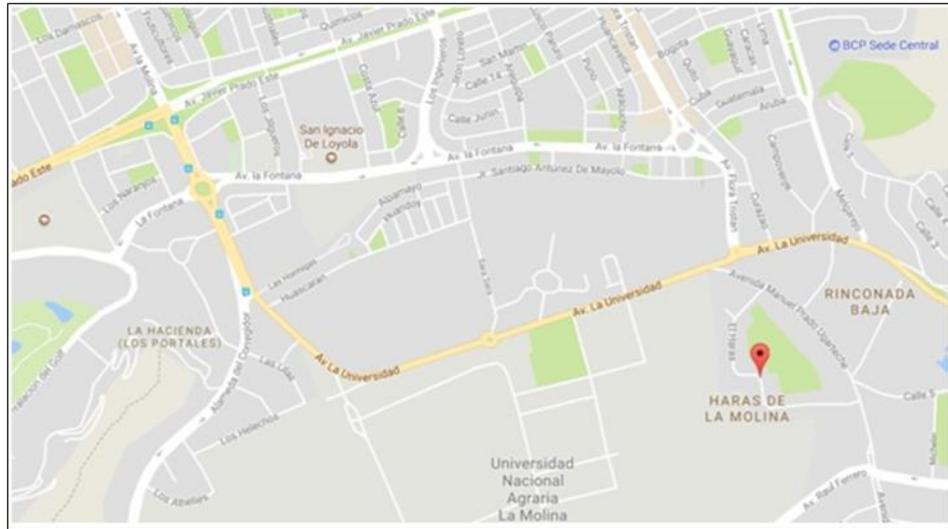
ANEXO 12. MODELO LEAN CANVAS

Aliados Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relación con el cliente	Segmentos de Cliente
<p>Servicio de transporte de los clientes, además del servicio ocasional para las excursiones. (Tercerizado)</p> <p>Clínicas y hospitales Aseguradoras Bomberos</p> <p>Servicio de limpieza</p> <p>Servicio de Cafetería (Tercerizado)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio 100% orientado al cuidado y satisfacción del usuario • Desarrollo de talleres orientados a la socialización. • Planes de actividad física adecuados para adultos mayores • Conversatorios con especialistas en manejo de la salud mental. • Visitas o salidas culturales • Atención de sugerencias para la mejora al servicio 	<p>Servicio orientado al entretenimiento del adulto mayor con el formato de membresía mensual.</p> <p>Contará con un equipo de profesionales altamente calificados en la atención y cuidado del adulto mayor.</p> <p>Calendario de actividades y servicios con mejoras e innovaciones de frecuencia mensual.</p> <p>Se brindará el servicio en una locación que incentive el descanso, la socialización y el esparcimiento.</p>	<p>Contractual en base a un acuerdo de permanencia dentro de la sede en donde se imparte el servicio según el periodo especificado.</p> <p>Atención personalizada para cada uno de los clientes en base a sus necesidades.</p>	<p>Adultos mayores (De 60 años a mas) lúcidos y que cuenten con independencia física básica, de los segmentos A2, B y C1 que habiten en la región de Lima metropolitana de los siguientes distritos.</p> <p>Jesús María La Molina Lince Magdalena Pueblo Libre Miraflores San Borja San Isidro San Miguel Surco</p>
<p>Estructura de Costes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pago de nóminas para el personal administrativo. • Pago de nóminas para enfermeras y gerontólogo • Pago de nómina de psicólogos • Pago a profesores para cursos y talleres • Pago de servicios proporcionados por terceros • Costo de los insumos para la alimentación de los usuarios • Pago de servicios (Agua, luz, telefonía, gas, etc.) • Mantenimiento del mobiliario e inmueble. 		<p>Estructura de Ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Venta de membresías para el centro (1, 3, 6,12 meses) así como el servicio de débito automático según requiera el caso. • Venta de abonos para clientes que necesiten hacer uso del servicio en días específicos. • Cobro por el uso del servicio de traslado (Si no es solicitado en el pago de la membresía). • Venta de souvenirs haciendo uso de la marca. 		

Elaboración: Autores de la tesis

ANEXO 13

MAPA DE UBICACIÓN DE VITALITÁ CLUB



Calle El Haras 180, urbanización Rinconada Baja en el distrito de La Molina, a unas cuadras de la Universidad Agraria La Molina.

ANEXO 14

BRIEF DE COMUNICACIÓN PARA EL ADULTO MAYOR

Servicio: Vitalitá Club

Setiembre 2017

1. Objetivo

- Comunicar el lanzamiento de Vitalitá Club, un centro privado de entretenimiento y esparcimiento que se distingue por su alto nivel servicio y variado portafolio de talleres que permitirá pasar el día de manera divertida, donde se reconozcan e impulsen sus potenciales en un entorno amigable, sin necesidad de desvincularse de su hogar.
- Difundir los beneficios de Vitalitá Club: Transporte, posibilidad de elegir los días para asistir, seguir aprendiendo gracias a la variedad de talleres, seguridad, mejoramiento del ánimo, ambiente agradable y excelente servicio.

2. ¿A quién estamos tratando de influenciar?

Dirigido a hombres y mujeres mayores de 60 años, que cuenten con independencia física, suelen emplear su tiempo libre en actividades físicas, ocio y entretenimiento, son optimistas, independientes y llenos de vitalidad. Pertenecen al nivel socioeconómico A2, B y C1. Pueden residir en distritos como Miraflores, San Borja, San Isidro, Santiago de Surco, La Molina, Jesús María, Lince, Magdalena, Pueblo Libre y San Miguel.

Desean realizar actividades que les permita mantenerse activos, seguir aprendiendo y socializar, pero muchas veces se desaniman por no encontrar compañía para realizar estas actividades. Valoran el tiempo en familia y sin embargo no siempre hay oportunidad para ello debido a las actividades de los familiares (trabajo, hijos, pareja, estudios, etc.)

INSIGHT 1:

Quisiera realizar más actividades fuera de casa, que me entretengan y diviertan, conocer lugares y personas con quienes pueda tener amplias charlas, porque quiero romper la monotonía, sentir que lo que hago me da más alegría, distraerme, y tener más compañía, sin embargo, no encuentro alternativas que me hagan sentir seguro, cómodo y ofrezca actividades variadas e interesantes.

INSIGHT 2:

Quisiera realizar más actividades fuera de casa, cosas que me mantengan activo, me entretengan y diviertan en un lugar donde encuentre personas con mis mismos intereses porque quiero romper la monotonía, sentirme más activo, menos envejecido, sin embargo, no encuentro un lugar que me hagan sentir seguro, cómodo y ofrezca actividades variadas e interesantes.

3. ¿Qué queremos que la gente HAGA como resultado de la comunicación?

(Call to action y resultado esperado)

Queremos que el público objetivo crea que Vitalitá Club es el mejor lugar para su esparcimiento y bienestar en un lugar seguro que les permitirá encontrar momentos alegres, mantenerse activos, conocer nuevas cosas y socializar. Además, se beneficiarán de la mejora de su salud física y mental. Como resultado considerará a Vitalitá Club como la oportunidad de realizar actividades que disfruta mientras cuidan de su bienestar.

4. ¿Qué esperamos que haga la comunicación para lograr esto?

- Que logre generar interés en el servicio de Vitalitá Club y se anime a probar la experiencia.
- Que se logre asociar Vitalitá Club con esparcimiento para el adulto mayor, bienestar y servicio de calidad.

5. ¿Qué estamos tratando de transmitir? - MENSAJE PRINCIPAL

- Vitalitá Club. Entretenimiento para ti. Encuentra un espacio cómodo, seguro y amigable, que le ofrece variedad de actividades que cuidan su bienestar. Rompe la monotonía y pasa momentos entretenidos en nuestros talleres, conoce lugares curiosos y nuevas amistades. ¡Vitalitá Club entretenimiento seguridad y bienestar!
- Disfruta, es tu tiempo, para distraerte, divertirme, mantenerte activo, aprender nuevas cosas, conocer lugares y personas. Tu tiempo de entretenimiento y bienestar en Vitalitá Club.
¡Vitalitá Club, entretenimiento seguridad y bienestar!
- Tu tiempo libre en Vitalitá Club. Entretenimiento, seguridad y bienestar

6. ¿Qué va a ayudar a la gente a SABER esto? (Reason why)

- Mejor opción para romper la monotonía, salir de casa con la facilidad de un espacio seguro y con cuidados. (personal capacitado)
- Invertir el tiempo para él y lo que disfruta.
- Ampliar su diversión con las variadas actividades de entretenimiento rodeado de personas con quienes compartir momentos en un ambiente seguro.
- Al terminar su jornada, regresan a su hogar para disfrutar la compañía de su familia.
- Servicio de calidad esmerado en brindarle momentos agradables.
- Mantenerse activo, seguir aprendiendo y conocer lugares y personas.
- Ubicación cercana a la ciudad y traslado.
- Precio competitivo.

7. ¿Qué los va a ayudar a SENTIR esto?

- La comunicación debe ser de carácter amigable, con tono personal, utilizando lenguaje simple, con propósito entusiasmado.
- Utilizar en audios voz adulta.
 - Mostrar en imágenes rostros de adultos mayores alegres, con postura de estar disfrutando de los talleres.
 - Utilizar primeros planos con sonrisas.
 - Imágenes grupo de AM charlando como amigos.
 - Imágenes del personal de la empresa dándoles la bienvenida, o participando con ellos de un taller, o de una charla.

ANEXO 15

BRIEF DE COMUNICACIÓN PARA LOS INFLUENCIADORES

Producto: Vitalitá Club

Setiembre 2017

1. **Objetivo**

Los mismos del brief de comunicación para el adulto mayor

2. **¿A quién estamos tratando de influenciar?**

Dirigido a hombres y mujeres mayores de 25 años que trabajan y están en etapa de crecimiento o madurez laboral, del nivel socioeconómico A2, B y C1 que desean brindar calidad de vida a sus padres, abuelos o familiar de la tercera edad, a través de actividades de esparcimiento durante su tiempo libre mientras el resto de la familia realiza su rutina. Si se trata de cuidar a su familiar adulto mayor, priorizan la calidad, seguridad y la empatía o cariño que se les brinde mientras ellos no estén presentes.

INSIGHT:

Quisiera que mi familiar adulto mayor no se aburra en casa, sino que pueda ocupar su tiempo en cosas que le gusta hacer, porque se merece toda la felicidad del mundo y pienso que conocer nuevas personas y mantenerse activo le mantendría de buen ánimo, saludable y mejoraría su calidad de vida. Sin embargo, no me satisfacen las alternativas que conozco, prefiero un lugar más seguro, cómodo, donde le traten con cariño y no le quite el tiempo que dispongo para él o ella.

3. **¿Qué queremos que la gente HAGA como resultado de la comunicación?**

Queremos que los influenciadores creen que Vitalitá Club es el mejor lugar para el esparcimiento y bienestar de su familiar que le permitirá a mantenerse activo, tener más momentos alegres, conocer nuevas cosas y socializar en un lugar seguro y siendo cuidados con personal capacitado en brindarle un servicio de calidad.

4. **¿Qué esperamos que haga la comunicación para lograr esto?**

- Que logre generar interés en el servicio de Vitalitá Club y recomiende probar la experiencia.
- Que se logre asociar Vitalitá Club con esparcimiento para el adulto mayor, bienestar y servicio de calidad.

