



**Plan de Negocios de Servicios de Entretenimiento para el Adulto Mayor –
Club Tayta**

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

Verónica Almanza Avendaño

Cesar Cusinga del Carpio

Manuel Alcides Escudero Cervantes

Sally Cinthya Ochoa Antezana

Ramiro Quintana Zagaceta

Programa de Maestría en Administración a Tiempo Parcial 60-2

Lima, 28 de marzo de 2018

Esta tesis

**PLAN DE NEGOCIOS DE SERVICIOS DE ENTRETENIMIENTO PARA EL
ADULTO MAYOR – CLUB TAYTA**

ha sido aprobada.

.....
Arturo García Villacorta (Jurado)

.....
Oswaldo Morales Tristán (Jurado)

.....
René Cornejo Díaz (Asesor)

Universidad Esan

2018

*A mis queridos padres, por ser fuente de inspiración de este gran proyecto.
A mis hermanos y esposo, por su apoyo y comprensión durante toda esta etapa de la
maestría.*

A mi niña, por su apacible compañía.

Verónica Almanza Avendaño

A Dios, por todas sus bendiciones.

A mi esposa Yolanda, por todo su apoyo y comprensión.

A mis hijos Danna y Fernando, para mostrarles el camino que me fue mostrado.

*A mi madre Sofía, por su gran ejemplo, y a mi padre Hipólito (+), que estaría muy
orgullosa.*

César Cusinga del Carpio

*A mi madre en el cielo y a mi padre en la tierra, por su ejemplo, amor y guía
inigualables.*

A mi china, por enseñarme a dar sin esperar nada a cambio.

Manuel Alcides Escudero Cervantes

*A todos mis seres amados, por su aliento, comprensión y paciencia; por no dejarme
caer en el desánimo y por ayudarme a ser mejor siempre.*

Sally Cinthya Ochoa Antezana

*A mi esposa. Sin ella no hubiera podido cumplir este reto, especialmente porque lo
hicimos juntos.*

A mis padres y hermano, por ser mi soporte y apoyo incondicional.

A mis compañeros de tesis, por compartir sus conocimientos.

Ramiro Quintana Zagaceta

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN EJECUTIVO	xvi
1. CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	18
1.1 Objetivos de la tesis	20
1.1.1. Objetivo General.....	20
1.1.2. Objetivos Específicos	20
1.2 Justificación	21
1.3 Alcance y Limitaciones.....	21
2. CAPÍTULO II. MARCO CONCEPTUAL Y CONTEXTUAL.....	23
2.1 Marco Conceptual	23
2.1.1. Persona adulta mayor.....	23
2.1.2. Persona adulto mayor autovalente	23
2.1.3. El envejecimiento	23
2.1.4. Envejecimiento activo	24
2.1.5. Determinantes para el envejecimiento activo	24
2.1.6. Calidad de vida de las personas adultas mayores	27
2.1.7. Factores que afectan la calidad de vida de los adultos mayores.....	27
2.2 Marco Contextual.....	28
2.2.1. Crecimiento acelerado de la población de adultos mayores en América Latina.....	28
2.2.2. Situación del adulto mayor en el Perú.....	30
2.2.3. Análisis del sector	33
2.3 Marco Legal	36
2.3.1. Programas basados en el proceso de envejecimiento activo	38
2.3.2. Políticas públicas en favor de la población de adultos mayores	39
2.3.3. Experiencias internacionales públicas y privadas.....	41
2.4 Resumen del capítulo	43
3. CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN Y ESTUDIO DE MERCADO.....	44
3.1 Metodología de la investigación	44
3.1.1 Metodología utilizada en la etapa de investigación cualitativa	45
3.1.2 Metodología usada en la etapa de investigación cuantitativa	46
3.2 Estudio de mercado.....	46
3.2.1 Objetivos del estudio de mercado	46
3.2.2 Resultados de las entrevistas de profundidad a expertos	47
3.2.3 Estudio de la oferta y análisis de competidores.....	47
3.2.4 Resultados del focus group	51
3.2.5 Resultados de las Encuestas	55
3.3 Determinación del mercado	65
3.4 Cálculo de nuevo porcentaje de forma pago de Adultos Mayores.....	66
3.5 Resumen del capítulo	66
4. CAPÍTULO IV. ANÁLISIS SITUACIONAL.....	68
4.1 Análisis de los factores externos	68
4.1.1. Análisis del macroentorno del negocio.....	68
4.1.2. Análisis de las 5 fuerzas de Porter.....	71
4.1.3. Análisis de evaluación de factores externos (matriz EFE)	73
4.2 Análisis de los factores internos.....	75
4.2.1 Cadena de valor del “Club Tayta”	75
4.2.2 Análisis Interno. Matriz de Evaluación de los factores Interno EFI	77
4.3 Matriz FODA cruzado de opciones estratégicas	78
4.3.1 Análisis Fortalezas - Oportunidades	78
4.3.2 Análisis Fortalezas – Amenazas.....	78

4.3.3	<i>Análisis Debilidades – Oportunidades</i>	79
4.3.4	<i>Análisis Debilidades – Amenazas</i>	79
4.3.5	<i>Estrategias Generales</i>	79
4.4	Resumen del capítulo	80
5.	CAPÍTULO V. PROPUESTA DE NEGOCIO	81
5.1.	Estrategia organizacional	82
5.1.1	<i>Visión</i>	82
5.1.2	<i>Misión</i>	82
5.1.3	<i>Valores</i>	82
5.2.	Modelo Canvas	82
5.2.1	<i>Segmento de clientes</i>	84
5.2.2	<i>Propuesta de valor</i>	84
5.2.3	<i>Canales</i>	84
5.2.4	<i>Relación con el cliente</i>	84
5.2.5	<i>Flujos de ingreso</i>	84
5.2.6	<i>Recursos Clave</i>	84
5.2.7	<i>Actividades clave</i>	85
5.2.8	<i>Asociados Clave</i>	85
5.2.9	<i>Estructura de costos</i>	85
5.3.	Resumen del capítulo	85
6.	CAPÍTULO VI. PLAN DE MARKETING	86
6.1	Objetivos	86
6.2	Estrategia de segmentación.....	86
6.3	Estrategia de Marketing	87
6.3.1	<i>Estrategia de crecimiento</i>	87
6.3.2	<i>Estrategia diferenciada</i>	88
6.3.3	<i>Estrategia de ubicación</i>	89
6.4	Estrategia de Posicionamiento	89
6.4.1	<i>Posicionamiento de la empresa</i>	90
6.4.2	<i>Posicionamiento del servicio</i>	90
6.4.3	<i>Posicionamiento ante el cliente</i>	90
6.5	Marketing Mix	91
6.5.1	<i>Estrategia de servicio</i>	91
6.5.2	<i>Estrategia de Precio</i>	101
6.5.3	<i>Estrategia de Plaza</i>	103
6.5.4	<i>Estrategia de Promoción</i>	103
6.5.5	<i>Estrategia de Personas</i>	108
6.5.6	<i>Evidencia física</i>	108
6.5.7	<i>Procesos</i>	108
6.6	Presupuesto de Marketing	109
6.7	Políticas de Ventas y Marketing:	109
6.8	Resumen del capítulo	111
7.	CAPÍTULO VII. PLAN DE OPERACIONES	112
7.1	Criterios de ubicación	112
7.1.1	<i>Localización</i>	112
7.1.2	<i>Zonas de influencia</i>	112
7.2	Definición de Procesos.....	114
7.2.1	<i>Procesos del servicio</i>	115
7.2.2	<i>Procesos de soporte</i>	120
7.3	Definición de los horarios	122
7.4	Layout	125
7.5	Máxima capacidad de atención	126
7.6	Seguridad	126

7.7	Aspectos legales	127
7.6.1	<i>Constitución de la sociedad</i>	127
7.6.2	<i>Normas</i>	128
7.6.3	<i>Licencias</i>	128
7.6.4	<i>Marca</i>	129
7.8	Costos y presupuestos	130
7.8.1	<i>Tercerización</i>	130
7.8.2	<i>Concesionario</i>	131
7.9	Resumen del capítulo	131
8.	CAPÍTULO VIII. PLAN DE ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS	133
8.1.	Estructura Organizacional	133
8.1.1	<i>Descripción y especificaciones de los puestos de trabajo</i>	134
8.2.	Gestión de personal	134
8.2.1	<i>Reclutamiento y selección</i>	134
8.2.2	<i>Modalidades de contratación</i>	136
8.2.3	<i>Inducción</i>	136
8.2.4	<i>Capacitación</i>	136
8.2.5	<i>Evaluación de desempeño</i>	137
8.2.6	<i>Estructura remunerativa</i>	137
8.2.7	<i>Políticas Laborales</i>	139
8.3.	Resumen del capítulo	140
9.	CAPÍTULO IX. EVALUACIÓN ECONÓMICA-FINANCIERA	141
9.1.	Horizonte de evaluación.....	141
9.2.	Inversiones	141
9.2.1	<i>Inversiones en activos</i>	141
9.3.	Flujo Operativo	145
9.3.1	<i>Ingresos</i>	145
9.3.2	<i>Costos fijos</i>	147
9.3.3	<i>Costos variables</i>	148
9.3.4	<i>Calculo de Impuesto a la Renta</i>	148
9.4.	Costo de Capital	149
9.4.1	<i>Costo de Endeudamiento</i>	149
9.4.2	<i>Costo de Accionistas</i>	149
9.4.3	<i>Costo de Capital</i>	149
9.5.	Análisis de Riesgo.....	151
9.5.1	<i>Análisis de punto muerto</i>	151
9.5.2	<i>Análisis de sensibilidad de una y dos variables.</i>	152
9.5.3	<i>Escenarios</i>	159
10.	CAPÍTULO X. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	162
10.1.	Conclusiones	162
10.2.	Recomendaciones.....	163
	BIBLIOGRAFÍA	165

INDICE DE TABLAS

Tabla 2.1 Tabla de fecundidad, esperanza de vida al nacer y distribución de población en América Latina.....	29
Tabla 2.2 Indicadores Demográficos Estimados por Quinquenios 2005 – 2025	30
Tabla 2.3 Distribución vertical de niveles por zona - Lima Metropolitana	34
Tabla 2.4 Distribución de los NSE en las zonas 2, 6 y 7	34
Tabla 2.5 Crecimiento de la Población en los Olivos por grupos quinquenales 2005 a 2015 .	36
Tabla 3.1 Perfil específico para la investigación de mercado – Técnica focus group	52
Tabla 3.2 Objetivos de focus group	52
Tabla 3.3 Conclusiones de los focus group de adultos mayores	54
Tabla 3.4 Conclusiones de los focus group de patrocinadores	55
Tabla 3.5 Determinación de la muestra.....	57
Tabla 3.6 Resultados consolidados de investigación cuantitativa – Adultos Mayores	63
Tabla 3.7 Resultados consolidados de investigación cuantitativa - Patrocinadores.....	64
Tabla 3.8 Evolución del mercado efectivo durante los próximos 10 años.....	66
Tabla 4.1 Matriz de evaluación de Factores Externos – Matriz EFE.....	74
Tabla 4.2 Calificación EFE.....	74
Tabla 4.3 Tabla Factores Internos claves.....	77
Tabla 4.4 Calificación EFI.....	77
Tabla 6.1 Estrategias de Marketing del “Club Tayta”	86
Tabla 6.2 Variables de segmentación	87
Tabla 6.3 Matriz McKinsey	88
Tabla 6.4 Método de los factores ponderados para determinar la ubicación del “Club Tayta”	103
Tabla 6.5 Presupuesto de Marketing (en S/)	109
Tabla 6.6 Participación de mercado Club Tayta	110
Tabla 7.1 Descripción de procesos del “Club Tayta”	114
Tabla 7.2 Horario de la sala de artes - Actividades artísticas	122
Tabla 7.3 Horario de la sala cognitiva - Actividades cognitivas.....	122
Tabla 7.4 Horario de la sala de baile - Actividades físicas	123
Tabla 7.5 Horario de la sala de usos múltiples - Actividades físicas	123
Tabla 7.6 Actividades al aire libre	123
Tabla 7.7 Cocina	124
Tabla 7.8 Auditorio	124
Tabla 7.9 Juegos.....	124
Tabla 7.10 Proyección social	124
Tabla 7.11 Paseos full day	124
Tabla 7.12 Atención psicológica.....	124
Tabla 7.13 Capacidad de atención	126
Tabla 7.14 Plan de tercerización de servicios (en S/)	130
Tabla 7.15 Servicios concesionados (en S/).....	131
Tabla 8.1 Proceso de selección	135
Tabla 8.2 Tipos de contrato.....	136
Tabla 8.3 Tipos de capacitación.....	137
Tabla 8.4 Estructura remunerativa (en S/)	138
Tabla 8.5 Costo de la planilla del "Club Tayta"	138
Tabla 9.1 Costo en Inversión inicial	142
Tabla 9.2 Flujo de Inversiones	142
Tabla 9.3 Depreciación	143
Tabla 9.4 Amortización.....	144
Tabla 9.5 Flujo de efectivo para cálculo de Capital de Trabajo.....	144
Tabla 9.6 Resumen de ingresos.....	145
Tabla 9.7 Proyecciones de participación de mercado	146

Tabla 9.8 Capacidad instalada para dictado de cursos	147
Tabla 9.9 Demanda de Inscripciones	147
Tabla 9.10 Resumen de costos fijos.....	148
Tabla 9.11 Estado de Ganancias y Pérdidas proyectado	149
Tabla 9.12 Estructura de Financiamiento.....	150
Tabla 9.13 Evaluación sobre Flujo de Caja de los accionistas.....	150
Tabla 9.14 Análisis de Punto Muerto.....	151
Tabla 9.15 Costo Fijo y Costo Variable Unitario en Equilibrio.....	152
Tabla 9.16 Sensibilidad del VAN	153
Tabla 9.17 Sensibilización del VAN.....	154
Tabla 9.18 Sensibilidad de la TIR.....	155
Tabla 9.19 Sensibilización de la TIR	155
Tabla 9.20 Sensibilidad bidimensional del VAN: Membresía – Precio de curso	156
Tabla 9.21 Sensibilidad bidimensional del VAN: Membresía – Sueldo de Instructores	157
Tabla 9.22 Sensibilidad bidimensional del VAN: Membresía – Participación de Mercado..	157
Tabla 9.23 Sensibilidad bidimensional de la TIR: Membresía – Precio de curso.....	158
Tabla 9.24 Sensibilidad bidimensional de la TIR: Membresía – Sueldo de Instructores	158
Tabla 9.25 Sensibilidad bidimensional de la TIR: Membresía – Participación de Mercado .	159
Tabla 9.26 Variables críticas del proyecto.....	159
Tabla 9.27 Resultado del análisis de escenarios por cada variable individual.....	160
Tabla 9.28 Resultado del análisis de escenario de las variables críticas.....	160

INDICE DE FIGURAS

Figura 2.1 Determinantes del envejecimiento activo	25
Figura 2.2 Perfil demográfico Perú 2005 y 2025	31
Figura 2.3 Perfil demográfico Lima 2005 y 2025	32
Figura 3.1 Nivel de agrado del “Club Tayta”	59
Figura 3.2 Atributos valorados del “Club Tayta”	60
Figura 3.3 Servicios que tomaría el adulto mayor en el “Club Tayta”	60
Figura 3.4 Servicios adicionales requeridos en el “Club Tayta”	60
Figura 3.5 Nivel de agrado e interés de contratar los servicios de “Club Tayta”	61
Figura 3.6 Capacidad de pago de servicios ofrecidos por el “Club Tayta”	61
Figura 3.7 Disposición del patrocinador de pagar una membresía en el “Club Tayta”	62
Figura 4.1 Producto Bruto Interno 2008 – 2016 (en miles de millones de USD)	69
Figura 4.2 Cadena de valor del “Club Tayta”	75
Figura 5.1 Modelo Canvas del “Club Tayta”	82
Figura 6.1 Servicios que tomaría el adulto mayor en el “Club Tayta”	92
Figura 6.2 Relación de actividades más importantes del “Club Tayta”	93
Figura 7.1 Ubicación del “Club Tayta”	112
Figura 7.2 Zonas de influencia	113
Figura 7.3 Mapa de procesos del “Club Tayta”	114
Figura 7.4 Diagrama de flujo de proceso de inscripción y admisión al “Club Tayta”	117
Figura 7.5 Diagrama de flujo del proceso de pago	118
Figura 7.6 Proceso de programación y desarrollo de cursos y talleres	119
Figura 7.7 Proceso de prestación de servicios para los socios	120
Figura 7.8 Layout “Club Tayta”	125
Figura 8.1 Organigrama del “Club Tayta”	134
Figura 9.1 Ciclo de Vida del Proyecto	141

Verónica Almanza Avendaño

Maestro en Administración de Esan, Ingeniera Informática de la Universidad Federico Villarreal, con 10 años de experiencia en diseño y administración de redes de comunicaciones y gestión de proyectos de red, comunicaciones y seguridad de la información.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

OPTICAL TECHNOLOGIES SAC

Compañía peruana de Telecomunicaciones que cuenta con 15 años de experiencia en el mercado peruano, atendiendo exclusivamente al sector empresarial con la provisión de Internet Dedicado de Banda Ancha, Transmisión de Datos, Telefonía Fija, Seguridad Gestionada, Data Center, Servicios en la Nube y Streaming, entre otras soluciones de alto valor agregado que complementan un amplio portafolio de servicios para ayudar a las empresas a interconectar sus negocios en la Red.

Jefe de Ingeniería

2010 – Actualidad

- Responsable de custodiar el catálogo técnico de servicios. Diseño de nuevas arquitecturas de red que soportarán los nuevos servicios del portafolio, garantizando la interoperabilidad con los equipos de backbone, continuidad y operación de los servicios acorde con los estándares de calidad previamente definidos en la empresa.
- Responsable de proyectos de mejora tecnológica del backbone y seguridad asignados por la Gerencia de Operaciones.
- Supervisión y monitoreo de las funciones desempeñadas por el personal del área de Ingeniería, grupo que talento humano que participa en el proceso de aprovisionamiento lógico de nuevos circuitos, diseño e implementación de proyectos soluciones de red y servicios para clientes, homologación de equipos de red, administración de inventarios de recursos para el cliente.
- Supervisión y monitoreo de funciones desempeñadas por el personal del grupo Core, quienes diseñan soluciones de red y servicios para el backbone.

Operadora de Red

2007 - 2010

- Responsable del monitoreo y administración de todos los equipos que conforman la Red Backbone (parámetros físicos y lógicos), lo cual incluye cada dispositivo y los enlaces pertenecientes a los Data Center, nodos de la red y proveedores internacionales.
- Ejecución de mantenimientos preventivos y correctivos de los dispositivos de red de la Backbone.
- Elaboración de propuestas que permitan mejorar las prestaciones de servicios de la red.

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN Graduate School of Business 2016 – 2018
Maestría en Administración de Negocios

UNIVERSIDAD NACIONAL FEDERICO VILLAREAL 2000 - 2004
Ingeniería Informática

OTROS ESTUDIOS

BUREAU VERITAS: Interpretación y Formación de Auditores Internos ISO 9001:2008 2014
IT INSTITUTE- ITERA PROCESS: Taller ITIL Foundation V3 2014
DHARMA CONSULTING: Diplomado de Especialización Gestión de Proyectos 2013 – 2014
TECSUP: Configuración de Routers Avanzado 2012
CIBERTEC: Linux Enterprise Administrator y Security 2012
EUROIDIOMAS: Inglés Intermedio 2015 - 2016

Cesar Cusinga del Carpio

Profesional con más 08 años de experiencia en el área industrial y operaciones, con experiencia en áreas de Proyecto, Mantenimiento, Producción e Ingeniería de producto, así como en la elaboración y evaluación de planes operativos. Sólidos conocimientos en Automatización, seguridad industrial, Sistema de Gestión ISO 9000 / ISO-TS 16949, LEAN y en la ejecución y control de Proyectos de implementación; Con Maestría en Administración y Mención en Dirección Avanzada de Proyectos de ESAN.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

DYF CONSULTORES Y PROYECTOS

Empresa dedicada a brindar asesoría en temas relacionados a Operaciones, Ingeniería y Mantenimiento, así como al desarrollo de proyectos de automatización, eléctricos y metalmecánica.

Jefe de Proyectos

2016 - Actualidad

Liderar un equipo cuya misión es la desarrollar y dar soporte a nuestros clientes para la mejora de sus procesos.

- Logre consolidar nuestras operaciones en FRUTAROM para el desarrollo de su plan de proyectos 2018.
- Logre contrato con FRUTAROM para el desarrollo de su plan de proyectos 2017.
- Desarrollo de proyecto de Automatización en CBC-AMBEV planta Huachipa para C&M Proyectos.
- Desarrollo e implementación de soluciones en neumática y eléctrica para WEF.
- Desarrollo y programación de paneles HMI para tableros eléctricos en YANACocha para DELCROSA

AGP PERU

Grupo transnacional del sector del vidrio especializado con 50 años de experiencia. Con fábricas en Perú (02 plantas en Lima una de ellas la más avanzada en tecnología del grupo), Colombia (Bogotá) y Brasil (Curitiba), y operaciones comerciales en los 5 continentes. AGP es el líder mundial en vidrio blindado curvo automotriz con una participación del 40% del mercado mundial. Asimismo, fabrica y comercializa con éxito productos de vidrio especialista en los sectores automotriz, militar, arquitectónico, naval, en los mercados más exigentes y que cumplen con las especificaciones técnicas más estrictas

Jefe de Proyectos y Mantenimiento

2012 - 2015

Lideré un equipo de trabajo a cargo de los procesos relacionados con mantenimiento y proyectos de las plantas con la finalidad de incrementar la disponibilidad de equipos, reducir los costos de mantenimiento, servicios públicos; así como la implementación e instalaciones de nuevos equipos y overhall de máquinas.

- Logre el cambio de cliente regulado a cliente libre en consumo de energía que permitió ahorros del 15% en la facturación mensual consolidada de ambas plantas consumo promedio 4.5 MW.
- Forme parte del equipo encargado del diseñar las Utilidades Neumáticas, Hidráulicas, eléctricas e infraestructura para la nueva planta.
- Logre la Obtención del certificado de INDECI para la planta 02
- Supervisión desde el diseño hasta la culminación de la obras de infraestructura.
- Logre la Instalación y puesta en marcha de las máquinas y equipos de la planta automatizada, dentro de los plazos establecidos.
- Rediseñe el plan de mantenimiento, analizando las fallas, y estableciendo nuevas rutinas y frecuencias para los equipos instalados y equipos críticos.
- Logre la implementación de controles automáticos en planta para procesos críticos.
- Rediseñe el de layout con visión LEAN para reducción de tiempos muertos en la planta 01
- Logre la instalación e Implementación de Horno de Templado Químico

Ingeniero de Proyectos

2011- 2012

Responsable de implementar mejoras en infraestructura para mejoras de productividad, reducción de costos y seguimiento del plan de inversiones CAPEX.

- Responsable del control del plan de Inversiones anuales CAPEX en planta Perú
- Responsable de mejoras en el Layout de la planta
- Lidere la instalación puesta en Marcha de línea de corte y pulido CNC
- Responsable de la Certificación INDECI en la planta 01.

Ingeniero de Procesos – Línea de Especiales **2010 - 2011**
 Responsable de implementar y hacer el seguimiento a las mejoras de productividad, costos y reducción de desperdicios y mermas; así como la elaboración de instructivos y elaboración de procedimientos standard.

PRODUCTO FORJADOS S.A.C

Empresa peruana de metalmecánica especializada en la fabricación de herramientas para la pesca, equipos de minería (carros mineros, equipos de izaje), tendido eléctrico, desarrollo y construcción de proyectos; con presencia mayor de 50 años en el mercado peruano desarrollando ingeniería.

Jefe de planeamiento y Producción **2009 –2010**

- Encargado de la programación y control de producción
- Desarrollo de la programación logística de suministros para negociación de compra por volumen
- Implementación de los equipos de mejora interna

FRENOSA

Empresa peruana de metalmecánica especializada en la fabricación de herramientas para la pesca, equipos de minería (carros mineros, equipos de izaje), tendido eléctrico, desarrollo y construcción de proyectos; con presencia mayor de 50 años en el mercado peruano desarrollando ingeniería.

Asistente Gerencia General – Coord. Metal Mecánica - Matricería y automatización **2007 –2009**

- Proyecto de expansión de planta Cliente FEROTEC, coordinación y control como parte de la Gerencia General
- Elaboración de indicadores de Gestión Gerencia General
- Implementación del sistema integrado de Comunicación y Control (Sistema SCADA integral), con el cual se mejora la trazabilidad, calidad de los productos.

Coordinador de proyectos – Dpto. Ingeniería **1998 –2007**

- Implementación de Control PLC a simulador de comportamiento de pastillas de Freno
- Diseño mecánico eléctrico, hidráulico y automatización de prensas 400 Tn. Forros de embrague. y fajas fricción
- Diseño de moldes Unitarios para zapata de Ferrocarril con lo que se ahorró tiempo total de prensado de 65 minutos a 25 minutos

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN Graduate School of Business 2016 – 2018
 Maestría en Administración de Negocios

UNIVERSIDAD LA SALLE RAMON LULL– España 2017
 Stage Innovación y Emprendimiento

UNIVERSIDAD INCA GARCILAZO DE LA VEGA 2000 – 2007
 Ingeniero Industrial

SENATI 1995 – 1998
 Técnico Industrial - Mecánica de Producción

OTROS ESTUDIOS

ICONTEC: Implementación, Operación, Seguimiento y Mejora Gestión HSE	2012
EXCELENCIA + ESTRATEGIA: Trabajo en Equipo y Liderazgo Personal	2012
ICONTEC: Herramientas aplicables ISO/TS 16949	2012
ICONTEC: Técnicas de Auditoria en ISO/TS 16949	2012
PACIFICO: Prevención de Riesgos – Trabajos en Altura	2012
TECSUP: Gestión de Proyectos	2011
AMB: Indicadores KPI de la gestión de Seguridad Salud e Higiene Laboral	2011
PROIKOS: AMEF	2010
CDI: Seguridad Industrial, Herramientas y Técnicas	2006
LMC: Salud Ocupacional, Seguridad, Responsabilidad Social.	2006
SENATI: Mandos Neumáticos	2006

Manuel Alcides Escudero Cervantes

MSc Security and Networking, Macquarie University. MBA. Ingeniero Electrónico, UNMSM; con amplia experiencia en proyectos de Tecnologías de Información, sistemas de gestión de seguridad de la información, planes de contingencia, sistemas de gestión de riesgos, sistemas de gestión de continuidad del negocio y docencia universitaria.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

SUPERINTENDENCIA DE BANCA, SEGUROS Y AFP - SBS

Organismo encargado de la regulación y supervisión de los sistemas financiero, de seguros y del sistema privado de pensiones en el Perú, así como de prevenir y detectar el lavado de activos y financiamiento del terrorismo.

Analista de Seguridad de Información y Continuidad Operacional **2012 – Actualidad**

Responsable de planificar, dirigir, coordinar y supervisar el SGSI y el SGCN de la Superintendencia, de acuerdo con los estándares de las normas NTP-ISO/IEC 27001:2014 e ISO/IEC 22301:2012, así como de las mejores prácticas internacionales relacionadas.

- Líder del equipo encargado de la adecuación de la Superintendencia a los requerimientos establecidos por la Ley N° 29733, Ley de Protección de Datos Personales.
- Responsable de la elaboración del marco normativo para el gobierno de la seguridad de la información de la Superintendencia, así como del establecimiento de indicadores (KPI) relacionado.
- Responsable de supervisar el cumplimiento de los servicios que brinda la Gerencia de TI mediante labores de control interno y seguimiento de los planes de remediación establecidos.
- Miembro de los equipos encargados de la elaboración e implementación del Sistema de Gestión de Eventos Adversos (DRP), del Plan de Capacitación en Seguridad de la Información y del Plan de Capacitación en Continuidad del Negocio institucionales.
- Representante de la Superintendencia ante la RENIEC para la gestión del ciclo de vida y de los recursos asociados al uso de Certificados Digitales Clase 3 y 4 en la institución; efectuado hasta el año 2014.
- Jefe (ai) del Departamento de Seguridad de Información y Continuidad Operacional en ausencia del titular.

Analista de Redes y Comunicaciones

2006 - 2011

Responsable de la gestión global de la plataforma TIC de la Superintendencia, asegurando su correcto funcionamiento como soporte tecnológico de las diferentes áreas de la institución, bajo plataforma Windows, VMWare y UNIX (Sun Solaris), administrando equipos y dispositivos Cisco, 3Com, Allied Telesyn, Checkpoint, Symantec, IBM-ISS, TrendMicro, McAfee, Websense, RSA y CA.

- Líder del proyecto de rediseño de la red de datos institucional, considerando arquitecturas distribuidas, seguridad perimetral, accesos remotos, VLANs, entre otros, asegurando una disponibilidad de servicios de 99.95% mensual, estableciendo mecanismos y procedimientos para automatizar el control y facilitar las labores de auditoría; efectuado el año 2007 y actualizado el año 2011.
- Responsable de la evaluación, implementación y administración de soluciones de seguridad informática: firewall, antispam, antivirus perimetral, filtro web, IDP, autenticación de dos vías, DLP, certificados y firmas digitales, entre otros.
- Responsable del diseño e implementación de los servicios de redes, comunicaciones y seguridad informática durante la implementación del Centro de Cómputo de Contingencia de la institución; efectuado el año 2008.
- Miembro del equipo de trabajo encargado de la implementación de la norma técnica peruana NTP-ISO/IEC 17799:2007. Funciones de evaluación, elaboración, implementación y difusión de políticas de seguridad TIC; efectuado el año 2007.
- Miembro del equipo responsable de la elaboración y mantenimiento del Plan Estratégico de Tecnologías de la Información (PETI) y del Plan Operativo Informático (POI), efectuados los años 2007, 2008 y 2009.
- Instructor de charlas de concientización a todo el personal de la Superintendencia, promoviendo el empleo de buenas prácticas en seguridad de información, uso de Internet y acceso a recursos en entornos wireless, entre otros.

GMD. GRAÑA Y MONTERO DIGITAL

Empresa de outsourcing de procesos de negocios y tecnologías de la información con una de las plataformas en sistemas más modernas de Latinoamérica.

Administrador de Redes

2002 - 2006

Responsable de la gestión de la plataforma de comunicaciones de **Alicorp S.A.A.**, administrando dispositivos Cisco, 3Com, IBM, Proxim y ZyXel. Labores de planificación e implementación de proyectos de comunicaciones y cableado estructurado para todas las sedes.

- Líder del proyecto de implementación de la plataforma de comunicaciones para las nuevas oficinas administrativas.
- Líder del proyecto de migración de la plataforma de comunicaciones de las sedes Chiclayo, Arequipa, Molino Callao, Molino Santa Rosa y Fideería Alianza.
- Responsable del proyecto de acondicionamiento de la red de datos para el control del sistema GNV en tiempo real.

EXPERIENCIA DOCENTE

Universidad del Pacífico. Escuela de Post Grado

2013

Profesor del módulo “Gestión de la Seguridad de la Información” para el curso Análisis y Gestión de Riesgos Operacionales

Universidad Nacional de Ingeniería. FIIS. Sección de Post Grado

2013

Profesor del curso “Arquitectura y Análisis de la Seguridad” para el Diplomado en Seguridad Informática

Universidad Nacional Mayor de San Marcos. FISI. Unidad de Post Grado

2012 - 2013

Profesor del curso “Gestión de la Seguridad Aplicado a los Recursos de TI” para el Diplomado de Auditoría y Seguridad de TI y del curso “Gestión de Seguridad de la Información” para la Maestría en Gobierno de Tecnologías de Información

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN Graduate School of Business

2016 – 2018

Maestría en Administración de Negocios

MACQUARIE UNIVERSITY

2014 - 2015

Master of Information Technology. Specialization in Security and Network Management

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS

1991 - 1998

Ingeniero Electrónico

OTROS ESTUDIOS

ESAN: Programa de Especialización para Ejecutivos en Finanzas, Contabilidad y Economía

2010

ICPNA: Ingles Avanzado

1998 - 2001

Sally Ochoa Antezana

Contadora Pública Colegiada, Titulada con experiencia en gestión pública y auditoría gubernamental; sólidos conocimientos en administración, control y gestión de riesgos.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

CONTRALORIA GENERAL DE LA REPÚBLICA

Máxima autoridad del Sistema Nacional de Control. Supervisa, vigila y verifica la correcta aplicación de las políticas públicas y el uso de los recursos y bienes del Estado.

Supervisor

2012 – Actualidad

Responsable del monitoreo y dirección técnica de las comisiones de auditoría y órganos de control de entidades públicas.

RENIEC

Organismo público encargado de la identificación y actos registrales de todos los peruanos residentes en el país y en el extranjero y es una ECERNEP, EREP y ECEP.

Jefe de comisión

2011 - 2012

Responsable de la planificación, ejecución e informes de las auditorías a entidades públicas.

INSTITUTO NACIONAL DE OFTALMOLOGÍA

Organismo del sector salud encargado de mejorar la calidad de vida de la población desarrollando investigación e innovación tecnológica, docencia y atención oftalmológica de la patología de mayor complejidad, proponiendo normas a la autoridad nacional de salud.

Jefe de comisión

2010 - 2011

Integrante de comisiones de auditoría gubernamental.

HOSPITAL NACIONAL DANIEL A. CARRIÓN

Auditor

2008 – 2010

Integrante de comisiones de auditoría gubernamental

INSTITUTO NACIONAL DE OFTALMOLOGÍA

Auditor

2007 – 2008

Integrante de comisiones de auditoría gubernamental

MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE BARRANCO

Auditor

2006 - 2007

Integrante de comisiones de auditoría gubernamental

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN Graduate School of Business

2016 – 2018

Maestría en Administración de Negocios

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS

2011 - 2013

Maestría en Auditoría de Gestión y Control Gubernamental

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CENTRO DEL PERÚ

2001 - 2005

Contabilidad

OTROS ESTUDIOS

Escuela Nacional de Control de la Contraloría General: Programa de Acreditación Intermedia en Auditoría: 2016

Escuela Nacional de Control de la Contraloría General: Módulo de Entrenamiento de Auditoría 2015

Colegio de Abogados de Lima: Diplomado Especializado en Contrataciones del Estado 2009

ICPNA: Inglés Intemedio

Ramiro Quintana Zagaceta

Maestro en administración de Esan, Magister en Supply Chain Management con más de 9 años de experiencia en el área de cadena de suministros - operaciones logísticas (procesos de aduanas, almacenes, distribución, planeamiento de la demanda, compras internacionales y nacionales) y el área comercial retail (canal moderno y tradicional), con una gestión eficaz en la alta red logística compleja y las iniciativas encaminadas a la eficiencia del route to market.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

MATTEL COLOMBIA

Compañía líder en el desarrollo de los juguetes más innovadores y entretenidos del mundo. Sucursal Colombia.

Gerente de Logística

2017 – Actualidad

Responsable de elaborar el forecast financiero anual de los gastos logísticos de Distribution Overhead (DOH), Distribution Labor (DL) y Freight Out (FO). Responsable de cumplir con el servicio interno logrando los objetivos regionales en costos y servicios.

MATTEL PERÚ

Compañía líder en el desarrollo de los juguetes más innovadores y entretenidos del mundo. Sucursal Perú.

Key Account Manager

2015 – 2017

Responsable del 25% de la operación nacional, con clientes en el mercado tradicional y en el mercado moderno, cerrando las negociaciones de los acuerdos comerciales.

Responsable de las ventas mensuales alineadas al acuerdo comercial, cobranzas, días de crédito.

Responsable de la introducción al mercado de los nuevos lanzamientos en el país, ejecución de promociones en el mercado tradicional y en el mercado moderno, revisión de indicadores de rentabilidad de los clientes y canales P&L.

MATTEL PERÚ

Compañía líder en el desarrollo de los juguetes más innovadores y entretenidos del mundo. Sucursal Perú.

Assoc Manager Logística

2012 – 2015

Liderar el área de Supply Chain Perú, administrando los procesos de importación, almacenaje y distribución, liderando el proceso de S&OP.

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN Graduate School of Business

2016 – 2018

Maestría en Administración de Negocios

ESAN Graduate School of Business

2012 - 2013

Maestría en Supply Chain Management

ESIC

Maestría en Dirección Logística y Distribución Comercial

2012 - 2013

UNIVERSIDAD AGRARIA LA MOLINA

Economía

2004 – 2009

OTROS ESTUDIOS

ICPNA: Inglés Avanzado

RESUMEN EJECUTIVO

Maestría en: Maestría en Administración de Negocios
Título de la tesis: **“Plan de Negocios de Servicios de Entretenimiento para el Adulto Mayor – Club Tayta”**
Autor(es): Almanza Avendaño, Verónica
Cusinga del Carpio, César
Escudero Cervantes, Manuel Alcides
Ochoa Antezana, Sally Cinthya
Quintana Zagaceta, Ramiro

Durante los últimos cinco años la economía del Perú ha sido una de las mejores de Latinoamérica, creciendo en promedio de 4% anual, lo cual permitió atraer inversiones extranjeras, generando empleo, elevando el poder adquisitivo de la población y mejorando su calidad de vida. Como consecuencia de ello la esperanza de vida a través de los años se ha ido incrementando y seguirá creciendo a través de los años y con ello la población de adultos mayores.