5. **¿Qué estamos tratando de transmitir? - MENSAJE PRINCIPAL**

En Vitalitá Club encuentra un espacio cómodo, seguro y amigable, que ofrece variedad de actividades que mejoran el bienestar de tu familiar.

- Permítele romper la monotonía y que pase momentos entretenidos en nuestros talleres, conocer lugares curiosos y nuevas amistades. ¡Vitalitá club, entretenimiento seguridad y bienestar!
- Sólo dile: Disfruta, es tu tiempo, para distraerte, divertirme, mantenerte activo, aprender nuevas cosas, conocer lugares y personas. Es su tiempo. entretenimiento seguridad y bienestar en Vitalitá Club.
- Es su tiempo. entretenimiento seguridad y bienestar en Vitalitá Club.

<p>6. ¿Qué va a ayudar a la gente a SABER esto? Reason why:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mejor opción para que su familiar AM se entretenga fuera de casa con la facilidad de un espacio seguro y con cuidados. (personal capacitado) - <u>Regalarle</u> más diversión con las variadas actividades de entretenimiento rodeado de personas con quienes compartir momentos en un ambiente seguro. - Al terminar su jornada, regresan a su hogar para disfrutar la compañía de su familia. - Servicio de calidad esmerado en brindarle momentos agradables. - Mantenerse activo, seguir aprendiendo y conocer lugares y personas. - Ubicación cercana a la ciudad y traslado. - Precio competitivo. 	<p>7. ¿Qué los va a ayudar a SENTIR esto?</p> <p>La comunicación debe ser de carácter amigable, con tono personal, utilizando lenguaje simple, con propósito entusiasmado.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Utilizar en audios voz adulta. - Mostrar en imágenes rostros de adultos mayores alegres, con postura de estar disfrutando de los talleres. - Utilizar primeros planos con sonrisas. - Imágenes grupo de AM charlando como amigos. - Imágenes del personal de la empresa dándoles la bienvenida, o participando con ellos de un taller, o de una charla.
---	---

ANEXO 16

EJEMPLOS DE PUBLICIDAD DE VITALITÁ CLUB

Publicidad orientada al adulto mayor

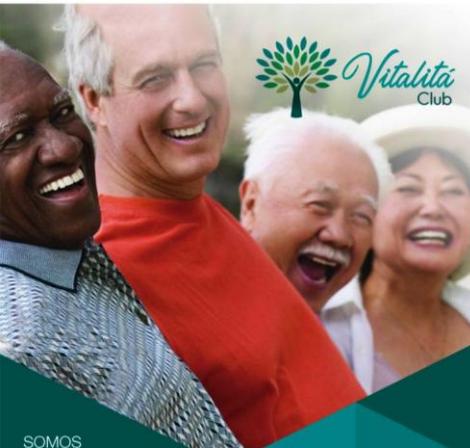


Publicidad orientada a los influenciadores

Regálale diversión.
Sólo dile:
Disfruta, es tu tiempo
para distraerte y divertirte



Entretimiento
seguridad y bienestar.

**SOMOS
MÁS QUE
UNA FAMILIA**



VITALITÁ CLUB
Entretimiento, Seguridad y Bienestar

Buscador en www.vitalitaclub.pe

Vitalita en
Os. El Huevo 100, La Molina.

EXPERIENCIA VITALITÁ
DISFRUTEMOS JUNTOS

Dedícale, en tu tiempo, para distraerte, divertirte, mantenerte activo, aprender nuevas cosas, conocer lugares y personas. ¡De necesidad de desconectarse de tu hogar!

Tu tiempo de entretenimiento y bienestar en Vitalitá club.



- 1 Recopa del bus
- 2 Participación en talleres
- 3 Lunch time
- 4 Actividades y talleres
- 5 Retorno del bus

START

- Todos trasladados en el bus contratado por Vitalitá desde el parking autorizado más cercano.
- Participa en el taller o actividad libre que desees realizar.
- Puedes pagar el comedor tus veces más sesiones o llevar tu comida. Disponemos de refrigerador para conservar tus alimentos y bebidas.

*En cualquier momento puedes tomar una bebida en nuestro sala de descanso.
Se prepararán mermotas en la mañana y por la tarde.

ANEXO 18. EXPERIENCIA DEL CLIENTE EN DESARROLLO DEL TALLER

	Salida al club	Llegada al club	Taller	Cambio de taller	Almuerzo	Retorno a casa
ACCIONES DEL CLIENTE	Camina al paradero autorizado y sube al bus. Espera a algún familiar para que lo lleve al club.	Recibidos por el anfitrión del club. Elige en qué taller participar Se acomodan para participar de su taller. Buscan el aula	Participa en taller. Conversa con el docente. Utiliza materiales.	Eligen en qué taller participar o descansar. Pueden asearse.	Piden menú en el comedor. Llevan su almuerzo. Se lavan las manos. Conversan con amigos o personal del club.	Se dirigen al bus
PENSAMIENTOS DEL CLIENTE	Ojalá no demore el bus en llegar el bus. Quiero estar cómodo.	A qué salón tengo que ir. En qué taller participarán mis amigos Ojalá no haga frío/calor en el aula	Esto es entretenido, qué agradable. El aula huele muy bien. El ambiente es agradable El profesor me agrada/desagrada Ya me cansé.	Ahora iré a mi próximo taller. He sudado o me ensucié, necesito asearme. Estoy cansado. Tengo hambre. Me siento más fuerte, activo. Me siento más atractivo.	Tengo hambre. Luego quiero un postre. Quiero que todo esté limpio.	Ya quiero ver a mi familia. Ojalá no hay mucho tráfico.
TOUCHPOINT	El paradero, El bus	Recepción	Aula de clase/taller	Aula de clase/taller	Comedor concesionado	El paradero, El bus
SEAMLESS	El club incluirá en el servicio un bus para facilitar el traslado al club. Un auxiliar médico estará en el bus para atender cualquier incidente. Información en web que indique al cliente cuál es el paradero autorizado más cercano a su domicilio y horario de recojo en cada punto.	Facilitar el horario de clases del mes vía redes sociales, mail del cliente y familiares, página web. Fomentar las inscripciones previas para que el anfitrión y docentes llamen por nombre a los inscritos y prevenga gestión del aforo. Separar lockers para que los clientes guarden sus pertenencias. Acondicionamiento de temperatura y ventilación de ambientes	Auxiliares de apoyo para mejorar la interacción en el desarrollo del taller. Opción de retirarse del taller e ir a descansar (Sala de descanso, patio, comedor, lectura) o realizar alguna actividad lúdica.	Duchas disponibles. Se les entregará una merienda en la mañana y otra por la tarde (fruta, mazamorra, galletas, bebidas calientes o agua mineral), Apoyo del personal si los clientes desean tomarse fotos/videos y compartirlas por redes sociales.	Refrigeradora para guardar las loncheras. Microondas para calentar alimentos. Ambientes cómodos y limpios. Suficientes lavatorios. Publicación del menú semanal en diferentes canales. (Con información nutricional)	El auxiliar médico estará presente en el bus para atender cualquier incidente. El auxiliar médico enviará mensajes de WhatsApp al familiar del AM para informarle la hora en que se dejó en el paradero al cliente.
OPORTUNIDAD	Branding en bus y en algunos paraderos.	Recopilar información de nuestros clientes para conocer su perfil, gustos y su frecuencia de uso en talleres. Tener listo en la web las indicaciones al cliente de cuál es el aula para su taller.	Retroalimentación constante para encontrar mejores formas de diseñar horarios, actividades y ambientes. Reforzar mensajes y valores de la empresa en señalética y paneles informativos.	Wifi en todos los ambientes para los usuarios y para administrativos. Clientes pueden usar sus redes sociales para compartir imágenes de sus actividades. Identificar a los clientes más prescriptores. Refuerzo y mejora continua para que las actividades sean más amigables.	Estrechar lazos con clientes.	Fortalecer la confianza con los familiares de los AM.

ANEXO 19

CUPONERA DEL PROGRAMA DE BENEFICIOS

SOCIO CATEGORÍA PLATA

Bienvenida	Establecimiento	Precio lista	Tarifa corporativa
Circuito sauna, jacuzzi y masajes	Tomyko	S/. 200	S/. 150

Cuponera de Descuentos									
Concepto	Establecimiento	Oferta	Descuento	Cant. Cupones	Precio unid	Gasto unid	Gasto total	% Uso	Gasto estimado
Cafeterías	San Antonio	Descuento 20% hasta S/./50 por mesa	20%	5	S/. 100	S/. 20	S/. 100	25%	25
Cafeterías	Don Mamino's	Descuento 20% hasta S/./50 por mesa	20%	5	S/. 100	S/. 20	S/. 100	25%	25
Cafeterías	Café Café	Descuento 20% hasta S/./50 por mesa	20%	5	S/. 100	S/. 20	S/. 100	25%	25
Cafeterías	Disfruta	Descuento 20% hasta S/./50 por mesa	20%	5	S/. 100	S/. 20	S/. 100	25%	25
Spa	Tomyko	Descuento 20% hasta S/./80	20%	1	S/. 200	S/. 40	S/. 40	25%	10
Spa	Bambú	Descuento 20% hasta S/./80	20%	1	S/. 200	S/. 40	S/. 40	25%	10
Spa	Nova Skin	Descuento 20% hasta S/./80	20%	1	S/. 200	S/. 40	S/. 40	25%	10
Spa	Le rouge Spa	Descuento 20% hasta S/./80	20%	1	S/. 200	S/. 40	S/. 40	25%	10
Cines	Cineplanet	Descuento 20% hasta S/./50	20%	3	S/. 30	S/. 6	S/. 18	25%	4.5
Cines	Cinemark	Descuento 20% hasta S/./50	20%	3	S/. 30	S/. 6	S/. 18	25%	4.5
Teatro	Teatro La Plaza	Entrada doble, dscto. 20% hasta S/./50	20%	2	S/. 100	S/. 20	S/. 40	25%	10
Teatro	Teatro Luigi Pirandello	Entrada doble, dscto. 20% hasta S/./50	20%	2	S/. 100	S/. 20	S/. 40	25%	10
Teatro	Teatro Nacional	Entrada doble, dscto. 20% hasta S/./50	20%	2	S/. 100	S/. 20	S/. 40	25%	10
Teatro	Teatro Peruano Japonés	Entrada doble, dscto. 20% hasta S/./50	20%	2	S/. 100	S/. 20	S/. 40	25%	10
		Total		38		Total	S/. 756		S/. 189