En ese contexto se plantea el Plan de Negocios denominado “Centro de entretenimiento para el adulto mayor - Club Tayta” dirigido al NSE B del distrito de Los Olivos, como una alternativa que proporcione servicios de entretenimiento especialmente diseñados para el adulto mayor, mediante el desarrollo de diversas actividades que les haga sentirse útiles, importantes y parte activa de la sociedad.

Para dicho efecto, se identificarán las necesidades y expectativas del público objetivo, la oferta existente de servicios de entretenimiento y la brecha existente con la propuesta presentada, a fin de diseñar servicios con las características esperadas por el adulto mayor y, finalmente, realizar la evaluación económica financiera del proyecto, a fin de determinar su viabilidad.

El procedimiento de investigación realizado consistió en la consulta de fuentes secundarias y primarias. Entre las fuentes secundarias consultadas se encuentran noticias, artículos, tesis de referencia, e informes de prestigiosas empresas investigadoras de mercado, así como de instituciones del Estado, entre otros; las mismas que proporcionaron información del segmento de mercado investigado, enfocado al cuidado, atención y entretenimiento del adulto mayor.

Para la obtención de fuentes primarias se aplicaron las siguientes metodologías de investigación: cualitativa y cuantitativa. En la metodología cualitativa se recurrieron a técnicas de focus group, entrevistas de profundidad a expertos y exploración mediante

el cliente incognito. En cuanto a las técnicas aplicadas en la metodología cuantitativa se utilizó muestreo probabilístico polietápico (aleatorio simple, estratificado, conglomerado y rutas aleatorias), con el propósito de validar los descubrimientos realizados durante la investigación cualitativa y obtener información concluyente para el diseño del modelo de negocio.

El resultado de la investigación realizada permitió confirmar el segmento objetivo al cual enfocaremos las estrategia del negocio: el adulto mayor autovalente del NSE B residente en el distrito de Los Olivos; asimismo, permitió conocer sus necesidades, hábitos, costumbres y deseos ocultos, así como identificar las principales carencias en oferta de servicios de entretenimiento en el distrito, las cuales se consideraron como oportunidades de mejora para el concepto de negocio y propuesta de valor previamente definidos, quedando finalmente de la siguiente manera:

- Concepto de negocio: El “Club Tayta” es un centro de esparcimiento de día especializado y exclusivo para el adulto mayor autovalente, con actividades diseñadas a su medida en cómodos ambientes, que les permite crear vínculos afectivos, ampliar su círculo social, adquirir nuevas habilidades, ejercitar su memoria, mantenerse activos y motivados. Todo ello soportado por un staff de profesionales especializados, con vocación de servicio, creando un ambiente agradable, cálido y seguro, construyendo una experiencia única para el adulto mayor y su familia.
- Propuesta de valor: Mejorar la calidad de vida del adulto mayor, principalmente su estado emocional, cognitivo y social.

El resultado del análisis económico demostró la viabilidad del proyecto, debido a las siguientes razones:

- Con una tasa de descuento (COK) de 30% se tiene un VAN de S/.1'176,360 nuevos soles y un TIR anual de 41.19%. Además, el resultado del escenario optimista arrojó un TIR de “51.56 %”; el escenario esperado arrojó un a resultado de “41.19 %” y el escenario pesimista de “30,23 %”.
- El proyecto será financiamiento al 100% por los accionistas. No obstante, éste es un proyecto de alto riesgo, según la opinión de expertos, pues es un negocio disruptivo que solo resultaría atractivo para los inversionistas si participan con una tasa COK del 30%.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

El envejecimiento de la población, que consiste en el incremento de la población en edad avanzada en detrimento del número de personas en edades más jóvenes, es una tendencia de gran impacto en el desarrollo y comportamiento de la sociedad. Se da como resultado principalmente de los progresivos avances médicos y farmacéuticos, que han dado como resultado el aumento de la esperanza de vida, y a la relativamente reciente tendencia de tener pocos hijos, que ha incidido en la reducción de la tasa de natalidad.

El Perú no es ajeno a este fenómeno, siendo evidentes los cambios en su pirámide poblacional, como podemos apreciar en nuestro día a día. De hecho, de acuerdo con Bozzo (2014), la esperanza de vida en nuestro país ha subido de 44 años en 1950 a 73 en el 2010, estimándose que para el 2025 suba a 76 años, mientras que la tasa de fecundidad se ha reducido de 6.85 hijos en 1950 a 2.6 hijos en 2010, estimándose que caerá a 1.79 en 2050. De esta manera, aumenta la proporción de adultos mayores en nuestra pirámide poblacional, pasando del 5.7% de la población en 1950 a 10.1% en 2017 (Gutierrez y Ruiz, 2017), por lo que podemos afirmar que nuestra población también envejece.

Estos datos se hacen particularmente importantes si tomamos en cuenta que, al tercer trimestre del año 2017, el 38.5% de los hogares en el Perú ya tenía al menos una persona adulto mayor¹ entre sus integrantes, siendo Lima Metropolitana la región donde existe la mayor proporción de hogares con algún miembro mayor a 60 años, 41.4% (Gutierrez y Ruiz, 2017).

Al mismo tiempo, nuestro país ha experimentado una significativa mejora económica en los últimos 25 años, logrando que “[e]n una década [2007 – 2017], Perú [haya logrado] reducir en más de 50% el índice de pobreza, que pasó de afectar del 55% al 22% de la población” (BBC.com, 2017). En este escenario, es importante comentar que el 58.2% de la población adulto mayor forma parte de la PEA del país (Gutierrez y Ruiz, 2017), lo que significa que aún tiene ingresos y cierta capacidad de gasto, pues el 85% de adultos mayores no tiene dependientes (Zapatel, 2017).

¹ La Ley N° 30490, Ley de la Persona Adulta Mayor, define a las personas adultas mayores a todas aquellas que tenga 60 o más años de edad (Congreso, 2016).

No obstante, aun cuando podría considerarse que esta población adulto mayor cuenta con excedentes para actividades de consumo inmediato, para plantear cualquier alternativa de negocio sostenible debe tomarse en cuenta no sólo las fuentes de ingreso actual, sino también los ingresos a futuro, pues muchos de los excedentes del presente serán destinados a gastos básicos tales como alimentación y salud, solo que ahora más especializados y, por lo mismo, más caros, debido a las características específicas de este público objetivo.

Por dicha razón, respecto a los ingresos a futuro, es importante tomar en cuenta que el 33.4% de la población peruana adulto mayor ya está afiliado a algún sistema de pensión, distribuidos de la siguiente manera: 18.5% está afiliado a la Oficina de Normalización Previsional (ONP), 8.8% a las Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones (AFP) y el 5.0% a la Célula Viva (Gutierrez y Ruiz, 2017). En ese aspecto, es preciso comentar que actualmente el sistema privado de pensiones tiene más de 6.4 millones de afiliados (SBS, 2017) quienes, tarde o temprano, también formarán parte de la población adulto mayor.

Pero, ¿qué representan estos datos para el peruano común que tiene entre los miembros de su familia a un adulto mayor o para un adulto mayor independiente? Pues que cada vez será más necesario proveerle servicios, tanto básicos como especializados, y destinar un presupuesto y tiempo para ello.

Aquí es importante comentar que, aunque el artículo 7° de la Ley N° 30490, Ley de la Persona Adulta Mayor, establece que la familia del adulto mayor tiene el deber de velar por su integridad física, mental y emocional (Congreso, 2016), nuestro actual estilo de vida tiende a marginar a los adultos mayores de las actividades cotidianas, generándose en la práctica una suerte de discriminación hacia ellos², la cual se hace más evidente cuando la persona adulto mayor es económicamente dependiente y/o requiere de asistencia para realizar sus actividades cotidianas.

Al mismo tiempo, también las personas adulto mayores autovalentes³ perciben cierto nivel de marginación, aun cuando estas personas son capaces de desempeñar

² De acuerdo con Bárcena, Iglesias, Galán y Abella (2009), la discriminación por edad, conocida como edadismo o etarismo, “[s]upone una percepción negativa de las personas mayores, pero también por el propio grupo de ‘mayores’, [la cual] la mayoría de las veces no corresponde con la realidad”.

³ Las personas autovalentes son aquellas personas de 60 a más años que tienen la capacidad de realizar actividades consideradas funcionales de autocuidado, tales como comer, vestirse, desplazarse, asearse, bañarse y continencia; así como actividades instrumentales de la vida diaria, tales como cocinar, limpiar, realizar tareas o trabajos fuera de casa o salir fuera de la ciudad. (MIMP, 2013a)

prácticamente las mismas tareas que cualquier otro miembro de la sociedad, especialmente aquellas que requieren poco o ningún esfuerzo físico. Esto genera una situación en la que estas personas, que constituyen el 65% de los adultos mayores (Licas, 2015), se encuentran aisladas o excluidas de la comunidad, generando un problema social de alto impacto, pues se reduce su calidad de vida.

Tomando en cuenta los factores descritos en los párrafos anteriores, tenemos entonces un escenario donde en los próximos años nuestra población adulto mayor no sólo aumentará en número, sino también en capacidad adquisitiva, requiriendo al mismo tiempo servicios que les permitan socializar y hacerles sentir parte activa de la comunidad.

Con esta perspectiva, proponemos un plan de negocio que proporcione servicios de entretenimiento para adultos mayores, promoviendo su socialización y, de manera indirecta, bienestar y mejora de su calidad de vida.

1.1 Objetivos de la tesis

1.1.1. Objetivo General

El principal objetivo de la presente tesis es desarrollar un plan de negocios viable que proporcione servicios de entretenimiento que permitan mejorar la calidad de vida de los adultos mayores autovalentes del NSE B y C en la zona 2 de Lima Metropolitana⁴, mediante el desarrollo de talleres y actividades de esparcimiento que les permitan sentirse útiles, importantes y parte activa de la sociedad.

1.1.2. Objetivos Específicos

- Identificar las necesidades y expectativas del adulto mayor autovalente y de sus patrocinadores⁵, relacionadas a actividades de entretenimiento.
- Identificar la oferta existente de servicios de entretenimiento dirigido a adultos mayores autovalentes y establecer la brecha existente con la demanda.

⁴ La zona 2 de Lima Metropolitana está conformada por los distritos de Independencia, Los Olivos y San Martín de Porres; agrupamiento efectuado por APEIM (2017), basado en “[c]riterios de proximidad geográfica, características socioculturales, económicas y de estilo de vida”.

⁵ Para efectos del presente plan de negocios, serán considerados como patrocinadores aquellas personas que apoyarán o financiarán la participación de los adultos mayores como socios en el “Club Tayta”. De acuerdo con la información relevada, los principales patrocinadores serán los hijos de nuestro público objetivo.

- Determinar las características de los servicios a ofrecer y dimensionar el mix de servicios que permita atender las necesidades y satisfacer las expectativas de entretenimiento del adulto mayor autovalente y de los patrocinadores.
- Evaluar financieramente el proyecto, para determinar su rentabilidad y sostenibilidad.

1.2 Justificación

La presente propuesta de plan de negocio nace luego de haber identificado el incremento de la población adulto mayor en el país, el aumento en sus ingresos, así como sus expectativas insatisfechas, lo que nos motiva a evaluar la posibilidad de atender sus necesidades de entretenimiento en un ambiente seguro y amigable, diseñado especialmente para proporcionarles actividades de esparcimiento, como talleres y juegos, procurando consecuentemente mejorar su calidad de vida.

1.3 Alcance y Limitaciones

El presente plan de negocio está enfocado al distrito de Los Olivos, donde actualmente no se cuenta con un centro de entretenimiento para adultos mayores, a excepción de los servicios proporcionados por la municipalidad, los cuales muchas veces resultan insatisfactorios y no cubren las expectativas generadas.

Asimismo, se circunscribe a los adultos mayores autovalentes de los NSE B y C, pues durante la investigación preliminar realizada por los miembros del grupo, se ha podido identificar que Los Olivos no cuenta con adultos mayores del NSE A. Al mismo tiempo, el plan no considera dentro de su público objetivo a los adultos mayores que no son autovalentes, debido a que requieren atención y servicios especializados que requieren de una inversión económica importante y de personal especialmente entrenado.

Cabe señalar que durante el desarrollo del presente plan de negocio se examinaron los principales aspectos legales que se deben considerar para el inicio del proyecto. No obstante, la revisión de dicho marco legal no debe ser considerada como definitiva, pues las normas legales suelen ser modificadas en el tiempo de acuerdo con las condiciones y necesidades del mercado y a las disposiciones emitidas por el Gobierno Nacional y Local.

Adicionalmente, se indagó en el mercado de seguros y se identificó que no existe un producto específico para cubrir eventuales accidentes ocurridos en las instalaciones de un negocio como el propuesto, debido al alto riesgo que presenta el segmento de adultos mayores para las empresas aseguradoras. Sin embargo, se ha desarrollado un plan de contingencia, que consiste en atención primaria a cargo de un enfermero para atender cualquier eventualidad que ocurra dentro de las instalaciones del club.

CAPÍTULO II. MARCO CONCEPTUAL Y CONTEXTUAL

2.1 Marco Conceptual

En este capítulo abordaremos las principales definiciones acerca del proceso de envejecimiento, su problemática, los determinantes y factores que impactan en la calidad de vida de este segmento, a fin de considerarlos en nuestra propuesta.

2.1.1. *Persona adulta mayor*

Según la Ley N° 30490, Ley de la Persona Adulta Mayor, se define a las personas adultas mayores como aquellas de 60 años a más. Dicha edad es coincidente con el estándar establecido por las Naciones Unidas para describir a las personas “ancianas”. Aunque en términos generales 60 años puede ser considerado universalmente una edad relativamente joven, pues no siempre la edad cronológica se acompaña de los cambios que implica envejecer, existen importantes variaciones respecto a la salud, la participación e interacción con la sociedad, así como el grado de dependencia entre personas ancianas de una misma edad. Por ello la edad no es un indicador exacto. Este aspecto debe considerarse al momento de diseñar políticas y programas para estas personas (OMS, 2002).

2.1.2. *Persona adulto mayor autovalente*

La Ley de la Persona Adulta Mayor define a los adultos mayores autovalentes como aquellas personas de 60 a más años que tienen la capacidad de realizar actividades consideradas funcionales de autocuidado, tales como “[c]omer, vestirse, desplazarse, asearse, bañarse y continencia; [así como] actividades instrumentales de la vida diaria, tales como cocinar, limpiar, realizar tareas o trabajos fuera de casa o salir fuera de la ciudad”. (Congreso, 2016).

2.1.3. *El envejecimiento*

Según se señala en el Plan Nacional para las Personas Adultas Mayores 2013 – 2017, (MIMP, 2013a), el concepto de “envejecimiento” tiene dos dimensiones: envejecimiento de la población y el envejecimiento individual.

El primero, envejecimiento de la población, está relacionado al incremento de la proporción de adultos mayores respecto al total de la población, como resultado de la

combinación de dos elementos estrechamente relacionados: el elemento demográfico, vinculado con los cambios en la distribución de la población causada primordialmente por la disminución de la mortalidad y fecundidad; y el elemento epidemiológico, que se relaciona con la menor incidencia de enfermedades infecciosas y agudas, en conjunto con el aumento de la ocurrencia de enfermedades degenerativas e incapacitantes (MIMP, 2013a).

Por otro lado, el envejecimiento individual se explica biológicamente por los patrones de cada organismo o el desgaste natural del cuerpo; psicológicamente, se caracteriza por el mutuo aislamiento del adulto mayor y la sociedad, así como por no contar o contar con capacidades físicas y funcionales limitadas; finalmente, desde un enfoque social, depende principalmente de su calidad de vida (Papalia y Wendkos, 1998; Rowe, 1987; y Estes, 1986, citados en MIMP, 2013a).

2.1.4. Envejecimiento activo

La OMS (2002) ha desarrollado término “envejecimiento activo” como el proceso de optimizar las oportunidades de salud, participación y seguridad de los adultos mayores, con la finalidad de mejorar la calidad de vida de las personas conforme envejecen.

“Envejecimiento activo”, se refiere a un concepto más amplio que el de “envejecimiento saludable”, pasando de un enfoque basado en “necesidades” a un enfoque basado en “derechos”, igualdad de oportunidades y participación, que tiene como principio fundamental la solidaridad intergeneracional; es decir, dar y recibir recíprocamente entre generaciones de jóvenes y viejos (OMS, 2002).

Para la OMS (2002), el término “activo”, implica tanto la capacidad física, como participación activa en asuntos sociales, culturales, económicos, espirituales y cívicos. Al mismo tiempo, el término “salud” se define como el bienestar físico, mental y social; por lo tanto, los programas orientados al promover la salud mental y social son tan significativos como aquellas que promueven la salud física (OMS, 2002).

2.1.5. Determinantes para el envejecimiento activo

Según señala la OMS (2002), el envejecimiento activo depende de diversos factores que envuelven a las personas, a las familias y a los países, que es necesario comprender

para poder diseñar efectivas políticas y programas dirigidos al adulto mayor. Estos factores, conocidos como determinantes, se presentan en la Figura 2.1.

Figura 2.1 Determinantes del envejecimiento activo



Fuente: OMS, 2002.

Respecto a estos determinantes, nos interesa destacar los siguientes aspectos:

- **Cultura y Género.** Son determinantes transversales porque influyen sobre todos las demás determinantes. La tradición y cultura influyen mucho en la forma como cada sociedad considera a los adultos mayores, en tanto que el género en muchas sociedades influye en el acceso a la educación y al trabajo, así como en las conductas.
- **Sistemas sanitarios y servicios sociales.** El envejecimiento activo requiere de sistemas sanitarios de acceso equitativo y orientados a la prevención y promoción de la salud en todo el ciclo de vida; con asistencia prolongada por parte de los familiares, amigos, llamados cuidadores informales, así como también por parte de cuidadores profesionales; asimismo, es de vital importancia los servicios de salud mental, sobre todo para detectar estados depresivos, que luego puedan conducir a suicidios.
- **Conductuales.** Llevar un estilo de vida saludable (no fumar, hacer actividad física, alimento sano, consumo moderado de alcohol y medicinas) y fortalecer el autocuidado, son importantes en todas las etapas de la vida, pero lo es aún más en el proceso de envejecimiento, porque permite evitar el declive funcional, reducir la

posibilidad de padecer los males que aquejan al adulto mayor, mejorar la salud mental, sus relaciones sociales y prolonga su independencia.

- **Personales.** La genética tiene una gran influencia en la forma como envejecen las personas; la salud y la enfermedad son producto de la interacción de elementos genéticos, medioambientales, nutrición, estilo de vida y azar (Kirkwood, 1996, citado en OMS, 2002).

Asimismo, los factores psicológicos como la capacidad cognoscitiva y la inteligencia soportan el envejecimiento activo. La pérdida de capacidad cognoscitiva a medida que envejecemos, con frecuencia la rapidez para aprender y la memoria, muchas veces responde a la falta de uso o práctica, a la depresión, y a la falta de motivación, expectativas y confianza, así como a componentes sociales como la soledad y el aislamiento, más que por el proceso de envejecimiento en sí mismo.

- **Entorno físico.** Los entornos físicos que consideran a los adultos mayores para su interacción, desplazamiento y habitabilidad, generan diferencias entre la dependencia e independencia. Así, espacios con barreras físicas reducen significativamente la frecuencia de salidas para el adulto mayor, causando con ello su aislamiento, depresión y deterioro físico.
- **Entorno social.** El contacto social, la protección ante la violencia y abusos no solo físicos, sino psicológicos como la desatención, son fuentes de fortaleza emocional que mejoran la participación, la salud y seguridad de las personas mientras van envejeciendo; sin embargo, la soledad, la falta de educación, el aislamiento social, la exposición a situaciones conflictivas, entre otros, son fuentes de estrés que incrementan los riesgos de muerte y discapacidad de los adultos mayores.
- **Económicos.** Los ingresos económicos, la protección social y el trabajo, tienen una influencia directa en el proceso de envejecimiento. Así, los ingresos económicos implican que las personas tengan mayores posibilidades de acceder a opciones de vivienda, alimentación adecuada y cobertura sanitaria. La protección social proveniente mayormente desde la familia al adulto mayor que requiere ayuda; pero también los gobiernos brindan este apoyo social mediante programas y a través de pensiones económicas. En cuanto al trabajo, hay una mayor necesidad de reconocer

el aporte de las personas mayores tanto en el trabajo y en actividades domésticas no remuneradas y empleos voluntarios.

Aquí es importante destacar que el trabajo voluntario beneficia a los adultos mayores incrementando su bienestar mental y social, realizando paralelamente una importante contribución a la mejora en su calidad de vida.

2.1.6. Calidad de vida de las personas adultas mayores

La OMS, en la publicación “Envejecimiento activo: un marco político” (2002), define que:

[L]a calidad de vida es la percepción individual de la propia posición en la vida dentro del contexto del sistema cultural y de valores en que se vive y en relación con sus objetivos, esperanzas, normas y preocupaciones. Es un concepto de amplio espectro, que incluye de forma compleja la salud física de la persona, su estado psicológico, su nivel de independencia, sus relaciones sociales, sus creencias personales y su relación con las características destacadas de su entorno. A medida que las personas envejecen, su calidad de vida se ve determinada en gran medida por su capacidad para mantener la autonomía y la independencia. (OMS, 2002: 78)

[L]a autonomía es la capacidad percibida de controlar, afrontar y tomar decisiones personales acerca de cómo vivir al día de acuerdo con las normas y preferencias propias. (OMS, 2002: 78)

[L]a independencia se entiende comúnmente como la capacidad de desempeñar las funciones relacionadas con la vida diaria; es decir, la capacidad de vivir con independencia en la comunidad recibiendo poca ayuda, o ninguna, de los demás (OMS, 2002: 78).

2.1.7. Factores que afectan la calidad de vida de los adultos mayores

Según indica el PLANPAM 2013-2017 (MIMP, 2013a), los factores que impiden a las personas adultas mayores lograr una vejez satisfactoria y saludable se resumen en los siguientes:

- **Hábitos de alimentación no saludable.** Reflejado en el déficit calórico debido al inadecuado estado dentario que dificulta la trituración de alimentos generando desbalance nutricional, así como la falta de difusión de información sobre dietas balanceadas y apropiadas a las condiciones de los adultos mayores.

- **Atención inadecuada de servicios de salud.** Este factor implica además de otros, la escasa oferta de programas y actividades físicas como taichí, danza, gimnasia, etc. que ayuden a mantener la condición física y mental del adulto mayor.
- **Prácticas de uso de tiempo libre no adecuadas.** En nuestro país la cultura de tiempo libre no está fortalecida. Es necesario concientizar sobre los beneficios que el adulto mayor puede obtener si usa su tiempo libre en actividades deportivas, turísticas, culturales y de esparcimiento; para este fin es necesario que se promuevan espacios para actividades deportivas, culturales y de recreación.
- **Poca participación ciudadana y limitaciones para su integración social.** Los prejuicios en la sociedad peruana, que ven a los adultos mayores como personas sin capacidad para formar parte activa en la sociedad, aunado al poco reconocimiento por parte de la propia familia de la contribución que hacen al hogar, aíslan socialmente a los adultos mayores de las actividades cotidianas.

2.2 Marco Contextual

2.2.1. *Crecimiento acelerado de la población de adultos mayores en América Latina*

A partir del siglo XVIII, periodo en el cual se produjeron transformaciones sociales y económicas en Europa, se dieron importantes cambios demográficos que se caracterizaron inicialmente por una disminución de la mortalidad y posteriormente por un aumento de la fecundidad, de modo que “[l]a transición demográfica se entendería como el pasaje de un régimen demográfico de equilibrio, constituido por altos niveles de mortalidad y fecundidad, a una nueva fase de equilibrio con baja mortalidad y fecundidad” (Chackiel, 2000: 13).

Este proceso de cambio demográfico se presentó en casi todos los países de Latinoamérica, incluido el Perú, como se muestra en la Tabla 2.1.

Tabla 2.1 Tabla de fecundidad, esperanza de vida al nacer y distribución de población en América Latina

Indicadores demográficos	1950	1970	1995	2010	2025	2050
Tasa global de fecundidad	5.9	5.4	2.8	2.3	2.2	2.1
Esperanza de vida al nacer	51.8	60.2	69.4	72.9	75.7	78.9
Porcentaje de población de 0 a 14 años de edad	40.0	42.4	33.8	27.8	23.6	20.0
Porcentaje de población de 60 y más años de edad	6.0	6.4	7.4	9.4	14.0	22.6

Fuente: Chackiel (2000).

Elaboración: Autores de esta tesis.

Como se observa en el cuadro anterior, en América Latina las tasas de fecundidad han ido decreciendo a un ritmo acelerado, pasando de 5.9 en los años 50 a 2.1 proyectado al año 2050 y con ello la disminución a la mitad de la población menor de 14 años. Dicho escenario, conjuntamente con el incremento de la esperanza de vida que en el mismo periodo se ha incrementado sostenidamente de 52 a 79 años, explican el incremento de la población mayor de 60 años de edad que casi se cuadruplicará para el año 2050, pues se espera que pase del 6% en 1950 a 22.6% para el año 2050.

La esperanza de vida en América Latina mantendrá un crecimiento sostenido inclusive al año 2095 que se elevará a 87.7 años en para ambos sexos, varones 85.2 y mujeres 90.1 años (CELADE, 2017).

Esta situación nos permite advertir que en los próximos años la población de personas mayores de 60 años será mayor a la de personas menores de 14 años, lo que demuestra el rápido envejecimiento de la población. A consecuencia de ello “[c]ambian, y seguirán cambiando, la composición etaria de la población, la distribución entre los distintos grupos de edad, las relaciones intergeneracionales, las dinámicas individuales y, finalmente, la vida de cada persona, que se extiende como nunca antes” (CEPAL, 2017).

Asimismo, según estimaciones de la OMS (2002), al año 2015 los países en vías de desarrollo albergaban unos 840 millones personas mayores de 60 años; es decir, el 70% de esta población a nivel mundial, siendo que el 8% está ubicada en Hispanoamérica y el Caribe.

2.2.2. Situación del adulto mayor en el Perú

a. Estadísticas del Sector

Según la información recabada y proyecciones realizadas por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2009), la disminución de la Tasa Bruta de Natalidad (TBN⁶) y el aumento de las Esperanza de Vida al Nacer (EVN⁷) en las últimas décadas han conducido progresivamente al envejecimiento de la población. Esta característica cobra gran relevancia por el impacto económico y social que implica a futuro (empleo, vivienda, salud, recreación, educación, etc.) y sobre las nuevas necesidades y propuestas de negocios que se generarán a partir del crecimiento de la población adulto mayor. La tabla 2.2 muestra la estimación de los principales indicadores demográficos por quinquenios.

Tabla 2.2 Indicadores Demográficos Estimados por Quinquenios 2005 – 2025

INDICADORES DEMOGRÁFICOS	Quinquenios			
	2005-2010	2010-2015	2015-2020	2020-2025
FECUNDIDAD				
Nacimientos anuales: B (en miles)	612	589	572	558
Tasa bruta de natalidad: b (por mil)	31.36	19.43	17.88	16.60
Tasa global de fecundidad	2.60	2.38	2.22	2.10
Tasa bruta de reproducción	1.27	1.16	1.08	1.02
Tasa meta de reproducción	1.21	1.12	1.04	0.99
MORTALIDAD				
Muertes anuales: D (en miles)	155	167	182	199
Tasa bruta de mortalidad: d (por mil)	5.42	5.52	5.68	5.91
Esperanza de vida al nacer:				
Ambos sexos	43.12	74.13	75.07	75.92
Hombres	70.50	71.54	72.50	73.37
Mujeres	75.87	76.84	77.76	78.59
Tasa de mortalidad infantil (por mil nacidos vivos)	21.00	18.60	16.60	14.90
CRECIMIENTO NATURAL				
Crecimiento anual: B-D (en miles)	457	422	390	359
Tasa de crecimiento natural: b-d (por mil)	25.94	13.91	12.20	10.69

Fuente: CEPAL y CELADE (1998) e INEI (2016a).

Elaboración: Autores de esta tesis.

Según los indicadores presentados por el INEI (2018), la población estimada del año 2017 es de 31'826,018 de personas, de los cuales las personas consideradas como

⁶ La TBN: “Es el cociente entre el número medio anual de nacimientos ocurridos durante un período determinado y la población media del período” (INEI, 2014: 357).

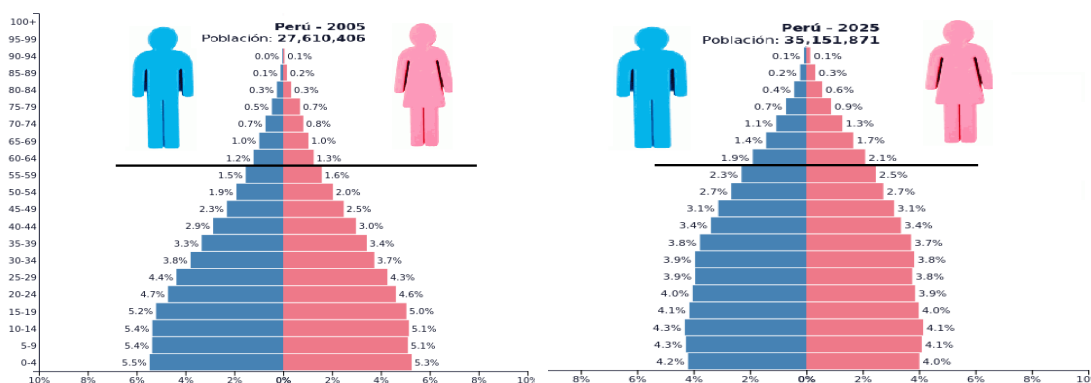
⁷ La EVN: “Es una estimación del número promedio de años que le restaría vivir a un recién nacido si las condiciones de mortalidad actuales permanecen invariables” (INEI, 2014: 344).

adulto mayor en el Perú son 3'214,427, lo que corresponde a un 10,1% del total de la población.

b. Perfil demográfico

Como resultado de las variaciones de la TBN y EVN, el perfil poblacional viene cambiando significativamente en Perú. En el año 2005, los menores de 15 años y los adultos mayores eran aproximadamente el 29% y 8.3%; y se proyecta que para el año 2025 los menores de 15 años y los adultos mayores serán aproximadamente 25% y 13% respectivamente (populationpyramid.net, 2017a y populationpyramid.net, 2017b), como se presenta en la figura 2.2.

Figura 2.2 Perfil demográfico Perú 2005 y 2025

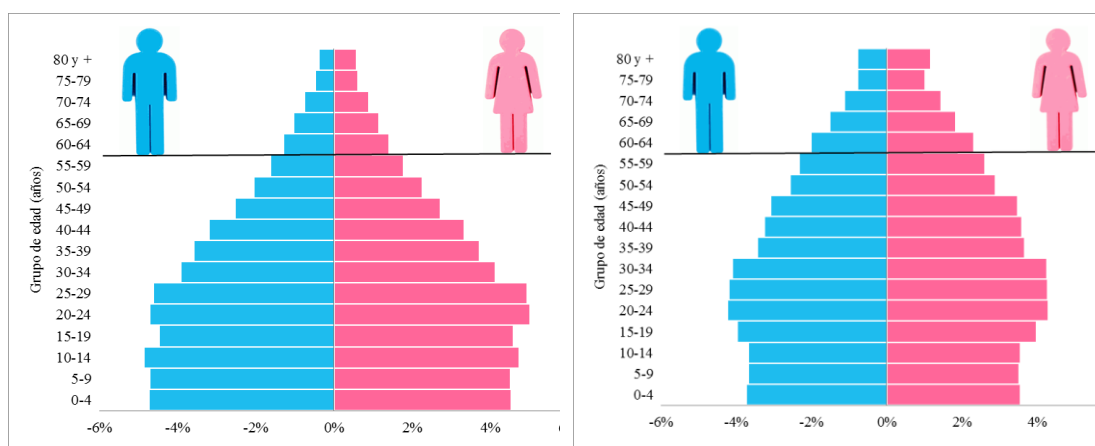


Fuente: populationpyramid.net (2017a) y populationpyramid.net (2017b).

Elaboración: Autores de esta tesis.

Este proceso de envejecimiento también se observa en la ciudad de Lima, donde los menores de 15 años y los adultos mayores eran aproximadamente el 28% y 8.6%; se estima que para el año 2025 los menores de 15 años y los adultos mayores representarán un 21.7% y 14%, respectivamente, tal como se presenta en la figura 2.3.

Figura 2.3 Perfil demográfico Lima 2005 y 2025



Fuente: INEI (2009).

Elaboración: Autores de esta tesis.

c. Indicadores del adulto mayor

Basado en la información del Informe Técnico N° 4, Situación de la Población Adulta Mayor, del INEI (Gutierrez y Ruiz, 2017), donde se consideran los principales indicadores que puede tener impacto en el modelo de negocio propuesto en el ámbito del área urbana, el 41.5% de hogares en Lima Metropolitana tiene algún miembro adulto mayor de los cuales el 25.4% de hogares es conducidos por adultos mayores; del total de hogares conducidos por un adulto mayor el 45% son hogares del tipo nuclear⁸ el 25.4% del tipo extendido⁹el 22.9% son del tipo unipersonales¹⁰, el 4.9% son del tipo sin núcleo¹¹ y el 1.7% son del tipo compuestos¹².

En temas de educación el 17.5% de los adultos mayores no cuentan co algún nivel educativo o solo alcanzaron hasta el nivel inicial; el 43.5% alcanzó a estudiar primaria, el 23.6% secundaria y el 15.4% nivel superior (Gutierrez y Ruiz, 2017). Existen brechas entre los propios adultos mayores hombres y mujeres. Dichas brechas tienden a disminuir conforme el nivel de educación alcanzado es más alto (Gutierrez y Ruiz, 2017).

⁸ Constituidos por una pareja e hijos o sin hijos

⁹ Constituidos por una pareja e hijos o sin hijos y a la que se suman otros parientes

¹⁰ Constituido sólo por el adulto sea hombre o mujer

¹¹ Constituido por un adulto mayor sin cónyuge ni hijos, que vive con otras personas con las que puede o no tener relaciones de parentesco

¹²Constituido además de los parientes, otros miembros que no son familiares dentro del hogar.

De los adultos mayores, el 34.4% se encuentra afiliado a algún tipo de sistema de pensión de los cuales el 18.5% está afiliado a la ONP¹³, el 8.8% de afiliados a alguna AFP¹⁴ y un 5.0% al régimen de cédula viva (Gutierrez y Ruiz, 2017).

Los adultos mayores que forman parte de la Población Económicamente Activa (PEA) representan el 58.2%, siendo los adultos mayores hombres 70.8% y las adultos mayores mujeres 46.5%; mientras que los adultos mayores que no forman parte de la PEA representan el 41.8%, siendo los adultos mayores hombres 29.2% y las adultos mayores 53.5% (INEI, 2017).

La cantidad de adultos mayores que hace uso de internet es del 12.9%, siendo los hombres los que hacen mayor uso con un 16.1%, en comparación a las mujeres con un 9.9% (INEI, 2017).

d. Hábitos y actitudes del adulto mayor

Alimentación

De acuerdo con el estudio “Perfil del adulto mayor”, desarrollado por Ipsos (2010), se puede observar que los adultos mayores tienen mayor preferencia por los alimentos preparados en el día, los cuales son consumidos en su hogar en un mayor porcentaje así como en restaurantes; el 27% de personas del NSE B tienen una dieta especial dentro del hogar.

Actividades Físicas

Respecto al desarrollo de actividades físicas, Ipsos (2010) muestra que el 40% de adultos mayores que realizan algún ejercicio, actividad física o deporte corresponden al NSE B, de los cuales el 61% le dedica hasta una hora a realizar dicha actividad.

Dentro de las actividades que más realizan destacan: caminar, 62%; gimnasia, 8%; y baile, 3%; mientras que otros tipos de deporte, un 3% (Ipsos, 2010).

2.2.3. Análisis del sector

a. Distribución de la población por zonas - Lima Metropolitana

¹³ ONP: Oficina de Normalización Previsional

¹⁴ AFP: Administradoras de Fondos de Pensiones

De acuerdo con la distribución vertical de la población de Lima Metropolitana por zonas del APEIM (2017), se puede observar que el NSE B se concentra en las zonas 2, 6 y 7, que en Lima Metropolitana representa en conjunto el 45.6% de este NSE; en tanto que el NSE C se concentra principalmente en la zona 2, tomando a este último como potencial mercado. La información respectiva se presenta en la tabla 2.3.

Tabla 2.3 Distribución vertical de niveles por zona - Lima Metropolitana

ZONA	NIVELES SOCIOECONÓMICOS				
	NSE A %	NSE B %	NSE C %	NSE D %	NSE E %
TOTAL	100	100	100	100	100
Zona 1 (Puente Piedra, Comas, Carabaylo)	0.0	6.1	11.6	14.2	18.5
Zona 2 (Independencia, Los Olivos, San Martín de Porres)	7.1	15.2	18.0	11.1	1.3
Zona 3 (San Juan de Lurigancho)	2.4	6.6	11.3	14.7	16.2
Zona 4 (Cercado, Rímac, Breña, La Victoria)	5.4	11.4	9.6	9.4	3.7
Zona 5 (Ate, Chaclacayo, Lurigancho, Santa Anita, San Luis, El Agustino)	3.1	6.6	12.3	13.5	14.1
Zona 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel)	16.3	14.7	2.9	1.6	0.3
Zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina)	58.2	15.7	2.7	2.4	1.8
Zona 8 (Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores)	4.5	9.8	7.5	6.6	5.5
Zona 9 (Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Lurín, Pachacámac)	0.0	4.8	12.5	15.5	20.7
Zona 10 (Callao, Bellavista, La Perla, Carmen de la Legua, Ventanilla)	3.0	8.7	11.1	10.0	15.6
Otros	0.0	0.4	0.5	1.0	2.3
Muestra	214	1060	1661	922	269
Error (%)	6.70	2.90	2.40	3.20	5.90

Fuente: APEIM (2017).

Elaboración: Autores de esta tesis.

b. Distribución de la población en las Zonas 2 - Lima Metropolitana

Como se puede observar en la tabla 2.4, la zona 2, ubicada al norte de Lima, tiene una población de 1'328,700, distribuidos en mayor cantidad dentro de los NSE B y C. Analizando las características de los distritos comprendidos en la zona 2, se observa que Los Olivos es un distrito con la mayor concentración de centros comerciales, y que cuenta además con una buena ubicación y es de fácil acceso para su población de 382,800 personas.

Tabla 2.4 Distribución de los NSE en las zonas 2, 6 y 7

	POBLACIÓN TOTAL	DISTRITOS	POBLACIÓN	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E
Zona 2	1,328,700	San Martín de Porres	722,300	14,446	171,185	376,318	143,015	17,335
		Los Olivos	382,800	7,656	90,724	199,439	75,794	9,187
		Independencia	223,600	4,472	52,993	116,496	44,273	5,366
Zona 7	795,100	Miraflores	85,800	30,802	37,151	12,784	3,861	1,201
		San Isidro	56,800	20,391	24,594	8,463	2,556	795
		San Borja	116,700	41,895	50,531	17,388	5,252	1,634
		Surco	357,600	128,378	154,841	53,282	16,092	5,006
		La Molina	178,200	63,974	77,161	26,552	8,019	2,495
Zona 6	404,300	San Miguel	140,900	19,303	81,722	31,139	7,609	1,127
		Pueblo Libre	79,400	10,878	46,052	17,547	4,288	635
		Jesús María	74,700	10,234	43,326	16,509	4,034	598

	Magdalena	56,900	7,795	33,002	12,575	3,073	455
	Lince	52,400	7,179	30,392	11,580	2,830	419

Fuente: APEIM (2017).

Elaboración: Autores de esta tesis.

c. Identificación del Nivel Socioeconómico B en Los Olivos

De acuerdo con el INEI (2016b), en su plano estratificado de Lima Metropolitana a nivel de manzanas, se observa que las urbanizaciones Las Palmeras, Panamericana Norte, Trébol, Sol de Oro, Covida, Mercurio y Villa Los Ángeles, son consideradas como parte del NSE B, como se presenta en el Anexo I.

d. Definición de la población adulto mayor en Los Olivos

Partiendo de la información presentada por el INEI (2017b) en el cuadro “Estimaciones y proyecciones de población total de las principales ciudades”, se infiere que el 7.79% de la población peruana corresponde a las personas con edades comprendidas entre los 60 a 74 años. En el distrito de Los Olivos podemos inferir que en el 2017 el total de personas comprendidas en dicho rango es de 29,833, de las cuales, según APEIM (2017) el 26.4% pertenecen al NSE B, lo que da como resultado 7,876 personas. Además, tomando en cuenta que de ellos el 65% de los adultos mayores son considerados autovalentes (OPS, 1993, citado en Salgado, 2015), podemos afirmar que Los Olivos cuenta con una población de 5,119 adultos mayores autovalentes.

e. Tasa de crecimiento de la población adulto mayor en Los Olivos

Partiendo de la información presentada por el INEI (2017b) en el cuadro “Población total al 30 de junio, por grupos quinquenales de edad, según departamento, provincia y distrito”, la cual contiene datos de los años 2005 al 2015, podemos estimar que el porcentaje de incremento de la población adulta mayor en Los Olivos es en promedio del 4.1% anual, tal como se presenta en la tabla 2.5.

**Tabla 2.5 Crecimiento de la Población en los Olivos por grupos quinquenales
2005 a 2015**

Grupos quinquenales de edad	Años										
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
60 - 64	8,723	9,076	9,449	9,845	10,269	10,723	11,219	11,752	12,309	12,872	13,426
65 - 69	6,253	6,488	6,714	6,945	7,192	7,470	7,777	8,106	8,455	8,828	9,225
70 - 74	4,195	4,403	4,604	4,805	5,008	5,214	5,418	5,617	5,821	6,038	6,280
Total	19,171	19,967	20,767	21,595	22,469	23,407	24,414	25,475	26,585	27,738	28,931
Variación	N/A	796	800	828	874	938	1,007	1,061	1,110	1,153	1,193
%	N/A	4.1%	3.9%	3.9%	4.0%	4.1%	4.2%	4.3%	4.3%	4.2%	4.2%

Fuente: INEI (2017b).

Elaboración: Autores de esta tesis.

2.3 Marco Legal

El adulto mayor, según las leyes peruanas, forma parte de grupo de personas vulnerables, y en este sentido es responsabilidad del estado garantizar sus derechos a través de la creación de políticas que respondan a las necesidades de manera integral del adulto mayor, con miras de brindar atención de calidad.

Dentro de la legislación vigente tenemos las siguientes:

- a. Constitución Política del Perú. La Constitución peruana establece en su artículo 1° que “el fin supremo de la sociedad y del Estado [son] la defensa de la persona humana y el respeto de su dignidad”. Adicionalmente, el artículo 4° establece de manera explícita que “la comunidad y el Estado protegen especialmente al niño, al adolescente, a la madre y al anciano en situación de abandono”.
- b. Ley N° 30490, Ley de la Persona Adulto Mayor. Esta ley establece el marco normativo para garantizar el pleno ejercicio de los derechos de la persona adulta mayor reconocidos en la Constitución Política, con el objetivo de mejorar su calidad de vida y que puedan contribuir al desarrollo nacional. Resalta el hecho que el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables ha sido dispuesto como el órgano responsable de la promoción y protección de los derechos de la persona adulta mayor.

Entre las disposiciones de la Ley de la Persona Adulto Mayor destacan:

- La creación de los Centros Integrales de Atención al Adulto Mayor (CIAM) a cargo de las municipalidades distritales a nivel nacional, con la finalidad de disponer de espacios integrales de socialización para garantizar la inclusión de adultos mayores con discapacidad.
 - Las regulaciones sobre los vehículos de transporte público para que sean adaptados para brindar seguridad a los adultos mayores, habiéndose establecido la reserva de asientos para personas adultas mayores (entre otros) en los vehículos de transporte público.
 - La creación de programas de intercambio generacional con el objetivo de que los adultos mayores compartan sus experiencias y aportes a la comunidad con las generaciones más jóvenes.
 - Deducción de hasta 50 UIT en la base imponible del impuesto predial para los adultos mayores no pensionistas que sean propietarios de un solo predio, a su nombre o como parte de la sociedad conyugal, destinada a vivienda y cuyos ingresos brutos mensuales no excedan de 01 UIT.
- c. Ley N° 28683, Ley de Atención Preferente. Esta ley establece que la atención en todo lugar público y privado debe ser efectuada de manera preferente para mujeres embarazadas, así como para niñas, niños, adultos mayores y personas con discapacidad, debiéndose además implementarse medidas que faciliten el uso y/o acceso apropiado a las instalaciones.
- d. DS N°081-2011-PCM, Decreto Supremo que crea el Programa Nacional de Asistencia Solidaria “Pensión 65”. El programa de asistencia solidaria "Pensión 65" otorga subvenciones económicas a los adultos en condición de extrema pobreza, de acuerdo con los criterios del Sistema de Focalización de Hogares (SISFOH) del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS).
- e. Decreto Supremo N° 004-2016-MIMP, Reglamento de los Centros de Atención para Personas Adultas Mayores. Este reglamento regula dichos centros de atención en cualquiera de sus formas: centro residencial, de atención de día y de atención de noche.
- f. Declaración Política y Plan de Acción Internacional de Madrid sobre el Envejecimiento, firmada en la Segunda Asamblea Mundial sobre el Envejecimiento en Madrid (2002), en la que los países firmantes, incluido el Perú,

se comprometen a adoptar medidas procurando el bienestar en la vejez, y el logro de entornos emancipadores y propicios.

2.3.1. Programas basados en el proceso de envejecimiento activo

Si bien el envejecimiento, como una extensión de la esperanza de vida, es uno de los más grandes logros de la humanidad, conlleva a retos importantes para todos los países, pues establece mayores exigencias sociales y económicas; problemática que, según la OMS (2002), los países estarán en la capacidad de afrontar si los gobiernos, las organizaciones internacionales, así como la sociedad civil, promueven políticas y programas basados en procesos de “envejecimiento activo” que les permita a las personas mayores alcanzar la plenitud de su bienestar físico, social y mental, pues “[e]n todos los países, y sobre todo en los países en vías de desarrollo, las medidas para ayudar a que las personas ancianas sigan sanas y activas son, más que un lujo, una auténtica necesidad” (OMS, 2002).

La OMS (2002) sostiene también que muchas de las principales enfermedades que vienen con el envejecimiento, tales como enfermedades cardiovasculares, hipertensión, diabetes, cáncer, males pulmonares, artritis, osteoporosis y enfermedades mentales, como depresión y demencia, pueden prevenirse o retrasarse con políticas o programas de envejecimiento activo. Para ello, las personas necesitan planificar y prepararse para su vejez, adoptando prácticas positivas de salud. Paralelamente, se deben generar espacios que “[h]agan que las decisiones saludables sean decisiones fáciles” (OMS, 2002).

En ese sentido, la obra social “Fundación La Caixa” ha formulado recomendaciones para lograr un envejecimiento activo y saludable, considerando cuatro puntos cardinales: ejercicio físico, nutrición, actividad mental y la participación social, los que además contribuyen no sólo a prevenir el deterioro cognitivo, sino también a disminuir el estrés que afectan negativamente la calidad de vida de los adultos mayores (Gramunt, 2010).

- a. **Ejercicios físicos.** Se recomienda caminar, y practicar aeróbicos y otros que requieren concentración como el yoga y taichí, que han demostrado mejorar el tono muscular, el equilibrio, la calidad de sueño, entre otros beneficios derivados de su práctica (Gramunt, 2010).

- b. **Actividad mental.** Estudios realizados en la Clínica Mayo de Estados Unidos, citados en Gramunt, 2010, concluyeron que estar inmersos en actividades cognitivas como leer, juegos de mesa, manualidades o participar en actividades sociales reducen el deterioro cognitivo del 30% al 50%.
- c. **Participación social.** Mantener una red social limitada incrementa significativamente el riesgo de padecer demencia, contrariamente sucede cuando se tiene una amplia red social. Asimismo, el hecho de mantener vínculos, relaciones familiares y sociales, contribuyen a envejecer con éxito, manteniendo salud y calidad de vida. Para este fin, los programas deberían centrarse en cursos de arte, canto, baile, cocina, jardinería, excursiones y otras actividades similares que den una amplia variedad que permita a los adultos mayores encontrar algo de su interés. Individualmente, se puede asistir a teatros o cines, y participar de charlas, entre otros (Gramunt, 2010).

Estas actividades, además de otorgar la oportunidad de aprender cosas nuevas, hacen más fácil la interacción con personas que poseen los mismos gustos y preocupaciones, lo que les brinda la posibilidad de ayudar y de ser ayudados.

2.3.2. Políticas públicas en favor de la población de adultos mayores

El Estado peruano, desde el año 2000, viene dictando políticas públicas dirigidas a la población adulta mayor, entre la cuales destaca la Política Nacional para las Personas Adultas Mayores (PLANPAM), aprobada mediante Decreto Supremo N° 011-2011-MIMDES, la cual define los objetivos y lineamientos que sustentan las estrategias y acciones prioritarias a seguir en relación a las personas adultas mayores. Entre otras, la Política Nacional (MIMP, 2013a) establece que “[s]e debe propiciar que las personas adultas mayores mantengan una actividad intelectual, afectiva, física y social” en procura de mejorar su calidad de vida, promoviendo el desarrollo integral de las personas adultas mayores, brindándoles oportunidades para una vida digna e independiente.

La formulación del PLANPAM, elaborado por el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, MIMP, a través de la Dirección de Personas Adultas Mayores, cuya última versión, 2013-2017, busca establecer los objetivos, resultados, bienes y

servicios que brindará el Estado, en todos sus niveles de gobierno, a favor de las personas adultas mayores para mejorar su calidad de vida e inclusión social.

Dicho plan desarrolla la problemática de la población adulto mayor, con el fin de adoptar acciones en función a los lineamientos de política nacional establecidos en el PLANPAM 2013-2017: “envejecimiento saludable; empleo, previsión y seguridad social; participación e integración social; y, educación, conciencia y cultura sobre el envejecimiento y la vejez” (MIMP, 2013a), con el cual se han obtenido importantes avances en el autocuidado de la salud, protección de derechos, programas educativos, valoración de la vejez y el envejecimiento, así como eliminación de barreras arquitectónicas (MIMP, 2013a).

En el marco de esta política, instituciones como Essalud, Ministerio de Salud, Las Fuerzas Armadas, y el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, han desarrollado programas para la atención de salud física y mental de los adultos mayores, fundamentalmente aquellos en situación de pobreza, tales como:

- Centros del Adulto Mayor, CAM, bajo administración de Essalud y Minsa. Son áreas de encuentro generacional dirigidos a mejorar el proceso de envejecimiento mediante acciones familiares, intergeneracionales, recreativas, socioculturales y estilos de vida para lograr un envejecimiento activo. Al año 2012, Essalud contaba con 122 CAM y el MINSa con 1,268 (MIMP, 2013b).
- Centros de Atención Residencial para Personas adultas mayores, CARPAM. Son servicios promovidos y regulados por el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables (MIMP). Comprende a los centros de atención residencial, los cuales se califican en gerontológicos-geriátricos, centros de día y centros de noche–hospedería. Al 2012, el MIMP autorizó 137 CARPAM en Lima Metropolitana (MIMP, 2013b).
- Centros de Desarrollo Integral Familiar, CEDIF. Servicio promovido también por el MIMP. Es un programa del INABIF que brinda asistencia a niños, adolescentes y adultos mayores para desarrollar sus habilidades personales y sociales, dictando talleres en tejido, biohuertos, crianza de animales y similares. Estos centros están ubicados en zonas urbano-marginales y rurales. Al año 2013 existían 21 CEDIF, 12 de ellos ubicados en Lima y 9 en provincias (RPP, 2013).

- Centros Integrales de Atención del Adulto Mayor (CIAM), Creados en virtud de los artículos 8° y 16° de la Ley del Adulto Mayor, son espacios sociales, culturales y políticos donde se promueve la participación de adultos mayores en las municipalidades. Al año 2012, el MIMP ha promovido la creación de 128 CIAM en un total de 22 regiones, donde participaron 6,400 adultos mayores (MIMP, 2013b). Según el PLANPAM 2013-2017, se proyectó que al 2017 existan 150,000 personas adultas mayores participando en los CIAM.

Cabe anotar que dentro de estos lineamientos de políticas públicas, el Ministerio de Educación, MINEDU, ha incorporado contenidos respecto al proceso de envejecimiento en los planes de estudio de todos los niveles educativos. Asimismo, establece que el Estado, en coordinación con las universidades, promoverán especialidades de Geriatría y Gerontología en los programas de educación superior, pre grado y post grado.

2.3.3. Experiencias internacionales públicas y privadas

Es importante conocer las acciones que se desarrollan en algunos países para atender las necesidades de este segmento, tanto a nivel de gobierno como la empresa privada, para analizar las mejores prácticas para realizar un proceso de benchmarking respecto a nuestra propuesta de negocio.

- a. **Servicio Nacional del Adulto Mayor, SENAMA.** Creado por el Gobierno de Chile en el año 2002. Es un servicio público que está a cargo del Ministerio de Desarrollo Social. Su finalidad es mejorar la calidad de vida de los adultos mayores en situación de vulnerabilidad, ofreciendo programas y beneficios como los siguientes:
 - Turismo social; que financia viajes a lugares turísticos y culturales que cumplen requisitos de calidad en servicio de alimentación y traslados.
 - Fondo Nacional del Adulto Mayor; que financia proyectos autogestionados, creados o ideados por adultos mayores, por organizaciones dirigidos a adultos mayores e instituciones que trabajan con adultos mayores en situación de vulnerabilidad.

- Voluntariados País de Mayores; desarrollado por adultos mayores, preferentemente profesores jubilados, por la que transmiten sus conocimientos y experiencias a niños de familias vulnerables, para que mejoren su rendimiento académico, mejorado así la valoración del adulto mayor.
 - Vínculos; ofrece asistencia psicosocial personalizada y grupal al adulto mayor de 65 años en su mismo hogar, así como apoyo monetario.
 - Envejecimiento activo; ofrece talleres, seminarios, actividades de recreación y cultura para fortalecer habilidades, dirigido principalmente a adultos mayores autovalentes.
- b. **Casa Yesli.** Empresa privada mexicana que opera mediante franquicias. Actualmente cuenta con dos residencias y cuatro casas de reposo. Los servicios integrales que ofrece para el adulto mayor son:
- Hospedaje permanente con alimentación, atención en el aseo personal, atención médica, cambios de pañal, lavandería y similares.
 - Guardería y club de día, dirigido a adultos mayores que desean pasar las noches con sus familiares quienes trabajan durante el día y les preocupa su cuidado y bienestar. Brinda atención de lunes a viernes, durante 6 o 12 horas diarias, suministrando cuidado, medicamentos, alimentación, actividades físicas, recreativas y sociales durante el día.
- c. **Residencia Villazul.** Empresa mexicana fundada en 1984; proporciona servicios para la atención y cuidado integral del adulto mayor, ofreciendo actividades como gimnasia, taichí, yoga, pintura, terapias de lenguaje, clases de baile, bingo, lotería, cine, voluntariado, incluye paseos, visita a museos y otros eventos sociales según la fecha festiva.
- Residencia permanente, para hospedaje permanente de adultos mayores, con habitaciones decoradas por ellos mismos.
 - Estancia temporal, para adultos mayores que debido a viajes, remodelaciones u otros acontecimientos requieren un lugar para alojarse temporalmente.
 - Centro de día, ofrece un programa integral para ocupar el tiempo libre del adulto mayor con actividades de recreación como clases y paseos, cuenta con alimentación y áreas de descanso.

- Recuperación post hospitalaria, para adultos mayores que requieran cuidados luego de una intervención quirúrgica, accidente o enfermedad.
- d. **Vitalia Centro de Adultos.** Es un centro de día español, abierto en el año 2004 en Madrid. Cuenta actualmente con 34 centros en todo el país bajo el modelo de franquicia. Desde el año 2012 opera también en Brasil y México. Ganador de varios galardones como el “Premio de Business & Management a la Excelencia en Gestión de Centros de Día”; asimismo, su caso ha sido publicado por Harvard como un caso de éxito.

Vitalia se gestiona basado en el método Hoffmann, creado por su fundadora Catalina Hoffmann, cuyo objetivo es mantener la independencia del adulto mayor el mayor tiempo que sea posible, otorgándole la posibilidad de estar en su domicilio, cubriendo sus necesidades sociales, promoviendo el envejecimiento activo, así como brindando tratamiento en patologías específicas como Parkinson y Alzheimer mediante un sistema de atención personalizada acorde a las características de cada adulto mayor. De esa forma, los clientes de Vitalia pueden asistir de dos a cinco veces a la semana, de lunes a viernes, pudiendo elegir jornada completa, media jornada o servicios externos (talleres de psicomotricidad, pilates, memoria, etc.).

2.4 Resumen del capítulo

La información relevada, tanto de fuentes secundarias, como de fuentes primarias, muestra que el segmento de adultos mayores a nivel mundial tiene una tendencia al crecimiento. En atención a este fenómeno, diversas organizaciones públicas y privadas están desarrollando esfuerzos que procuran el bienestar de los adultos mayores. En el Perú, el Estado ha establecido un marco normativo y ha dispuesto el despliegue de diversas instituciones que permitan que los adultos mayores disfruten de una vejez activa y participativa de la comunidad.

No obstante esos esfuerzos, existe una población adulto mayor que no participa de dichas instituciones, situación que representa una oportunidad para el desarrollo del presente plan de negocios.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN Y ESTUDIO DE MERCADO

3.1 Metodología de la investigación

Para la elaboración de la presente tesis se recurrió a fuentes secundarias y primarias, las cuales permitieron obtener mayor información del segmento objetivo a investigar: el adulto mayor del NSE B y C que reside en el distrito de Los Olivos.

En una primera etapa, se recurrió a la consulta de fuentes secundarias obtenidas desde Internet como noticias, artículos e informes relacionados con las necesidades actuales de un adulto mayor en el ámbito emocional, físico, cognitivo y social. Asimismo, se indagó acerca de las diferentes ofertas de servicios ofrecidos a ese segmento, descubriendo que, en la actualidad, existen centros de entretenimiento, centros de reposo y centros integrales exclusivos para el cuidado, atención y recreación del adulto mayor. También se recurrió a documentos generados por instituciones del Estado, las cuales proporcionaron información de estudios y encuestas relacionadas con el segmento de mercado investigado. Adicionalmente, se consultaron estudios académicos enfocados al cuidado, atención y entretenimiento del adulto mayor.

En la segunda etapa, se procedió a recabar información de fuentes primarias, con el objetivo de validar la información analizada en la primera etapa. Durante esta etapa se descubrieron las preferencias e insights de los tentativos clientes y el potencial de negocio propuesto. La metodología utilizada durante esta etapa fue cualitativa y cuantitativa.

Respecto a la metodología cualitativa, se recurrió a técnicas de focus group, entrevistas de profundidad y cliente incógnito; ello con el objetivo de conocer más a profundidad las necesidades y preferencias de los clientes potenciales respecto al tipo de modelo de negocio propuesto y también a la oferta de la competencia en el distrito de Los Olivos, obteniendo de esta manera un respaldo más sólido para el modelo de negocio planteado. En cuanto a la metodología cuantitativa, se utilizó muestreo probabilístico polietápico (aleatorio simple, estratificado, conglomerado y rutas aleatorias); se establecieron rutas aleatorias por las urbanizaciones de mayor concentración del NSE B, con el objetivo de validar los descubrimientos de la investigación cualitativa y obtener información concluyente para el diseño del negocio.

3.1.1 Metodología utilizada en la etapa de investigación cualitativa

Para efectuar la presente investigación se utilizaron las siguientes técnicas de exploración:

a. Entrevistas de profundidad a expertos

- **Muestra:** Profesionales con experiencia en atención al adulto mayor: un Licenciado en Psicología, un Administrador de casas de reposo y un Médico especialista en Geriátrica.
- **Objetivos:** Conocer las opiniones de los expertos respecto a la propuesta de negocio basándonos en su experiencia y conocimiento profesional en el tratamiento del adulto mayor. Conocer desde el punto de vista de un especialista cómo la propuesta de negocio contribuye a la atención de las principales necesidades de entretenimiento y al mejoramiento de la calidad de vida del adulto mayor.
- **Desarrollo de la técnica:** Para el desarrollo de las entrevistas se elaboró previamente una guía de preguntas, con el objetivo de poder obtener la información de carencias y limitaciones del segmento, para convertirlas en oportunidades de negocio.

b. Exploración de la competencia mediante la técnica de cliente incógnito

- **Muestra:** Instituciones integrales para el adulto mayor, casas de reposo y centros de entretenimiento que frecuenta el adulto mayor.
- **Objetivos:** Explorar la oferta de servicios en los centros para el adulto mayor para identificar claramente las brechas existentes entre las necesidades de esparcimiento del adulto mayor y la oferta de servicios del mercado, a fin de fortalecer la propuesta de valor planteada como proyecto de tesis.
- **Desarrollo de la técnica:** Se procedió con la visita a algunos centros de atención del adulto mayor en Lima Metropolitana, como los CIAM ubicados en Miraflores, Surco y San Borja. Asimismo, se contempló la visita de centros de atención para el adulto mayor en la zona elegida para la propuesta de negocio, como es Lima Norte. En esta zona de visitaron algunos centros de reposo y los CIAM de Los Olivos y Carabayllo. Esta investigación exploratoria

permitió conocer los modelos de negocio de la competencia, así como la oferta de servicios vigentes para el adulto mayor.

c. **Técnica de Focus Group**

- **Muestra:** Adultos mayores autovalentes y tutores de adultos mayores autovalentes (patrocinadores) que residen en la zona 2 de Lima Metropolitana.
- **Objetivos:** Identificar los hábitos y necesidades de esparcimiento del adulto mayor, así como sus deseos ocultos (insights). Además, identificar las expectativas y opiniones del adulto mayor y tutores responsables con respecto a la propuesta de negocio.
- **Desarrollo de la técnica:** Se efectuaron cuatro focus group, adultos mayores del sexo masculino y femenino, así como patrocinadores del sexo masculino y femenino.

3.1.2 Metodología usada en la etapa de investigación cuantitativa

Se realizaron 400 encuestas dirigidas al segmento objetivo, adulto mayor, y 400 encuestas a los tutores o patrocinadores del adulto mayor (decisores de pago); ello permitió aterrizar y validar de manera concluyente los descubrimientos de la investigación cualitativa.

Se elaboraron dos cuestionarios. El dirigido al adulto mayor constó de 22 preguntas cerradas y el dirigido a los decisores de pago constó de 13 preguntas cerradas.

3.2 Estudio de mercado

3.2.1 Objetivos del estudio de mercado

A continuación, se indican los principales objetivos que se consideraron para llevar a cabo el estudio de mercado:

- Identificar las brechas entre las necesidades de esparcimiento del adulto mayor y las ofertas actuales de la competencia para mejorar la propuesta de negocio.
- Identificar el grado de aceptación e importancia del modelo de negocio propuesto.
- Tener una noción aterrizada del porcentaje de clientes potenciales que tendrían interés en adquirir los servicios del “Club Tayta”.

- Identificar los niveles de precio apropiados para ofertar los servicios del “Club Tayta” de manera competitiva en el mercado.
- Identificar la cantidad de clientes potenciales interesados en contratar los servicios del “Club Tayta” por NSE.

3.2.2 Resultados de las entrevistas de profundidad a expertos

Durante las entrevistas se pudo identificar las reales necesidades de un adulto mayor, lo cual conlleva a buscar un equilibrio en aspectos emocionales, físicos, cognitivos y de socialización. Según la información facilitada por los entrevistados, el adulto mayor expresa mayor bienestar cuando se siente útil y es capaz de hacer algo por los seres que estiman. El tenerlos recluidos en un asilo o encerrados en sus domicilios los puede sumergir en una profunda depresión y el no ejercitar su memoria y motricidad puede hacer que pierdan poco a poco su agilidad y agudeza mental.

Respecto a la propuesta de negocio, los expertos opinaron que el concepto desarrollado tiene gran potencial para ofrecer y ser un servicio atractivo para el público objetivo, el cual se considera que no está siendo bien atendido actualmente con la oferta de servicios disponible en el mercado de salud y en el de entretenimiento.

Los expertos perciben que los negocios actuales están realmente despreocupados por el adulto mayor, pues su afán es más lucrativo, lo que representa una gran oportunidad de mercado para el concepto, el cual tiene un matiz centrado en brindarles momentos de felicidad y calidad de vida.

En relación a las actividades propuestas, se perciben apropiadas y atractivas, a excepción de los viajes, acerca de los cuales recomiendan debería analizarse bien los riesgos y costos.

En el Anexo II se presenta el detalle de las entrevistas de profundidad a expertos.

3.2.3 Estudio de la oferta y análisis de competidores

Como se mencionó anteriormente la exploración de la oferta de servicios de la competencia se llevó a cabo mediante la técnica del cliente incognito, la misma que permitió identificar las brechas existentes entre las necesidades de esparcimiento del adulto mayor y la oferta de servicios del mercado.

Se realizaron las siguientes visitas:

- Cinco visitas a Centro de atención al Adulto Mayor (CIAM, CAM) de los siguientes distritos: Surco, Miraflores, San Borja, Los Olivos y Carabayllo.
- Una visita al Programa para el Adulto mayor del Centro Peruano Japonés, ubicado en el distrito de Jesús María.
- Una visita al casino-bingo New York, ubicado en el distrito de Magdalena.
- Tres visitas a casas de reposo: “Casa Sisley”, de San Borja; “Splendor”, de Los Olivos, y “Nuevo Amanecer” de Los Olivos.

La decisión de la muestra escogida fue debido a que son algunas de las instituciones con mayor antigüedad y prestigio que ofrecen servicios para el adulto mayor.

A continuación, se detallan los principales descubrimientos de la oferta de servicios existentes para el adulto mayor, los cuales fueron considerados para mejorar la oferta de la propuesta de negocio del “Club Tayta”.

a. Las casas de reposo para el Adulto Mayor

- **Público objetivo:** Adultos mayores autovalentes y no autovalentes, de los cuales la mayoría son pacientes no autovalentes.
- **Servicio ofertado:** Atención y cuidado para el adulto mayor.
- **Personal que brinda el servicio:** Médicos, enfermeros y técnicos que atienden controles rutinarios: medir la presión, controlar temperatura, pulso, dietas de alimentación, etc. La mayor atención de los técnicos recae en los adultos mayores que tienen dificultades para desplazarse
- **Horario de atención:** 24 horas
- **Actividades de entretenimiento:** Las actividades son espontáneas, no planificadas. Participan quienes deseen, pudiendo estas ser juegos de mesa, bailes, karaoke y cocina. Por lo general se le asigna un espacio para ver televisión y/o descansar. Los paseos que realizan son cerca al centro de reposo; por ejemplo, visitan parques.
- **Infraestructura:** no han sido diseñadas para la atención exclusiva del adulto mayor; son casas parcialmente adaptadas. La infraestructura de los locales del distrito de Los Olivos tiene menor adaptación a las necesidades y requerimientos del adulto mayor. En San Borja y Surquillo también se percibe que los centros son casas en donde se han colocado varias rampas y barandas,

aunque no en todos los accesos a las áreas de mayor uso por los adultos mayores.

- **Costos:** Los costos varían desde S/ 900 (Los Olivos) hasta S/ 2,100 (San Borja y Surquillo) mensuales. Dicho costo responde a la capacidad adquisitiva promedio de la zona donde se ubican y cubren los servicios de hospedaje y atención las 24 horas del día.
- **Carencias observadas del servicio:** En cuanto a mantenimiento y aseo, se observó menor cuidado en los centros de reposo de Los Olivos. En las casas de reposo no se logra transmitir la sensación de “afecto familiar” al adulto mayor; el personal que los atiende no genera vínculos que les genere a los adultos mayores sensación de pertenencia. Según los expertos, el adulto mayor necesita sentir que es valorado y espera encontrar en este tipo de hogar el “grupo familiar”. En general, las casas de reposo no generan actividades que les transmita al adulto mayor que están vigentes y activos. Asimismo, su infraestructura no es apta para el desplazamiento seguro del adulto mayor.

b. Los centros integrales y programas privados para el adulto mayor

- **Público objetivo:** Los CIAM y programas para el adulto mayor son servicios organizados e implementados para ofrecer servicios al adulto mayor, a partir de 60 años.
- **Servicio ofertado:** En general, estos centros ofrecen talleres, cursos y actividades de entretenimiento para el adulto mayor. Entre los principales cursos, talleres y actividades ofrecidos figuran:
 - Taichí, Yoga, baile.
 - Pintura en tela y madera.
 - Cerámica.
 - Cocina y Repostería.
 - Costura y bordado.
 - Inglés y Computación.
 - Ejercicios de Memoria.
 - Charlas para el adulto mayor y familiares.
 - Gimnasia terapéutica.

- **Personal que brinda el servicio:** dirigidos por profesores o instructores de diferentes edades, siendo la mayoría de ellos, adultos entre 30 y 50 años.
- **Horario de atención:** Lunes a viernes de 9:00 am a 6:00 pm y Sábados 9:00 am a 1:00 pm.
- **Actividades de entretenimiento:** Participan en celebraciones de cumpleaños y suelen armarse grupos de “amigas” mujeres que se inscriben posteriormente siempre en los mismos cursos o talleres para seguir estando juntas. El CIAM o centro para el adulto mayor organiza salidas dentro o fuera de Lima para pasar uno o más días de esparcimiento.
- Los adultos mayores suelen congregarse para salir luego de clases o incluso para juntarse en el mismo local en alguna sala o ambiente para departir un momento.
- **Infraestructura:** En promedio, solo ofrecen solo una o dos aulas físicas que son usadas para todas las clases o talleres. Son muy pocas las oportunidades de contar con jardines o áreas verdes, salones de juego, de entretenimiento y socialización a excepción del CIAM de Miraflores ubicado en Calle Manuel Tovar- Santa Cruz.
- **Costos:** En los CIAM, por clase o taller entre S/ 5.00 y S/ 20.00 Soles. Por cursos mensuales: S/ 70.00. En el Centro Cultural Peruano-Japonés los cursos cuestan en promedio S/ 200.00 mensuales. En los CIAM, los talleres suelen tener un carácter autofinanciado, pues cuentan con el respaldo de las municipalidades.
- **Carencias observadas del servicio:**
 - No se estimula la autopercepción de utilidad, de ser un miembro activo útil de la sociedad.
 - Carecen de actividades en beneficio de otros necesitados.
 - No se les incentiva el disfrute de poder “dar o hacer algo por otros”, lo cual también es necesario para todo adulto mayor, según los expertos.
 - Infraestructura básica y limitada, sin áreas verdes, salones de juego, entretenimiento y socialización.

c. Centros alternos de recreación para el adulto mayor: Casino/Bingo

Los Casinos están netamente orientados en el entretenimiento y el espacio de socialización en público. Ofrecen una esmerada atención como clientes dejando una sensación de importancia y valoración en el adulto mayor. Sin embargo, desatiende las necesidades de estructura de grupo social, de pertenencia y afecto, de vínculos.

Una de las necesidades ausentes es la presencia de tópico o servicio de salud para casos de emergencias, sobre todo considerando el nivel de adrenalina que puede estar poniendo en riesgo su estabilidad emocional y, en consecuencia, el ritmo cardíaco.

En el Anexo III se presenta la información relevante de las visitas realizadas a los competidores, efectuadas mediante la técnica del cliente incógnito.

3.2.4 Resultados del focus group

a. Perfil de la muestra

Se identificaron cuatro perfiles para la ejecución del focus group, los cuales se muestran en la tabla 3.1.

Tabla 3.1 Perfil específico para la investigación de mercado – Técnica focus group

# FOCUS GROUP	CARACTERÍSTICAS	EDAD	RESIDENCIA	NSE
1	Adulto Mayor Autovalente, sin impedimento para movilizarse por sí solos, sexo masculino, destinen presupuestos a actividades de esparcimiento	Entre 60 -75 años	Zona 2: Los Olivos, San Martín de Porres, Independencia	NSE B y C
2	Adulto Mayor Autovalente, sin impedimento para movilizarse por sí solos, sexo femenino, destinen presupuestos a actividades de esparcimiento	Entre 60 -75 años	Zona 2: Los Olivos, San Martín de Porres, Independencia	NSE B y C
3	Tutor o responsable de un adulto mayor, sexo masculino, con disposición para financiar servicios de esparcimiento para un familiar adulto mayor	30 años a +	Zona 2: Los Olivos, San Martín de Porres, Independencia	NSE B y C
4	Tutor o responsable de un adulto mayor, sexo femenino, con disposición para financiar servicios de esparcimiento para un familiar adulto mayor	30 años a +	Zona 2: Los Olivos, San Martín de Porres, Independencia	NSE B y C

Elaboración: Autores de esta tesis.

b. Objetivos

Los objetivos planteados para las sesiones de focus group se puede apreciar en la tabla 3.2.

Tabla 3.2 Objetivos de focus group

PÚBLICO OBJETIVO	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS
ADULTOS MAYORES	Identificar las expectativas y opiniones del adulto mayor con respecto a la propuesta de negocio “Club Tayta”.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar los hábitos y necesidades de esparcimiento, así como los deseos ocultos (insights) del adulto mayor. 2. Identificar las brechas entre las necesidades de esparcimiento del adulto mayor y las propuestas de negocio. 3. Identificar la utilidad percibida por las actividades de esparcimiento que propone el negocio (beneficios obtenidos). 4. Identificar las sugerencias realizadas a la actividad para su mejora.
PATROCINADORES DE ADULTO MAYOR O DECISORES DE PAGO	Identificar las expectativas y opiniones de los responsables o tutores de adultos mayores con respecto a la propuesta de negocio “Club Tayta”.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conocer el insight (motivaciones e intereses) por el cual contratarían el servicio de la propuesta de Negocio “Club Tayta”. 2. Identificar las características mínimas y los diferenciadores que debería tener nuestra propuesta de servicios. 3. Identificar cuál es el valor que se le asigna a la propuesta de negocio. 4. Determinar el precio ideal que estaría dispuesto a pagar por los servicios de la propuesta de negocio.