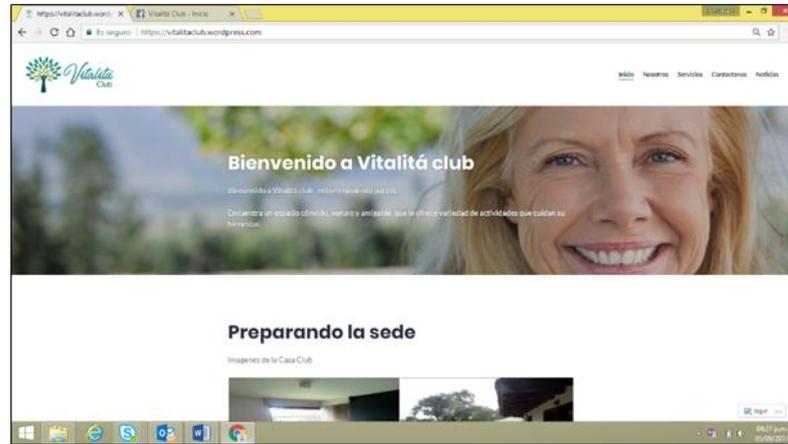
SOCIO CATEGORÍA ORO

Bienvenida	Establecimiento	Precio lista	Tarifa corporativa						
Cena buffet para 4 personas	La Bistecca	S/. 300	S/. 250						
Cuponera de Descuentos									
Concepto	Establecimiento	Oferta	Descuento	Cantidad cupones	Precio unit	Gasto unit	Gasto total	% Uso	Gasto estimado
Cafeterías	San Antonio	Descuento 20% hasta S/.50 por mesa	20%	5	S/. 100	S/. 20	S/. 100	25%	S/. 25
Cafeterías	Don Mamino's	Descuento 20% hasta S/.50 por mesa	20%	5	S/. 100	S/. 20	S/. 100	25%	S/. 25
Cafeterías	Café Café	Descuento 20% hasta S/.50 por mesa	20%	5	S/. 100	S/. 20	S/. 100	25%	S/. 25
Cafeterías	Disfruta	Descuento 20% hasta S/.50 por mesa	20%	5	S/. 100	S/. 20	S/. 100	25%	S/. 25
Spa	Tomyko	Descuento 20% hasta S/.80	20%	1	S/. 200	S/. 40	S/. 40	25%	S/. 10
Spa	Bambú	Descuento 20% hasta S/.80	20%	1	S/. 200	S/. 40	S/. 40	25%	S/. 10
Spa	Nova Skin	Descuento 20% hasta S/.80	20%	1	S/. 200	S/. 40	S/. 40	25%	S/. 10
Spa	Lerouge Spa	Descuento 20% hasta S/.80	20%	1	S/. 200	S/. 40	S/. 40	25%	S/. 10
Cines	Cineplanet	Entrada doble, dscto 20% hasta S/.50	20%	3	S/. 60	S/. 12	S/. 36	25%	S/. 9
Cines	Cinemark	Entrada doble, dscto 20% hasta S/.50	20%	3	S/. 60	S/. 12	S/. 36	25%	S/. 9
Teatro	Teatro La Plaza	Entrada doble, dscto 20% hasta S/.50	20%	2	S/. 100	S/. 20	S/. 40	25%	S/. 10
Teatro	Teatro Luigi Pirandello	Entrada doble, dscto 20% hasta S/.50	20%	2	S/. 100	S/. 20	S/. 40	25%	S/. 10
Teatro	Teatro Nacional	Entrada doble, dscto 20% hasta S/.50	20%	2	S/. 100	S/. 20	S/. 40	25%	S/. 10
Teatro	Teatro Peruano Japonés	Entrada doble, dscto 20% hasta S/.50	20%	2	S/. 100	S/. 20	S/. 40	25%	S/. 10
Centro antienvjecimiento	Clínica Antienvjecimiento	Tratamientos y medicinas, dscto 10% hasta S/. 100	10%	3	S/. 500	S/. 50	S/. 150	25%	S/. 38
Centro antienvjecimiento	Clínica Jacmont	Tratamientos y medicinas, dscto 10% hasta S/. 100	10%	3	S/. 500	S/. 50	S/. 150	25%	S/. 38
		Total		44		Total	S/. 1,092		S/. 273

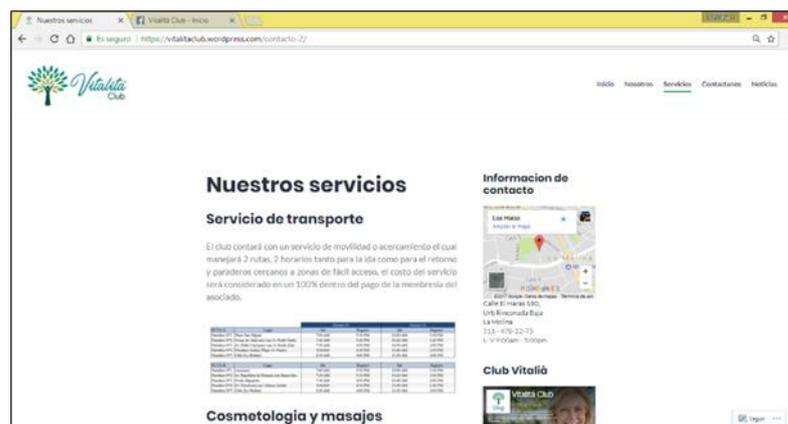
ANEXO 20

IMÁGENES DEL PORTAL WEB DE VITALITÁ

Página de inicio



Portal web – Servicios



Portal Web – Noticias



ANEXO 21

EJEMPLOS DE MAILING

Comunicación – Primer seguimiento

Comunicación – Primer seguimiento

Comunicación mostrando la oferta de valor y la dinámica completa del club

Vitalitá Club te espera

 Comunicaciones Vitalitá <comunicaciones@vitalitá.pe>
Ayer, 15:43



Hola , Jorge

¿POR QUÉ ELEGIRNOS?

SERÁ TU MEJOR DECISIÓN

-  **Entretención:** La mejor opción para romper la monotonía realizando variadas actividades de entretenimiento rodeado de personas con quienes compartir agradables momentos.
-  **Bienestar:** Mantenerse activo, mejorar su salud física y emocional, seguir desarrollando habilidades y aprendiendo de nuevos lugares y personas.
-  **Seguridad:** Espacio seguro, y cuidados de personal capacitado en primeros auxilios.
-  **Vocación de servicio:** Esmerado servicio a nivel personal, empático y amigable.
-  **Traslado incluido** para la ida y el retorno.

CONTACTOS

TELÉFONO:
(01) 475-5577 / 992739459

FACEBOOK:
VitalitaClub.lima

DIRECCIÓN:
Ca. El Haras 180, Urb. Pinconada Baja, La Molina.
A unas cuadras de la Universidad Agraria La Molina.

www.vitalitáclub.pe

VITALITÁ CLUB
ENTRETENIMIENTO,
SEGURIDAD Y
BIENESTAR

Comunicación – Segundo seguimiento

Comunicación – Segundo seguimiento

Refuerzo enfocado en la dinámica del club

Vitalitá Club lo espera



Comunicaciones Vitalitá <comunicaciones@vitalitá.pe>
Ayer, 15:43



Hola , Jorge

EXPERIENCIA VITALITÁ DISFRUTEMOS JUNTOS

Disfruta, es tu tiempo, para distraerte, divertirti, mantenerte activo, aprender nuevas cosas, conocer lugares y personas. ¡Sin necesidad de desvincularse de su hogar!

Tu tiempo de entretenimiento y bienestar en Vitalitá club.



**En cualquier momento puedes tomar una siesta en nuestra sala de descanso.
Se proporcionarán meriendas en la mañana y por la tarde.

Comunicación – Tercer seguimiento

Comunicación – Tercer seguimiento

Refuerzo enfocado en las actividades y talleres que imparte el centro

Vitalitá Club lo espera



Comunicaciones Vitalitá <comunicaciones@vitalitá.pe>
Ayer, 15:43



Hola , Jorge

ACTIVIDADES

VE A TU RITMO

Puedes elegir las actividades en las que quisieras participar. Tendremos programado un horario sugerido para las actividades deportivas, talleres y cursos; sin embargo puedes optar por una actividad lúdica – recreativa si lo prefieres.

Actividades deportivas:
Aeróbicos, Yoga, Tai Chi

Actividades lúdicas y recreativas:
Bingo, ajedrez o damas, juego de video, Bridge o juegos de cartas, Billar, crucigrama / pupiletras, películas y series, karaoke, vistas y excursiones dentro de Lima y alrededores, festividades temáticas.

Talleres y cursos:

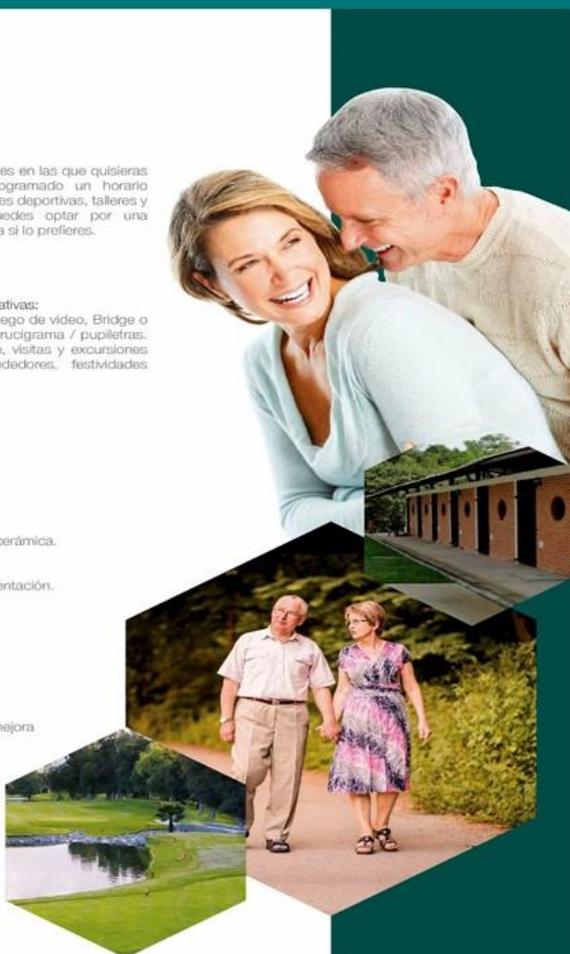
• Talleres:

- Taller de memoria.
- Fisioterapia.
- Danza y baile.
- Música y canto.
- Manualidades, pintura y cerámica.
- Jardinería.
- Carpintería.
- Cocina, repostería y alimentación.
- Cuidado personal.

• Clases:

- Inglés.
- Tecnología.
- Emprendimiento.
- Lectura y literatura.
- Charlas de psicología y mejora de autoestima.
- Responsabilidad Social.

Vitalitá Club,
entretenimiento
seguridad y bienestar!



Comunicación – Bienvenida

Comunicación – Bienvenida

Refuerzo enfocado en las actividades y talleres que imparte el centro

Bienvenido Jorge



Comunicaciones Vitalitá <comunicaciones@vitalitá.pe>
Ayer, 15:43

Bienvenido

Jorge, queremos darte la bienvenida a la familia de Vitalitá Club, te estaremos para brindarte trato que te mereces,



Para cualquier duda o consulta que tengas por favor contactar a **Carolina Gonzales** al 999-435-123



ANEXO 22
FOTOS DE LA LOCACIÓN

Entrada



Espacio trasero



Gimnasio



ANEXO 23

HORARIOS, RUTAS Y PARADEROS DEL SERVICIO DE MOVILIDAD

El club contará con un servicio de movilidad o acercamiento el cual manejará 2 rutas, 2 horarios tanto para la ida como para el retorno y paraderos cercanos a zonas de fácil acceso, el costo del servicio será considerado en un 100% dentro del pago mensual del asociado.

Unidades y horarios

	Unidad - Ruta	Salida	Llegada	Capacidad
Recojo	Unidad A - Ruta 1	7:00 AM	8:30AM	50
	Unidad B - Ruta 1	10:00 AM	11:30AM	50
	Unidad C - Ruta 2	7:00 AM	8:30AM	50
	Unidad D - Ruta 2	10:00 AM	11:30AM	50
Salida	Unidad A - Ruta 1	1:00 PM	14:30PM	50
	Unidad B - Ruta 1	4:00 PM	17:30PM	50
	Unidad C - Ruta 2	1:00 PM	14:30PM	50
	Unidad D - Ruta 2	4:00 PM	17:30PM	50

El servicio se calcula inicialmente para un flujo de 200 personas por día que serán cubiertos con 4 buses, cada uno con una capacidad interna de 50 personas que podrán viajar cómodamente instalados, cada bus cuenta con reproductores tanto de sonido como de video, aire acondicionado y las medidas de seguridad propias para el segmento atendido

De manera obligatoria se solicita al proveedor que para que pueda cumplir con el servicio, cada unidad cuente con el debido Seguro obligatorio contra accidentes (SOAT), además de un seguro adicional para cada pasajero, monitoreo por GPS y un perfil e historial correcto y totalmente documentado para los choferes de las unidades.

Para la definición de las rutas y las respectivas paradas se considera la concentración de los AM en el segmento establecido, estas pueden variar según la distribución demográfica de la población inscrita en el Club, además de los comentarios que se puedan recabar por parte de los socios.

ANEXO 24

HORARIO DE ACTIVIDADES PROGRAMADAS

HORA	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
09:00	Tai chi /Aeróbicos	Danza	Tai chi /Aeróbicos	Danza	Yoga
10:00	Aseo y merienda	Aseo y merienda	Aseo y merienda	Aseo y merienda	Aseo y merienda
11:00	Charlas	Inglés	Actividades lúdicas	Inglés	Charlas
12:00	Almuerzo				
13:30	Manualidades	Risoterapia	Taller de tecnología / emprendimiento	Talleres artísticos	Excursiones
15:00	Taller de cocina y alimentacion	Taller de memoria	Música y baile	Proyecto responsabilidad social	
16:00	Despedida				

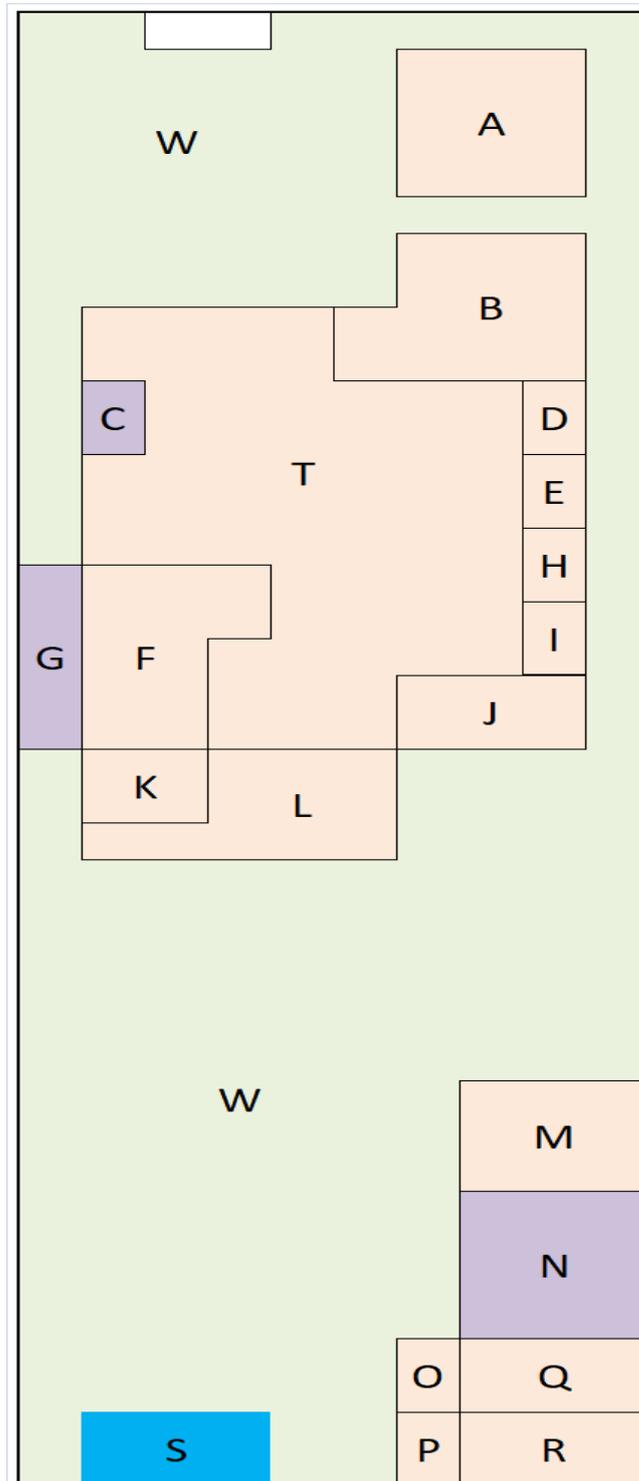
ANEXO 25

DISTRIBUCIÓN DE ÁREAS DEL INMUEBLE

Distribución de áreas y aforo del inmueble

Zona	Ambiente	Largo	Ancho	AT m2	Capacidad/personas
A	Cochera	8m	6m	48 m2	3
B	Sala de Juegos	8m	7m	56m2	37
C	Recepcion	4m	2m	8m2	2
D	Topico	4m	2m	8m2	2
E	Cosmetologia y masajes	4m	2m	8m2	2
F	Auditorio	10m	4.8m	48m2	48
G	Almacen	10m	2m	20m2	1
H	Baño Damas	4m	2m	8m2	2
I	Baño caballeros	4m	2m	8m2	2
J	Sala de reproduccion visua	4m	6m	24m2	24
K	Cocina	4m	4m	16m2	2
L	Terraza y comedor	6m	7.3	44m2	30
M	Taller de actividades	6m	6m	36m2	12
N	Oficinas Administrativas	8m	6m	48m2	5
O	Baño Damas	4m	2m	8m2	2
P	Baño caballeros	4m	2m	8m2	2
Q	Sala de baile/danza	4m	6m	24m2	5
R	Gimnasio	4m	6m	24m2	5
S	Area Piscina	4m	6m	24m2	5
T	Area Libre	-	-	240m2	240
W	Espacio verde	-	-	940m2	940

Distribución de áreas del inmueble



ANEXO 26

CRITERIOS DE SELECCIÓN DE TERCEROS

Servicios o concesiones	Referencias y clientes	Características	Requisitos	Precio/Costo	Formas de pago
Transporte Buses	Permita contactar a empresas o clientes anteriores o actuales para referencias acerca del servicio	Organización con una cultura de trabajo de alta adaptación al cambio, servicio enfocado al cliente y de respuesta rápida	Capacidad de transportar al menos 200 pasajeros por trayecto y que tenga capacidad escalable a futuro en el corto plazo	Sin especificación, a evaluar según las opciones que se presenten	A más de 30 días, por medio de transferencia bancaria
Cafetería	Contar como mínimo 3 concesiones en funcionamiento en otras organizaciones	Organización basada en la entrega de un producto con óptimas condiciones de salubridad, enfocada en la atención y servicio de calidad	Capacidad de atender como mínimo a 200 clientes Electrodomésticos menores disponibles para uso de los socios y del personal. Contar con el mobiliario adecuado para la atención de los socios y del personal	Contar con 3 niveles de precios para las opciones del menú. Contar con un surtido de productos al alcance de cualquier socio.	Pago del 25% de la facturación del mes o un mínimo de S/. 10,000 por concepto de concesión Plazo máximo de pago hacia el club de 60 días
Mantenimiento y Jardinería	Permita contactar a empresas o clientes anteriores o actuales para referencias acerca del servicio	Organización centrada en el respeto y valoración de sus trabajadores	Capacidad de atender un área construida de 700m ² aproximadamente de lunes a viernes en el horario de 8am a 3pm	Sin especificación, a evaluar según las opciones que se presenten	A más de 30 días, por medio de transferencia bancaria
Seguridad	Contar como mínimo 3 clientes en funcionamiento	Organización con una cultura de trabajo de alta adaptación al cambio, servicio enfocado al cliente y de respuesta rápida	Capacidad de garantizar la seguridad del Club las 24 horas del día de lunes a viernes	Sin especificación, a evaluar según las opciones que se presenten	A más de 30 días, por medio de transferencia bancaria
Mantenimiento de equipos electrónicos	Permita contactar a empresas o clientes anteriores o actuales para referencias acerca del servicio	Organización centrada en el respeto y valoración de sus trabajadores	Capacidad de asignar un técnico disponible en el momento que se requiera dentro del horario de 8 a 6pm de lunes a viernes	Sin especificación, a evaluar según las opciones que se presenten	A más de 30 días, por medio de transferencia bancaria

ANEXO 27

REQUISITOS PARA OBTENER LA LICENCIA DE FUNCIONAMIENTO DE ESTABLECIMIENTOS CON UN ÁREA MAYOR A 500M2 –

MUNICIPALIDAD DE LA MOLINA



REQUISITOS PARA LOS PROCEDIMIENTOS DE LICENCIA DE FUNCIONAMIENTO DE ESTABLECIMIENTOS CON UN ÁREA MAYOR 500 M2 QUE REQUIERAN ITSE DE DETALLE O MULTIDISCIPLINARIA

A. REQUISITOS GENERALES

1. Formato de solicitud de licencia, con carácter de declaración jurada, debidamente llenado, señalando Número de RUC, Número de DNI o Carné de Extranjería del solicitante.
Número de DNI o Carné de Extranjera del representante legal, en caso de persona jurídica u otros entes colectivos; o tratándose de personas naturales que actúen mediante representación.
2. Copia de la vigencia de poder de representante legal en caso de personas jurídicas u entes colectivos. Tratándose de representación de personas naturales, se requiere de carta poder con firma legalizada.
3. Indicar número de comprobante de pago por derecho TUPA.
4. Indicar el número del Certificado de Seguridad en Edificaciones de Detalle o en su defecto Copia del Informe de Inspección según corresponda. Copia de Certificado de ITSE Multidisciplinaria cuando corresponda.

B. REQUISITOS ESPECÍFICOS

De ser el caso, serán exigibles los siguientes requisitos:

- Copia simple del título profesional en el caso de servicios relacionados con la salud.
- Copia simple de la autorización sectorial contenida en el Decreto Supremo N° 006-2013-PCM o norma que lo sustituya o reemplace.
- Copia simple de la autorización expedida por Ministerio de Cultura, conforme a la Ley N° 28296, Ley General del Patrimonio Cultural de la Nación. Excepto en los casos en que el Ministerio de Cultura haya participado en las etapas de remodelación y monitoreo de ejecución de obras previas inmediatas a la solicitud de la licencia del local por el cual se solicita la licencia.