Elaboración: Autores de esta tesis.

c. Guía de pautas

Se efectuaron dos guías de pautas, una diseñada para los adultos mayores y otra diseñada para los tutores o patrocinadores.

La guía de pautas para los adultos mayores comprendía preguntas que permitieran explorar el estilo de vida del potencial cliente y gastos frecuentes en actividades de esparcimiento, así como también conocer las diferentes opciones de esparcimiento que consideraban en el mercado. Finalmente conocer también la percepción de la implementación de un centro de esparcimiento exclusivo para el adulto mayor, así como la evaluación del concepto del “Club Tayta”.

La guía de pautas diseñada para los patrocinadores comprendía preguntas que permitieran conocer la relación con el adulto mayor, su contribución a actividades de esparcimiento para el adulto mayor, insight del patrocinador, imagen y posicionamiento de diferentes opciones de esparcimiento vigentes en el mercado. Así como también conocer su percepción respecto a la implementación de un centro de entretenimiento para el adulto mayor y la evaluación del concepto de los servicios ofrecidos por el “Club Tayta”.

En el Anexo IV se muestra la Guía de Pautas Focus Group diseñada para el adulto mayor y los patrocinadores.

d. Procedimiento

- Se desarrollaron guías de pautas para la realización de los focus group.
- Se reclutaron participantes considerando el perfil específico establecido previamente por el equipo de trabajo de grupo de tesis.
- Se contrataron especialistas con amplia experiencia en la técnica de investigación de mercado elegida, quienes se encargaron de conducir al público objetivo según los objetivos definidos previamente para los focus group.
- Se consideraron las guías de indagación para las muestras: adultos mayores y patrocinadores. Las guías fueron elaboradas previamente por el equipo de trabajo y aprobadas por el asesor de tesis.
- Los resultados del análisis cualitativo de los focus group pueden observarse en el Anexo V.

e. Conclusiones del Focus Group

En la tabla 3.3 se presentan las conclusiones consolidadas de los focus group realizados con adultos mayores, asociados a los objetivos establecidos. La Tabla 3.4 presenta las conclusiones de los focus group realizados con los patrocinadores.

Tabla 3.3 Conclusiones de los focus group de adultos mayores

OBJETIVOS	CONCLUSIONES
Identificar las expectativas y opiniones del adulto mayor con respecto a la propuesta de negocio "Club Tayta"	<ul style="list-style-type: none"> ● El concepto de negocio "Club Tayta", fue considerado como novedoso, original, diferente y buenísimo por parte del público objetivo. ● Los atributos que más valoraron del concepto fueron: evaluación psicológica, seguimiento personalizado de los avances, variedad de actividades, infraestructura diseñada para ellos y servicio al cliente. ● Se percibe que los adultos mayores sienten la necesidad de realizar otro tipo de actividades y mejorar su calidad de vida, ya que muchos se sienten olvidados por sus familiares. Sienten que el estado ni la inversión privada están enfocados en ellos, y más ven el tema del consumismo.
Identificar las brechas entre las necesidades de esparcimiento del adulto mayor y las propuestas de negocio actuales	<ul style="list-style-type: none"> ● Los participantes indicaron que actualmente en el distrito de Los Olivos y en sí en Lima Norte, no existen lugares de esparcimiento exclusivo para adultos mayores, salvo "El Palacio de la Juventud de la Municipalidad de Los Olivos". Otros comentaron que existen clubs pero que están fuera del distrito (Miraflores o Surco). ● La forma como se entretiene el adulto mayor es ir al parque, centros comerciales, viajar e ir a la peluquería; sin embargo, no hay un lugar especializado que desarrolle actividades y les haga sentir bien emocionalmente.
Identificar la utilidad percibida por las actividades de esparcimiento que propone el negocio (beneficios obtenidos).	Ellos perciben beneficios emocionales: porque se sentirán relajados, alegres, felices, importantes y completos.
Identificar las sugerencias realizadas a la actividad para su mejora.	Sugieren que se incorporen los servicios de masajes, sauna, natación, evaluación médica y nutricional.

Elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla 3.4 Conclusiones de los focus group de patrocinadores

OBJETIVOS	CONCLUSIONES
Identificar las expectativas y opiniones de los responsables o tutores de adultos mayores con respecto a la propuesta de negocio “Club Tayta”	El concepto de negocio "Club Tayta", fue calificado como novedoso, interesante y bueno por parte de los patrocinadores. Consideran que en su distrito no existen lugares de esparcimiento exclusivo para el adulto mayor y que sí existiera el "Club Tayta" ellos y sus familiares destinarían un pago mensual para que su adulto mayor tenga todos esos beneficios emocionales que sus hijos no pueden brindarles directamente.
Conocer los <i>insights</i> (motivaciones e intereses) por los que contratarían el servicio de la propuesta de Negocio “Club Tayta”	<p>Los <i>insights</i> por los cuales los patrocinadores contratarían el servicio son:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Los patrocinadores no se sienten satisfechos con la calidad de vida que brindan a sus padres; sienten que no le dedican el tiempo suficiente. Consideran que sus padres podrían mejorar su estilo de vida con actividades y pasatiempos en los que ellos están interesados; tales como juegos de mesa, karaoke, gimnasia, clases de computación, trabajos manuales y viajes. ● Buscan darle lo mejor a sus padres, si hubiera una empresa que solo se dedique a mejorar su calidad de vida lo contratarían, esto debido a que el trabajo los absorbe mucho y los limita a compartir tiempo con sus padres. ● Se sienten agradecidos con el adulto mayor, creen que ellos estarían más felices al reunirse con personas de su misma edad. ● Si tuviera un club más cerca lo contrataría porque las visitas serían más frecuentes.
Identificar las características mínimas y los diferenciadores que debería tener nuestra propuesta de servicios	<ul style="list-style-type: none"> ● Los atributos que apreciaron del concepto fueron: infraestructura diseñada para adultos mayores, ubicación accesible y céntrica; personal con vocación de servicio, instalaciones amplias. ● Los atributos diferenciadores que consideran son: personal capacitado, con mucha paciencia y vocación de servicio; servicio de <i>staff</i> médico; <i>staff</i> nutricional y monitoreo en los avances del progreso de adulto mayor.
Identificar cuál es el valor que se le asigna a la propuesta de negocio	El valor que se le asigna está basado en los beneficios emocionales, ellos sienten que su adulto mayor será bien atendido, que estará feliz, su autoestima se elevará porque se sentirán productivos e importantes.
Determinar el precio ideal que estaría dispuesto a pagar por los servicios de la propuesta de negocio.	<p>Existe clara diferencia de pagos entre los patrocinadores de NSE B y C. Mientras que los patrocinadores de NSE B destinarían a pagar un importe mensual de S/ 200 a S/ 400, los del NSE C pagarían entre S/ 100 y S/ 200.</p> <p>Por lo que se infiere, que el público objetivo para realizar las encuestas en campo pertenece al NSE B.</p>

Elaboración: Autores de esta tesis.

3.2.5 Resultados de las Encuestas

De la investigación exploratoria efectuada mediante la técnica de focus group se infirió que si bien es cierto el concepto del negocio resulta de total agrado para el adulto mayor de los NSE B y C, sin embargo el adulto mayor del NSE C no destina mucho presupuesto a actividades de entretenimiento, en comparación con el adulto mayor del NSE B. Asimismo, los patrocinadores del NSE B también apostaron por efectuar una inversión más alta que los del NSE C, siempre y cuando se consideren los atributos que

ellos valoran, los cuales se encuentran indicados en las tablas 3.3 y 3.4. Por lo anteriormente expuesto, las encuestas se dirigieron solo al público objetivo del NSE B.

El tipo de técnica de encuesta aplicada para el presente estudio fue concluyente, ya que se realizó una investigación estructurada y formal, debido a que la muestra es grande (n: 400) y representativa; por ende, los resultados sirvieron para tomar decisiones con relación a los planes estratégicos del presente caso de negocio.

a. Perfil de la muestra

- NSE: B.
- Adultos Mayores Autovalentes, entre 60 y 75 años y que actualmente no se encuentre trabajando a tiempo completo.
- Patrocinadores mayores de 30 años.
- Residencia: Zona 2, Los Olivos. Preferentemente domiciliados en Sol de Oro, Trébol, Las Palmeras, Mercurio, Panamericana Norte, Covida.
- Porcentaje de Mujeres: 60%.
- Porcentaje de Hombres: 40%.
- Que destinen un presupuesto en actividades de esparcimiento.

b. Definición del marco muestral

Se decidió trabajar con una confiabilidad del 95% y margen de error del 5%, valores que se utilizaron en el cálculo de la fórmula indicada en la tabla 3.5.

El 95% de nivel de confianza es la probabilidad que un intervalo en particular incluya el valor real de la población y tolerando un 5% de margen de error en el resultado del estudio.

Tabla 3.5 Determinación de la muestra

DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA	
n = Tamaño de la muestra K= 1.96 Equivale aproximadamente al 95% del intervalo de confianza de una distribución normal (K = 1.96 para 95%) N= 7,638 Total de personas entre 60 y 75 años del NSE B que viven en Los Olivos P= 0.5 Porcentaje con el que se verifica el fenómeno del estudio Q= 0.5 Porcentaje complementario e= 0.048	
n =	$\frac{K^2 * N * P * Q}{e^2 * (N-1) + K^2 * P * Q}$
n =	$\frac{(1.96^2) * (7638) * (0.5) * (0.5)}{(0.048^2) * (7638 - 1) + ((1.96^2) * (0.5) * (0.5))}$
n =	400
Resumen Margen de error: 4.80% Muestra: 400 Confianza: 95% Dispersión de datos = P = Q = 50%	

Elaboración: Autores de esta tesis.

El muestreo fue probabilístico polietápico (aleatorio simple, estratificado, conglomerado y rutas aleatorias); se establecieron rutas aleatorias por las zonas de Sol de Oro, Trébol, Las Palmeras, Mercurio, Panamericana Norte y Covida (Aaker, Kumar y Day, 2003).

Se aplicaron en total 400 encuestas a los adultos mayores que estuvieron compuestas por 22 preguntas y 400 encuestas a los patrocinadores compuestas por 13 preguntas.

c. Objetivos de las encuestas

Los objetivos planteados para la realización de las encuestas fueron:

- Identificar los hábitos y preferencias del público objetivo.
- Conocer el grado de aceptación e importancia del modelo de negocio propuesto.
- Descubrir el medio de comunicación que tiene mejor llegada a la población para la difusión de la nueva propuesta de negocio.
- Conocer el precio que estarían dispuestos a pagar por membresía y curso/taller.
- Identificar la frecuencia semanal de asistencia al “Club Tayta”.
- Identificar qué actividades y/o servicios de la propuesta de negocio son considerados más relevantes.

d. Cuestionario

Se elaboraron dos cuestionarios basados en los resultados de los focus group de adultos mayores y tutores/patrocinadores con preguntas cerradas basadas en escalas de reactivos múltiples, con el fin de medir su actitud, nivel de agrado e interés, en la escala de Likert (Aaker, Kumar y Day, 2003).

En el Anexo VI se muestran los cuestionarios finales para los Adultos Mayores y para los patrocinadores.

e. Procedimiento

- Se elaboraron dos cuestionarios estructurados basados en los resultados de los focus group realizados a los adultos mayores y patrocinadores. Las encuestas fueron elaboradas previamente por el equipo de trabajo y aprobadas por el asesor de tesis.
- Se desarrollaron preguntas filtro para validar el público objetivo de interés.
- Se contrataron especialistas con amplia experiencia en la técnica de investigación de mercado elegida, las cuales fueron quienes se encargaron de interceptar al público objetivo para realizar las encuestas previamente diseñadas.
- Las encuestas se aplicaron en el distrito de Los Olivos y particularmente en las zonas de Sol de Oro, Trébol, Las Palmeras, Mercurio, Panamericana Norte y Covida.
- El levantamiento de la información, mediante las encuestas presenciales efectuadas, tomó un lapso de cinco días.
- Finalizado el levantamiento de las encuestas, se efectuó el procesamiento de la información mediante la tabulación de los cuestionarios válidos, haciendo uso de las herramientas de Google docs, SPSS y Excel.

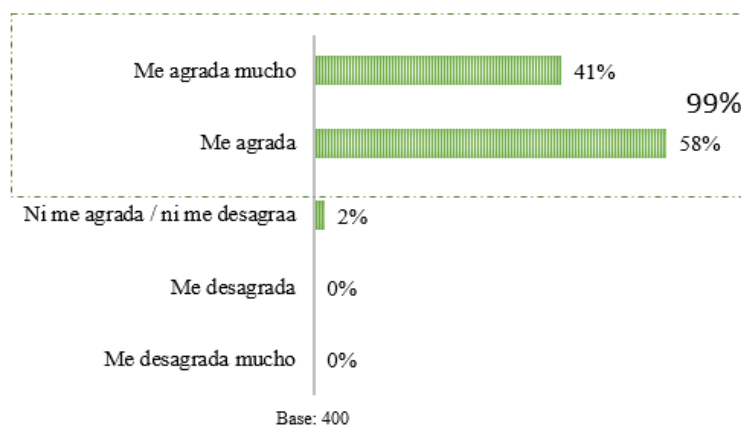
f. Resultados Estadísticos de las encuestas

A continuación, se destacan los resultados más relevantes del análisis cuantitativo efectuado a los adultos mayores, la misma que concluye la viabilidad de la propuesta de negocio “Club Tayta” en el distrito de Los Olivos.

El concepto de la propuesta de negocio del “Club Tayta” agradó al 99% de los encuestados; los tres atributos que más valoran de este tipo de propuesta son: la atención, infraestructura y la cercanía del centro para el adulto; los servicios que más demandan son: actividades al aire libre, talleres y actividades lúdicas; el 54% indica que como servicio complementario le gustaría que este tipo de negocio tenga cafetería; el 96% de los encuestados tiene interés en contratar los servicios; el 62% admite que estaría en la capacidad de pagar los servicios del Club y el 29% indica necesitaría apoyo económico de sus familiares. Estos resultados se presentan en las Figuras 3.1, 3.2, 3.3, 3.4, 3.5 y 3.6.

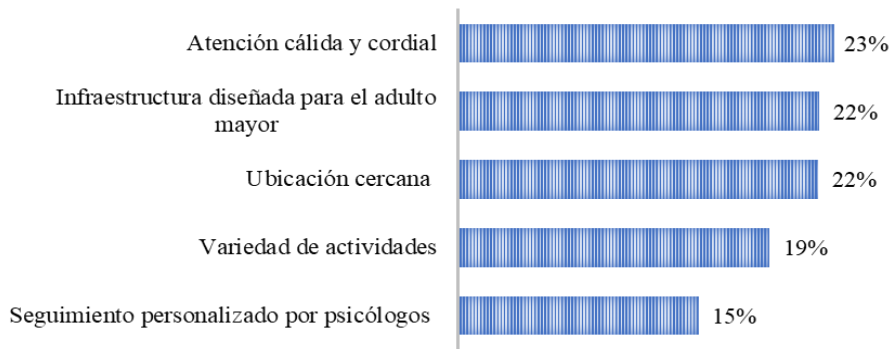
El informe de análisis cuantitativo efectuado a los adultos mayores se puede verificar en el Anexo VII.

Figura 3.1 Nivel de agrado del “Club Tayta”



Elaboración: Autores de esta tesis.

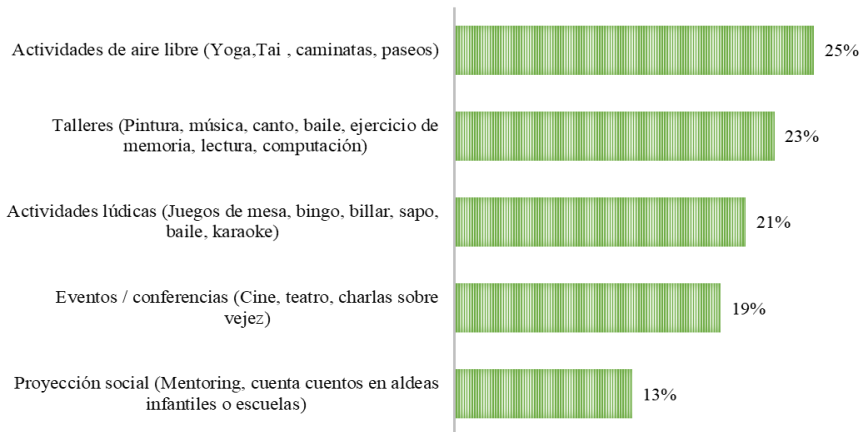
Figura 3.2 Atributos valorados del “Club Tayta”



Base: 400

Elaboración: Autores de esta tesis.

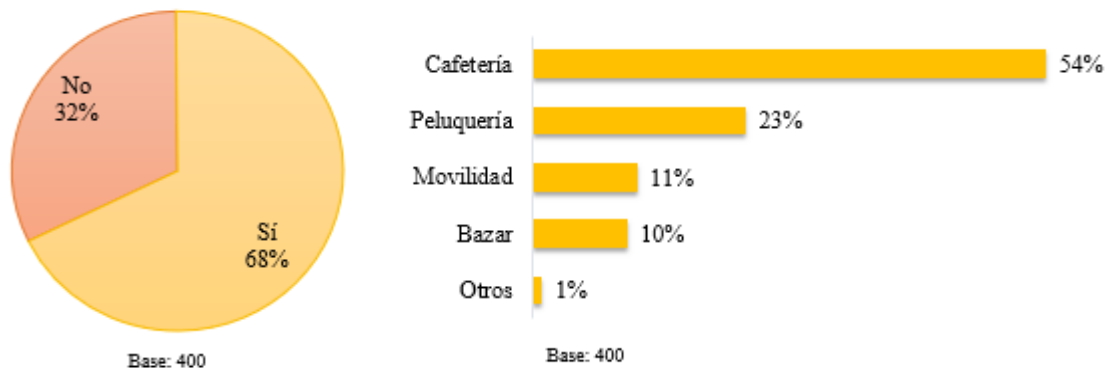
Figura 3.3 Servicios que tomaría el adulto mayor en el “Club Tayta”



Base: 400

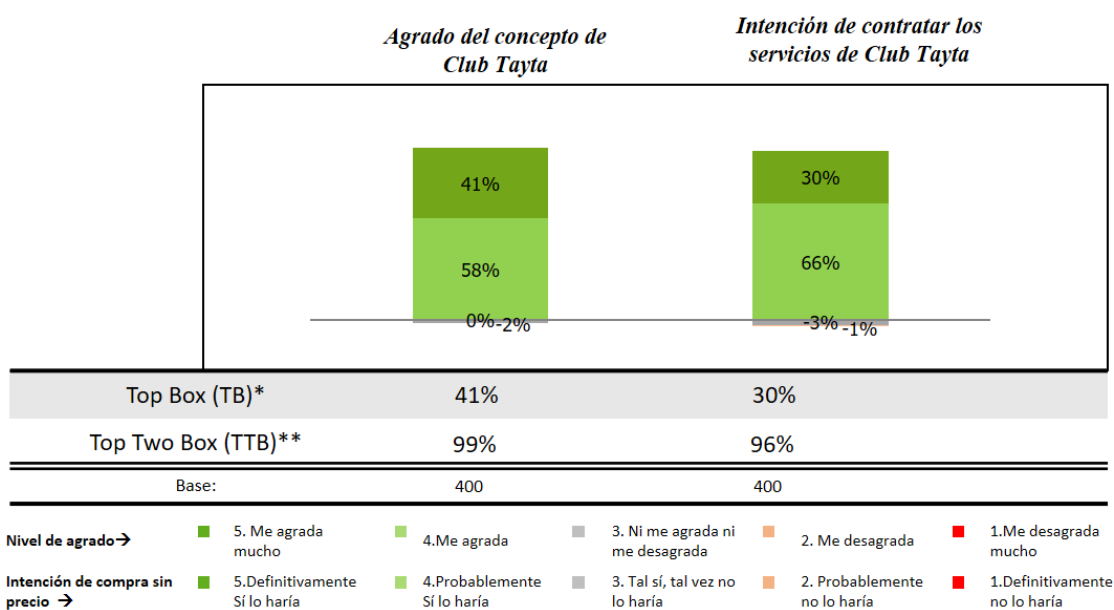
Elaboración: Autores de esta tesis.

Figura 3.4 Servicios adicionales requeridos en el “Club Tayta”



Elaboración: Autores de esta tesis.

Figura 3.5 Nivel de agrado e interés de contratar los servicios de “Club Tayta”

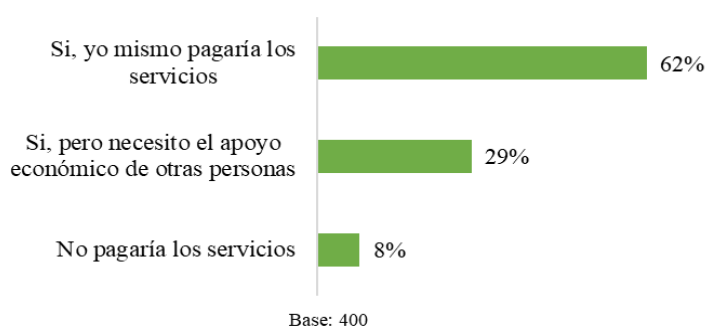


* TB: Es la puntuación más alta en la escala de likert utilizada “5”

**TTB: La suma de las dos puntuaciones más altas de la escala likert utilizada “5” + “4”

Elaboración: Autores de esta tesis.

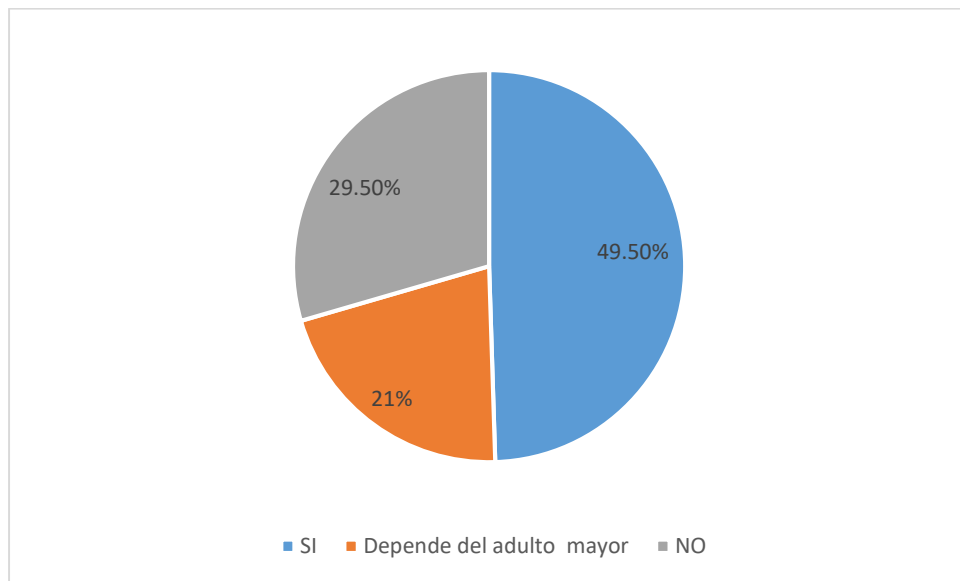
Figura 3.6 Capacidad de pago de servicios ofrecidos por el “Club Tayta”



Elaboración: Autores de esta tesis.

A continuación, se destacará la información más relevante del análisis cuantitativo efectuado a los patrocinadores, la misma que tiene relación con el resultado de la figura 3.6, en la que se pretende averiguar si el 29% de los adultos mayores, los cuales indican requerir apoyo de sus familiares para contratar los servicios del “Club Tayta”, serían apoyados por sus patrocinadores al escuchar la propuesta de negocio “Club Tayta”.

Figura 3.7 Disposición del patrocinador de pagar una membresía en el “Club Tayta”



Elaboración: Autores de esta tesis.

En la figura 3.7 se evidencia que el 49.5% de los Olivenses estaría dispuesto a pagar una membresía para su adulto mayor, mientras que el 21% indica que dependerá del adulto mayor. De esta última sentencia se infiere que el 70.5% de los patrocinadores apoyarían a los adultos mayores que indicaron necesitan apoyo de un familiar para pagar los servicios ofrecidos por el “Club Tayta”.

Por lo anteriormente expuesto, aplicando el porcentaje del 70.5% que corresponde a patrocinadores que apoyarían a sus adultos mayores a la población de adultos mayores que necesitan apoyo (29%) se concluye que el 20.45% si podrían acceder a los servicios del “Club Tayta” financiado por sus patrocinadores. Si sumamos este último valor al 62% de los adultos mayores que cuentan con capacidad de pago llegamos a la conclusión que el 82.45% de adultos mayores estarían en la posibilidad de contratar los servicios del “Club Tayta”.

Tomando como referencia los objetivos definidos para las encuestas, se obtienen los resultados que se presentan en las tablas 3.6 y 3.7.

Tabla 3.6 Resultados consolidados de investigación cuantitativa – Adultos

Mayores

OBJETIVOS	CONCLUSIONES
Identificar los hábitos y preferencias del adulto mayor.	<ul style="list-style-type: none"> Las actividades de entretenimiento que más realiza el adulto mayor en su tiempo libre son: (i) actividades físicas (65%); (ii) reuniones con familiares / amigos (59%); (iii) actividades artísticas (44%); (iv) paseos a centros comerciales (37%); (v) actividades de turismo (31%); entre otros. El 45% de ellos realiza actividades de entretenimiento dos veces a la semana, 32% una vez por semana. El 60% gasta en sus actividades entre S/ 100 y S/ 200 y el 34% entre S/ 201 y S/ 300 al mes. El 82% del público objetivo no está inscrito en un lugar donde realicen actividades de entretenimiento y los que sí están inscritos, en su mayoría asisten al Centro Integral de Adulto Mayor de la Municipalidad de Los Olivos.
Determinar el grado de aceptación e importancia del modelo de negocio propuesto “Club Tayta”.	Al 41% del público objetivo les agradan mucho las características del “Club Tayta” y al 58% le agrada; en su conjunto el concepto de negocio tiene 99% de agrado.
Identificar el nivel de importancia de los atributos de “Club Tayta”.	Los atributos valorados del “Club Tayta” son: (i) atención cálida y cordial (23%); (ii) infraestructura diseñada para el adulto mayor (22%); (iii) ubicación cercana (22%); variedad de actividades (19%) y seguimiento personalizado por psicólogos (15%).
Identificar el nivel de importancia de los servicios que tomaría el adulto mayor en “Club Tayta”.	Los servicios más demandados en el “Club Tayta” son: (i) actividades al aire libre (25%); (ii) talleres (23%); (iv) actividades lúdicas (21%); (v) eventos / conferencias (19%) y (vi) proyección social (13%).
Conocer las actividades que más realizaría el adulto mayor en “Club Tayta”	Las 5 actividades más demandadas en el “Club Tayta” son: (i) Yoga, Taichí (42%); (ii) paseos <i>full day</i> (39%); (iii) sesiones de baile / danza (37%); (iv) taller de cocina (34%); (v) taller de memoria (30%).
Determinar el nivel de interés del adulto mayor por el “Club Tayta”.	El escenario optimista para la estimación de la demanda (<i>Top Two Box</i>) obtenido en las encuestas fue de 96%, representado por aquellas personas que definitivamente y probablemente contratarían los servicios de “Club Tayta”.
Conocer la frecuencia semanal de asistencia al “Club Tayta”, así como el turno y de servicios adicionales.	<ul style="list-style-type: none"> El 52% asistiría al “Club Tayta” dos veces a la semana mientras que el 28% tres veces a la semana; 17% una vez a la semana. El 70% prefiere ir en la tarde, 23% en la mañana y el 6% en la noche. El 68% está interesado en que existan servicios adicionales. Los servicios más solicitados son: (i) cafetería (54%); (ii) peluquería (23%).
Identificar la capacidad de pago del adulto mayor por los servicios del “Club Tayta”.	<ul style="list-style-type: none"> El 62% pagaría los servicios de “Club Tayta” por cuenta propia, mientras que el 29% lo harían con apoyo de otras personas. El 82% estaría interesado en un pago mensual por cada clase a la que asista y el 9% por el pago mensual de membresía por paquete de clase.
Estimar el precio normal, máximo, mínimo y óptimo para un curso o actividad libre de 2 horas y 2 veces por semana del “Club Tayta”.	Se evidencia, con un 95% de nivel de confianza, que el precio mensual normal para un curso o actividad libre de 2 horas y 2 veces por semana en el “Club Tayta” se ubica entre S/ 174.04 y S/ 181.89, el precio mínimo se ubica entre S/ 129.51 y S/ 137.00 y que el precio máximo se ubica entre S/ 210.99 y S/ 221.23. Siendo el precio óptimo S/ 210.

OBJETIVOS	CONCLUSIONES
Estimar el precio normal, máximo, mínimo y óptimo para una membresía mensual en el “Club Tayta”.	Se evidencia, con un 95% de nivel de confianza, que el precio normal mensual de membresía se ubica entre S/ 346.57 y S/ 437.54, el precio mínimo se ubica entre S/ 255.27 y S/321.20 y que el precio máximo se ubica entre S /426.08 y S/ 520.98. Siendo el precio óptimo S /410.
Conocer el tiempo de permanencia como socio en el “Club Tayta”.	El 47% del público objetivo sería socio en el “Club Tayta” por un año, el 19% dos años, 17% más de 5 años.
Determinar los principales medios de comunicación que tiene mejor llegada a la población para la difusión de “Club Tayta”.	Los medios de comunicación más efectivos para que el público objetivo se entere del “Club Tayta” son: (i) televisión (69%); (ii) periódicos (43); (iii) internet (29%) y (iv) radio (24%).

Elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla 3.7 Resultados consolidados de investigación cuantitativa - Patrocinadores

OBJETIVOS	CONCLUSIONES
Identificar los hábitos y preferencias respecto a su adulto mayor.	<ul style="list-style-type: none"> El 55% de la población en estudio, manifiesta que sus adultos mayores tienen como actividades de entretenimiento reunirse con sus familiares y/o amigos (27%), e ir a pasear a un centro comercial (28%). El 43.8% gasta en sus actividades entre S/ 301 y S/ 400 y el 19.3% entre S/ 401 y S/ 500 al mes. El 85.8% de los Olivenses manifiesta que su familia no ha participado en centros de adulto mayor y sólo el 10.5% manifiesta que ha participado en actividades del centro integral del adulto mayor de la municipalidad de Los Olivos, siendo los de Villa Los Angeles los que mayormente participan (18%).
Determinar el grado de aceptación e importancia del modelo de negocio propuesto “Club Tayta”.	De manera fehaciente se puede observar que el 99.5% de los Olivenses le gustaría elevar la calidad de vida de su adulto mayor, y observando también que el 83% le agrada la idea del “Club Tayta”.
Preferencias de atributos frente a un nuevo servicio ofrecido por el “Club Tayta”.	1ero: 61.1% Las Actividades a realizar 2do: 40.3% El Seguimiento por los psicólogos 3ro: 39% La Atención al cliente 4to: 37.8% Infraestructura del club 5to: 22.1% La ubicación del club.
Determinar el nivel de interés del patrocinador por el “Club Tayta”.	El <i>Top Two Box</i> obtenido es de 80.6%, representado por aquellas personas que están interesados y muy interesados en contratar los servicios de “Club Tayta”, siendo Sol de Oro (77.1%), Trébol (95.9%) y Covida (78.6%) los de mayor aceptación en este proyecto.
Identificar la capacidad de pago de los patrocinadores por los servicios del “Club Tayta”.	El 49.5% de los Olivenses manifiesta que si una membresía costaría de 500 a 600 soles Si estaría dispuesto a pagarla, y el 21% dependerá del adulto mayor. El 68% de los Olivenses manifiesta estar de acuerdo con un pago mensual tipo Membresía, este resultado se ve reflejado en todos los segmentos o lugares de estudio en Los Olivos.
Estimar el precio normal, máximo, mínimo y óptimo para un curso o actividad libre de 2 horas y 2 veces por semana del “Club Tayta”.	Los Olivenses estarían dispuestos a pagar S/ 209 soles en promedio teniendo máximos de 500 soles y 100 como mínimo. La zona de Las Palmeras y Panamericana Norte resultaron en promedio los que mayor estarían dispuestos a pagar más por un curso similar (S/ 250 soles).

OBJETIVOS	CONCLUSIONES
Estimar el precio normal, máximo, mínimo y óptimo para una membresía mensual en el “Club Tayta”.	En promedio pagarían 611 soles. Siendo las zonas de El Trébol, Sol de Oro, Mercurio la zona que en promedio más pagarían por una membresía. Del mismo modo se les preguntó cuánto como máximo y como mínimo pagarían por este servicio en calidad de Membresía, de donde se observa que Mercurio y Trébol son los que estarían dispuestos a pagar más teniendo como tope máximo 774 y 722 soles y Covida sería la zona que más bajo pagaría en promedio con S/ 405 soles.
Conocer el tiempo de permanencia que inscribiría a su adulto mayor como socio en el “Club Tayta”.	El 40.8% de los Olivenses manifestó tener preferencia por una membresía de más de 5 años. Esto se ve más reflejado en Las Palmeras (48%) y Covida (57.1%).
Determinar los principales medios de comunicación que tiene mejor llegada a la población para la difusión de “Club Tayta”.	El medio de difusión que prefieren es el internet con 40%.

Elaboración: Autores de esta tesis.

El informe de análisis cuantitativo efectuado a los Patrocinadores se puede verificar en el Anexo VIII.

3.3 Determinación del mercado

En el capítulo 2, acápite 2.2.3, se calculó que existen 5,119 habitantes que cumplen con el perfil de adultos mayores autovalentes de NSE B residente en el distrito de Los Olivos. Esta cifra representaría el mercado potencial.

Por otro lado, de la investigación cuantitativa se había concluido que el 96% de los encuestados están interesados en contratar los servicios del “Club Tayta”, lo cual nos llevaría a una cantidad de 4,915 personas. Asimismo, el 82.45% de adultos mayores están en la posibilidad de contratar los servicios del “Club Tayta”, lo cual nos llevaría 4,052 personas que se suscribirían a los servicios del “Club Tayta”, esta última cifra representa el mercado efectivo.

Ahora, tomando como referencia la tasa de crecimiento de la población adulto mayor en Los Olivos, el cual es 4.1% anual, indicado en el acápite 2.2.3, Análisis del sector, tabla 2.2.5, se infiere que el mercado efectivo durante los próximos 10 años tendrá un comportamiento de tendencia creciente, los cuales se pueden observar en la en la tabla 3.8.

Tabla 3.8 Evolución del mercado efectivo durante los próximos 10 años

AÑO	MERCADO EFECTIVO
Año 1	4208
Año 2	4381
Año 3	4561
Año 4	4749
Año 5	4944
Año 6	5147
Año 7	5359
Año 8	5579
Año 9	5808
Año 10	6047

Elaboración: Autores de esta tesis.

3.4 Cálculo de nuevo porcentaje de forma pago de Adultos Mayores

Tomando en cuenta los resultados de las encuestas efectuadas a los adultos mayores y a los patrocinadores respecto a su preferencia de forma de pago, membresía o curso, se ha obtenido un nuevo porcentaje de la población absoluta Adulto Mayor que tiene interés en contratar los servicios del Club, y además está en la capacidad de efectuar el pago por sí mismo y con ayuda de un patrocinador. Estos nuevos porcentajes dan como resultado que el 26% de los Adultos Mayores desean pagar membresía, mientras que el 74% desea pagar por curso o taller. El detalle del cálculo se puede apreciar en el Anexo IX.

3.5 Resumen del capítulo

El uso de fuentes secundarias permitió realizar un análisis de las necesidades de entretenimiento para el adulto mayor, así como también, beneficios que estos les brindan, referencia de la oferta disponible y la demanda de este segmento, del cual se pudo inferir que se trata de una población con tendencia creciente, totalmente desatendida y con alta demanda en el sector de servicios de entretenimiento diseñados exclusivamente para ellos. Asimismo, se pudo tener precios referenciales de presupuestos en el sector de entretenimiento, que los Adultos Mayores destinan, como son: Segmento A y B es de S/.573 soles y Segmento C es de S/.255 soles (Gestión, 2018).

Para efectuar la investigación de mercado se eligió zona norte, específicamente el distrito de Los Olivos, ello por ser un distrito con tendencia creciente de población adulto mayor y en la cual no existe una oferta de servicios de entretenimiento que ellos demandan.

Los principales descubrimientos durante la investigación de mercado tuvieron mucha correspondencia con la información recabada en fuentes secundarias. En las sesiones de focus group realizadas a los Adultos Mayores y patrocinadores se descubrió que, en efecto, la percepción del adulto mayor respecto a los servicios que ellos demandan, es que está bastante desatendida tanto por la inversión pública, como privada. Ambos, Adultos Mayores y patrocinadores, piensan que las ofertas disponibles en el distrito de Los Olivos están muy enfocadas al consumismo sin una entrega de valor exclusiva para ese segmento y que mejore su calidad de vida. Respecto al concepto de negocio presentado por el Club Tayta, fue recibido con bastante aceptación y calificado como una propuesta innovadora. Asimismo, se evidenció que patrocinadores y Adultos Mayores del NSE B respecto al NSE C, destinan el doble de presupuesto en actividades de entretenimiento actuales.