MUNICIPALIDAD DE LA MOLINA
GERENCIA DE DESARROLLO URBANO Y ECONOMICO
SUBGERENCIA DE LICENCIAS COMERCIALES E INSPECCIONES TÉCNICAS DE SEGURIDAD EN EDIFICACIONES

Horario de Atención Lunes a Viernes de 8:00 am a 5:00 pm

ANEXO 28

SOLICITUD LICENCIA DE FUNCIONAMIENTO – MUNICIPALIDAD DE LA MOLINA



Municipalidad de La Molina

Solicitud - Declaración Jurada
Para Autorizaciones Municipales
Vinculadas al funcionamiento
(FORMULARIO GRATUITO)

NÚMERO DE EXPEDIENTE FECHA DE RECEPCIÓN

Para uso exclusivo del Módulo de Atención

I. TIPO DE AUTORIZACIÓN MUNICIPAL O TRÁMITE QUE SE SOLICITA (Marcar con una X)

- | | | |
|---|--|--|
| <input type="checkbox"/> 1.- LIC. MUNICIPAL DE FUNC. INDETERMINADA | <input type="checkbox"/> 7.- VARIACIÓN DE GIRO (ampliación, cambio, reducción) | <input type="checkbox"/> 13.- BAJA DE ANUNCIO |
| <input type="checkbox"/> 2.- LIC. DE FUNC. ESPECIAL | <input type="checkbox"/> 8.- VARIACIÓN DE ÁREA (AMPL. O REDUCCIÓN) | <input type="checkbox"/> 14.- CESE DE ACTIVIDADES |
| <input type="checkbox"/> 3.- LIC. MUNICIPAL DE FUNC. DE CESIONARIO | <input type="checkbox"/> 9.- VARIACIÓN O CAMBIO DE RAZÓN SOCIAL | <input type="checkbox"/> 15.- CERT. DE CONDUCCIÓN (stand o puesto) |
| <input type="checkbox"/> 4.- LIC. DE FUNC. POR CAMPAÑA (TEMPORAL) | <input type="checkbox"/> 10.- AUT. MUN. PUBLICIDAD EXTERIOR | <input type="checkbox"/> 16.- CERT. APTITUD DE LOCAL |
| <input type="checkbox"/> 5.- AUT. MUN. USO DE RETIRO FRONTAL | <input type="checkbox"/> 11.- AUT. MUN. BANDEROLA (TEMPORAL) | <input type="checkbox"/> 17.- AUT. ó RENOV MUN. USO VÍA PÚB |
| <input type="checkbox"/> 6.- AUT. MUN. USO DE ÁREAS COMUNES (rest, cafes) | <input type="checkbox"/> 12.- AUT. MUN. TOLDO | <input type="checkbox"/> 18.- DUPLICADO (indicar)..... |

II. IDENTIFICACIÓN DEL SOLICITANTE:

19.- APELLIDOS Y NOMBRES O RAZÓN SOCIAL										20.- NOMBRE COMERCIAL																			
21.- R.U.C.										22.- CORREO ELECTRÓNICO Y/O TELÉFONO										23.- D.N.I. /C.E.									
24.- Av/Jr/CALLE/PASAJE					N°		INT.		Mz.		LOTE		25.- URB./AA. HH/OTRO					26.- DISTRITO											

III. DATOS DEL ESTABLECIMIENTO:

27.- Av/Jr/CALLE/PASAJE																
N°		INT.		Mz.		LOTE		Super Mz.		Sub LOTE		28.- URB./AA. HH/OTRO				
29.- DISTRITO					30.- E TAPA					31.- CÓDIGO CATASTRAL						
32.- ÁREA ACTIVIDAD COMERCIAL					33.- NUM. DE ESTACIONAMIENTOS											

IV. ACTIVIDADES ECONÓMICAS (Describe por orden de importancia los principales giros que desarrollará en el establecimiento)

N°	34.- GIRO DE LA ACTIVIDAD	35.- Código de índice de uso	36.- Compatibles
		SI	NO
1			
2			
3			
4			

V. CROQUIS DE UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO

De las mejores referencias posibles de la ubicación del establecimiento, identificando los jirones, calles o avenidas aledañas y señale los ingresos. Ej.: Paralela a la cuadra 3 de Av. la Molina.

Otras referencia.....

VI. REQUISITOS Y/O DOCUMENTOS QUE SE ANEXAN A ESTA SOLICITUD

1.-
2.-
3.-
4.-
5.-

VII. REPRESENTANTE LEGAL (Llenar en caso de personas jurídicas o personas naturales que sean representadas por un tercero)

37.- APELLIDOS Y NOMBRES DEL REPRESENTANTE LEGAL O APODERADO															38.- DNI/C.E.				

39.- DOCUMENTO QUE ACREDITA LA REPRESENTACIÓN LEGAL Y/O PODER PARA TRÁMITE

FIRMA DEL REPRESENTANTE LEGAL O APODERADO

VIII. AUTORIZACION PARA LA REALIZACION DEL TRAMITE

Según documento que acompaño a la presente solicitud especificado en casilla N° VII, el Sr.:.....
.....identificado con DNI/C.E.:.....cuya firma aparece
en la casilla N°39, queda autorizado por mi a efectuar ante la Municipalidad Distrital de La Molina la totalidad de los tramites(incluido el retiro de los certificados o autorizaciones) vinculados a la presente solicitud.

Firma del encargado del tramite ante la MDLM

IX. DATOS DEL PROPIETARIO (Llenar sólo si el Local no es propio)

40.- APELLIDOS Y NOMBRES O RAZÓN SOCIAL															41.- DNI/CE/RUC				

42.- TELEFONO					43.- DIRECCIÓN														
---------------	--	--	--	--	----------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

X. ELEMENTO DE PUBLICIDAD EXTERIOR ADOSADO A FACHADA

GRÁFICO

El establecimiento contará con un anuncio adosado a fachada del tipo panel simple

COLORES

MEDIDAS

LEYENDA

XI. DECLARACIÓN DE CESE DE ACTIVIDADES

Declaro que a partir delhe dejado de realizar las actividades autorizadas en la Licencia

N°de fecha

Cese definitivo

Firma del solicitante o Apoderado
DNI/CE:

XII. DECL. JURADA MYPE (Ley 28015 y Reglamento)

Declaro que reúno las características para ser considerado como micro o pequeña empresa de acuerdo a la Ley 28015 y DS 009-2003-TR

Firma del solicitante o Apoderado
DNI/CE:

XIII. NUMERO DE REFERENCIA (Duplicados, Renovaciones y Variaciones)

Ingrese el Número de referencia correspondiente a la Autorización o Certificado, en caso de solicitar Duplicados o Renovaciones

Nro. De Resolución _____, 0

Nro de Certificado _____

XIV. DECLARACIÓN JURADA, Declaro bajo juramento que

- Cumpló con toda la normatividad aplicable que regula la actividad para la cual solicito autorizaciones y/o certificados.
- Tengo conocimiento de que la presente declaración y la documentación presentada está sujeta a verificación posterior de su veracidad, y en caso de haber proporcionado información, documentos, formatos y/o declaraciones que no respondan a la verdad, se me podrán aplicar las sanciones administrativas y/o penales correspondientes, revocándose las autorizaciones que se me otorguen como consecuencia de esta solicitud.
- Brindaré las facilidades necesarias para las acciones de fiscalización y control a las autoridades municipalidades competentes.

DNI/CE

Firma del solicitante o apoderado

Fecha: _____

DNI/CE:

Firma del solicitante o apoderado

ANEXO 29

DECLARACIÓN JURADA DE OBSERVANCIA DE CONDICIONES DE SEGURIDAD (Ley N° 28976)



Municipalidad de la Molina

ANEXO N° 01: DECLARACIÓN JURADA

DECLARACIÓN JURADA DE OBSERVANCIA DE CONDICIONES DE SEGURIDAD (Ley N° 28976)		
RAZÓN SOCIAL/PERSONA NATURAL, UBICADO EN		
El propietario y/o conductor del local o establecimiento declara bajo juramento lo siguiente:	SI	NO CORRESPONDE
1.0 ARQUITECTURA		
1.1	El ingreso y/o salida del local o establecimiento presenta un ancho libre mínimo de 0.90 m, la puerta no abre directamente sobre un desnivel ni invade la vía pública y las vías o rutas de evacuación se encuentran libres de obstáculos y objetos que puedan caer (estantes, anaqueles, espejos, mamparas de vidrio, elementos decorativos u otros).	
2.0 ESTRUCTURAS		
2.1	El local o establecimiento no presenta deterioro en sus elementos estructurales (techos, vigas, columnas y paredes).	
2.2	Si hubiera falso techo, este debe estar fijo o asegurado y no ser de material combustible (tecnopor, plástico y/o cartón).	
2.3	El local o establecimiento no presenta humedad en sus techos, paredes, pisos ni fuga de agua en sus instalaciones sanitarias.	
3.0 INSTALACIONES ELÉCTRICAS		
3.1	El tablero eléctrico es de material no combustible (metal o resina), tiene interruptores termomagnéticos identificados y no utiliza llaves tipo cuchilla.	
3.2	El tablero eléctrico tiene interruptores diferenciales (para instalaciones nuevas a partir del 1 de julio del 2006)	
3.3	No se utiliza cable mellizo en instalaciones permanentes de alumbrado y/o tomacorriente. El cableado eléctrico se encuentra protegido mediante canaletas o tubos de PVC y las cajas de paso tienen tapa.	
3.4	Si el local o establecimiento cuenta con equipos y/o artefactos eléctricos (hornos microondas, congeladoras, exhibidores y similares) los enchufes deben tener tres espigas y los tomacorrientes deben contar con conexión al sistema de puesta a tierra. Los tomacorrientes se encuentran en buen estado y no se utiliza adaptadores múltiples. Si hubiera equipos y/o artefactos eléctricos (hornos microondas, congeladores, exhibidores y similares), estos deben contar con sistema de puesta a tierra y con protocolo de medición de la resistencia menor a 25 ohmios.	
3.5	Los equipos de alumbrado (focos, fluorescentes, lámparas, etc.) no presentan cables ni empalmes expuestos. Si cuenta con luces de emergencia (para locales o establecimientos que funcionan en horario nocturno), éstas se encuentran en buen estado y operativas.	
3.6	Los anuncios publicitarios con energía eléctrica no utilizan cables mellizos, tienen cableado adecuado y cuentan con conexión al sistema de puesta a tierra.	
4.0 SEGURIDAD Y PROTECCIÓN CONTRA INCENDIOS		

ANEXO 30

SOLICITUD DE INSPECCIÓN TÉCNICA DE SEGURIDAD EN EDIFICACIONES



MUNICIPALIDAD DE "LA MOLINA"



SOLICITUD DE INSPECCIÓN TÉCNICA DE SEGURIDAD EN EDIFICACIONES
D.S. N° 058 - 2014 - PCM
ANEXO 05

EXPEDIENTE:

I. DATOS DE LA INSPECCIÓN TÉCNICA DE SEGURIDAD EN EDIFICACIONES	
PRIMERA INSPECCIÓN TÉCNICA <input type="checkbox"/>	N° DE BOLETA DE PAGO EN EL BANCO DE LA NACIÓN: MONTO ABONADO:
TIPO DE INSPECCIÓN DE SEGURIDAD EN EDIFICACIONES SOLICITADA: BÁSICA EXANTE <input type="checkbox"/> PREVIA A EVENTO O ESPECTÁCULO PÚBLICO CON ASISTENCIA: BÁSICA EXPOST <input type="checkbox"/> MENOR O IGUAL A 3,000 PERSONAS <input type="checkbox"/> DE DETALLE <input type="checkbox"/> MAYOR A 3,000 PERSONAS <input type="checkbox"/> MULTIDISCIPLINARIA <input type="checkbox"/> ASISTENCIA PREVISITA:	FECHA Y HORA PROGRAMADA PARA LA INSPECCIÓN: SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> EN PROCESO <input type="checkbox"/> TIPO DE INSPECCIÓN TÉCNICA EJECUTADA: CERTIFICADO EMITIDO N°: AFORO:

II. DATOS DEL REPRESENTANTE LEGAL Y DEL SOLICITANTE	
NOMBRES Y APELLIDOS DEL PROPIETARIO / REPRESENTANTE LEGAL, CONDUCTOR / ADMINISTRADOR: DOCUMENTO DE IDENTIDAD N°: TELÉFONO FIJO / CELULAR: CORREO ELECTRÓNICO: DOMICILIO:	
NOMBRES Y APELLIDOS DEL SOLICITANTE: DOCUMENTO DE IDENTIDAD o CARNÉ DE EXTRANJERÍA N°:	

III. DATOS ADMINISTRATIVOS DEL OBJETO DE INSPECCIÓN	
NOMBRE COMERCIAL:	GIRO O ACTIVIDADES QUE REALIZA:
RAZÓN SOCIAL:	(VIVIENDA, HOSPEDAJE, EDUCACIÓN, SALUD, INDUSTRIA, COMERCIO, OFICINAS, SERVICIOS COMUNALES, RECREACIÓN Y DEPORTES, TRANSPORTES Y COMUNICACIONES, OTROS)
RUC N°:	ÁREA OCUPADA EN m²: N° DE PISOS:
DIRECCIÓN / UBICACIÓN: DISTRITO: PROVINCIA: DEPARTAMENTO: REGIÓN: TELÉFONO (S): CORREO ELECTRÓNICO:	

IV. ANTECEDENTES DE LA EDIFICACIÓN O INSTALACIÓN (PARA SER LLENADO POR EL ÓRGANO EJECUTANTE)	
AMPLIACIÓN / MODIFICACIÓN <input type="checkbox"/>	OTROS <input type="checkbox"/>
N° DEL ÚLTIMO CERTIFICADO DE SEGURIDAD EN EDIFICACIONES:	N° DE INFORME TÉCNICO DE LA ÚLTIMA INSPECCIÓN:
LA INSTALACIÓN CUENTA CON LICENCIA DE EDIFICACIÓN: SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> NO APLICABLE <input type="checkbox"/>	
N° DE EXPEDIENTE MUNICIPAL DE DELEGACIÓN AD HOC:	N° DE EXPEDIENTE DE VERIFICACIÓN AD HOC:

CARGO DE RECEPCIÓN (FIRMA Y SELLO / FECHA Y HORA) (PARA EL SOLICITANTE LUEGO DE ENTREGAR TODA LA DOCUMENTACIÓN REQUERIDA)	_____ / _____ / _____ (CIUDAD) (FECHA) _____ SOLICITANTE (FIRMA, NOMBRE Y APELLIDOS Y DOC. DE IDENTIDAD)
---	--

IMPORTANTE:

- LLENAR CON LETRA DE IMPRENTA Y MARCAR "X" LO QUE CORRESPONDA.
- ADJUNTAR A LA SOLICITUD EL RECIBO ORIGINAL DEL BANCO DE LA NACIÓN DEL PAGO POR CONCEPTO DE INSPECCIÓN.
- EN CASO QUE EL PROPIETARIO Y/O CONDUCTOR NO SE ENCONTRASE EN LA FECHA FIJADA PARA LA INSPECCIÓN SE DEBE ACERCAR AL ÓRGANO EJECUTANTE PARA FIJAR NUEVA FECHA (ART. 33 DEL D.S. N° 058-2014-PCM).
- QUEJAS Y/O DENUNCIAS RELACIONADAS DEBERÁN PRESENTARSE AL ÓRGANO EJECUTANTE.
- TODO INSPECTOR DEBE ACREDITARSE PARA EL EJERCICIO DE SUS FUNCIONES MEDIANTE UN CARNÉ EXPEDIDO POR EL CENEFPED, EL CUAL DEBE ESTAR VIGENTE Y CORRESPONDER AL PORTADOR.



MUNICIPALIDAD DE "LA MOLINA"



SOLICITUD DE INSPECCIÓN TÉCNICA DE SEGURIDAD EN EDIFICACIONES

D.S. N° 058 - 2014 - PCM

ANEXO 05

EXPEDIENTE:

V. ANEXOS			
1.- PLAN DE SEGURIDAD	<input type="checkbox"/>	6.- PLANO DE SEÑALIZACIÓN / RUTAS DE EVACUACIÓN	<input type="checkbox"/>
2.- PLANO DE UBICACIÓN	<input type="checkbox"/>	7.- PROTOCOLO PRUEBAS DE OPERATIVIDAD Y MANTENIMIENTO DE EQUIPOS DE SEGURIDAD	<input type="checkbox"/>
3.- PLANO DE ARQUITECTURA (DISTRIBUCIÓN)	<input type="checkbox"/>	8.- CERTIFICADO VIGENTE DE MEDICIÓN DE RESISTENCIA DEL POZO A TIERRA	<input type="checkbox"/>
4.- PLANO DE DIAGRAMAS UNIFILARES, TABLEROS ELÉCTRICOS Y CUADROS DE CARGAS	<input type="checkbox"/>	9.- CONSTANCIA DE MANTENIMIENTO DE CALDERAS	<input type="checkbox"/>
5.- CÁLCULO DE AFORO POR ÁREAS	<input type="checkbox"/>	10.- CERTIFICADOS DE CONFORMIDAD EMITIDOS POR OSINERGMIN	<input type="checkbox"/>

VI. COMPETENCIA DEL ÓRGANO EJECUTANTE - TRASLATÉCNICA DE SEGURIDAD DE LA INSPECCIÓN TÉCNICA EN EDIFICACIONES (PARA SER LLENADO POR EL ÓRGANO EJECUTANTE)
(EN CASO QUE LA MUNICIPALIDAD NO CUENTE CON PERSONAL IDÓNEO PARA EJECUTAR LA INSPECCIÓN BÁSICA O DETALLE, ESTÁ OBLIGADA A DEJAR CONSTANCIA DE ESTE HECHO CON SELLO Y FIRMA DEL ÓRGANO EJECUTANTE DE LA MUNICIPALIDAD EN EL ESPACIO SIGUIENTE. ESTE REQUISITO ES OBLIGATORIO PARA QUE EL SOLICITANTE PUEDA CONTINUAR EL TRAMITE DE LA INSPECCIÓN EN LA OFICINA CORRESPONDIENTE / EN EL ÓRGANO EJECUTANTE DE LA MUNICIPALIDAD CORRESPONDIENTE)

VII. RECLASIFICACIÓN DE LA INSPECCIÓN TÉCNICA DE SEGURIDAD EN EDIFICACIONES (PARA SER LLENADO POR EL ÓRGANO EJECUTANTE)
(EL ÓRGANO EJECUTANTE O EL INSPECTOR AL MOMENTO DE LA PRESENTACIÓN DE LA SOLICITUD O AL REALIZAR LA INSPECCIÓN LUEGO DE VERIFICAR QUE LOS DATOS CONSIGNADOS EN ÉSTA O A LO OBSERVADO POR SU COMPLEJIDAD DETERMINE QUE DEBE RECLASIFICARSE COMO UNA INSPECCIÓN TÉCNICA DE DETALLE O MULTIDISCIPLINARIA, ESTÁ OBLIGADO A DEJAR CONSTANCIA DE ESTE HECHO CON SELLO Y FIRMA DEL ÓRGANO EJECUTANTE DE LA MUNICIPALIDAD EN EL ESPACIO SIGUIENTE, A FIN QUE SE PROCEDA CON LA RECLASIFICACIÓN RESPECTIVA)

VIII. PARA SER LLENADO AL MOMENTO DE LA INSPECCIÓN
INSPECTOR A CARGO DE LA INSPECCIÓN TÉCNICA DE SEGURIDAD EN EDIFICACIONES:
NOMBRES Y APELLIDOS: _____ DOC. DE IDENTIDAD N°: _____
FECHA Y HORA: _____ FIRMA: _____
LA INSPECCIÓN SE REALIZA CON LA PRESENCIA DEL CONDUCTOR Y / O PROPIETARIO DEL RECINTO O INSTALACIÓN, CUYOS DATOS SON:
NOMBRES Y APELLIDOS: _____

IX. OBSERVACIONES DURANTE LA INSPECCIÓN
(CONSIDERAR EN CASO SE SUSPENDA LA INSPECCIÓN TÉCNICA DE SEGURIDAD EN EDIFICACIONES POR AUSENCIA DEL CONDUCTOR Y/O PROPIETARIO O PORQUE SE REQUIERA MAYOR TIEMPO PARA EJECUTAR LA DILIGENCIA INDICANDO TESTIGOS, FECHA, HORA Y FIRMAS)
LA INSPECCIÓN SE REALIZA CON LA PRESENCIA DEL CONDUCTOR Y / O PROPIETARIO DEL RECINTO O INSTALACIÓN, CUYOS DATOS SON:
NOMBRES Y APELLIDOS: _____

X. OTROS (PARA SER LLENADO POSTERIORMENTE POR EL ÓRGANO EJECUTANTE)
EL INFORME DE INSPECCIÓN TÉCNICA DE SEGURIDAD EN EDIFICACIONES EMITIDO ES EL N°: _____
EL CERTIFICADO DE INSPECCIÓN TÉCNICA DE SEGURIDAD EN EDIFICACIONES EMITIDO ES EL N°: _____

IMPORTANTE:
ESTE FORMATO ES PROPORCIONADO EXCLUSIVAMENTE Y EN FORMA GRATUITA POR EL ÓRGANO EJECUTANTE DE LA INSPECCIÓN.