Por otro lado, con los resultados de la investigación concluyente; encuestas efectuadas a los Adultos Mayores y Patrocinadores con NSE B, residentes en el distrito de los Olivos; se pudo concluir que la propuesta del Club Tayta fue muy bien valorada, verificándose correspondencia con los presupuestos que destina el NSE B para actividades de entretenimiento actuales, identificada previamente en las fuentes secundarias. Asimismo, también se concluyó que Adultos Mayores y patrocinadores están dispuestos a destinar hasta un 25% adicional del presupuesto referencial para contratar los servicios ofrecidos en la propuesta del Club Tayta, esto debido a que los servicios ofrecidos por el Club son diseñados exclusivamente para ese segmento y brindan mejores beneficios en pro de mejorar su calidad de vida.

Finalmente, las respuestas de las encuestas efectuadas a los adultos mayores entre 60 y 75 años, respecto al agrado de la propuesta del Club Tayta, intención de contratar los servicios, atributos y servicios más valorados del Club, disponibilidad y forma de pago, entre otros, no evidenciaron diferencias significativas.

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS SITUACIONAL

4.1 Análisis de los factores externos

4.1.1. Análisis del macroentorno del negocio

A continuación, se presentará el análisis del macroentorno en el que se desarrollará el negocio, en el que describiremos los resultados de la investigación efectuada de los principales factores demográficos, políticos y legales, económicos, tecnológicos y medio ambientales, también conocido como análisis SEPTe, relevantes para lograr el éxito de la propuesta.

a. Factores Demográficos

La evolución de los escenarios demográficos en el tiempo muestra el incremento en el segmento del adulto mayor, tal como se ha presentado en la Figura 2.1. Esta transformación demográfica beneficia al negocio, al ser nuestro público los adultos mayores se estima que existirá una demanda que se irá incrementando con los años.

De acuerdo con la información recabada, y teniendo que el 40% de los adultos mayores del NSE B realiza algún tipo de ejercicio (Ipsos, 2010), nos lleva a considerar dentro de la oferta estas preferencias, así como otras actividades que son recomendadas para este grupo de edad.

Con base en la información presentada en el Informe Técnico Situación de la Población Adulta Mayor del INEI de marzo de 2017 (Gutierrez, C. y Ruiz, R. 2017: 4), podemos observar que el nivel educativo superior ha aumentado 0.5% en el 2017 en comparación del 2016. Este es un indicador bastante importante, ya que de mantenerse dicha tendencia, en el futuro las personas estarán más capacitadas y por ende podrán tener un poder adquisitivo cada vez mayor, con lo cual se incrementa el presupuesto familiar. Esto ayudará a destinar y/o aumentar su presupuesto recreativo.

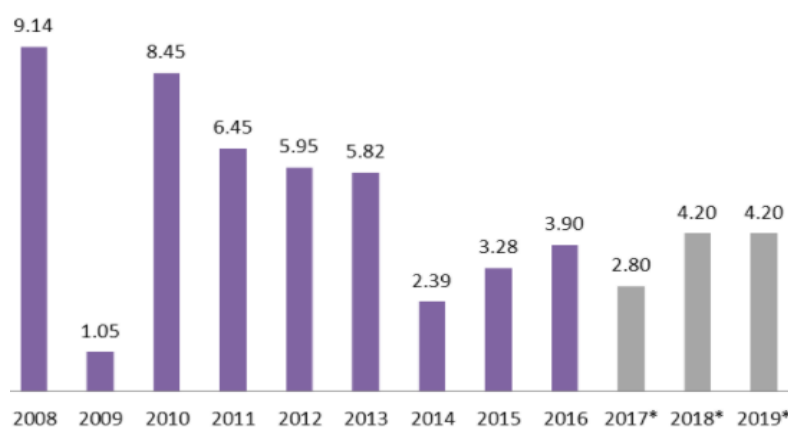
En la Tabla 2.1 del Capítulo II, Marco Conceptual y Contextual, podemos observar que existe una proyección de crecimiento en la esperanza de vida de la población, lo cual contribuye de manera positiva para el negocio, ya que nos asegura que existirá un incremento en nuestra demanda potencial.

b. Factores Económicos

En los últimos años, la economía peruana ha logrado buenos resultados en situaciones en las que los demás países se vieron perjudicados por la crisis económica mundial, con tasas atractivas de crecimiento del PBI, baja inflación y baja deuda externa, teniendo tasas de cambio estables.

En la figura 4.1, se puede observar que entre el año 2008 y 2016 el PBI se tuvo un crecimiento a una tasa promedio del 5.2%, superiores al promedio de la región, así mismos se proyecta crecimiento promedio de 3.7% en los siguientes años.

Figura 4.1 Producto Bruto Interno 2008 – 2016 (en miles de millones de USD)



Fuente: BCRP (2017), citado en Proinversión (sin fecha)

Este comportamiento resulta favorable para el negocio, por el incremento en las capacidades presupuestales de las familias por lo permitiría destinar un mayor porcentaje de su presupuesto en actividades recreacionales.

Como se presenta en el Capítulo II, Marco Conceptual y Contextual, el 58.2% de la población adulto mayor pertenece a la PEA, lo que significa que existe un mercado potencial con disponibilidad económica y para la viabilidad del negocio.

Se pudo identificar que el 8,8% de los adultos mayores se encuentra afiliado a alguna AFP, tomando en cuenta que la Ley N° 29426 establece que las personas mayores a los 65 años, o jubilados, pueden retirar hasta el 95.5% de su fondo de pensiones privado, lo que significa que podrían destinar dicho dinero entre otras cosa a actividades de esparcimiento.

c. Factores Políticos - legales

Este factor es particularmente importante, porque existen diferentes iniciativas y programas del estado que buscan el bienestar adulto mayor dando reglamentos y normativa y en las políticas establecidas, por lo que todo ejercicio empresarial debe adecuarse a las regulaciones existentes, así como las que pudieran darse en esta materia.

d. Factor Tecnológico

La rápida evolución que ha experimentado la tecnología en los últimos años representa un punto muy importante para el desarrollo de todo negocio y del país en su conjunto. Pero al mismo tiempo, es también es un factor crítico, especialmente para los adultos mayores, ya que, si no se está familiarizado con los avances tecnológicos que se van generando en el transcurso de los años, se suele experimentar un sentimiento de aislamiento e incluso de rechazo, pues su generación no tuvo la oportunidad de desarrollarse con herramientas tecnológicas como las que cuentan las generaciones actuales.

Esto se hace evidente cuando se revisan los principales datos relevados por INEI (2017a), en los que muestra que sólo el 12.9% de adultos mayores utiliza Internet. Esta poca participación no se debe a los ratios de penetración de la Internet en los hogares peruanos, pues al menos el 93% de los hogares del país cuentan con al menos una tecnología de la información y comunicación (INEI, 2017b), lo que significa que es necesario proporcionar a este público la capacitación necesaria que les permita interactuar con las nuevas tecnologías, facilitándoles su uso y el acceso a todos los beneficios que ofrece.

Para ello, se deben elaborar talleres de capacitación especialmente diseñados para los adultos mayores, de manera que se sientan cómodos, mejor comunicados y con mejor interacción social con las demás generaciones. Se cuenta para ello con algunos beneficios que la propia evolución tecnológica nos facilita: la tecnología es más fácil de usar, los equipos son más ligeros, las baterías duran más.

De esta manera, existe una gran oportunidad para llevar al alcance del adulto mayor los avances tecnológicos más usados, como son el uso de tablets y smartphones para conectarse a las principales redes sociales: Facebook, Instagram, Twitter y Whatsapp, las cuales pueden ser utilizados para mantenerse en contacto con amigos y familiares, así como para compartir sus experiencias y vivencias cotidianas.

e. Factor Ambiental

Los adultos mayores desarrollan sus actividades en dos tipos de ambientes, el natural y el desarrollado por el hombre (Rodríguez, 2006). Respecto a la interacción con el entorno natural, se sabe que los adultos mayores son personas mucho más responsables que las generaciones más jóvenes en temas de conservación ambiental. Por dicha razón vemos oportunidades grandes para que ellos puedan compartir sus experiencias con las nuevas generaciones, así como aprender nuevas técnicas de conservación, construyendo de esta manera un modelo que sea sostenible en el tiempo.

Al mismo tiempo, el cambio climático también tiene un efecto adverso sobre la salud y forma de vida de los adultos mayores. Fenómenos naturales como el evento “La Niña” ocurrido en el 2017, predispone el desarrollo de enfermedades en el ambiente muy perjudiciales para toda la población, especialmente para los más delicados como son las personas de la tercera edad.

Respecto a los ambientes desarrollados por el hombre, los adultos mayores requieren de ambientes amplios e iluminados, con la menor cantidad de ruido y contaminantes a su alrededor (Rodríguez, 2006). De hecho, en países más desarrollados existe una tendencia a convertir las ciudades en ambientes más amigables con las personas adulto-mayores, especialmente en temas como espacios al aire libre y transporte (OMS, 2007).

Debido a esto se deben diseñar las instalaciones con todas las recomendaciones y acondicionando la arquitectura a las necesidades propias del adulto mayor y a las regulaciones que puedan existir.

4.1.2. Análisis de las 5 fuerzas de Porter

a. Amenaza de entrada de nuevos competidores

La proyección presentada de crecimiento poblacional presentada en el Capítulo II, Marco Conceptual y Contextual, muestra que el segmento del adulto mayor seguirá creciendo cada año, lo cual podría ser muy beneficioso empresarialmente, ya que podrían comenzar a aparecer competidores privados directos en este mercado. Aun cuando existen algunas barreras de entrada, como la dificultad de hallar un local amplio ubicado cerca a nuestro público objetivo, transnacionales como la belga Senior Assist

ya han iniciado operaciones en la región, por ejemplo, en Chile, bajo la marca Acalis Latin América, lo que puede darnos una idea acerca de sus planes de expansión.

b. Rivalidad entre competidores existentes

La rivalidad entre empresas privadas es inexistente, pues no hay empresas privadas que ofrezca este tipo de servicios integrados diseñados para los adultos mayores. El único competidor directo identificado es el CIAM, el cual es una institución pública de la Municipalidad de Los Olivos. Sin embargo, sus programas no son muy variables ni frecuentes, por lo que la oferta del “Club Tayta” puede representarles más bien una alianza para que el CIAM pueda potencializar los servicios ofrecidos a través de nuestras instalaciones.

c. Poder de negociación con los proveedores

Teniendo en cuenta que los adultos mayores requieren cuidados especiales, los proveedores pueden obtener un gran poder de negociación, en la medida que identifiquen el nivel de dependencia o el vínculo que se desarrolle por parte de los adultos mayores. Este tema es particularmente importante, puesto que la oferta del “Club Tayta” es proporcionar servicios personalizados y proporcionados por instructores calificados.

Para reducir este riesgo, se buscará una alianza estratégica con los profesores que dicten las clases de las actividades en el centro recreacional, de manera que se genere un compromiso de apoyo mutuo, afianzando y fortaleciendo la relación para que en un futuro no se tenga problemas en asistencias o faltas. Adicionalmente, se buscará también tener una alianza estratégica con entidades públicas y privadas que trabajen con este segmento del mercado, con el fin de que ellos puedan redireccionar sus clientes hacia el “Club Tayta”, convirtiéndolos en proveedores de clientes, aprovechando el hecho que dichas entidades no proporcionan los servicios que sí pueden encontrar con nosotros.

d. Poder de negociación con los compradores

Tomando en cuenta que el segmento de adultos mayores del distrito de Los Olivos no tiene mayor conocimiento ni información sobre este modelo de negocio, podemos afirmar que el poder de negociación de los compradores es medio. Por dicha razón, será

importante desarrollar estrategias de marketing que permitan fortalecer el poder de negociación con los posibles clientes, de forma que se colme las expectativas que se genere.

e. Amenaza de ingreso de productos sustitutos

En la actualidad, por el incremento del segmento y por ende del potencial mercado, existen algunos servicios sustitutos brindados por algunas entidades públicas. No obstante, estas ofertas son muy escasas en el distrito de Los Olivos, concentra básicamente en el CIAM municipal, cuyas actividades no representan una competencia directa a la oferta de servicios integrada ofrecida por el “Club Tayta”. Por dicha razón, una de la estrategia ante este escenario es ser aliado estratégico de dichas instituciones, con el objetivo de que pueda ver al “Club Tayta” como un socio confiable en el que puedan desarrollar o complementar sus propios servicios.

4.1.3. Análisis de evaluación de factores externos (matriz EFE)

El análisis anteriormente efectuado ha permitido identificar los principales factores externos que podrían afectar, tanto positiva como negativamente, el desarrollo del negocio.

A continuación, en la tabla 4.1 se presenta la relación de los factores externos claves que han sido identificados por la empresa, ponderados en atención a su valor en relación al éxito en su sector, y calificados por la relevancia asignada por la empresa en una escala del 1 al 4, como se presenta en la tabla 4.2.

Tabla 4.1 Matriz de evaluación de Factores Externos – Matriz EFE

Factores externos claves	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Oportunidades			
1. En promedio, el 41.5% de los hogares tiene un adulto mayor	0.05	3	0.15
2. Retiro del 95.5% del fondo de pensiones a partir de los 65 años	0.14	4	0.56
3. Al año 2025 se incrementará en 5.4pp la población de adulto mayor	0.08	3	0.24
4. Aumento de la esperanza de vida.	0.09	4	0.36
5. Disminución de la inflación.	0.12	3	0.36
6. Escasa oferta de programas y actividades físicas para el AM.	0.08	3	0.24
7. Crecimiento del PBI.	0.05	3	0.15
Amenazas			
1. Inestabilidad política en el país.	0.07	1	0.07
2. Los cambios climáticos afectan la salud del adulto mayor	0.05	2	0.10
3. Salida de inversión extranjera por casos de corrupción.	0.06	1	0.06
4. Aparición de nuevos competidores	0.04	1	0.04
5. Malos hábitos de alimentación.	0.03	2	0.06
6. Poco conocimiento del servicio.	0.04	1	0.04
7. Poca claridad con el proceso de retiro de dinero del fondo de pensiones.	0.06	2	0.12
8. Sector poco desarrollado en el mercado.	0.04	1	0.04
	1.00		2.59

Elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla 4.2 Calificación EFE

Calificación EFE	
Oportunidades	4. Oportunidad principal 3. Oportunidad leve
Amenazas	2. Amenaza menor 1. Amenaza principal

Elaboración: Autores de esta tesis.

El resultado muestra que la puntuación ponderada total de la matriz EFE de la empresa está por encima del promedio ($2.59 > 2.50$), lo que prueba la existencia de un entorno de oportunidades propicio para posicionarnos en el mercado. Estas oportunidades están alineadas a los objetivos de la empresa, en cuanto a ganar participación de mercado y expandir el negocio en el segmento NSE B.

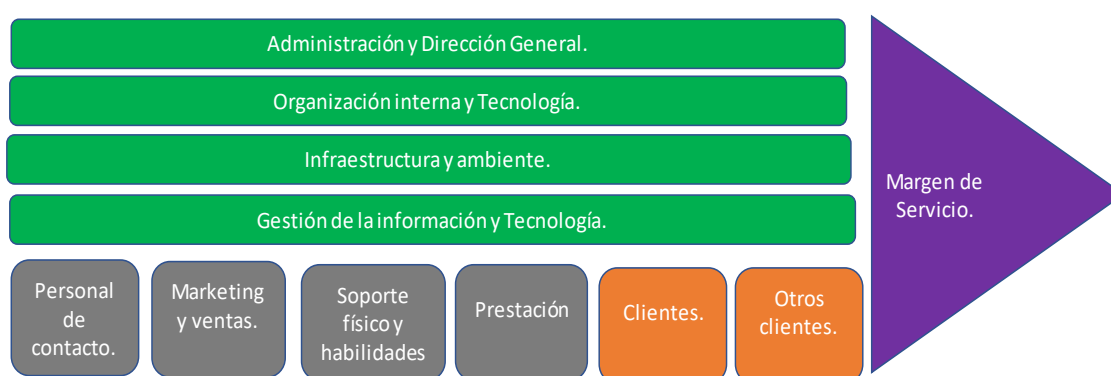
Cabe señalar que la mayoría de las amenazas son difíciles de controlar, pues no dependen de la empresa. Por ende, la tabla 4.1 muestra las principales amenazas sobre las cuales tenemos que estar preparados, a fin de afrontar de la mejor manera posible los momentos o situaciones no controladas.

4.2 Análisis de los factores internos

4.2.1 Cadena de valor del “Club Tayta”

La figura 4.2 muestra la cadena de valor del “Club Tayta”, la cual permite identificar las ventajas competitivas del negocio.

Figura 4.2 Cadena de valor del “Club Tayta”



Elaboración: Autores de esta tesis.

a. Eslabones controlables

- **Marketing y ventas.** El concepto del “Club Tayta” implica la oferta de servicios que tiene en su portafolio de entretenimiento y aprendizaje, diseñados de manera exclusiva para el adulto mayor, brindando un servicio personalizado con el fin de mantenerlos activamente, elevando su calidad de vida. Los servicios se publicitarán por radio, medios escritos y puntos de atención al cliente en centros comerciales, entre otros, dando soporte a nuestra fuerza de ventas, quienes irán captando socios en las distintas zonas de Los Olivos.
- **Personal de contacto.** La cara ante el cliente o los potenciales socios es la fuerza de ventas del “Club Tayta”, lo que hace necesario captar personas con un perfil de vocación de servicio. Para ello, se ha establecido un exhaustivo proceso de selección y reclutamiento, que permita asegurar que los potenciales clientes tengan una buena percepción de la fuerza de ventas y del negocio.
- **Soporte físico y habilidad.** Se realizará impresiones de flyers, folletos, banners y revistas con el propósito de dar un soporte físico a nuestra fuerza de ventas. En este material, nuestros socios potenciales podrán encontrar

información, números de contacto y la dirección del establecimiento, de manera que los clientes interesados se pueden acercar, ver nuestra propuesta y aclarar cualquier duda.

- **Prestación.** El “Club Tayta” es un nuevo concepto de esparcimiento para el adulto mayor, que busca brindar un ambiente alegre, seguro y familiar, con la idea de que el adulto mayor se mantenga activo, mejore su autonomía y calidad de vida.

b. Eslabones no controlables

- **Cliente.** Se ha identificado que para que la propuesta del “Club Tayta” sea exitosa, es muy importante ganar la confianza del cliente, ya que esto permitirá crear una relación fuerte, una fidelización a largo plazo y a través de ellos poder canalizar y comentar el buen servicio que brindamos a otros potenciales clientes.
- **Otros Clientes.** Para poder entender cómo se percibe el negocio ante el público que no es aún cliente del “Club Tayta”, se crearán perfiles en las distintas redes sociales, las cuales tendrán contacto con dicho público y de esa manera poder tener información para poder ejecutar estrategias que ayuden captar más clientes.

c. Eslabones de apoyo

- **Dirección general y RRHH.** Se identifica que las áreas de apoyo, como RRHH, contabilidad y tecnología de la información, fundamentales para que el negocio pueda desarrollarse, no son el core business del “Club Tayta”. Por tal motivo, se ha decidido tercerizar dichos servicios.
- **Organización interna y tecnología.** La estructura estará formada por departamentos del core business como son ventas, marketing y operaciones, las cuales entre deberán de tener una comunicación clara entre ellas, de manera que se pueda ofrecer los servicios a los clientes de manera correcta.
- **Infraestructura y medio ambiente.** Las instalaciones cumplen con todas las especificaciones de ley, como rampas y pasamanos, entre otros, que permitan brindar la comodidad y seguridad que los adultos mayores necesitan.

- **Abastecimiento.** Se suscribirán contratos con proveedores fiables, que provean al “Club Tayta” del material, insumos, servicios de capacitación y otros necesarios para la provisión oportuna y segura de los servicios ofrecidos.

4.2.2 Análisis Interno. Matriz de Evaluación de los factores Interno EFI

A continuación, en la tabla 4.3 se presenta la relación de los factores internos claves que han sido identificados por la empresa, ponderados en atención a su valor en relación al éxito en su sector, y calificados por la relevancia asignada por la empresa en una escala del 1 al 4, como se presenta en la tabla 4.4.

Tabla 4.3 Tabla Factores Internos claves

Factores internos claves	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Fortalezas			
1. Talleres innovadores.	0.12	4	0.48
2. Contar con profesores de experiencia en atención al AM.			
3. Ambiente seguro, diseñado para AM.	0.09	3	0.27
4. Amplio portafolio de servicios para el adulto mayor en una sola empresa: talleres innovadores, servicios variados	0.10	4	0.40
5. Experiencia en el sector de servicios.	0.05	3	0.15
6. Local ubicado en el distrito de Los Olivos, donde no existe competencia directa	0.13	4	0.52
	0.10	3	0.30
Debilidades			
7. Marca desconocida para el consumidor.	0.12	1	0.12
8. Espacio físico limitado para las instalaciones del “Club Tayta”	0.07	2	0.14
9. Presupuesto limitado para el negocio.	0.08	2	0.16
10. Poca experiencia de los gerentes en el rubro.	0.09	1	0.09
11. Personal limitado para todos los procesos.	0.05	2	0.10
	1.00		2.73

Elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla 4.4 Calificación EFI

Calificación EFE	
Fortalezas	4. Fortaleza principal 3. Fortaleza menor
Debilidades	2. Debilidad leve 1. Debilidad principal

Elaboración: Autores de esta tesis.

El resultado muestra que la puntuación ponderada total de la matriz EFI de la empresa está por encima del promedio ($2.73 > 2.50$), lo cual evidencia la existencia de fortalezas internas que deberían ser potencializadas para aprovechar las oportunidades que le ofrece actualmente el mercado a la empresa. No obstante, se identifica también que la mayoría de las debilidades identificadas están relacionadas con factores propios

de una empresa emergente, pero también con la fuerte dependencia de proveedores para la oferta de servicios, como pueden ser los talleres artísticos, de cultura física, de autocuidado, turismo u otras actividades socio culturales que forman parte de la propuesta del “Club Tayta”.

El análisis sugiere planteamiento de estrategias innovadoras de posicionamiento de marca y estar en constante cambio ante las nuevas necesidades del adulto mayor.

4.3 Matriz FODA cruzado de opciones estratégicas

En atención a los resultados obtenidos luego del análisis efectuado, y habiéndose identificado los factores críticos internos y externos que permitirán el desarrollo del negocio, es necesario preparar las estrategias que permitirán su atención, las cuales se presentan a continuación.

4.3.1 Análisis Fortalezas - Oportunidades

- Diseñar servicios exclusivos para el público objetivo: adultos mayores autovalentes.
- Consolidarse en el mercado de Los Olivos teniendo los mejores proveedores en el mercado.
- Ofrecer a los clientes mejores ofertas comerciales con servicios complementarios que aseguren la experiencia del servicio.
- Promover alianzas estratégicas con proveedores de servicios de entretenimiento, para homologar servicios, conseguir mejores precios y, por ende, mantener precios competitivos y una calidad elevada.

4.3.2 Análisis Fortalezas – Amenazas

- Destacar, mediante declaraciones de los clientes, las diferentes ventajas competitivas que se tiene para poder ser la mejor opción de entretenimiento para el adulto mayor en el mercado.
- Buscar siempre la innovación o buscar la diferenciación mediante el amplio portafolio o personal experimentado que se tenga.
- Ofrecer a los clientes servicios de valor agregado a precios accesibles, para lograr una ventaja sobre la competencia para poder incrementar y mantener la participación del mercado.

- Ofrecer actividades en las que el adulto mayor pueda encontrar distracción y entretenimiento a un precio alcanzable, en un ambiente acogedor y seguro.

4.3.3 *Análisis Debilidades – Oportunidades*

- Desarrollar una relación de confianza con los proveedores, para poder obtener los mejores costos en el mercado y de esta manera poder brindar los diferentes servicios al adulto mayor a un costo módico.
- Evaluar la alternativa de alquilar local y no comprar terreno. De esta manera, se podrá tener un manejo flexible de los costos y poder captar la oferta del adulto mayor de acuerdo con sus capacidades económicas.

4.3.4 *Análisis Debilidades – Amenazas*

- Realizar una inversión importante en marketing, el cual ayude a posicionarse en la mente del consumidor, destacando las ventajas comparativas en los distintos servicios que se tenga, haciendo hincapié principalmente en la calidad del servicio y la variedad de talleres que exista en el portafolio.
- Destacar las salidas o viajes full day que se tenga a los alrededores o afueras de Lima, creando un ambiente de confianza y fraternidad entre todos los clientes, lejos de la ciudad y sus problemas.
- Efectuar una adecuada planificación de la demanda y capacidad para nuevas proyecciones de ventas, que aseguren la disponibilidad del servicio a una tarifa estable. Adicionalmente, ofrecer los servicios por diferentes canales de distribución para la captación de clientes.

4.3.5 *Estrategias Generales*

La estrategia elegida es la de “Diversificación Concéntrica” (David, 1997), ya que como es un negocio nuevo en el mercado, esta va a ir creciendo lentamente.

En este caso, los servicios que vamos a ofrecer van a estar enfocados y seleccionados de acuerdo con los gustos y preferencias de los potenciales clientes. Estos, a través del tiempo, podrán ir cambiando, aumentando o reduciendo. La decisión dependerá de la información que se pueda rescatar de los clientes. Por eso la relación con los clientes va a ser fundamental para poder levantar información confiable las cuales ayuden a tomar decisiones correctas.

4.4 Resumen del capítulo

Es este capítulo se puede concluir, mediante los análisis del macroentorno y del microentorno, que existe un mercado potencial para la oferta de negocio propuesta por el “Club Tayta” en el segmento del adulto mayor, el cual se encuentra actualmente descuidado y con poca oferta en el mercado. Esta, a su vez, se convierte en un negocio atractivo gracias a la creciente población de este segmento, por las necesidades que tienen actualmente, los estados emocionales que tienen por el descuido de sus familias y del estado. La estrategia que ejecutar es la diversificación concéntrica, ya que es un negocio nuevo y está basado en un portafolio de talleres que puede ir cambiando de acuerdo con las necesidades del adulto mayor.

CAPÍTULO V. PROPUESTA DE NEGOCIO

Luego de indagar la oferta de servicios para el adulto mayor existente en el mercado de Lima, específicamente en Los Olivos, donde no existe un club de esta naturaleza, analizar los resultados de los focus group y encuestas, así como las entrevistas a expertos, quienes han emitido sus puntos de vista y recomendaciones, se elaboró el siguiente concepto de negocio:

El “Club Tayta” es un centro de entretenimiento de día, diseñado exclusivamente para el adulto mayor, considerando sus gustos y preferencias, que ofrecerá actividades artísticas, físicas, de turismo y proyección social; visitas culturales; juegos de salón; cursos y talleres de desarrollo personal; emprendimiento; cocina, y repostería; además, se ofrecerán servicios de cafetería, boutique, peluquería y otros.

Estos servicios serán desarrollados en ambientes amplios, seguros, cómodos y con áreas verdes donde nuestros socios puedan divertirse, socializar y aprender constantemente, brindando acompañamiento psicológico para evaluar sus avances en el mejoramiento de su calidad de vida para que disfruten plenamente sus “años dorados”.

Las actividades se programaran en tres turnos, en horarios recomendados por los expertos, preferentemente, actividades físicas en las mañanas, actividades fuera del Club por las tardes y juegos de mesa por las tarde / noche; brindando la mayor flexibilidad en cuanto a horarios y paquetes de actividades para que acudan las veces que deseen por semana.

De esta manera nuestra propuesta de valor es mejorar su calidad de vida, fundamentalmente su estado emocional, cognitivo y social, así como promover su iniciativa de emprendimiento empresarial y proyección social a fin de extender lo más posible su condición de autovalente.

Se diferenciará así de las casas de reposo, que son percibidas como algo lúgubre por el adulto mayor, sobre todo autovalente; así como de los CIAM, por la calidad de los servicios y la atención personalizada.

5.1. Estrategia organizacional

5.1.1 *Visión*

Convertirnos en la mejor opción en servicios de entretenimiento especializado en el adulto mayor, reconocidos por nuestro compromiso de transformar el envejecimiento de nuestra familia Tayta en un estilo de vida activo y vigente.

5.1.2 *Misión*

Brindar servicios de entretenimiento diseñados acorde con las necesidades del adulto mayor, en un entorno familiar, seguro y confiable, para cubrir equilibradamente aspectos emocionales, cognitivos y sociales que contribuyan al mejoramiento de su calidad de vida.

5.1.3 *Valores*









A continuación, se definen principios básicos que regirán la gestión de la empresa.

- **RESPECTO** por los gustos y preferencias del adulto mayor, por su individualidad y necesidades.
- **EMPATÍA** al identificar los sentimientos del adulto mayor, atendiendo sus necesidades haciéndolas propias.
- **CALIDAD** al buscar la excelencia en la entrega del servicio superando las expectativas de los adultos mayores.
- **COMPROMISO** en hacer realidad nuestra propuesta de valor, mediante el acompañamiento al adulto mayor.
- **VOCACIÓN DE SERVICIO** mediante el trato digno y respetuoso brindado por un equipo multidisciplinario, profesional y humano.
- **INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD** mediante el diseño de actividades y talleres que generen valor para el adulto mayor.

5.2. Modelo Canvas

Para un mejor entendimiento, a continuación se presenta el modelo Canvas del “Club Tayta”, de manera que se tenga una visión global del concepto de negocio.

Figura 5.1 Modelo Canvas del “Club Tayta”

<p>8). ASOCIADOS CLAVES</p>  <ul style="list-style-type: none"> • Especialistas Altamente Capacitados con vocación de servicio. • Proveedores de actividades de entretenimiento (teatro, museos, etc) • Instituciones, médicos, clubes del adulto mayor de diferentes distritos, • Agencias de Viaje. 	<p>7). ACTIVIDADES CLAVES</p>  <ul style="list-style-type: none"> • Captación de clientes • Diseño y ejecución de los cursos y talleres • Plan de Marketing • Servicio al cliente • Seguimiento 	<p>2). PROPUESTA DE VALOR</p>  <ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la calidad de vida del adulto mayor ofreciendo servicios diseñados exclusivamente para atender sus necesidades en el ámbito emocional, cognitivo y social 	<p>4). RELACIÓN CON EL CLIENTE</p>  <ul style="list-style-type: none"> • Atención personalizada • Seguimiento mensual • Atención telefónica • Community Manager 	<p>1). SEGMENTO DEL CLIENTE</p>  <ul style="list-style-type: none"> • Hombres y Mujeres de 60 años hasta los 75 años • Pertenecientes al NSE B1, B2. • Considerados autovalentes. • Que no se encuentren laborando a tiempo completo. • Residente en los olivos
<p>9). ESTRUCTURA DE COSTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Enfocado en Costos fijos y variables 	<p>8). ASOCIADOS CLAVES</p>  <ul style="list-style-type: none"> • Personal Especializado • Infraestructura • Financiamiento • Fuerza de venta • 	<p>3). CANALES DE DISTRIBUCION</p>  <ul style="list-style-type: none"> • Local central Club Tayta • Medio digitales. • Medios escritos. • Radio y Tv. 	<p>5). FLUJO DE INGRESO</p>  <ul style="list-style-type: none"> • Membresías • Ingreso por actividad cursos / talleres • Otros servicios complementarios (Bazar, cafetería, movilidad, etc.) 	

Elaboración: Autores de esta tesis

5.2.1 Segmento de clientes

Dirigido a los adultos mayores hombres y mujeres de 60 a 75 años, autovalentes, pertenecientes a los niveles socioeconómicos B1 y B2, residentes del distrito de Los Olivos, que no se encuentren laborando, de preferencia jubilados o cesantes; es decir, que dispongan de tiempo libre.

5.2.2 Propuesta de valor

Mejorar la calidad de vida del adulto mayor, fundamentalmente su estado emocional, cognitivo y social, así como promover su iniciativa de emprendimiento empresarial y proyección social a fin de extender o más posible su condición de autovalente.

5.2.3 Canales

El local central del “Club Tayta” será el canal para la provisión de los servicios, mientras que los canales de comunicación serán los medios digitales, especialmente las redes sociales, los medios escritos, la radio.

5.2.4 Relación con el cliente

El “Club Tayta” ofrecerá a sus clientes atención personalizada y seguimiento mensual de la evolución del adulto mayor, así como atención telefónica y virtual, mediante un jefe de marketing.

5.2.5 Flujos de ingreso

La obtención de los ingresos del “Club Tayta” se realizará principalmente a través de los pagos por concepto de membresías y mediante ingresos por la participación en cursos y/o talleres. Asimismo, se generarán ingresos por servicios complementarios como son los de bazar, cafetería, movilidad, etc.

5.2.6 Recursos Clave

Los recursos clave identificados para llevar con éxito el funcionamiento del negocio son:

- Personal especializado en la atención de adultos mayores.

- Infraestructura diseñada y acondicionada de acuerdo con los requerimientos de nuestros clientes.
- Financiamiento de la inversión inicial y de las actividades de operación.
- Fuerza de venta para la captación de nuestros socios.

5.2.7 Actividades clave

Las actividades clave identificadas son la captación de clientes, el diseño y ejecución de cursos y talleres, el plan de marketing, el servicio al cliente y el seguimiento a la evolución de los clientes.

5.2.8 Asociados Clave

Los socios clave identificados para llevar con éxito el funcionamiento del negocio son las empresas de reclutamiento de personal, las agencias de viajes, las empresas de transportes para paseos full day, las instituciones médicas de salud, los proveedores de actividades de entretenimiento y los proveedores de servicios de mantenimiento y servicios generales.

5.2.9 Estructura de costos

Analizando las actividades, recursos y asociaciones clave, se diagnosticaron como los más relevantes los costos de personal, de operaciones, de publicidad, de distribución y venta, y los costos generales y administrativos.

5.3. Resumen del capítulo

Las entrevistas a expertos, los focus group y las encuestas efectuadas, muestran que existen dos necesidades principales entre los adultos mayores, relacionadas a la parte social y a la parte cognitiva, las cuales pueden ser atendidas en un club de día, con instalaciones preparadas para proporcionarles actividades que les permitan mantenerse activos y parte de la sociedad.

Se ha identificado que no existe en Los Olivos un club de dichas características, lo que representa un gran mercado potencial para la propuesta que ofrece el “Club Tayta”. La información recabada ha permitido confirmar la expectativa que una propuesta como esta despierta entre los adultos mayores y sus patrocinadores.

CAPÍTULO VI. PLAN DE MARKETING

6.1 Objetivos

El plan de marketing está enfocado en diseñar y ejecutar estrategias de marketing que estén alineados a la misión y visión de la empresa. Las estrategias de marketing se presentan en la tabla 6.1.

Tabla 6.1 Estrategias de Marketing del “Club Tayta”

Acciones Claves	Objetivos	Explicación
Ventas	Alcanzar una atracción de 1,340 socios en el año pico; obtener un ingreso de S/ 672,080 en el primer año, llegando a un crecimiento en el décimo año de S/ 4'581,940.	N° de adultos mayores captados como socios Platinum y Gold.
Share of Market	Tener una participación de mercado progresivamente de 5%, 8%, 11%, 18%, 23%, 24%, llegando a un pico de 25% de los adultos mayores autovalentes del distrito de Los Olivos.	N° de adultos mayores captados / Total de adultos mayores de Los Olivos
Posicionamiento	Estar ubicados en el “top of mind” de nuestro público objetivo a través de nuestra estrategia de marketing en canales masivos como prensa escrita y televisión.	Realizar encuestas periódicas para corroborar el objetivo anual
Rentabilidad	Tener una rentabilidad positiva al cierre del segundo año	Estados financieros

Elaboración: Autores de esta tesis.

6.2 Estrategia de segmentación

La propuesta de negocio “Club Tayta” ha sido creada para brindar servicios de entretenimiento que permitan mejorar la calidad de vida a nuestro público objetivo; el adulto mayor. Al mismo tiempo, el “Club Tayta” no sólo beneficia al adulto mayor, sino también a la familia y/o a sus patrocinadores, ya que la tranquilidad y felicidad del adulto mayor en una familia es la tranquilidad y felicidad de todos. De esta manera, tendremos estrategias diferenciadas para ambos públicos.

Las variables que vamos a utilizar están basadas en el siguiente enunciado: “[n]o existe una forma única para segmentar un mercado. El mercadólogo debe probar distintas variables de segmentación, solas y en combinación para determinar la mejor forma de visualizar la estructura de mercado” (Kotler y Armstrong, 2012: 191). La tabla 6.2 presenta las variables de segmentación utilizadas para el presente plan de negocios.

Tabla 6.2 Variables de segmentación

Variables	Criterio
Geográficas	<ul style="list-style-type: none">- País: Perú.- Provincia: Lima.- Distrito: Los Olivos.
Demográficas	<ul style="list-style-type: none">- Edad: 60 – 75 años.- Género: Masculino y femenino.- Estado civil: Solteros, casados, divorciados y/o viudos.- Estado físico: autovalentes- Ocupación: Jubilados y trabajadores activos
Psicográficas	<ul style="list-style-type: none">- Actitud: Entusiastas, positivos.- Deseos: Generar autoconfianza, sentirse activos, generar lazos amicales.- Personalidad: Tímidos o extrovertidos.- Estilo de vida: Activos.- NSE: B
Conductuales	<ul style="list-style-type: none">- Ocasiones de compra: Destinan sus presupuestos a cuidados de salud y alimentación.- Fidelidad de consumo: Tienen a tener una fidelidad fuerte con el servicio o producto que utiliza.