ANEXO 31. PERFIL DE PUESTOS DE LA ORGANIZACIÓN

Puestos de la Gerencia general

Puesto	Horario de trabajo	Descripción del puesto	Educación formal	Habilidades	Experiencia mínima
Gerente general	Libre	Responsable por la dirección y representación legal de la empresa. Desarrolla y define los objetivos organizacionales. Planifica el crecimiento de la empresa a corto y a largo plazo. Presenta al Directorio los estados financieros, presupuesto, programas de trabajo y demás obligaciones.	Bachiller en Administración, Ing. Industrial, Economía, afines. MBA o maestría en gestión empresarial, Finanzas.	Capacidad de negociación, Comunicación, Liderazgo, Trabajo en equipo, Pensamiento crítico. Análisis de datos Pensamiento crítico Automotivación	5 años + 2 experiencia en atención al AM
Asistente de gerencia	8:00 a.m. - 5:00 p.m.	Apoyar en todos los procesos administrativos y que garanticen el eficiente desarrollo de la operación de la Gerencia.	Bachiller de carrera de ciencias empresariales, ingenierías o derecho.	Organizado Conocimientos básicos de contabilidad, trámites bancarios. Excelente ortografía y redacción. Manejo de Office intermedio.	2 años

Perfil de puestos del Departamento de Administración y Finanzas

Puesto	Horario de trabajo	Descripción del puesto	Educación formal	Habilidades	Experiencia mínima
Jefe de Administración y Finanzas	8:00 a.m. - 5:00 p.m.	Determina políticas y procedimientos de las actividades de la administración y contabilidad de la organización. Elaborar informe de estados financieros para su presentación a la Gerencia General. Proyectar y coordinar programas de capacitación y entrenamiento para los empleados Verificar la administración de personal.	Bachiller en Administración, Ing. Industrial, Economía. MBA o maestría en Finanzas	Liderazgo, trabajo en equipo, Análisis de datos, Creatividad Manejo avanzado de Office Comunicación a todo nivel	4 años
Analista de Logística y Servicio de terceros	8:00 a.m. - 5:00 p.m.	Su labor será asegurar la gestión óptima de la logística interna. Analizar y realizar procedimientos de las operaciones comerciales para lograr las mejores condiciones de servicio, coste y calidad. Gestión de contrataciones y adquisiciones.	Bachiller de carrera de ciencias empresariales, ingenierías. Especialización en Logística, Finanzas.	Manejo de programas de informática nivel intermedio. Capacidad de negociación. Riguroso y ordenado.	2 años
Asistente de Logística y Servicio de terceros	8:00 a.m. - 5:00 p.m.	Su labor será asegurar la gestión óptima de la logística interna. Realizar operaciones comerciales. Control de almacenamiento. Gestión de contrataciones y adquisiciones.	Bachiller de carrera de ciencias empresariales, ingenierías.	Manejo de programas de informática nivel intermedio. Capacidad de negociación. Riguroso y ordenado.	1 año
Encargado de Recursos humanos	8:00 a.m. - 5:00 p.m.	Coordinación del proceso de selección de personal. Documentación de los empleados de la empresa. Implementar acciones de mejora de clima laboral y consolidación de la cultura organizacional. Manejo de las planillas de los empleados. Colabora con elaboración de plan de capacitación.	Bachiller de carrera de ciencias empresariales, ingenierías o derecho. Cursos en RR.HH.	Comunicación a todo nivel Trabajo en Equipo Pensamiento crítico. Manejo de Office intermedio	2 años

Perfil de puestos del Departamento de Marketing y Gestión comercial

Puesto	Horario de trabajo	Descripción del puesto	Educación formal	Habilidades	Experiencia mínima
Jefe de Marketing y Gestión comercial	8:00 a.m. - 5:00 p.m.	Responsable del plan e implementación de las estrategias comerciales para captación de clientes, Inteligencia comercial, Marketing relacional. Análisis del mercado, de clientes, influenciadores.	Bachiller en Administración, Ing. Industrial, Economía. MBA o maestría en Marketing, Gestión comercial	Liderazgo, trabajo en equipo, Análisis de datos, Creatividad Manejo avanzado de Office Comunicación a todo nivel	4 años
Coordinador de actividades	8:00 a.m. - 5:00 p.m.	Plan y ejecución de talleres y otras actividades en las que participa los clientes. Coordinación, supervisión y evaluación de los docentes. Implementación de publicidad y Branding Estudio y análisis de la experiencia del cliente.	Bachiller en carreras de ciencias sociales o humanidades	Comunicación a todo nivel Trabajo en Equipo Pensamiento crítico. Manejo de Office intermedio	2 años
Analista de Marketing	8:00 a.m. - 5:00 p.m.	Manejo de estrategias de comunicación, publicidad y Branding Implementación de estrategia comercial para la captación de clientes. Propuestas y desarrollo de estrategia de inteligencia comercial y marketing relacional. Análisis del mercado, de clientes, influenciadores.	Bachiller de carrera de ciencias empresariales, ingenierías o Especialización en Marketing	Análisis de datos Creatividad Trabajo en Equipo Pensamiento crítico. Manejo de Office intermedio, excel avanzado.	2 años

Perfil de puestos del Departamento de Marketing y Gestión comercial

Puesto	Horario de trabajo	Descripción del puesto	Educación formal	Habilidades	Experiencia mínima
Recepcionista	8:00 a.m. - 5:00 p.m.	Responder, registrar y devolver las llamadas de teléfono o mail. Actualizar la base de datos de clientes. Organizar documentos. Gestionar las solicitudes del cliente. (Inscripciones, consultas, sugerencias, etc.)	Técnico o egresado de carreras de ciencias sociales o empresariales.	Buena comunicación oral y escrita. Proactivo y resolutivo con las tareas. Servicio al cliente. Manejo de Office a nivel intermedio.	1 año
Anfitrión	8:00 a.m. - 5:00 p.m.	Recibir al público a su llegada a la empresa. Reportar problemas que afectan a los clientes directa o indirectamente. Apoyo al coordinador de actividades.	Técnico o egresado de carreras de ciencias sociales o humanidades	Buena comunicación oral y escrita. Proactivo y resolutivo con las tareas. Servicio al cliente. Manejo de Office nivel intermedio.	No requerida
Auxiliar de cuidado del cliente	8:00 a.m. - 5:00 p.m.	Apoyo permanente en el desarrollo de las actividades con los clientes. Apoyo al coordinador de actividades. Realizar informes de la experiencia del cliente en las actividades que participa (talleres, charlas, etc.)	Técnico o egresado de carrera de Trabajo social o del área de ciencias de la salud.	Conocimiento de primeros auxilios y atención al AM. Proactivo y resolutivo con las tareas. Manejo de Office a nivel intermedio.	1 año
Ejecutivo de convenios institucionales	8:00 a.m. - 5:00 p.m.	Coordinar convenios con organizaciones. Realizar presentaciones de la empresa. Implementación de estrategias comerciales para captación de clientes. Seguimiento de documentación de convenios suscritos.	Bachiller de carrera de ciencias empresariales, ingenierías o derecho.	Capacidad de Persuasión Persistencia Proactividad Trabajo en Equipo	1 año

ANEXO 32

PRESUPUESTO DEL PLAN DE RECURSOS HUMANOS.

Área	Puesto	Cantidad	Unidad de medicion	Costo por hora	Sueldo	Sueldo Anual	CTS	Gratificacion	Aportes Essalud	Total x trabajador	Total	Año 1				Total Año 1	
												Sueldo Anual	CTS	Gratificación	Aportes		
Gerencia General																	
	Gerente general	1	Mes		\$7,000.00	\$84,000.00	\$7,000.00	\$15,260.00	\$7,560.00	\$113,820.00	\$113,820.00	91,560.00	7,630.00	15,260.00	8,240.40	122,690.40	
	Asistente de gerencia	1	Mes		\$2,000.00	\$24,000.00	\$2,000.00	\$4,360.00	\$2,160.00	\$32,520.00	\$32,520.00	26,160.00	2,180.00	4,360.00	2,354.40	35,054.40	
Departamento de Administración y Finanzas																	
	Jefe de Administración y Finanzas	1	Mes		\$4,000.00	\$48,000.00	\$4,000.00	\$8,720.00	\$4,320.00	\$65,040.00	\$65,040.00	52,320.00	4,360.00	8,720.00	4,708.80	70,108.80	
	Analista de Logística y Servicio de terceros	1	Mes		\$2,500.00	\$30,000.00	\$2,500.00	\$5,450.00	\$2,700.00	\$40,650.00	\$40,650.00	32,700.00	2,725.00	5,450.00	2,943.00	43,818.00	
	Asistente de Logística y Servicio de terceros	1	Mes		\$1,200.00	\$14,400.00	\$1,200.00	\$2,616.00	\$1,296.00	\$19,512.00	\$19,512.00	15,696.00	1,308.00	2,616.00	1,412.64	21,032.64	
	Encargado de Recursos humanos	1	Mes		\$2,000.00	\$24,000.00	\$2,000.00	\$4,360.00	\$2,160.00	\$32,520.00	\$32,520.00	26,160.00	2,180.00	4,360.00	2,354.40	35,054.40	
Departamento de Marketing y Gestion Comercial																	
	Jefe de Marketing y Gestión comercial	1	Mes		\$4,000.00	\$48,000.00	\$4,000.00	\$8,720.00	\$4,320.00	\$65,040.00	\$65,040.00	52,320.00	4,360.00	8,720.00	4,708.80	70,108.80	
	Coordinador de actividades	1	Mes		\$2,500.00	\$30,000.00	\$2,500.00	\$5,450.00	\$2,700.00	\$40,650.00	\$40,650.00	32,700.00	2,725.00	5,450.00	2,943.00	43,818.00	
	Analista de Marketing	1	Mes		\$2,500.00	\$30,000.00	\$2,500.00	\$5,450.00	\$2,700.00	\$40,650.00	\$40,650.00	32,700.00	2,725.00	5,450.00	2,943.00	43,818.00	
	Recepcionista	1	Mes		\$850.00	\$10,200.00	\$850.00	\$1,853.00	\$918.00	\$13,821.00	\$13,821.00	11,118.00	926.50	1,853.00	1,000.62	14,898.12	
	Anfitrión	1	Mes		\$850.00	\$10,200.00	\$850.00	\$1,853.00	\$918.00	\$13,821.00	\$13,821.00	11,118.00	926.50	1,853.00	1,000.62	14,898.12	
	Auxiliar de cuidado del cliente	3	Mes		\$850.00	\$10,200.00	\$850.00	\$1,853.00	\$918.00	\$13,821.00	\$41,463.00	33,354.00	2,779.50	5,559.00	3,001.86	44,694.36	
	Ejecutivo de convenios institucionales	1	Mes		\$2,000.00	\$24,000.00	\$2,000.00	\$4,360.00	\$2,160.00	\$32,520.00	\$32,520.00	26,160.00	2,180.00	4,360.00	2,354.40	35,054.40	
Honorario Profesionales																	
	Taichi	8	Horas al mes	\$70.00	\$560.00						\$6,720.00					6,720.00	
	Aeróbicos	8	Horas al mes	\$70.00	\$560.00						\$6,720.00					6,720.00	
	Danza	8	Horas al mes	\$70.00	\$560.00						\$6,720.00					6,720.00	
	Yoga	4	Horas al mes	\$70.00	\$280.00						\$3,360.00					3,360.00	
	Inglés	8	Horas al mes	\$70.00	\$560.00						\$6,720.00					6,720.00	
	Profesional Especialista	8	Horas al mes	\$70.00	\$560.00						\$6,720.00					6,720.00	
	Manualidades	6	Horas al mes	\$70.00	\$420.00						\$5,040.00					5,040.00	
	Risoterapia	6	Horas al mes	\$70.00	\$420.00						\$5,040.00					5,040.00	
	Taller Tecnologia	6	Horas al mes	\$70.00	\$420.00						\$5,040.00					5,040.00	
	Emprendimiento	6	Horas al mes	\$70.00	\$420.00						\$5,040.00					5,040.00	
	Taller Artístico	6	Horas al mes	\$70.00	\$420.00						\$5,040.00					5,040.00	
	Taller Cocina	4	Horas al mes	\$70.00	\$280.00						\$3,360.00					3,360.00	
	Taller Memoria	4	Horas al mes	\$70.00	\$280.00						\$3,360.00					3,360.00	
	Música y baile	4	Horas al mes	\$70.00	\$280.00						\$3,360.00					3,360.00	
	Cosmetologo	1	Mes		\$800.00						\$9,600.00					9,600.00	
	Fisioterapeuta	1	Mes		\$1,500.00						\$18,000.00					18,000.00	
	Enfermera Topico	1	Mes		\$1,200.00						\$14,400.00					14,400.00	
Servicios Tercearizados																	
	Limpieza	2	Mes		850.00						20,400.00					20,400.00	
	Mantenimiento y soporte tecnico	1	Mes		850.00						10,200.00					10,200.00	
	Seguridad	1	Mes		850.00						10,200.00					10,200.00	
	Jardineria	1	Mes		850.00						10,200.00					10,200.00	
	Transporte	2	Mes		850.00						20,400.00					20,400.00	
	Estudio de abogados	1	Mes		1,000.00						12,000.00					12,000.00	
	Estudio Contable	1	Mes		1,000.00						12,000.00					12,000.00	
Capacitaciones																	
	Capacitación Inicial	1	Anual		500.00						500.00					500.00	
					387,000.00	32,250.00	70,305.00	34,830.00	34,830.00	524,385.00	761,667.00	444,066.00	37,005.50	74,011.00	39,965.94	804,688.44	