Elaboración: Autores de esta tesis.

De acuerdo con los focus group realizados, se pudo observar las actitudes del adulto mayor hombre, como del adulto mayor mujer. La mayoría de las señoras se mostraban activas, trabajando independientemente o viviendo de su jubilación. Por otro lado, muchos de los señores no sabían que la tercera edad comienza a los 60 años y que ellos ya están en ese segmento; por ende, no se sentían adultos mayores. Al mismo tiempo, sienten un abandono por parte del estado para el segmento “mayores a ellos”. Sienten que Los Olivos es un distrito olvidado y descuidado a comparación de distritos como Miraflores, San Borja, Surco o San Isidro.

6.3 Estrategia de Marketing

En esta parte seleccionaremos tres estrategias de Marketing que vayan alineadas con las características de nuestro servicio y nuestro valor diferencial, con la finalidad de alcanzar los objetivos de la empresa.

6.3.1 Estrategia de crecimiento

Como se mencionó en el Capítulo IV, Análisis Situacional, la estrategia empresarial elegida es la de diversificación concéntrica (David, 1997), ya que nuestros portafolios de actividades están relacionados entre sí y buscan un objetivo en común en nuestro público objetivo: adultos mayores.

En este escenario, para el desarrollo de la presente propuesta, se va a utilizar la matriz McKinsey, también llamada matriz atractivo-competitividad, la cual se presenta en la tabla 6.3.

Tabla 6.3 Matriz McKinsey

Atractivo del mercado	Posición competitiva		
		Débil	Media
Alto	Seleccionar beneficios	Invertir / Crecer	Invertir / Crecer
Medio	Cosechar / Desinvertir	Seleccionar beneficios	Invertir / Crecer
Bajo	Cosechar / Desinvertir	Cosechar / Desinvertir	Seleccionar beneficios

Fuente: López (2009)

Elaboración: Autores de esta tesis.

Con esta metodología podremos analizar cada uno de las actividades en donde se podrán identificar cuál de ellas tienen menor rentabilidad y cuál de ellas tiene mayor rentabilidad, con la intención de destinar nuestras inversiones en los servicios que tengan mayor aceptación en el mercado y, por ende, tener un crecimiento rápido en el mercado y aprovechar que este negocio que tiene un mercado potencial bastante grande y con pocas instituciones que puedan brindar los servicios que tenemos en el distrito enfocado, en este caso Los Olivos.

Por otro lado, hemos observado que los CIAM de las municipalidades cercas en un futuro al ver un resultado positivo de nuestros servicios, estos se puedan convertir en competidores potenciales. Para ello deseamos convertir esa amenaza en una estrategia de crecimiento elaborando alianzas estratégicas con estas instituciones.

Se gestionará una alianza con las municipalidades a fin de brindar nuestro portafolio de servicios a los adultos mayores inscritos en los CIAM de las municipalidades asociadas. De esta manera nuestra institución no sólo se hará conocida, sino que la municipalidad cumplirá con sus actividades apoyando a los adultos mayores sin preocuparse de la organización, fortaleciendo al mismo tiempo nuestro crecimiento en ingreso y número de socios.

6.3.2 Estrategia diferenciada

Esta estrategia nos va a ayudar a diferenciarnos de la competencia, ofreciendo servicios que son nuevos en el mercado y que no tienen nuestros competidores para

satisfacer las necesidades de nuestro público en el distrito de Los Olivos, como, por ejemplo:

- **Servicio psicológico.** Se evaluará psicológicamente al adulto mayor, elaborándose un perfil de ingreso, y se efectuarán evaluaciones periódicas que permitan evidenciar el desarrollo emocional y cognitivo que han tenido durante las diferentes sesiones en las instalaciones del “Club Tayta”. Asimismo, se dispondrá de un informe anual, el cual se le proporcionará a la familia.
- **Servicio personalizado.** Se contará con un staff especializado con habilidades de comunicación adecuados que faciliten la ayuda cercana al adulto mayor, generando confianza y canalizando cualquier requerimiento que éste necesite, con la intención de poder satisfacer sus necesidades.
- **Servicio de paseos full day.** Este servicio tiene como finalidad llevar de paseo a los adultos mayores a lugares que se encuentran en las afueras de Lima, como Lunahuaná, Paracas o Huaral, en el que vivirán experiencias únicas conociendo lugares con mucha atracción turística, compartiendo con sus compañeros y todo en solo día.

Estos servicios no han sido identificados en las instituciones privadas especializadas para adulto mayor visitadas durante el relevamiento de información, y representan los diferenciadores del “Club Tayta”.

6.3.3 Estrategia de ubicación

Esta estrategia está enfocada en la ubicación estratégica del “Club Tayta”, la cual estará en las proximidades del público objetivo.

Nuestra instalación se encontrará a 50 metros del cruce de la avenida Universitaria con la avenida Carlos Izaguirre; por estas avenidas circulan la gran mayoría de empresas de transporte que cruzan la zona de Lima Norte. Adicionalmente, se encuentra muy cerca de la municipalidad del distrito de Los Olivos, un lugar céntrico y con accesibilidad rápida hacia el resto de la ciudad.

6.4 Estrategia de Posicionamiento

A continuación, se detallará la estrategia a utilizar para posicionar al “Club Tayta” en la mente del consumidor respecto a otros competidores. Adicionalmente, se

sustentará por qué el “Club Tayta” es la mejor opción en el mercado de Los Olivos para nuestro público objetivo.

6.4.1 *Posicionamiento de la empresa*

En esta sección procuraremos que nuestro público objetivo tenga claro el concepto del “Club Tayta”. Para ello, gracias a los focus group y las encuestas realizadas, identificamos las necesidades de nuestro público objetivo. Con esta información a la mano, realizamos una combinación compatible con los servicios que ofrecemos para poder satisfacer esas necesidades y de esta manera crear el concepto de la empresa, con la intención que los adultos mayores y/o los patrocinadores tengan en la mente lo siguiente:

“El Club Tayta es un centro de entretenimiento diseñado exclusivamente para el adulto mayor, que ofrece talleres artísticos de desarrollo personal, acompañamiento psicológico entre otros; desarrollados en ambientes a su medida para que disfrute plenamente sus años dorados”.

6.4.2 *Posicionamiento del servicio*

Para posicionar los servicios del “Club Tayta” nos concentraremos en los atributos intangibles que podemos ofrecer a nuestro público objetivo, como el servicio personalizado, la calidad de nuestros talleres y la imagen de nuestra empresa en el mercado. Esto nos llevará a lo más importante, que es el entender a nuestros clientes con el fin de buscar nuevas maneras de poder seguir satisfaciendo sus necesidades, creando lazos de confianza y construyendo una relación a largo plazo fidelizando a nuestros clientes.

6.4.3 *Posicionamiento ante el cliente*

En esta sección se buscará que nuestra imagen, y los servicios ofrecidos en el “Club Tayta”, puedan corroborar la credibilidad ante nuestros clientes. De esta manera se generarán lazos fuertes de confianza, así como de prestigio.

Llegar a este punto de confianza entre nuestro cliente y el club será muy importante para nuestra estrategia de negocio, ya que a través de este posicionamiento ganado en

el mercado permitirá por comentarios de nuestros propios clientes (boca a boca) que nuestro servicio tenga un alcance de publicidad mayor y de confianza.

6.5 Marketing Mix

A continuación, se expondrán las combinaciones de las diferentes variables que consideramos importantes en el negocio. Esto nos ayudará a tomar de manera efectiva las decisiones necesarias que permitan llegar al objetivo del plan de Marketing.

Para poder enumerar las variables a utilizar, nos vamos a basar en la definición del marketing mix: “[c]onjunto de herramientas tácticas controlables de marketing que la empresa combina para producir la respuesta que desea en el mercado meta” (Kotler y Armstrong, 2012: 51).

Para ello, desarrollaremos las 7P’s de Marketing enfocado al rubro del negocio, que es el servicio.

6.5.1 Estrategia de servicio

Para establecer el portafolio de talleres del “Club Tayta”, se tomó como referencia los resultados que se obtuvieron de los cuatro focus group realizados, así como los resultados de la investigación de mercado.

Por la parte cualitativa de los focus group, se pudieron observar las siguientes tendencias:

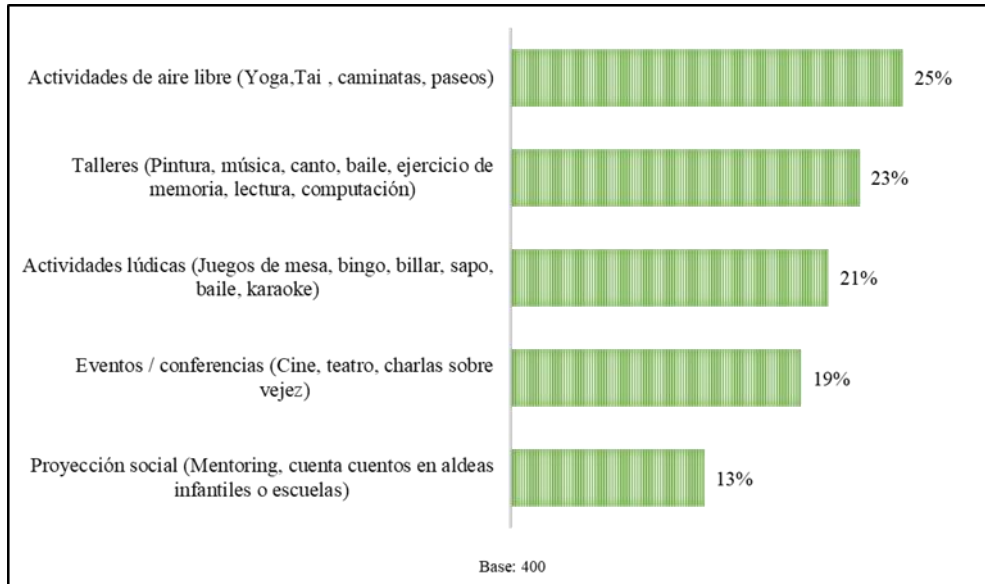
- En el focus group que se hizo a los varones adultos mayores se rescatan actividades como escuchar música, cantar, salir a pasear, gimnasia y fútbol.
- En el focus group que se hizo a las mujeres adultos mayores se rescatan actividades como manualidades, ir de compras, cocinar, ir a la peluquería, ir al teatro, viajar y repostería.

Por el lado cuantitativo de las encuestas se obtuvo la siguiente información:

- El 65% de los adultos mayores realizan actividades físicas como caminar, trotar, taichí y/o yoga.
- El 59% prefieren reunirse con sus familiares y/o amigos.
- El 44% realizan actividades artísticas como música, pintura, baile o lectura.
- El 37% considera como actividad de entretenimiento el ir a pasear al centro comercial.

Tomando como base estas preferencias, en la figura 6.1 se encuentran los servicios que tomaría el adulto mayor en el “Club Tayta”.

Figura 6.1 Servicios que tomaría el adulto mayor en el “Club Tayta”

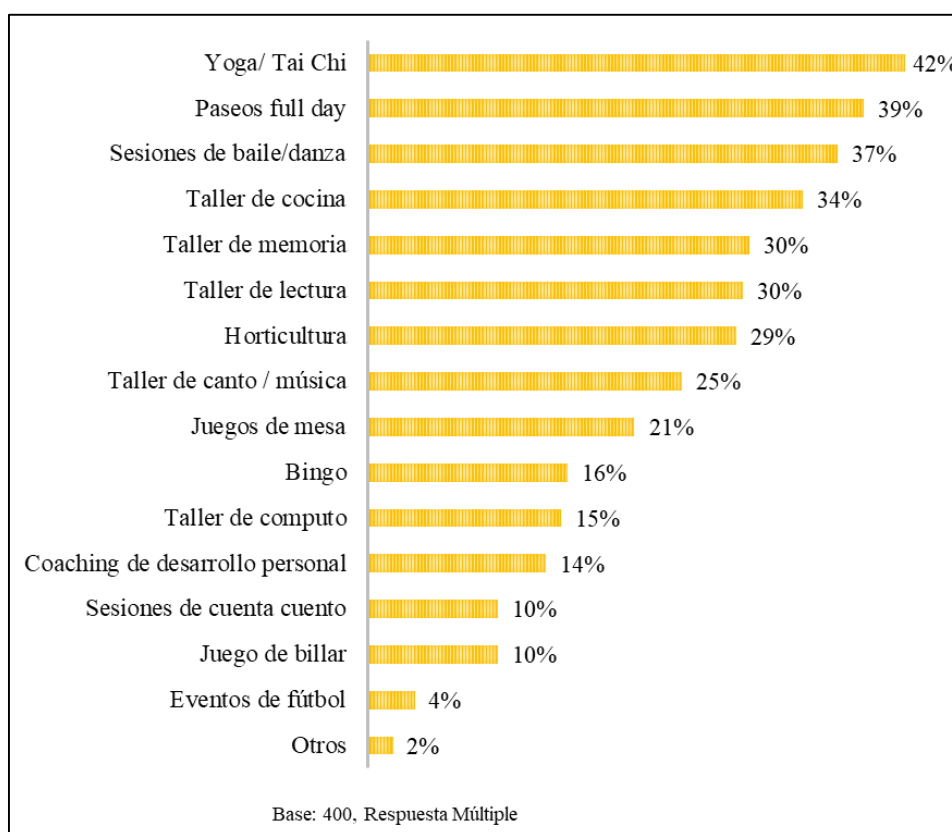


Elaboración: Autores de la tesis.

Con base en estos resultados se ha construido un portafolio bastante diversificado considerando las actividades que más demanda tienen. Adicionalmente, esta oferta se ha complementado con talleres, los cuales son bastante beneficiosos para el adulto mayor en la parte física, cognitiva y emocional.

En la figura 6.2 se encuentran los talleres y actividades del portafolio del “Club Tayta”.

Figura 6.2 Relación de actividades más importantes del “Club Tayta”



Elaboración: Autores de la tesis.

Por otro lado, también se rescató información sobre la frecuencia en la que asistiría el adulto mayor al “Club Tayta”; es decir, los horarios de asistencia en las que participarían en los talleres. Considerando esta base de información se establecerá lo siguiente:

- Los talleres tendrán una duración de ocho clases al mes.
- Cada sesión de los talleres tendrá una duración de 90 minutos (1.5hrs.).
- Las frecuencias de las clases serán de dos veces por semana.

A continuación, se detallarán los beneficios de cada uno de los talleres que ofrecemos y que están dentro de cada grupo de actividades, los cuales están enfocados en satisfacer las necesidades de nuestro público objetivo.

a. Grupo de actividades artística (Arteterapia)

La arteterapia es un tipo de terapia que procura sanar trastornos psicológicos y tratar miedos o traumas del pasado mediante el uso del arte (Dalley, 1987). Con esta práctica

permitiremos lograr en el adulto mayor un desarrollo personal, autoconocimiento y socialización a través de los diferentes tipos de manifestaciones artísticas como la pintura, teatro, danza, escritura, música, etc. Se considera que la obra es valiosa no por lo que los demás puedan pensar de ella, sino por la persona que lo creó y lo que expresa en ella. A través de esto se busca disminuir los trastornos mencionados en el adulto mayor; por lo cual los objetivos que se quieren logran para el adulto mayor a través de los talleres son los siguientes:

- Utilizar el arte como un instrumento para la mejorar la parte social.
- Utilizar el arte como un medio de integración y desarrollo.
- Utilizar el arte como medio para ejercitar las áreas sensorias (audición y visión).
- Utilizar el arte como medio para ejercitar las áreas motrices (motricidad fina).

Taller de pintura

En este taller no solo enseñará a pintar, sino que se brindará información sobre la historia de la pintura, teniendo clases teóricas y prácticas, las cuales permitirán un trabajo mental, creativo y físico que ayudarán al adulto mayor al poder estar entretenido de una manera educativa.

Taller de música / canto

Este taller enseñará la evolución de la música, tanto peruana como internacional. Todas las clases serán prácticas, en donde los adultos mayores podrán aprender o demostrar sus habilidades con los diferentes instrumentos con los que cuente el “Club Tayta”. Esto ayudará a canalizar las tensiones o estrés que puedan tener.

Manualidades

Este taller está basado en manualidades, tales como el tejido a mano, trabajo en arcilla o artesanías. Estas actividades mejorarán la estimulación cognitiva y la psicomotricidad, así como la reducción de artrosis, lo cual fomentará la socialización.

Taller de literatura

En este taller se podrá aprender acerca de los distintos géneros literarios existentes. Para ello, el “Club Tayta” tendrá a disposición de sus socios una sala de lectura y una

amplia gama de libros de diversos autores, tanto nacionales como internacionales, los cuales podrán ser utilizados por los adultos mayores durante las clases. Esta actividad ayudará a ejercitar la imaginación del adulto mayor teniendo ejercicios de lecturas grupales.

Taller de cine

En este taller se proyectarán películas que los adultos mayores soliciten, es una gran forma de mantenerlos entretenido, ya que muchos de ellos no tienen oportunidad de ir al cine por diversos temas. Nuestro taller se encuentra debidamente equipado para tener unas proyecciones nítidas de las películas con un audio calibrado a la necesidad del adulto mayor.

Taller de teatro/experiencia corporal

Este taller está creado para que los adultos mayores se desenvuelvan, ganen confianza, desarrollen su creatividad, tengan un control corporal adecuado y relajación, y mejoren sus habilidades de comunicación. Se obtendrán todos estos beneficios a través de dinámicas grupales, donde el compromiso entre todos se fortalecerá día a día de forma divertida, gozando de una buena calidad de vida, tanto física, mental y social.

b. Grupo de actividad Cocina

El objetivo principal de este taller es que nuestros socios, si bien en su mayoría tienen amplia experiencia en la cocina, podrán aprender cosas nuevas como nuevos platillos o nuevas maneras de prepararlos, así como compartir conocimientos en el arte culinario.

Se tendrán tres tipos de clases en este taller que permitirá ampliar el conocimiento en esta actividad de manera dinámica y única, en las cuales se divertirán como nunca se hubieran imaginado.

Clases

Estará a cargo de un chef que enseñará la preparación de la comida criolla, internacional y saludable; así como postres, dando flexibilidad para que nuestros socios propongan los platos a preparar.

Mi mejor receta

Estará basado en el intercambio de experiencias y recetas de cocina entre nuestros socios, donde cada socio suma el rol de “profesor”.

Cocina fácil

Estará basado en recibir clases de cocina en microondas utilizando recetas prácticas, recibiendo consejos para que aprendan a cocinar en menor tiempo.

c. Grupo de actividades Cursos varios.

En estos talleres los adultos mayores podrán elegir la actividad que más les guste. En cada una de estas tendrán profesores especializados quienes les brindarán tips y recomendaciones que ayuden al adulto mayor a cuidar su imagen. Asimismo, se dictarán clases de computación que logrará conectar con la tecnología y la sociedad, así como clases de emprendimiento, en el que se le brindará el asesoramiento necesario para las personas que busquen emprender en algún negocio.

A continuación, se detallarán los talleres.

Imagen personal

En este taller se brindarán charlas de asesoramiento en imagen personal, tendencias en moda y maquillaje, compatibles con los gustos y preferencias de nuestros socios. También se brindarán clases de etiqueta social.

Todas estas actividades incluirán salidas de compras en compañía de un “personal shopper”, así como demostraciones de maquillaje profesional.

Coaching personal

Se brindarán charlas de preparación para la vejez, a cargo de profesionales en geriatría y psicólogos. Estas charlas tienen por finalidad el que nuestros socios conozcan los cambios que se experimentan en esta etapa y cómo afrontarlos exitosamente, buscando promover el bienestar emocional, mejorar las relaciones interpersonales, reformular la vejez y disfrutarla.

Actualización digital

En estos talleres el adulto mayor podrá tener clases de cómputo y tecnología, navegando por internet y conociendo las redes sociales actuales, lo cual permitirá que tenga conexión con el exterior, actualizándose de las noticias locales y extranjeras. Del mismo modo, mantener el contacto con familiares o amistades que no sabían de ellos(as) hace mucho tiempo por no saber utilizar la tecnología. El involucrarlos poco a poco a la tecnología podrá ayudar también en incrementar la autoestima, ya que actualmente los servicios como bancos, supermercados, e incluso instituciones públicas están en constante evolución tecnológica, por lo que capacitarlos en estos servicios los hará más independientes, pues ya no necesitarán ayuda de terceros.

Talleres de emprendimiento

Este taller tiene por objetivo brindar conocimientos a nuestros socios que les permitan emprender actividades que les generen ingresos o participar activamente en los negocios familiares. Se dictarán cursos de administración básica, creación de microempresas, comercio digital. Asimismo, se organizarán exposiciones dentro y fuera del club donde los socios puedan mostrar sus creaciones en pintura, manualidades, y en nuestro portal web.

d. Grupo de actividades Juegos

En esta sección los adultos mayores podrán encontrar los distintos juegos que se brindarán en el club, los cuales tienen el fin de no sólo entretenerlos y hacerles pasar un momento de alegría, sino también poder reforzar los lazos amicales y fomentar la socialización, alejándolos del stress y de los problemas que puedan tener en el exterior. Para el desarrollo de estos juegos, se tendrán espacios especialmente acondicionados al interior del club.

A continuación, detallaremos las actividades lúdicas y sus beneficios.

Bingo

Este juego ayuda al desarrollo de la memoria y al desarrollo cognitivo, pues permite fijar la atención en varios aspectos al mismo tiempo, por lo que nuestros socios pueden llegar a ser capaces de concentrarse en más de una tarea y terminarla en menos tiempo.

Ajedrez / Dominó

Los principales beneficios de practicar ajedrez y dominó son facilitar la atención y concentración, la capacidad perceptiva, el pensamiento crítico, la planificación y la previsión de consecuencias. Adicionalmente, estimula la capacidad de aprendizaje y la memoria.

Cartas

Los juegos de cartas estimulan la capacidad de atención, concentración, estrategia y memoria, así como el pensamiento crítico.

Sapo / Billar / Dardos

La práctica de juegos como el sapo, el billar y los dardos, mejoran la concentración y la coordinación. Estimulan la capacidad de abstracción y el pensamiento crítico. Desarrollan la percepción de espacios, la competitividad y la resolución de errores.

Karaoke

Esta actividad está diseñada para que los adultos mayores puedan socializar, eliminar el estrés y manifestar sus expresiones con el exterior. Para esta actividad hay una sala acondicionada para que solo se preocupen de pasarla bien cantando sus canciones favoritas.

e. Grupo de actividades de Relajación

En esta sección se encontrarán las distintas actividades de relajación para las personas que les gusta meditar, desconectándose del mundo por un momento en busca de tranquilidad y relajación, lo cual ayudará a tener una mente más clara y a ver con optimismo el futuro.

Taichí

Esta actividad es un ejercicio que mantiene activo al adulto mayor ejercitando los músculos del cuerpo, reduciendo las tensiones, aumentando la fuerza y flexibilidad, mejorando además la circulación sanguínea. Todos estos beneficios ayudan a optimizar la fisiología del cuerpo, teniendo un funcionamiento correcto y equilibrado de todos los órganos de nuestros cuerpos.

Yoga

Esta actividad se realizará en un ambiente abierto como nuestro amplio jardín de más de 250 m², abierto y ventilado, características recomendadas para poder tener flexibilidad, equilibrio y dominio mental durante las sesiones.

Baile

Para esta actividad tenemos un ambiente adecuadamente equipado para que nuestros adultos mayores tengan el espacio necesario para ejercitarse de manera entretenida mientras bailan, quemando grasa del cuerpo, canalizando el estrés, alejando la depresión, tonificando los músculos y aumentando la elasticidad de las articulaciones. Las clases serán proporcionadas por instructores especializados.

f. Grupo de actividades de Proyección Social

Estas actividades se darán fuera del local y consiste en visitar lugares donde puedan ser partícipes y se pueda desarrollar las siguientes actividades:

Cuenta cuentos

Visitas a albergues de niños u orfanatos, donde nuestros socios puedan contarles cuentos e historias en un modo lúdico, interactuando con ellos. Al mismo tiempo, se aprovecharán estos eventos para llevar los postres preparados en los talleres del “Club Tayta”, de manera que sirva como publicidad para promocionar los productos elaborados por nuestros socios.

Mentoring

Visitas a centros educativos para que nuestros socios, sobre todo aquellos docentes jubilados, brinden charlas y orientación personalizada, principalmente a padres jóvenes y alumnos de bajo rendimiento o adolescentes en función a su experiencia de vida. Para estas actividades se harán convenios con las instituciones interesadas y no requerirá contraprestación económica.

Amar es compartir

Visitas a comedores populares, asilos de ancianos, centro de rehabilitación y similares, donde los socios puedan llevar alimentos, prendas u otros artículos para apoyarlo en sus necesidades básicas; así como exponer sus danzas, canto y actividades aprendidas en los talleres.

g. Grupo de actividades de Servicios Internos

Cafetería

En esta sección ofreceremos servicios complementarios en donde podrán encontrar alimentos balanceados, bebidas, etc. Es por eso que estará concesionada a empresas especializadas en brindar este servicio al adulto mayor.

Boutique

Esta área estará concesionada para ofrecer prendas de vestir adecuadas para nuestros adultos mayores, con la asistencia de personas que asesoren al socio en su compra.

Tópico

En esta área, a cargo de una enfermera, se brindarán servicios de atención médica en caso de eventualidades, tales como accidentes en las instalaciones del club. Si se necesita alguna atención especializada, se comunicará inmediatamente a la familia o patrocinador del socio, a quien se derivará a la clínica más cercana, acompañándolo hasta el arribo de la familia o patrocinador.

Evaluación Psicológica

Este servicio se dará a la hora de ingreso para poder registrar el perfil del adulto mayor. Adicionalmente, se hará seguimiento a los socios de forma permanente, con la finalidad de dar un alcance de la evolución psicológica a la familia o al patrocinador periódicamente cada mes vía mail, a fin de confirmar los resultados positivos obtenidos durante su estadía en el “Club Tayta”.

Peluquería

Esta área estará concesionada para ofrecer los servicios necesarios que los adultos mayores requieran en temas de estética, convirtiéndose en una experiencia relajante y confiable.

h. Grupo de actividades de full day

Estos paseos ayudarán a las personas adultas mayores a desconectarse de la ciudad, rompiendo la rutina y la monotonía. Mediante esta propuesta se busca que las personas adultas mayores puedan conocer lugares de un modo diferente, en la cual podrá realizar diferentes actividades de entretenimiento que lo mantenga activo todo el día, ejercitarse físicamente, mantener la mente ocupada y poder socializar con sus demás compañeros del viaje. Salir de la rutina siempre ayuda a liberar la mente y entender que pueden realizar actividades que sólo pueden efectuarse fuera de casa. Los destinos propuestos son Caral, Huacho, Azpitia, Chilca, Canta, Chancay y Huaral. Los paseos se efectuarán en compañía de la enfermera, para atender cualquier situación de emergencia.

Para ejecutar cualquier viaje debe haber un quórum mínimo de 10 personas inscritas. En este servicio estarán incluidos el transporte y alimentación.

6.5.2 Estrategia de Precio

Nuestra estrategia de precios está basada en la información recopilada de la investigación de mercado en las encuestas realizadas a los patrocinadores y de los precios de cursos basadas en las encuestas realizadas a los adultos mayores.

El segundo punto importante que considerar está basado en el servicio diferenciado que se le ofrece al adulto mayor, el cual ayudará a tener un precio justificado.

a. Matrícula por talleres

De acuerdo con la investigación de mercado realizada mediante las encuestas a los adultos mayores y patrocinadores, hemos podido obtener información de la intención de matrícula y los montos predispuestos a pagar. Con base en esta información, se elaboraron los paquetes “Socio Tayta Platinum” y “Socio Tayta Gold” para los clientes potenciales, los cuales están hechos para distintas capacidades económicas, todas con el objetivo que puedan pertenecer al Club.

El servicio diferenciado ayudará a complementar la justificación de los precios, tales como:

- Seguimiento Psicológico en el programa.
- Servicio personalizado.
- Evaluación de ingreso y salida para cuantificar el progreso.
- Desarrollo cognitivo, social, emocional.

Todos estos diferenciadores conllevan a la mejora de la calidad de vida del adulto mayor.

Socio Tayta Platinum

Para ser un Socio Tayta Platinum, el socio deberá pagar una inscripción anual de S/ 100. Este pago les dará derecho a dos sesiones mensuales de asesoramiento psicológico y al uso ilimitado de las salas de juegos, así como el derecho a participar en eventos de proyección social. Esta inscripción está dirigida para clientes que quieran matricularse entre uno o dos talleres mensuales, ya que, si la inclinación es de matricularse en más de dos cursos, les va a convenir matricularse como Socio Tayta Gold, el cual que tiene mejores beneficios.

Socio Tayta Gold

Este socio no pagará la inscripción anual. Sólo pagará una membresía mensual de S/ 600 al mes para otorgarle la calidad de “Socio Tayta Gold”. Este monto está basado en la información primaria de campo y el servicio diferenciado que se ofrece, de esta manera se justifica el monto a pagar. Este pago otorga el derecho a elegir hasta tres talleres por mes, asesoramiento y monitoreo psicológico, asistencia libre a charas de desarrollo e imagen personal, acceso ilimitado a las salas de juego, acceso libre a las tardes de cine, acceso libre a los eventos sociales (bingo, karaoke, bailes) y poder participar en los eventos de proyección social.

Adicionalmente, tendrá información de los nuevos talleres que se vayan incorporando y tendrán la opción priority para matricularse. De esta forma tiene mejores ventajas que el “Socio Tayta Platinum”.

Costo de taller

El club ofrecerá una amplia gama de talleres artísticos, cognitivos y físicos. El costo mensual de cada uno es de S/ 210, por clases de dos veces a la semana, en horarios de mañana y tarde, según el horario establecido.

b. Alquiler de espacios

- Peluquería: S/ 1,200.
- Boutique: S/ 1,200.
- Concesión de cafetería: S/ 1,500.

6.5.3 Estrategia de Plaza

Se consideraron nueve variables para poder elegir en que parte del distrito de Los Olivos se ubicará el local del Club, utilizando el método de los factores ponderados, el cual se presenta en la Tabla 6.4.

Tabla 6.4 Método de los factores ponderados para determinar la ubicación del “Club Tayta”

Criterios	Peso relativo (%)	Alternativas		
		A	B	C
		Valoración (1 – 10)		
1. Proximidad al público objetivo	22%	6	9	5
2. Vías de comunicación y medios de transporte	16%	9	10	6
3. Cercanía a servicios de salud y emergencia	15%	9	8	7
4. Zonificación	14%	9	9	7
5. Índice de criminalidad	9%	7	7	7
6. Proximidad de la competencia (0 muy próxima, 10 poca)	8%	4	8	9
7. Visibilidad	6%	10	8	7
8. Políticas municipales o de gobierno	5%	8	9	9
9. Servicios públicos	5%	10	7	6
Puntuación total	100%	7.82	8.59	6.61

Elaboración: Autores de esta tesis.

Leyenda:

Local A. Extensión: 660m² / Área techada: 1,200m² / Ubicación: cruce de Av. Alfredo Mendiola y Panamericana Norte (frente al Centro Comercial Mega Plaza).

Local B. Extensión: 1,268m² / Área techada: 100m² / Ubicación: cruce de Av. Universitaria y Av. Carlos Izaguirre.

Local C. Extensión: 800m² / Área techada: 180m² / Ubicación: cruce de Av. Metropolitana y Av. San Bernardo.

6.5.4 Estrategia de Promoción

Esta estrategia tiene como objetivo identificar los medios de comunicación que nos permitan transmitir a nuestro público objetivo las características y beneficios que nos

diferencian de la competencia, al mismo tiempo de despejar cada duda o consulta que puedan tener.

De acuerdo con el estudio de mercado efectuado, se ha logrado identificar que, en este negocio, las decisiones de compra de los adultos mayores son pensadas y hasta consultadas en familia. Los atributos que más resaltan en las encuestas respecto a la decisión de compra son los siguientes:

- Atención del personal.
- Infraestructura.
- Ubicación.

Se utilizarán los siguientes medios masivos para poder comunicar y publicitar nuestro negocio:

a. Radio

Se emitirán anuncios de publicidad con una duración de 25 segundos, los cuales se irán incrementando progresivamente conforme pasen los años hasta llegar a tener comerciales cinco veces por día, siete veces a la semana durante todo el año.

Las emisoras de radios elegidas son Radio Comas, la cual tiene un alcance por toda la zona norte de Lima y es estratégico para nuestro negocio, ya que nuestro público objetivo se encuentra en esa zona. La otra emisora elegida será Radio Felicidad, la cual tiene una sintonía bastante alta en el segmento del adulto mayor.

Es importante comentar que, aunque los resultados de las encuestas realizadas muestran que la televisión es el medio de comunicación al que más recurren los adultos mayores, para este proyecto no lo utilizaremos, ya que los canales de señal abierta que se tienen actualmente, como América TV o Frecuencia Latina por citar solo dos, son de alcance masivo, más allá del distrito de Los Olivos o de la zona norte de Lima. Este mismo efecto se tiene con los periódicos, generando una relación costo/beneficio del uso de ambos medios muy alto para poder publicitar nuestros servicios. Por ese motivo, no hemos optado por esos medios y optamos por invertir más en la publicidad directa como son los stands y revistas. También decidimos fortalecer la parte digital, ya que a través de este medio podremos obtener mejores resultados de captación de público, especialmente a los patrocinadores, a menores costos.

b. Mailings

Se utilizará este método para poder enviar mails conteniendo información sobre los servicios que ofrecemos utilizando una base de datos para este segmento.

c. Internet

A través de este medio crearemos la página web del club, las cuentas de las principales redes sociales, las cuales estarán a cargo del jefe de marketing, quien publicará información acerca de nuestros servicios y permitirá tener una mayor interacción con los usuarios con el fin de traducir las necesidades que tiene el público para tomar decisiones correctas y satisfacer las necesidades existentes.

d. Flyers

Se mandarán a imprimir flyers progresivamente durante los 10 años de funcionamiento del club, llegando a tener como máximo en el año 7 una impresión de 120,000 flyers en el año.

Estas impresiones contendrán información resumida de las características más resaltantes de los servicios que se ofrecen en el Club Tayta. De igual manera, para resolver cualquier consulta o duda, figurarán los números de contacto de los ejecutivos comerciales, para que se puedan contactar con ellos, así como la dirección, teléfono, páginas web y direcciones de las redes sociales del “Club Tayta”.

e. Boca a boca

Comunicaremos en nuestro networking el negocio que estamos emprendiendo y de esta forma generar un alcance de forma confiable con los familiares de nuestra red de contactos, del mismo modo lo utilizaremos a través de nuestros clientes una vez que estén fidelizados con nuestros servicios, de esta forma ellos también pasarán la voz en su círculo familiar y social.

f. Revistas

Se imprimirán revistas, llamadas “El Club Tayta”, de forma progresiva conforme pasen los años. En esta revista se mostrarán los servicios del club de forma detallada, así como los números de contacto, la página web del negocio y las redes sociales que tendremos activas, del mismo modo los números de contacto y la dirección del Club.

Estas revistas estarán distribuidas en los stands que se ubicarán en los centros comerciales más populares de la zona, Mega Plaza y Plaza Lima Norte. Adicionalmente, se distribuirán en las iglesias, hospitales, clínicas, seguros y en la recepción de nuestra oficina.

g. Islas en Centros Comerciales

De acuerdo con los resultados de las encuestas efectuadas, los adultos mayores aprovechan el fin de semana para salir a pasear a los centros comerciales ubicados cerca al distrito de Los Olivos. Es por ello que se alquilarán islas de forma progresiva, hasta llegar a tener cinco islas en Mega Plaza y cuatro islas en Plaza Norte, pues estos dos centros comerciales los más concurridos de los Olivos. En estas islas se ubicarán impulsores, quienes distribuirán los flyers y revistas, acercándonos a nuestro público objetivo a fin de mostrarles los servicios que ofrece el Club, asesorarlos en su opción de compra y despejar dudas de manera presencial mediante las personas de servicio que estarán en las islas.

h. Fuerza de Ventas

Nuestro equipo de ventas estará conformado por tres personas que tengan como experiencia la captación de gente. Habida cuenta que no existen muchas alternativas de negocios similares a la propuesta, en el estudio de mercado efectuado hemos identificado que el esfuerzo o la dificultad para reclutar clientes serán muy similares al de la venta de seguros, lo que se corrobora con la entrevista efectuada a un experto en el rubro presentada en el Anexo X.

Cada ejecutivo tendrá como meta en el mes captar 20 adultos mayores.

Los salarios de los ejecutivos estarán conformados por mil soles como sueldo básico y una variable importante, el cual representa el 10% de los ingresos por captación de socios Platinum y el 20% de la captación por socios Gold. Este esquema permitirá que el ejecutivo se esfuerce al máximo, de manera que procure ganar el variable, apoyando a la empresa a generar mayores ingresos.

El equipo de ventas comenzará junto con la pre campaña publicitaria, con la intención de aprovechar esos dos meses captando clientes e iniciar las operaciones con clientes fijos.

Los KPI's de ventas estarán medidos de la siguiente manera:

- Captaciones realizadas en el mes / Objetivo de captaciones.
- Número captaciones realizadas / Visitas realizadas.
- Número de visitas realizadas por semana.
- Número de clientes con renovación / Total de clientes captados.

i. Banner

Se elaborarán banners de manera progresiva durante los 10 años, llegando a tener como máximo nueve banners, los cuales tendrán las siguientes dimensiones; 2.5m x 0.8m. Los banners estarán distribuidos en las principales calles y lugares del distrito de Los Olivos: Mega Plaza, la Municipalidad de Los Olivos, Plaza Lima Norte, hospitales y nuestro local. Esto ayudará a que nuestra publicidad pueda ubicarse en las zonas de mayor concurrencia del distrito.

j. Sorteos

Se va asignará un monto anual a esta actividad, la cual tiene como finalidad ser un apoyo al área comercial para que facilite la captación y la fidelización de clientes, sorteando cursos gratuitos de yoga para los primeros 20 registrados, viajes full day a las afueras de Lima con todo pagado, y descuentos en la cuota anual al 50% para los socios Gold después del décimo año.

Este tipo de actividades ayudará a que los clientes potenciales se animen a ser socios del Club Tayta

k. Campaña Pre lanzamiento

Se ha considerado comenzar la campaña pre lanzamiento dos meses antes del inicio de las operaciones del “Club Tayta”. La campaña estará conformada por:

- Emisión de comerciales por radio.
- Distribución de Flyers.
- Alquiler de islas en Mega Plaza y Plaza Norte.
- Elaboración de páginas web y redes sociales.
- Elaboración de correos corporativos.
- Ejecución para aparecer en la búsqueda de Google.
- Elaboración de Banners.

Estas acciones nos permitirán apoyar al área comercial a captar clientes durante estos dos meses previos y de esta manera poder iniciar las operaciones con clientes fijos.

6.5.5 Estrategia de Personas

Nuestro personal será contratado bajo exigencias que aseguren la calidad de servicio que se brindará a nuestros clientes, tendrán un perfil abocado al servicio y un comportamiento que transmita confianza para poder enlazar una buena comunicación y seguridad a nuestros clientes.

Nuestro personal serán personas que vivan como máximo en distritos aledaños a nuestro local, lo cual les permitirá el fácil desplazamiento para que puedan cumplir con los horarios establecidos en el trabajo.

Nuestro personal se identificará con los valores del respeto, empatía, calidad, compromiso, vocación de servicio, innovación y creatividad de la empresa, los cuales están creados para poder brindar un servicio adecuado a nuestros clientes.

6.5.6 Evidencia física

Nuestras instalaciones estarán diseñadas para que nuestro público objetivo pueda movilizarse internamente sin ningún problema, tendrán todas las señalizaciones correspondientes de ley para que se puedan ubicar, cada aula tendrá los espacios suficientes para que puedan desempeñar muy bien en los talleres, la limpieza será un factor fundamental (contrataremos un outsourcing para que pueda mantener limpio las instalaciones), al igual que la luz (todos los espacios tendrán la iluminación correcta para que nuestros clientes se puedan desplazar sin ningún problema) con el propósito de generar una buena imagen y un buen concepto de nuestras instalaciones cumpliendo los distintos requisitos de ley.

6.5.7 Procesos

Nuestro equipo de marketing estará atento a los distintos procesos del área, revisando nuestra página web, redes sociales, gestionando periódicamente encuestas a nuestros clientes, con el fin de obtener datos (aportados por el cliente) y transformarla en información las cuales ayuden a tomar acciones que tengan como objetivo la satisfacción y fidelización de nuestro cliente.

6.6 Presupuesto de Marketing

A continuación, podremos observar en la tabla 6.5 los distintos gastos para poder ejecutar nuestra estrategia de Marketing.

Tabla 6.5 Presupuesto de Marketing (en S/)

	Años												
	Noviembre	Diciembre	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Total
Radio	2,058	2,058	37,044	53,508	66,885	80,262	93,639	102,739	178,178	93,639	80,262	66,885	892,143
Impresiones Flyers	180	180	4,320	5,400	6,480	7,560	8,640	9,720	10,800	8,640	7,560	6,480	80,100
Presupuesto Sorteo			12,000	24,000	36,000	48,000	60,000	72,000	84,000	60,000	48,000	36,000	492,000
Alquiler de Isla Acondicionamiento de Isla	1,798	1,798	21,571	32,357	43,142	53,928	64,714	75,499	86,285	64,714	53,928	43,142	562,649
Admin página web, correos, dominios	6,000		-	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000				18,000
Diseño página web	139	-	139	139	139	139	139	139	139	139	139	139	1,529
Correos corporativos	1,605		-										-
Búsqueda Google	20	-	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	225
Banner	5,400		5,400	5,400	5,400	5,400	5,400	5,400	5,400	5,400	5,400	5,400	59,400
Total	180	-	-	60	60	60	60	60	60				360
Total	17,380	4,036	80,495	123,884	161,127	198,369	235,612	268,578	367,882	232,552	195,309	158,067	2,106,405

Elaboración: Autores de esta tesis.

6.7 Políticas de Ventas y Marketing:

6.7.1 Participación de mercado

Se ha estimado la participación de mercado con base en las variables de la proyección macroeconómica analizadas en los Capítulos II, Marco Conceptual y Contextual, y III, Metodología de la Investigación y Estudio de Mercado, la cual proyecta un crecimiento económico en los próximos años. También se considera la saturación del mercado en torno a este tipo de negocio en el distrito objetivo, así como el crecimiento poblacional del segmento de adultos mayores en Los Olivos.

Teniendo una proyección de crecimiento durante los próximos años, y habiendo comprobado mediante la investigación de mercado efectuada que no existe negocio privado similar en el distrito, la gerencia definió en la tabla 6.6, la participación de mercado expresada en porcentajes anuales.

Tabla 6.6 Participación de mercado Club Tayta

Año	Participación de mercado %
2018	5%
2019	8%
2020	11%
2021	18%
2022	23%
2023	24%
2024	25%
2025	23%
2026	20%
2027	18%

Elaboración: Autores de esta tesis.

6.7.2 Porcentaje de renovación

Con base en el estudio de mercado efectuado en el Capítulo III, Metodología de la Investigación y Estudio de Mercado, donde se obtuvieron resultados que nos indican que es un mercado poco explotado, podemos afirmar que no existe información respecto al porcentaje de renovación que se tiene de los clientes una vez captados. Es por ello que vamos a extrapolar el modelo de negocio de la venta de seguros, el cual comercialmente es similar al negocio del “Club Tayta”. Se tiene en el campo de seguros que el porcentaje de renovación de planes básicos es de 80%, mientras que para planes Premium es de 85%, siendo éstos los valores que tomaremos para los socios Platinum y Gold del “Club Tayta”, respectivamente. Esta información se basa en la entrevista efectuada a un experto en el negocio de seguros, la cual se presenta en el Anexo X.

6.7.3 Porcentaje de deserción

Como en el caso de las renovaciones, siendo un negocio nuevo, no existe mucha información al respecto sobre el porcentaje de deserción que se tiene de clientes una vez captados. Por dicha razón, vamos a extrapolar el modelo de negocio de la venta de seguros, donde, de acuerdo al experto en el negocio de seguros, el porcentaje de deserción es del 20% en planes básicos y 15% en planes premium, los cuales tomaremos para los socios Platinum y Gold respectivamente.

6.7.4 Comisión fuerza de ventas

La comisión del equipo de ventas estará conformada por dos ingresos variables, los cuales están conformados por un porcentaje para la captación de socio Platinum y otro porcentaje para el socio Gold.

- A cada captación de Socio Platinum se le otorgará el 10% del ingreso que genera la captación de ese socio.
- A cada captación de Socio Gold se le otorgará el 20% del ingreso que genera la captación del socio.

Esta estructura se ha elaborado con la intención que incentive a la fuerza de ventas a lograr el objetivo de captación y con ello llegar a la meta de ingresos.

6.8 Resumen del capítulo

El plan de marketing se realizará con el fin de mostrar y dar a conocer los distintos servicios que ofrece el “Club Tayta”, así como para despejar cualquier duda que tenga el consumidor potencial. De esta manera buscamos ser una opción clara y segura para el adulto mayor, cumpliendo sus exigencias y necesidades.

Para este plan se elaboró un portafolio amplio de actividades diversificadas, las cuales se obtuvieron del estudio de mercado realizado, con la finalidad de poder encajar en la necesidad que tenga cada adulto mayor, en el cual nuestro diferencial más importante será el servicio personalizado. Adicionalmente, planteamos una serie de actividades publicitarias enfocadas específicamente en el distrito de Los Olivos.

CAPÍTULO VII. PLAN DE OPERACIONES

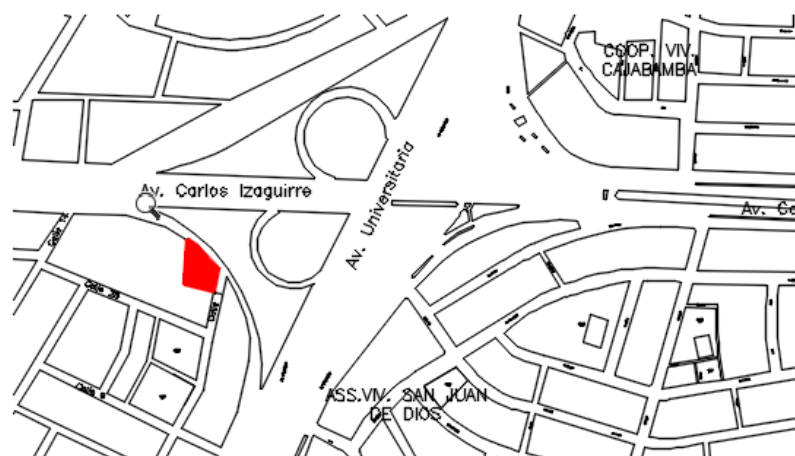
En este capítulo abordaremos los diferentes criterios y actividades que puedan afectar la calidad del servicio con la finalidad de maximizar los recursos con que se cuentan.

7.1 Criterios de ubicación

7.1.1 Localización

Para poder determinar la localización más óptima del “Club Tayta” se ha utilizado el método de factores ponderados, como se presenta en el Capítulo VI, Plan de Marketing, siendo el que se ajusta a los criterios establecidos el local ubicado en el cruce entre la Av. Universitaria con la Av. Carlos Izaguirre, en el límite del distrito de Los Olivos y San Martín de Porres, teniendo una extensión de 1,268m². Este local será remodelado para albergar los diferentes ambientes ajustados de acuerdo con las especificaciones del público objetivo. La ubicación del local se presenta en la figura 7.1.

Figura 7.1 Ubicación del “Club Tayta”



Fuente: Plano Catastral de Lima (2016)
Elaboración: Autores de la Tesis

7.1.2 Zonas de influencia

En función del público objetivo se evaluó que existirán tres tipos de desplazamiento, las cuales se presentan en la figura 7.2, las cuales son:

- Desplazamiento a pie de 1.33 km (color verde).
- Desplazamiento en transporte público 2.33 km (color naranja).
- Desplazamiento en movilidad propia de 3.33 km (color rojo).

Figura 7.2 Zonas de influencia



Fuente: Plano Catastral de Lima (2016)
Elaboración: Autores de la Tesis

De las zonas de influencia del “Club Tayta”, se puede observar que se cubren las principales zonas del NSE B del distrito de Los Olivos, según el plano estratificado de manzanas de Lima (2016), las cuales son:

- Urbanización Las Palmeras.
- Urbanización Panamericana Norte.
- Urbanización Trébol.
- Urbanización Sol de Oro.
- Urbanización Covida.
- Urbanización Mercurio.
- Urbanización Villa Los Ángeles.

7.2 Definición de Procesos

En este acápite se describirán los procesos identificados para el funcionamiento de la propuesta de negocio en relación a los servicios brindados por el Club.

Los servicios que ofrecerá el “Club Tayta” no serán de producción permanente, pues el modelo de negocio consiste en desarrollar y proporcionar servicios (actividades, talleres, cursos) de acuerdo con las necesidades de los socios.

La figura 7.3 representa el mapa de procesos del Club. Los cuadros resaltados de color rojo representan procesos core del negocio.

Figura 7.3 Mapa de procesos del “Club Tayta”



Elaboración: Autores de esta tesis.

En el mapa de procesos se puede observar diez procesos identificados para la oferta de servicios del “Club Tayta”, entre las cuales la programación y desarrollo de talleres, cursos y actividades son identificados como procesos principales. Los procesos como mantenimiento y tecnología serán tercerizados. La tabla 7.1 muestra la descripción de los procesos.

Tabla 7.1 Descripción de procesos del “Club Tayta”

N°	PROCESO	DESCRIPCIÓN
1	MARKETING Y VENTAS	Dar información por los medios de comunicación los servicios que ofrecemos en el mercado. Captación de clientes potenciales para la venta de membresías, cursos y talleres. Captación de clientes potenciales para la venta de membresías, cursos y talleres.
2	TECNOLOGÍA	Soporte a las diferentes áreas del negocio respecto a tecnología.
3	LOGISTICA	Contacto con proveedores para la adquisición de materiales, insumos, etc. necesarios para la provisión de servicios requeridos por cada área.

N°	PROCESO	DESCRIPCIÓN
4	RRHH	Reclutar el personal que conformará el staff de trabajadores del Club de acuerdo con el perfil de puesto y asegurar las capacitaciones para mejorar el desempeño del personal.
5	PROGRAMACION DE TALLERES/CURSOS/ACTIVIDADES	Elaborar el portafolio de talleres/cursos/actividades, asegurando los recursos necesarios para su puesta en marcha: ambiente, talento humano, materiales, horarios, etc.
6	DESARROLLO DE TALLERES/CURSOS/ACTIVIDADES	Realizar el seguimiento al cumplimiento del desarrollo de talleres según lo programado y asegurar el cumplimiento de objetivos del taller, actividad. Realizar mejora continua.
7	INSCRIPCIÓN DE MEMBRESÍA/CURSOS	Atención de matrícula y registro de Clientes a los diferentes programas del Club. Incluye subproceso de admisión y pago.
8	SERVICIO AL CLIENTE	Medición del grado de satisfacción de los socios. Atención de reclamos, sugerencias y servicio post venta para fidelizar a los socios.
9	ADMINISTRACION Y FINANZAS	Seguimiento y administración de recursos financieros y administrativos.
10	MANTENIMIENTO	Actividades necesarias para mantener las instalaciones del Club en óptimas condiciones de funcionamiento.

Elaboración: Autores de esta tesis.

A continuación, se describirán los procesos de servicio y seguidamente los procesos de soporte la operación.

7.2.1 Procesos del servicio

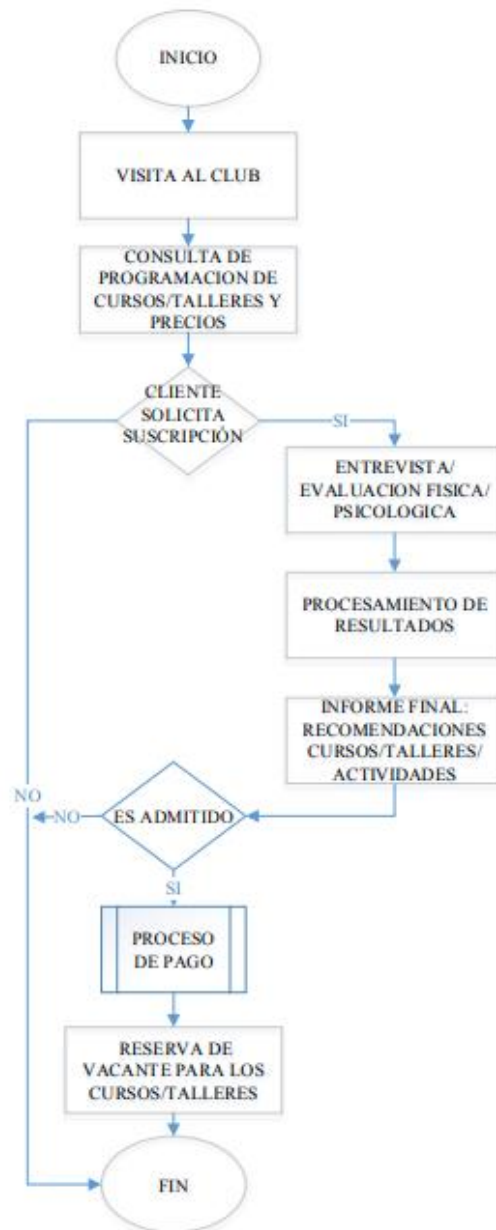
Para el diseño de los procesos de servicio se ha resaltado la importancia de la propuesta de valor del “Club Tayta”, el cual no solo ofrece talleres simples y actividades varias, sino que tiene el propósito de elevar la calidad de vida de este segmento tan desatendido por la sociedad, el mismo que se encuentra evidenciado por la ausencia de servicios exclusivos para el adulto mayor en el distrito de Los Olivos. En ese sentido es relevante mantener siempre un contacto cercano y directo con los socios del Club para poder captar sus necesidades de entretenimiento a través de los diferentes canales disponibles: redes sociales, teléfono y presenciales. A continuación, se describen los principales procesos del modelo de negocio.

a. Proceso de inscripción y admisión

Se inicia con la visita de un interesado en la suscripción de los servicios, a quien se le brindará toda la información del portafolio de servicios, tipo de actividad, duración, horarios, frecuencia, requisitos y costos. Si el cliente decide suscribirse a una membresía, se procederá a iniciar la evaluación de admisión, que iniciará con una

entrevista en la que se identificarán sus intereses acerca del servicio, para luego pasar por la evaluación psicológica y física. Ello con el propósito de confirmar finalmente si el socio está en la capacidad realizar actividades por si solo (autovalente). De esta manera se asegura que las actividades propuestas sean acorde a su estado psicológico, físico y emocional. Los datos recabados durante su evaluación serán procesados y emitidos en un informe en la que se indicará si el socio autovalente es admitido al Club, además de la sugerencia de cursos y actividades acorde al resultado de su primera evaluación. Finalmente, luego del pago se procederá con la reserva de la vacante del curso y/o taller. El proceso en su conjunto se describe en la figura 7.4.

Figura 7.4 Diagrama de flujo de proceso de inscripción y admisión al “Club Tayta”



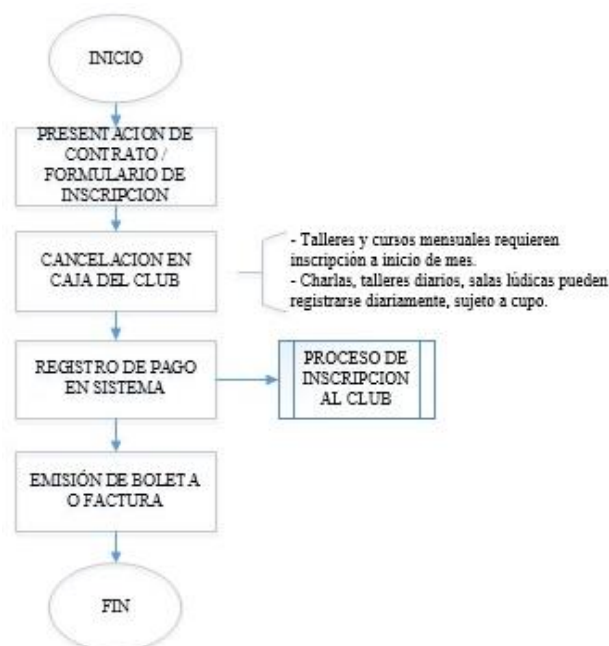
Elaboración: Autores de esta tesis.

b. Proceso de pago

Este proceso es considerado como proceso de apoyo al proceso de inscripción, el cual asegura la inscripción efectiva del socio al club. Asimismo, permite asegurar los recursos necesarios para el desarrollo de las actividades programadas en el mes según el presupuesto y cronograma definido previamente.

Respecto al pago, éste se efectuará en la caja del Club. No obstante, no se descarta la opción de pagos vía la página web del Club y convenios con los principales bancos, a fin de otorgar la alternativa de pago por transferencia bancaria. La figura 7.6 se muestran los grupos de actividades más relevantes del proceso de pago.

Figura 7.5 Diagrama de flujo del proceso de pago



Elaboración: Autores de esta tesis.

c. Proceso de programación y desarrollo de cursos/actividades/talleres.

Este proceso se inicia con la planificación de cursos y talleres del mes, por el cual se asegura la reserva de recursos necesarios para el desarrollo de las actividades como salas disponibles, profesores y materiales. Una vez confirmado los recursos que se necesitan por cada actividad o taller se procede con la confirmación de programación del mes y se comunica al área de marketing y ventas para su publicación, difusión y captación de nuevos socios. Para el desarrollo de programa se toma en cuenta la lista de socios inscritos en cada taller, hubiera algún desborde de demanda en alguno de los talleres el coordinador se encarga de planificar y conseguir los recursos adicionales. Durante la ejecución del taller se registra la asistencia diaria de los participantes y profesores, además se controla que las actividades se desarrollen según el programa establecido inicialmente. Finalizado el curso o taller se procede a iniciar actividades de comprobación de satisfacción del cliente mediante encuestas y buzón de sugerencias.

Asimismo, se recibirán las sugerencias de los profesores. Procesada esta información, se efectúa el feedback respectivo hacia los profesores, desarrollo de programas y lo más importante el feedback hacia el cliente, mediante la evaluación mensual psicológica y considerando las evaluaciones de los profesores. El feedback hacia los profesores puede derivarse inclusive en brindarles una capacitación a los profesores, capacitación especializadas en el tratamiento del adulto mayor.

Las actividades y talleres se organizaran en sesiones de 90 minutos (1.5 horas), desde las 9:00 am hasta las 5:00 pm. Por cada día puede haber un máximo de cuatro actividades. Existen intermedios programados de 30 minutos entre clase y clase a excepción de la hora del almuerzo, en la cual se tiene un pausa de 90 minutos (1.5 horas). Estos espacios permitirán la limpieza de los ambientes, aulas y materiales, así como descanso para los socios del Club.

Figura 7.6 Proceso de programación y desarrollo de cursos y talleres

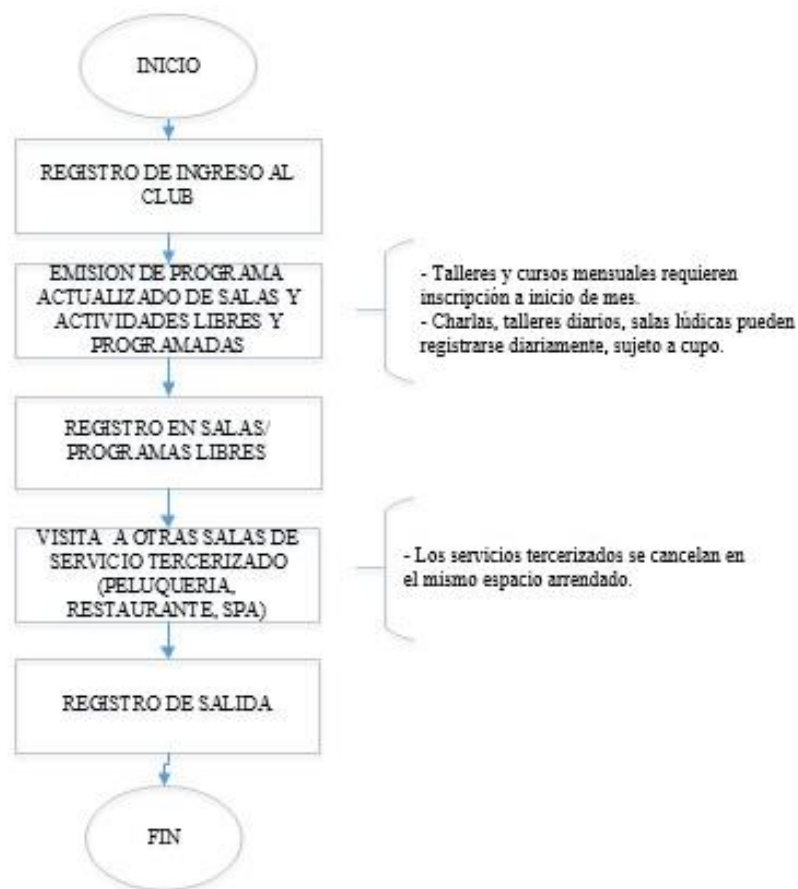


Elaboración: Autores de esta tesis.

d. Proceso prestación de servicios

El proceso de prestación de servicios se inicia con el registro de ingreso del socio al Club, a quien se le da la bienvenida y se emite el programa actualizado del mes y se indica aquellas en donde está inscrito y aquellas salas libres en las que puede participar. Si el socio desea participar en alguna sala libre deberá registrarse previamente al inicio de la clase para asegurar su cupo. Asimismo, también podrá participar en las salas de servicios complementarios al Club. Los servicios tercerizados se cancelan en caja del establecimiento tercerizado.

Figura 7.7 Proceso de prestación de servicios para los socios



Elaboración: Autores de esta tesis.

7.2.2 Procesos de soporte

A continuación, se describen los roles funcionales de otras áreas identificadas como soporte a la operación de los procesos core del negocio.

a. Tecnología

En este proceso se identifica las actividades de soporte y mantenimiento a los sistemas de operaciones del negocio, como por ejemplo aplicaciones y bases de datos en donde se aloja toda la información de los clientes tentativos y socios del Club: datos de los socios, clientes, posibles compradores, asistencia a los diferentes talleres e información del negocio: horarios, recursos disponibles, evaluaciones psicológicas, reportes, etc. Este servicio y el mantenimiento de la página web será tercerizado con un proveedor especializado.

b. Administrativo

Este proceso recaerá sobre el rol del administrador quien tomará las decisiones estratégicas y financieras del negocio, decisiones que serán concertadas con los Jefes de Marketing y Operaciones. Esta área se encargará de administrar las relaciones con las empresas externas de contabilidad y RRHH.

c. Logística

En este proceso se hará seguimiento a la administración correcta de recursos demandados por las diferentes áreas de la empresa. Incluye procesos de requerimientos, órdenes de compra, recepción de materiales de limpieza, talleres, artículos de oficina, publicidad, etc. El proceso se encontrará a cargo de la Jefatura de Operaciones.

d. Mantenimiento

Abarca los procesos de mantenimiento de servicios generales del Club, que pueden ser eléctrico, jardinería, fumigación, vigilancia, gasfitería, mueblería, etc. El proceso será tercerizado y administrado por la Jefatura de Operaciones.

e. RRHH

Proceso encargado del reclutamiento del personal que cumpla con el perfil diseñado según las áreas de negocio. Esta función recaerá sobre la responsabilidad del Gerente General del “Club Tayta”, quien coordinará con las empresas reclutadoras presentes en el mercado.

7.3 Definición de los horarios

Con la información obtenida en el focus group y las encuestas se agruparon las actividades de acuerdo con las preferencias y a la familia de actividad.

Las clases se desarrollaran en frecuencia de dos clases por semana con una duración por cada sesión de 90 minutos, desarrollándose las clases en grupos, como se presenta en las tablas 7.2 a 7.12.

Tabla 7.2 Horario de la sala de artes - Actividades artísticas

Horarios	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
08:00 - 09:30	Según demanda	Según demanda	Según demanda	Según demanda	Según demanda	Según demanda	
10:00 - 11:30	Música y canto	Pintura	Música y canto	Pintura	Música y canto	Pintura	
12:00 - 1:30	Manualidades	Teatro y expresión corporal	Manualidades	Teatro y expresión corporal	Manualidades	Teatro y expresión corporal	
ALMUERZO Y SIESTA							
03:00 - 04:30	Pintura	Música y canto	Pintura	Música y canto	Pintura	Música y canto	
05:00 - 07:00	Teatro y expresión corporal	Manualidades	Teatro y expresión corporal	Manualidades	Teatro y expresión corporal	Manualidades	

Elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla 7.3 Horario de la sala cognitiva - Actividades cognitivas

Horarios	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
08:00 - 09:30	Según demanda	Según demanda	Según demanda	Según demanda	Según demanda	Según demanda	
10:00 - 11:30	Memoria activa	Actualización digital	Memoria activa	Actualización digital	Memoria activa	Actualización digital	
12:00 - 1:30	Actualización digital	Redacción y creación literaria	Actualización digital	Redacción y creación literaria	Actualización digital	Redacción y creación literaria	
ALMUERZO Y SIESTA							
03:00 - 04:30	Redacción y creación literaria	Memoria activa	Redacción y creación literaria	Memoria activa	Redacción y creación literaria	Memoria activa	
05:00 - 07:00	Según demanda	Según demanda	Según demanda	Según demanda	Según demanda	Según demanda	

Elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla 7.4 Horario de la sala de baile - Actividades físicas

	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
07:00 – 08:30	Según demanda	Según demanda	Según demanda	Según demanda	Según demanda	Según demanda	Según demanda
09:00 – 10:30	Yoga	Baile	Yoga	Baile	Yoga	Yoga	Yoga
11:00 – 12:30	Pilates	Baile	Pilates	Baile	Pilates	Baile	Baile
02:00 – 03:30	Baile	Yoga	Baile	Yoga	Baile		
04:00 – 05:30	Baile	Pilates	Baile	Pilates	Baile		
06:00 – 07:30	Según demanda	Según demanda	Según demanda	Según demanda	Según demanda		

Elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla 7.5 Horario de la sala de usos múltiples - Actividades físicas

	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
07:00 – 08:30	Según demanda	Según demanda	Según demanda	Según demanda	Según demanda	Según demanda	Según demanda
09:00 – 10:30	Yoga	Baile	Yoga	Baile	Yoga	Yoga	Yoga
11:00 – 12:30	Pilates	Baile	Pilates	Baile	Pilates	Baile	Baile
02:00 – 03:30	Baile	Yoga	Baile	Yoga	Baile		
04:00 – 05:30	Baile	Pilates	Baile	Pilates	Baile		
06:00 – 07:30	Según demanda	Según demanda	Según demanda	Según demanda	Según demanda		

Elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla 7.6 Actividades al aire libre

Horario	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO	DOMINGO
08:00-09:30	Taichí	Taichí	Taichí	Taichí	Taichí	Taichí	Taichí
10:00-11:30	Taichí	Taichí	Taichí	Taichí	Taichí	Taichí	Taichí

Elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla 7.7 Cocina

Horario	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO	DOMINGO
03:00-04:30	Cocina	Repostería	Cocina	Repostería	Cocina	Cocina	Taichí
05:00-07:00	Cocina	Repostería	Cocina	Repostería	Cocina	Cocina	Taichí

Elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla 7.8 Auditorio

Horario	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO	DOMINGO
08:00-12:30	Reservado para actividades según demanda						
03:00-05:00	Cine	Cine	Cine	Cine	Bingo	Bingo	Bingo
05:00-07:00	Preparación para la vejez	Motivación y liderazgo	Administración básica	Imagen personal	Bingo	Bingo	Bingo
07:00-09:00					Karaoke/Baile social	Karaoke/Baile social	Bingo

Elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla 7.9 Juegos

Juego	Frecuencia	Horarios
Billar	De lunes a domingo	De 10:00am – 08:00pm (Max 2 horas por socio)
Ajedrez	De lunes a domingo	De 10:00am – 08:00pm (Max 2 horas por socio)
Casino	De lunes a domingo	De 10:00am – 08:00pm (Max 2 horas por socio)
Dados	De lunes a domingo	De 10:00am – 08:00pm (Max 2 horas por socio)

Elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla 7.10 Proyección social

Actividad	Frecuencia	Horarios
Cuenta cuentos	Una vez al mes	Domingos de 09:00 a 12:00
Mentoring	Una vez al mes	Según coordinación con centros educativos
Amar es compartir	Una vez al mes	Domingos de 09:0 a 12:00

Elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla 7.11 Paseos full day

Actividad	Frecuencia	Horarios
Paseos full day	Una vez al mes	Sábados o domingos, a escoger

Elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla 7.12 Atención psicológica

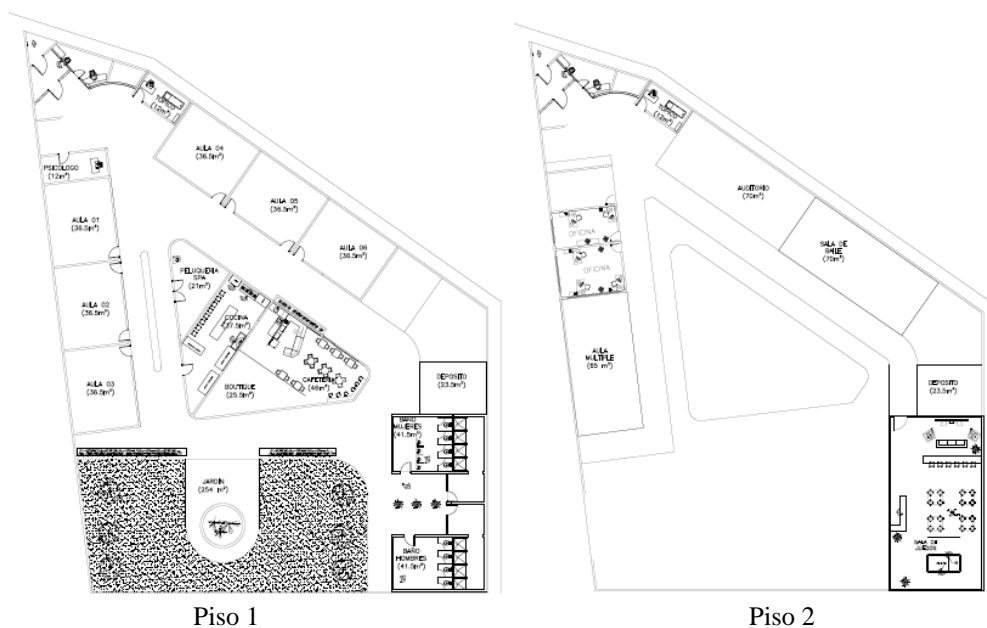
Actividad	Frecuencia	Horarios
Psicólogo	Diario	Lunes a viernes de 09:00am a 01:00pm
Psicóloga	Diario	Lunes a viernes de 03:00pm a 07:00pm

Elaboración: Autores de esta tesis.

7.4 Layout

La distribución de los diferentes ambientes se muestra en la figura 7.9, donde se puede distinguir que las instalaciones estarán distribuidas en dos pisos. En el primer piso se desarrollarán principalmente las actividades dirigidas al adulto mayor, mientras que en el segundo piso, se albergarán las oficinas administrativas, el auditorio, la sala de baile y la sala de juegos.

Figura 7.8 Layout “Club Tayta”



Elaboración: Autores de esta tesis.

Dentro de las principales características que cuenta el local, se observa que para poder ingresar se realizará un control y acceso por doble puerta, en procura de garantizar la seguridad de nuestros clientes. También se puede apreciar que el tópico está ubicado muy cerca a la salida, de manera que, ante cualquier eventualidad, se pueda evacuar al adulto mayor, especialmente en casos de emergencia. Asimismo, en el primer nivel se encuentran los ambientes destinados a las diferentes actividades a desarrollar, priorizándose espacios de tránsito grandes, con barandas a los lados y piso antideslizante. Cabe señalar que en la posición central del local se ubica la zona destinada a socialización, con vista al jardín interior. El acceso del primer al segundo nivel se realizará por una rampa provista con barandas a ambos lados y piso

antideslizante, lo que facilitará el desplazamiento, además de disminuir riesgos de caídas.

Mayor detalle del layout se puede observar en el Anexo XI.

7.5 Máxima capacidad de atención

La capacidad de atención de cada una de las aulas, y los espacios destinados para realizar alguna actividad, se trabajarán contando con un mínimo de cinco y hasta un máximo de 15 personas, basados en la tasa de ocupación de 2.5 m² por persona establecido por el Reglamento Nacional de Edificaciones. Para cada una de las sesiones, adicionalmente se espera tener una utilización por sesión de 75% para cada una de las actividades.

El detalle de los diferentes ambientes destinados a brindar cursos se presentan en la tabla 7.13.

Tabla 7.13 Capacidad de atención

Piso	Ambiente	Metrado m ²	Tasas	Max. Capacidad	35%	65%	Horarios Mes	Grupos Mes	Personas		
					% Util Mín	Cap. Esperada			Mín	Esperada	Máx
1	Aula 01	36.5	2.5	15	5	10	5	3	75	150	225
1	Aula 02	36.5	2.5	15	5	10	5	3	75	150	225
1	Aula 03	36.5	2.5	15	5	10	5	3	75	150	225
1	Aula 04	36.5	2.5	15	5	10	5	3	75	150	225
1	Aula 05	36.5	2.5	15	5	10	5	3	75	150	225
1	Aula 06	36.5	2.5	15	5	10	5	3	75	150	225
1	Cocina	37.5	2.5	15	5	10	3	3	45	90	135
1	Jardín	254	6	50	5	33	4	4	80	528	800
2	Sala Baile	70	2.5	28	9	18	6	4	216	432	672
2	Aula Múltiple	65	2.5	26	9	17	6	4	216	408	624
TOTAL									962	2,358	3,581

Elaboración: Autores de esta tesis.

Como se puede observar, se cuenta con capacidad de atender entre 487 a 1,670 personas al mismo tiempo en los diferentes ambientes donde se dan cursos.