ANEXO 33

ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA

	Año 00	Año 01	Año 02	Año 03	Año 04	Año 05
	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Mercado Meta	12,065	12,538	13,033	13,555	14,105	14,681
% Penetración	0.0%	2.7%	3.4%	3.6%	3.7%	3.9%
Stock clientes únicos	0	339	440	490	524	566

2) Determinar tipo de cliente

Tipo de cliente	Frecuencia asistencia						
Socio	Todos los días	5%	8%	11%	14%	17%	20%
Socio	2 o 3 veces a la semana	19%	21%	23%	26%	28%	30%
Público general	1 vez a la semana	23%	21%	20%	18%	17%	15%
Público general	1 vez cada 15 días	39%	36%	33%	30%	28%	25%
Público general	1 vez al mes	15%	14%	13%	12%	11%	10%
Total		100%	100%	100%	100%	100%	100%

Stock de clientes (únicos)

Tipo de cliente	Frecuencia asistencia						
Socio	Todos los días	0	27	48	69	89	113
Socio	2 o 3 veces a la semana	0	72	103	125	146	170
Público general	1 vez a la semana	0	71	86	89	87	85
Público general	1 vez cada 15 días	0	122	146	149	145	142
Público general	1 vez al mes	0	47	57	58	57	57
Total		0	339	440	490	524	566

Stock clientes únicos

Socio	99	151	194	235	283
Público general	240	289	296	289	283
# Stock clientes	339	440	490	524	566

ANEXO 34
PRESUPUESTO DE COSTOS

	Año01	Año02	Año03	Año04	Año05
Personal tercerizado	S/. 114.240				
Mantenimiento y TI	S/. 75.000				
Depreciación	S/. 14.588				
Seguros	S/. 8.435				
Otros	S/. 7.884				
Total	S/. 220.147				

ANEXO 35

PRESUPUESTO DE GASTOS ADMINISTRATIVOS

	Año01	Año02	Año03	Año04	Año05
Personal administrativo	S/. 552.027				
Servicios	S/. 17.644				
Alquiler Local	S/. 120.000				
Gasto de Marketing	S/. 78.800	S/. 150.619	S/. 190.473	S/. 225.684	S/. 265.643
Total	S/. 768.471	S/. 840.290	S/. 880.144	S/. 915.355	S/. 955.314

ANEXO 36

INVERSIÓN DEL PLAN DE NEGOCIOS

Inversión del plan de Negocio			
Tipo	Descripción	Total	%
Activo Fijo	Mobiliario	S/. 26.388	7,4%
	Electrodomésticos	S/. 22.557	6,3%
	Computacional	S/. 30.137	8,5%
	Decoración	S/. 5.720	1,6%
	Remodelaciones	S/. 15.000	4,2%
	Implementos de gimnasio	S/. 875	0,2%
Activo Intangible	Búsqueda y reserva del nombre	S/. 40	0,0%
	Minuta y elevar minuta a escritura publica	S/. 450	0,1%
	Elevar escritura pública en Sunarp	S/. 90	0,0%
	Diseño del logo y marca	S/. 1.200	0,3%
	Notaria - testimonio empresa	S/. 2.200	0,6%
	Legalización de Libros Contables	S/. 300	0,1%
	Legalización de Libros de Planilla	S/. 50	0,0%
	Licencia municipal	S/. 500	0,1%
	Inversión publicitaria	S/. 25.800	7,2%
	Gastos de lanzamiento	S/. 15.000	4,2%
	Ofimática (Office 365)	S/. 4.901	1,4%
	ERP (Creación In House)	S/. 3.500	1,0%
	CRM (Creación In House)	S/. 5.000	1,4%
	Portal Web	S/. 500	0,1%
	Perfiles redes sociales	S/. 450	0,1%
	Dominio y alojamiento web	S/. 540	0,2%
Otros	Capital	S/. 194.706	54,7%
Total		S/. 355.904	100,0%

ANEXO 37

ESTADO DE RESULTADOS

Estado de resultados proyectados (S/.)

	Año01	Año02	Año03	Año04	Año05
Ingresos por servicios	S/. 787,100	S/. 1,346,752	S/. 1,722,377	S/. 2,028,183	S/. 2,376,782
Costo de Ventas	S/. 220,147	S/. 220,147	S/. 220,147	S/. 220,147	S/. 220,147
Personal tercerizado	S/. 114,240	S/. 114,240	S/. 114,240	S/. 114,240	S/. 114,240
Mantenimiento y TI	S/. 75,000	S/. 75,000	S/. 75,000	S/. 75,000	S/. 75,000
Depreciación	S/. 14,588	S/. 14,588	S/. 14,588	S/. 14,588	S/. 14,588
Seguros	S/. 8,435	S/. 8,435	S/. 8,435	S/. 8,435	S/. 8,435
Otros	S/. 7,884	S/. 7,884	S/. 7,884	S/. 7,884	S/. 7,884
Utilidad Bruta	S/. 566,953	S/. 1,126,605	S/. 1,502,230	S/. 1,808,036	S/. 2,156,635
Gastos Administrativos	S/. 768,471	S/. 840,290	S/. 880,144	S/. 915,355	S/. 955,314
Personal administrativo	S/. 552,027	S/. 552,027	S/. 552,027	S/. 552,027	S/. 552,027
Servicios	S/. 17,644	S/. 17,644	S/. 17,644	S/. 17,644	S/. 17,644
Alquiler Local	S/. 120,000	S/. 120,000	S/. 120,000	S/. 120,000	S/. 120,000
Gasto de Marketing	S/. 78,800	S/. 150,619	S/. 190,473	S/. 225,684	S/. 265,643
Utilidad Operativa	-S/. 201,518	S/. 286,314	S/. 622,086	S/. 892,681	S/. 1,201,321
Gastos Financieros	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0
Utilidad antes de impuestos	-S/. 201,518	S/. 286,314	S/. 622,086	S/. 892,681	S/. 1,201,321
Participación de trabajadores	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0
Impuesto a la renta	-S/. 60,455	S/. 85,894	S/. 186,626	S/. 267,804	S/. 360,396
Utilidad neta	-S/. 141,063	S/. 200,420	S/. 435,460	S/. 624,877	S/. 840,925

BIBLIOGRAFÍA

- APEIM. (2016). Niveles Socioeconómicos 2016. Asociación Peruana de Empresas de Investigación Mercado, Lima.
- Bibolotti S., Narvaja J. (2012). *Plan de negocio para la implementación de un centro de soluciones para el cuidado del adulto mayor*. Tesis para obtener el grado de Magister en Administración, Universidad ESAN. Recuperada de CENDOC Universidad ESAN.
- Dirección General de Salud de las Personas, (2005). *Lineamientos para la atención integral de salud de las personas adultas mayores*. Dirección General de Salud de las Personas - Ministerio de Salud -. Lima: Autor
- Flores, Gladys (s.f.). *Distribución de la población, densidad poblacional, tasas de urbanización*. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos-pdf5/distribucion-poblacion-densidad-poblacional-tasas-urbanizacion/distribucion-poblacion-densidad-poblacional-tasas-urbanizacion.shtml>
- INEI. (2013). *Perú: Situación de Salud de la Población Adulta Mayor, 2012*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1146/libro.pdf
- INEI. (2017). *Situación de la Población Adulta Mayor*. Informe Técnico N° 1. Lima: Autor. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-n01_adulto-mayor-oct-dic2016.pdf
- IPSOS APOYO Opinión y Mercado (2014). *Perfil del Adulto Mayor*. Lima: Autor
- Ley N° 30490. Ley del Adulto Mayor. (Julio, 2016). Recuperado de <http://www.mimp.gob.pe/adultomayor/archivos/Ley30490.pdf>
- MINDES, (2012). *Guía Básica de Atención Integral para personas Adultas Mayores en Centros Residenciales*. Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables. 1ra. Edición.
- MUNLIMA. Centro Integral de Atención al Adulto Mayor – CIAM. Recuperado de <http://www.munlima.gob.pe/centro-integral-de-atencion-al-adulto-mayor-ciam>
- Nalvarte, G., Pérez, M., Vargas, G., Villasante, D. (2013). *Plan de negocio para la implementación de una casa club para el adulto mayor para nivel socio económico B y C*. Tesis para obtener el grado de Magister en Administración, Universidad ESAN. Recuperada de CENDOC Universidad ESAN.

- Organización Mundial de la Salud, (2017). Datos interesantes acerca del envejecimiento. *En Envejecimiento y ciclo de vida*. Recuperado de <http://www.who.int/ageing/es/>
- Organización Mundial de la Salud, (2015). Informe mundial sobre el envejecimiento y la salud. Suiza: Autor
- Orozco, Carlos (julio, 2015). *Depresión y autoestima en adultos mayores institucionalizados y no institucionalizados en la ciudad de Lima*. Recuperado de <https://revistas.ulima.edu.pe/index.php/Persona/article/viewFile/500/474>
- Ramos, Gabriela (2016). ¡Aquí nadie es viejo! Usos e interpretaciones del Programa Centro del Adulto Mayor- EsSalud en un distrito popular de Lima. *Revista Anthropologica*. 34 (37): 139-169.
- UNFPA (s.f.). *Adultos mayores en el Perú*. Recuperado de <http://www.unfpa.org.pe/publicaciones/publicacionesperu/UNFPA-Ficha-Adultos-Mayores-Peru.pdf>
- 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. Universidad Nacional Mayor de San Marcos*. 68(3): 284 – 29
- Vera, M. (Setiembre, 2007). Significado de la calidad de vida del adulto mayor para sí mismo y para su familia. *Anales de la Facultad de Medicina* 68(3):284-290. UNMSM. Facultad de Medicina.
- Urzúa, A., Bravo, M., Ogalde, M., Vargas, C. (2011). Quality of life of older people living in Antofagasta, Chile. *Revista Médica de Chile*. 139(8):1006-1014. http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0034-98872011000800005&script=sci_arttext&tlng=pt