7.6 Seguridad

La seguridad de los socios es una de las principales preocupaciones del “Club Tayta”, pues aun cuando nuestros socios son autovalentes, también es cierto que son adultos mayores, lo que significa que sus capacidades motrices cuentan con ciertas limitaciones. En atención a dicha realidad, las instalaciones del club están diseñadas con todo lo necesario para procurar a nuestros socios una estancia segura. Por ejemplo,

el Club dispondrá de piso antideslizante, barandas y señalización que muestren con claridad las zonas seguras y las rutas de evacuación, así como extintores contra incendios ubicados estratégicamente, de acuerdo a las indicaciones del Instituto Nacional de Defensa Civil (Indeci). Adicionalmente, como parte de los eventos de capacitación programados, se capacitará al personal en el uso de los extintores, así como en primeros auxilios y evacuación del local ante situaciones de emergencia.

Para casos de incidentes dentro de las instalaciones del club, se cuenta con un tópicico a cargo de una enfermera, quien será responsable de la atención primaria. En caso se requiera evacuar al paciente, se cuenta con diversas clínicas a no más de cinco minutos de distancia, habiéndose dispuesto que la enfermera sea la responsable de contactar a los familiares y acompañar al paciente hasta su arribo.

Respecto a seguridad física, el local contará con doble puerta de entrada, así como cámaras de vigilancia tanto al interior como al exterior del local. La seguridad física será tercerizada.

7.7 Aspectos legales

7.6.1 Constitución de la sociedad

La empresa será constituida como una Sociedad Anónima Cerrada (S.A.C.) sin directorio, adoptando la razón social “Club Tayta S.A.C.”, pudiendo utilizar la abreviatura “Club Tayta”, la cual será inscrita en el Registro Nacional de la Micro y Pequeña Empresa, REMYPE.

Al adoptar la forma societaria S.A.C., se pretende no restringir la posibilidad de manejar grandes capitales en el futuro, a pesar de la pequeña cantidad de accionistas con la que se forma la empresa. Al mismo tiempo, se busca acceder a los beneficios que esta figura societaria representa; entre otros, el derecho de adquisición preferente de acciones por los socios, en caso alguno de los accionistas decida vender su participación.

Al formar parte del REMYPE se aspira obtener los beneficios que el Estado ofrece a los nuevos emprendedores. Por ejemplo, participar de eventos feriales y exposiciones regionales, nacionales e internacionales promovidos por el Estado, lo que permitirá expandir la presencia del “Club Tayta”. Asimismo, se tendrá acceso a los beneficios relacionados a los ahorros de hasta 50% en el costo de la planilla, entre otros

establecidos en la Ley N° 30506, Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa

La sociedad iniciará con cinco accionistas, los autores de la tesis.

El capital social será de S/ 1'492,212.25 (Un millón cuatrocientos noventa y dos mil con doscientos doce soles y 25/100), representado por 14,922 acciones con un valor nominal de S/ 100 cada una, a ser dividido entre los accionistas en partes iguales.

7.6.2 Normas

Para la constitución de la empresa se tomará en cuenta el siguiente marco legal en todas las fases del presente emprendimiento:

- En el ámbito societario, Ley N° 26887, Ley General de Sociedades, la cual regula las formas societarias.
- En el ámbito tributario, normas y reglamentos emitidos por la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria, SUNAT, vinculadas al Registro Único de Contribuyentes (RUC), llevado de libros contables, emisión de comprobantes y otras obligaciones tributarias relacionadas.
- En el ámbito laboral, normas y reglamentos emitidos por el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, así como por la SUNAT, vinculados al llevado de las planillas electrónicas, las cuales cuentan con dos componentes: el T-Registro donde se registra a todo el personal vinculado a la empresa, independientemente del tipo de contrato y plazo, y el Plame, planilla mensual donde se declara el ingreso percibido por el personal registrado en el T-Registro.

7.6.3 Licencias

Se gestionará la licencia de construcción ante la Municipalidad de San Martín de Porres, bajo la denominación de Edificación para locales comerciales, culturales, centros de diversión y salas de espectáculos, con un área no mayor de 30,000 m², lo que requiere un pago de S/ 332.10, debiendo presentarse principalmente:

- Plano de ubicación y localización.
- Planos de arquitectura (plantas, corte y elevaciones).
- Plano de seguridad y evacuación.

El trámite de solicitar una licencia de funcionamiento, con derecho a utilizar un letrero iluminado para un espacio mayor a 500mts², requerirá de un pago de S/ 203.20 soles, también antes la Municipalidad de San Martín de Porres. La solicitud será resuelta en un plazo máximo de 15 días hábiles¹⁵, debiendo presentarse:

- Solicitud de Licencia de Funcionamiento, indicando el número de RUC y DNI del representante legal. Esta solicitud tiene carácter de declaración jurada
- Vigencia de poder del representante legal.
- Declaración Jurada de Observancia de Condiciones de Seguridad o Inspección Técnica de Seguridad en Defensa Civil de Detalle.

El proceso incluye una inspección técnica de seguridad en defensa civil de detalle (ITDSDC)¹⁶, al ser una edificación con un área mayor de 101mts². Esta inspección consiste en la verificación de la información contenida en la documentación solicitada, como son el formulario de solicitud de inspección técnica de seguridad en defensa civil; la cartilla de seguridad o plan de seguridad, evacuación y circulación del club; así como el plano de distribución y ubicación. Para ello, se incurrirá en los siguientes costos:

- Informe de ITSDC, 2.67% de una UIT: S/ 110.81.
- Informe Levantamiento de Observaciones, 1.61% de una UIT: S/ 66.82.

A fin de cumplir con los requisitos mínimos de seguridad, se deberá contar con un botiquín de emergencias, puertas de evacuación, extintores contra incendios y la necesaria señalización de zonas seguras.

7.6.4 Marca

Con el propósito de evitar que terceros usufructúen con el uso indebido del nombre comercial y servicios que se ofrecerán, y pensando en escenarios de expansión como franquicia, se ha tomado la decisión de registrar la marca “Club Tayta” ante el Indecopi. El trámite respectivo tiene un plazo máximo de 180 días hábiles para ser resuelto y se incurrirá en un costo de 3.9% de una UIT, que equivale a S/ 576.85.

¹⁵ Fuente: <http://www.mdsmp.gob.pe/gestion.php?sec=16&id=173&gid=46&anio=0>

¹⁶ Procedimiento N°6 TUPA INDECI, https://www.indeci.gob.pe/norma_leg/tupa/matriz_tupa.pdf

7.8 Costos y presupuestos

El total de las inversiones para la construcción y habilitación de la infraestructura es de S/ 1'004,256. Los detalles de este presupuesto se encuentran en el Anexo XII.

7.8.1 Tercerización

Con el propósito en enfocarnos en el aseguramiento de la propuesta de valor del “Club Tayta”, se procederá a tercerizar ciertas actividades de apoyo del negocio que no representan las actividades core, pero que sin embargo son importantes y deben llevarse a cabo con eficiencia, puesto que en la propuesta de valor se busca brindar un servicio excelente y con calidad. Llevar a cabo la tercerización de estas actividades de soporte permitirá a la estructura organizacional enfocarse solo en las actividades que agregan valor al negocio, así como también asegurará que los especialistas tercerizados se enfoquen en los temas de su especialidad. De esta manera, la entrega de servicio con calidad se evidenciará en toda la cadena de servicios.

Asimismo, se puede agregar que la tercerización de servicios representa una estrategia de reducción de costos luego de evaluar riesgos y efectuar un análisis costo-beneficio. No obstante, para asegurar ello, es necesario seguir un procedimiento de selección de proveedores cabal, íntegro y adecuado.

A continuación, se muestran los servicios de apoyo que incluirán el plan de tercerización en la tabla 7.14.

Tabla 7.14 Plan de tercerización de servicios (en S/)

Servicios tercerizados	Promedio mensual	Promedio anual	Descripción
Vigilancia	3,000	36,000	2 turnos de 12 horas.
Limpieza y Mantenimiento	2,500	30,000	3 personas de limpieza interna y externa al Club. El mantenimiento comprende las modalidades preventivo y correctivo de los sistemas eléctrico, sanitario, fumigación.
Informática	2,100	25,200	Administración de página web, intranet en la nube.
Jardinería	635	7,620	12 veces al año
Capacitación del personal	700	8,400	Con una consultora para profesores, tópico y coordinadores.
Estudios administrativos	3,500	42,000	Legal, Contable, Consultoría en RRHH
Proyección total	12,435	149,220	

Elaboración: Autores de esta tesis.

7.8.2 Concesionario

Se ha establecido contar con servicios complementarios en el Club identificados como resultado del análisis efectuado en el Capítulo III. Análisis Situacional, los cuales son: Cafetería, Peluquería y Boutique. Estos representan ingresos para el Club y tendrán una administración independiente. Con base a ello, se destinarán espacios dentro del Club en modalidad de alquiler subvencionado durante el primer año del contrato, pues no se busca lucrar con esos servicios sino más bien brindarles a los socios accesibilidad a los servicios que más demandan dentro del territorio del Club. A cambio de la subvención del alquiler del espacio para el concesionario, se estipulará dentro del contrato que los precios de los servicios ofrecidos por los concesionarios no deben ser muy altos, pues deberán ser accesibles para los socios y acordes al mercado.

Los servicios concesionados se detallan en la tabla 7.11.

Tabla 7.15 Servicios concesionados (en S/)

Servicios complementarios	Alquiler mensual	Garantía	Detalle
Cafetería	1,500	2 meses	Desayunos, Snack.
Peluquería	1,200	3 meses	Corte, Peinados, manicure, servicios de belleza en general
Boutique	1,200	4 meses	Productos textiles y accesorios para los socios
Total Ingreso mensual por alquiler	3,900		

Elaboración: Autores de esta tesis.

7.9 Resumen del capítulo

El Plan de Operaciones desarrolla las actividades que se efectuarán en las instalaciones del “Club Tayta”, así como el diseño de las propias instalaciones. Al respecto, la ubicación del local ha sido seleccionada tomando en cuenta diferentes factores de localización, teniendo como pautas diversos radios de influencia, para facilitar el desplazamiento del público objetivo, así como de las vías de acceso disponibles.

Se ha tomado en consideración en el diseño de los cursos, talleres y espacios físicos tanto las opiniones de los expertos, como la información recabada en el Capítulo III, Metodología de Investigación y Estudio de Mercado; también se tomaron en consideración las normas propias para la atención del adulto mayor.

Los cursos tendrán una duración de 90 minutos (1.5 horas) y de hasta 8 clases por mes, distribuidos en las diferentes salas disponibles, las mismas que se encontrarán habilitadas con el material necesario para cada una de las actividades a desarrollar

La constitución de la empresa será del tipo Sociedad Anónima Cerrada y se inscribirá en el registro de REMYPE para acogernos a los beneficios propios del sector.

CAPÍTULO VIII. PLAN DE ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

El capítulo siguiente desarrolla la estructura organizacional del “Club Tayta”, y la gestión de recursos humanos necesaria para el logro de sus objetivos de negocio.

8.1. Estructura Organizacional

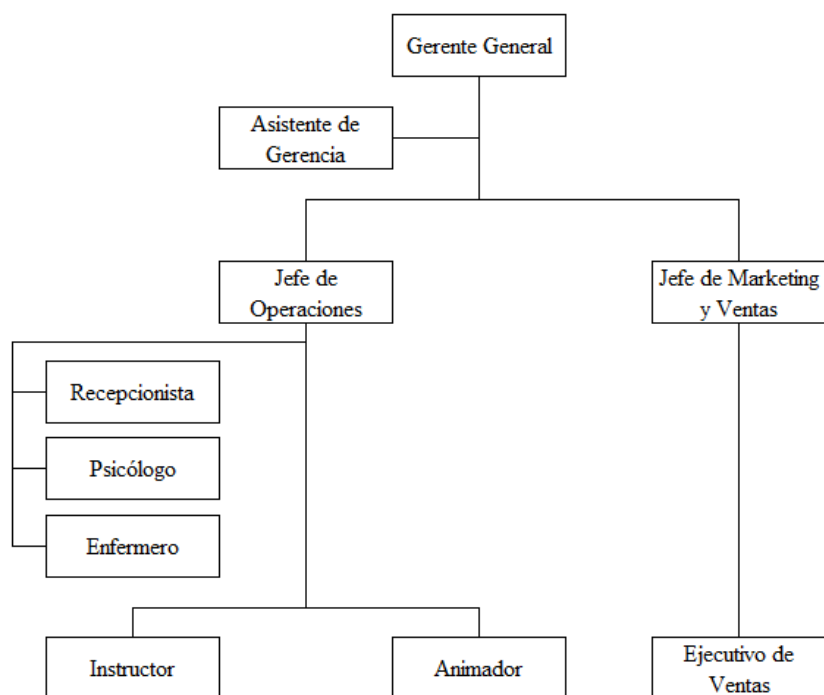
El modelo de negocio no requiere de una gran cantidad de colaboradores para su desarrollo, pues se prioriza la atención directa a los socios, por lo que todos los colaboradores deberán contar con las siguientes competencias generales:

- Comunicación.
- Orientación a la persona.
- Escucha activa.
- Responsabilidad.
- Proactividad.
- Innovación.
- Trabajo en equipo.

La estructura organizacional está conformada por dos grandes áreas: el área operacional, y el área de marketing y ventas. El desarrollo de cada área, o la creación de nuevas áreas, se efectuará de manera progresiva en el tiempo, de acuerdo con el crecimiento del negocio. Los servicios serán proporcionados por instructores calificados, contratados por horas, de manera que se procura minimizar los costos de mantención de personal. Estos costos serán un costo variable.

El organigrama será de una estructura funcional. La figura 8.1 muestra el organigrama del “Club Tayta”.

Figura 8.1 Organigrama del “Club Tayta”



Elaboración: Autores de la tesis

8.1.1 Descripción y especificaciones de los puestos de trabajo

La descripción de y las especificaciones de cada puesto de trabajo se presentan en el Anexo XIII.

8.2. Gestión de personal

La gestión del personal estará a cargo del Gerente General, quien es también responsable de establecer y velar por el cumplimiento de las políticas organizacionales.

8.2.1 Reclutamiento y selección

Los Jefes de área son los únicos autorizados a iniciar el proceso mediante un requerimiento dirigido al Gerente General. Debido a la delicadeza que se requiere en el trato al adulto mayor, el requerimiento debe incluir y describir las competencias, experiencia y principales funciones que desarrollará el nuevo personal, así como su inclusión en el presupuesto anual. El Gerente General tiene la potestad de aprobar o rechazar el requerimiento.

La primera opción para búsqueda de personal será la base de datos de colaboradores o candidatos preseleccionados por la empresa en procesos anteriores. La segunda

opción serán los candidatos referidos por parte del personal de la empresa. De ser necesario, se publicarán avisos en bolsas de trabajo de universidades e institutos, y en bolsas de trabajo on-line.

Una vez obtenidos los datos de los postulantes, se inicia el proceso de selección, el cual se presenta en la Tabla 8.1.

Tabla 8.1 Proceso de selección

Paso	Actividades
1- Contacto inicial	Se contactará telefónicamente a los candidatos cuyo perfil es el más cercano al requerido. Se le describirán las funciones principales y se efectuarán preguntas básicas como disponibilidad y expectativas salariales, a fin de mantener o descartar al candidato.
2- Validación de datos	Se invitará a los candidatos que pasen el primer filtro anterior a remitir su CV documentado, a fin de evaluar el cumplimiento de los requisitos establecidos para el puesto. Se validarán sus datos e historial crediticio en los portales web de RENIEC y EQUIFAX, asignándose el mayor puntaje al candidato que cumpla los requisitos y tenga más años de experiencia.
3- Examen psicológico	Los cinco primeros puestos identificados en el paso anterior serán sometidos a un examen psicológico, con la finalidad de evaluar su personalidad e inteligencia emocional.
4- Entrevista final	Se convocará a los dos primeros puestos a una entrevista personal, a la cual deberán acudir con sus certificados de antecedentes penales y judiciales. La entrevista personal estará a cargo del Gerente General y del Jefe inmediato. En la entrevista se buscará validar la experiencia de los candidatos y si éstas están alineadas a las competencias requeridas para el puesto, de acuerdo con el requerimiento inicial. Asimismo, se les proporcionará a los candidatos toda información descriptiva de la empresa, del puesto y de las condiciones laborales, de manera que se pueda identificar al candidato más idóneo, el cual será invitado a formar parte de la empresa.

Elaboración: Autores de esta tesis.

Es importante precisar que para el inicio de las funciones del Club, el reclutamiento y selección será efectuado con apoyo de un consultor externo, al cual se le pagará mediante recibo por honorarios. Asimismo, se reclutará al personal paulatinamente, conforme se inicien y expandan las operaciones del club. En ese escenario, se reclutará y contratará al Gerente General tres meses antes del inicio de las operaciones; los Ejecutivos de Ventas serán contratados con dos meses de anticipación; mientras que la Recepcionista y el psicólogo lo serán un mes antes. Respecto a los instructores, éstos serán contratados en función a la proyección de la demanda.

8.2.2 Modalidades de contratación

La empresa contará con cinco tipos de contrato, los cuales se presentan en la Tabla 8.2.

Tabla 8.2 Tipos de contrato

Tipo de contrato	Descripción	Aplica a
Contrato a plazo indefinido	Dirigido al personal de confianza encargado del core del negocio y que, por sus funciones, requieren de un horario de trabajo flexible, laborando en jornadas completas de ocho horas diarias.	<ul style="list-style-type: none">- Gerente General.- Jefes de área.- Recepcionista.- Asistente de gerencia.
Contrato a plazo fijo	Dirigido al personal que, por las características de su especialidad, tiene alta rotación.	<ul style="list-style-type: none">- Ejecutivo de ventas.
Contrato a tiempo parcial	Dirigido al personal que proporciona sus servicios por horas, de acuerdo con el cronograma establecido por la empresa, en modalidad de tiempo parcial, laborando hasta cuatro horas diarias.	<ul style="list-style-type: none">- Psicólogo.- Enfermero.- Animador.
Recibo por honorarios	Dirigido al personal que proporciona sus servicios por horas específicas de trabajo.	<ul style="list-style-type: none">- Instructores.- Impulsadores.- Volanteros.
Factura por servicios	Dirigido a los servicios tercerizados por la empresa.	<ul style="list-style-type: none">- Contabilidad.- Asesoría legal.- Mantenimiento.- Sistemas de información.

Elaboración: Autores de esta tesis.

8.2.3 Inducción

El nuevo personal recibirá la inducción según las disposiciones de la gerencia general, en el cual se le dará a conocer la cultura y políticas internas de la organización. Luego de ello, el Jefe de área le proporcionará los lineamientos y recursos necesarios para que pueda ejercer sus funciones de manera eficiente.

8.2.4 Capacitación

El “Club Tayta” busca ser un referente en la atención al adulto mayor. Para ello, es necesario potenciar las habilidades y conocimientos de los colaboradores, en procura de la mejora de su desempeño, pues esto redundará en el logro de objetivos estratégicos de la empresa y, finalmente, en su rentabilidad.

La Tabla 8.3 presenta los cuatro tipos de capacitación establecidos por la empresa.

Tabla 8.3 Tipos de capacitación

Tipo	Descripción
Interna	Capacitaciones efectuadas por expositores que pertenecen a la empresa.
Externa	Capacitaciones efectuadas por entidades externas a la empresa y que involucren costos o por invitados cuya participación no involucra costos.
General	Dirigidos a todos los colaboradores de la empresa.
Específica	Dirigido a un colaborador o grupo reducido de colaboradores, según la especialidad.

Elaboración: Autores de esta tesis.

El desarrollo de un curso puede involucrar la combinación de algunas de estas modalidades. Por ejemplo, las charlas de concientización en las políticas de la empresa serán del tipo general e interno, mientras que talleres de primeros auxilios, aunque también generales, además serán del tipo externo.

8.2.5 Evaluación de desempeño

En procura de asegurar la calidad de la entrega de nuestros servicios, los colaboradores del “Club Tayta” serán evaluados anualmente en cuanto al cumplimiento de metas del periodo anterior, identificando sus fortalezas y debilidades para su reconocimiento o necesidades de capacitación. Las metas se regirán bajo los criterios SMART: específicas, medibles, alcanzables, relevantes y con un tiempo definido para su cumplimiento. Por ejemplo, los KPI’s establecidos en el Capítulo VI, Plan de Marketing, para la fuerza de ventas. En función a los resultados obtenidos en esta evaluación, todo el personal recibirá un bono anual de un sueldo bruto mensual, lo que servirá como una forma de fidelización de nuestro personal.

8.2.6 Estructura remunerativa

La estructura remunerativa estará compuesta por cuatro niveles: sueldo fijo mensual para aquellos colaboradores con contrato indefinido y para aquellos que trabajan en un horario establecido; sueldo base más comisiones por ventas logradas, para la fuerza de ventas; sueldo por horas efectivas laboradas, para los instructores; y recibo por honorarios, para los impulsores y volanteros. La tabla 8.4 muestra la estructura remunerativa del “Club Tayta”.

Tabla 8.4 Estructura remunerativa (en S/)

Modalidad	Cargo	Sueldo bruto mensual
Remuneración fija mensual	Gerente General	4,500
	Jefe de área	3,000
	Recepcionista	1,800
	Asistente de Gerencia	2,000
	Psicólogo	2,000
	Enfermero	1,500
	Animador	1,000
Remuneración base más comisiones por ventas logradas	Vendedor	1,000 sueldo base
		10% del ingreso de socio Platinum 20% del ingreso de socio Gold
Honorario por horas efectivas laboradas	Instructores	500 por curso completo
Recibo por honorario	Impulsador	850
	Volantero	25 por día de trabajo

Elaboración: Autores de esta tesis.

Cabe señalar que, para el caso de los instructores, se ha considerado un pago de S/ 500 por cada curso dictado de ocho clases mensuales de 90 minutos (1.5 horas) cada clase, lo que significa que su remuneración será mayor cuanto más cursos dicte dicho instructor.

Con los datos presentados en la tabla 8.5, se elabora la planilla del “Club Tayta”, la cual se presenta en la tabla 8.5.

Tabla 8.5 Costo de la planilla del "Club Tayta"

Colaborador	Salario bruto mensual	Monto variable	Essalud	Asignación familiar	Costo laboral mensual	Meses	Gratificación	CTS	Bono anual	Costo laboral anual
Contrato a plazo indeterminado										
Gerente General	4,500	0	405	85	4,990	12	4,500	2,250	4,500	71,130
Jefe de Ventas	3,000	0	270	85	3,355	12	3,000	1,500	3,000	47,760
Jefe de Operaciones	3,000	0	270	85	3,355	12	3,000	1,500	3,000	47,760
Recepcionista	1,800	0	162	85	2,047	12	1,800	900	1,800	29,064
Asistente de Gerencia	2,000	0	180	85	2,265	12	2,000	1,000	2,000	32,180
Ejecutivo de ventas	1,000	(*)	90	85	1,775	12	1,000	500	1,600	24,400
Contrato a tiempo parcial										
Psicólogo	2,000	0	180	85	2,265	12	2,000	1,000	2,000	32,180
Enfermero	1,500	0	135	85	1,720	12	1,500	750	1,500	24,390
Animadores	1,000	0	90	85	1,175	12	1,000	500	1,000	16,600
Recibo por honorarios										
Instructores	500	0	0	0	500	12	500	0	0	6,500

Colaborador	Salario bruto mensual	Monto variable	Essalud	Asignación familiar	Costo laboral mensual	Meses	Gratificación	CTS	Bono anual	Costo laboral anual
Impulsador	850	0	0	0	850	12	0	0	0	10,200
Volantero	300	0	0	0	300	12	0	0	0	3,600

Elaboración: Autores de esta tesis.

Respecto al monto variable presentado para los ejecutivos de ventas (*), ésta corresponderá a la cantidad de ventas efectuadas y a las comisiones definidas en el Capítulo VI, Plan de Marketing (10% de los ingresos por captación de socios Platinum y el 20% de la captación por socios Gold). Los pagos serán efectuados luego de verificarse el registro de asistencia y/o las horas de trabajo cumplidas por los colaboradores. Los jefes de área son responsables de registrar la asistencia y/o las horas de trabajo cumplidas. Se aplicarán los descuentos respectivos por días u horas no laboradas, así como por tardanzas. Los datos serán consolidados por el Gerente General, para luego ser remitidos al contador (externo), quien los procesará y revisará. Finalmente, el contador remitirá la planilla procesada al Gerente General, quien es el encargado de efectuar el pago de la planilla a través de los sistemas de pago por internet en la cuenta sueldo seleccionada por cada colaborador. Los pagos se efectuarán el último día laborable de cada mes.

8.2.7 Políticas Laborales

En adición a lo anteriormente estipulado, se establecen las siguientes políticas laborales:

- Los colaboradores gozarán de todos los derechos y beneficios previstos por la legislación vigente.
- Para el nuevo personal, se establece un periodo de prueba de tres meses, dentro del cual el personal que no cumpla con las tareas establecidas, o no satisfaga las expectativas, podrá ser separado de la empresa.
- Las ausencias de trabajo deberán ser coordinadas con al menos dos días de anticipación y justificadas dentro de los dos días siguientes.
- Los pagos se realizarán mediante abono directo a la cuenta bancaria personal elegida por el colaborador.

- La empresa proporcionará un juego de uniforme semestralmente. El uniforme de verano consistirá en dos camisetas y un pantalón. El uniforme de invierno incluirá una casaca.
- Los colaboradores podrán elegir entre el sistema pensionario de la ONP o la AFP de su preferencia.
- Los colaboradores deberán velar por el buen estado y preservación de los bienes de la empresa.

8.3. Resumen del capítulo

El Plan de Organización y Recursos Humanos ha sido desarrollado con el objetivo de definir el perfil que deben tener los trabajadores del “Club Tayta”, así como precisar sus roles y responsabilidades. Todo ello en procura de reclutar a personal comprometido con los valores institucionales del Club, a fin que redunde en la mejor calidad de servicio a ofrecer a los socios.

El Plan establece los criterios de selección y el proceso de reclutamiento, así como la inducción, capacitación y criterios de evaluación del personal. Finalmente, el Plan también establece la escala salarial para cada uno de los puestos de trabajo y las políticas laborales del “Club Tayta”.

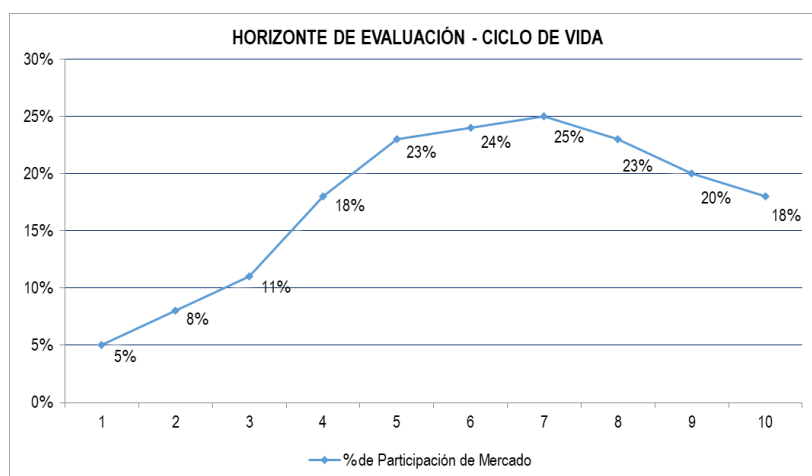
CAPÍTULO IX. EVALUACIÓN ECONÓMICA-FINANCIERA

En este capítulo se realiza la evaluación económica y financiera del proyecto, para determinar la rentabilidad del mismo. Para ello, se han utilizado como criterios de evaluación el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR); asimismo, se realizó el análisis de sensibilidad (unidimensional y bidimensional), puntos críticos y escenarios.

9.1. Horizonte de evaluación

“[E]l horizonte de evaluación depende mucho de las características de cada proyecto [...]” (Sapag, 2011). En ese sentido, el proyecto será evaluado en un periodo de 10 años, en función a lo cual se plantea el contrato de alquiler del local y el ciclo de vida del proyecto, el cual se presenta en la figura 9.1.

Figura 9.1 Ciclo de Vida del Proyecto



Elaboración: Autores de esta tesis.

9.2. Inversiones

9.2.1 Inversiones en activos

Para el presente proyecto se ha calculado que se requiere una inversión inicial total que asciende a S/. 1'492,112.25, que incluye activos fijos, intangibles y capital de trabajo, según se muestra en la tabla 9.1.

Tabla 9.1 Costo en Inversión inicial

**Costo de Inversión Inicial
(En Soles)**

Inversiones	Costo Total	%
Inmueble Maquinaria y equipos	172.731,00	11,58%
Construcción	1.004.256,00	67,30%
Intangibles	270.635,10	18,14%
Capital de Trabajo	44.490,15	2,98%
Total de Inversiones	1.492.112,25	

Elaboración: Autores de esta tesis.

a. Activos fijos

La Inversión en activos fijos comprende el costo de la construcción, así como los equipos y muebles para la implementación de los diferentes talleres que entrarán en funcionamiento según el crecimiento de la demanda, para lo cual se ha considerado el calendario de inversiones, el flujo de inversiones y la depreciación se muestra en la tabla 9.2 y en la tabla 9.3, respectivamente. La inversión inicial es financiada con capital de accionistas y las adquisiciones en años posteriores financiada con recursos generados por el negocio.

Tabla 9.2 Flujo de Inversiones

**Flujo de Inversiones
(En Miles de Soles)**

Concepto	% Crec.	Año												
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Inversión Fija														
Terrenos		-												
Construcción		1,004.26												
Muebles		139.19	-	5.27	13.43	22.10	-	12.65	1.63	-	-	-	1.63	
Eq. Computo		33.54	-	7.68	-	33.54	-	7.68	-	33.54	-	-	-	
Total Inversión Fija		1,176.99	-	12.95	13.43	55.64	-	20.33	1.63	33.54	-	-	1.63	

Elaboración: Autores de esta tesis.

El detalle de las inversiones se muestra en el Anexo XIV.

Tabla 9.3 Depreciación

		Depreciación (En Miles de Soles)										
Concepto	% Depr. Anual	Año										
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Inversión Fija												
Construcción 1/.	0%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Muebles	10%	13.92	13.92	14.45	15.79	18.00	18.00	19.26	19.43	19.43	19.43	19.43
Equipos Computo	25%	8.39	8.39	10.31	10.31	10.31	10.31	10.31	10.31	10.31	10.31	10.31
Depreciación		13.92	13.92	14.45	15.79	18.00	18.00	19.26	19.43	19.43	19.43	19.43

1/. Se transfiere al propietario del terreno mediante Declaratoria de Fabrica como parte de Pago Adelantado de Alquiler

Elaboración: Autores de esta tesis.

Cabe precisar que:

- La construcción se realiza en un terreno alquilado a 10 años.
- Terminada la construcción en la etapa pre operativa (6 meses anteriores a las operaciones), la declaratoria de fábrica irá a nombre del propietario del terreno, como pago adelantado del alquiler desde el año 1 de operaciones al año 3 (sexto mes).
- El contrato establecerá cláusulas de derecho de usufructo de la construcción por parte del arrendatario por el periodo de 10 años; así como cláusulas las penalidades por incumplimiento de las partes.
- Consecuentemente, no hay depreciación de la construcción.

b. Activos intangibles

Comprende la inversión en gastos pre operativos por el importe de S/ 270,635.10 en los cuales se incurrirán seis meses antes de iniciar las operaciones, principalmente en alquiler del local, campañas publicitarias, personal administrativo (gerente general, ejecutivos de ventas, etc.) que participará en la implementación del negocio y en la promoción publicitaria, entre otros. El detalle de las inversiones en intangibles se muestra en el Anexo XV, cuya amortización se realiza en línea recta en los 10 años de la vida útil del proyecto, como se presenta en la figura 9.4.

Tabla 9.4 Amortización

Concepto	% Crec.	Amortización (En Miles de Soles)										
		Año										
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Intangibles												
Gastos Pre Operativos	10%		27.06	27.06	27.06	27.06	27.06	27.06	27.06	27.06	27.06	27.06
Amortización			27.06	27.06	27.06	27.06	27.06	27.06	27.06	27.06	27.06	27.06

Elaboración: Autores de esta tesis.

c. Capital de trabajo

Para el cálculo del Capital de trabajo se usa el método del déficit acumulado máximo, que “[e]s el más exacto de los tres disponibles para calcular la inversión en capital de trabajo, al determinar el máximo déficit que se produce entre la ocurrencia de los egresos y los ingresos” (Sapag, 2011).

Para ello, se ha elaborado un Flujo de Ingresos y Egresos mensual para identificar el máximo déficit entre ingresos y egresos, el cual se dio en el séptimo mes del primer año por el monto de S/. 44,490.20.

Tabla 9.5 Flujo de efectivo para cálculo de Capital de Trabajo

Rubro	Año 1											
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Ingresos												
Membresía	12,600.0	15,600.0	18,600.0	21,600.0	24,600.0	27,600.0	30,600.0	33,600.0	36,600.0	39,600.0	42,600.0	44,400.0
Cursos	12,600.0	13,860.0	15,330.0	16,590.0	18,060.0	19,530.0	20,790.0	22,260.0	23,730.0	25,200.0	26,670.0	28,560.0
Inscripción	6,000.0	1,800.0	2,000.0	2,100.0	2,300.0	2,400.0	2,500.0	2,700.0	2,800.0	3,000.0	3,100.0	3,400.0
Otros Ingresos	3,900.0	3,900.0	3,900.0	3,900.0	3,900.0	3,900.0	3,900.0	3,900.0	3,900.0	3,900.0	3,900.0	3,900.0
Total Ingresos	35,100.0	35,160.0	39,830.0	44,190.0	48,860.0	53,430.0	57,790.0	62,460.0	67,030.0	71,700.0	76,270.0	80,260.0
Egresos												
Costos Variables:												
Sueldo de Instructores	5,995.0	6,540.0	7,630.0	8,720.0	9,810.0	10,900.0	15,577.9	12,535.0	13,625.0	14,715.0	15,805.0	22,808.3
Comisión de Vendedores	4,120.2	1,458.4	1,635.0	1,788.7	1,834.5	1,988.2	3,210.6	2,318.4	2,341.3	2,517.9	2,671.6	3,826.2
Costos Fijos												
Operativos & Mantenimiento 1/.	13,150.0	12,320.0	11,050.0	13,670.0	11,050.0	17,840.0	12,400.0	12,320.0	11,050.0	12,170.0	9,550.0	19,390.0
Planillas	14,547.0	14,547.0	15,672.0	14,547.0	14,547.0	14,547.0	20,947.0	14,547.0	14,547.0	14,547.0	16,622.0	33,347.0
Marketing	13,201.1	9,301.1	9,301.1	13,201.1	9,301.1	9,301.1	13,201.1	9,301.1	9,301.1	13,201.1	14,860.5	7,503.5
Total Egresos	51,013.3	44,166.5	45,288.1	51,926.8	46,542.6	54,576.3	65,336.6	51,021.5	50,864.4	57,151.0	59,509.1	86,875.0
Flujo de efectivo	-15,913.3	-9,006.5	-5,458.1	-7,736.8	2,317.4	-1,146.3	-7,546.6	11,438.5	16,165.6	14,549.0	16,760.9	-6,615.0
Saldo Inicial	-	-15,913.3	-24,919.8	-30,377.9	-38,114.7	-35,797.3	-36,943.5	-44,490.2	-33,051.7	-16,886.1	-2,337.1	14,423.8
Flujo de efectivo Final	-15,913.3	-24,919.8	-30,377.9	-38,114.7	-35,797.3	-36,943.5	-44,490.2	-33,051.7	-16,886.1	-2,337.1	14,423.8	7,808.8

1/. Se ha deducido el pago por adelantado del alquiler por el importe S/. 1 004 256

Elaboración: Autores de esta tesis.

9.3. Flujo Operativo

9.3.1 Ingresos

Para la proyección de los ingresos por ventas se considera:

a. Composición de los ingresos:

- Membresía mensuales: por el precio de S/ 600, que da derecho a la inscripción a 3 cursos por mes. Estos clientes son nuestros socios Gold.
- Cursos: por el precio de S/ 210 por cada inscripción a determinado curso. Estos clientes son nuestros socios Platimun.

Al respecto los precios indicados están sustentados en los resultado del Estudio de Mercado según el cual los clientes están dispuestos a pagar como precio óptimo S/. 609 por Membresía y S/. 210 por curso, por lo que sean han tomados estas cifras considerando la exigente tasa de descuento (30%), que refleja recoge en cierta manera el riesgo de la variación del precio.

Pese a ello, manteniendo la Tasa de Descuento elevada, el proyecto sigue siendo viable con un precio mínimo de Membresía de S/. 426,0 (29% menos del precio esperado) y precio por curso es de S/. 117,8 (44% menos del precio esperado), según se muestra en el análisis de sensibilidad.

- Inscripción anual: de S/. 100 a los nuevos socios Platimun.
- Otros ingresos por alquiler de espacios: peluquería a S/ 1,200 mensual, bazar a S/ 1,200 mensual y Cafetería por S/ 1,500 mensual.

Tabla 9.6 Resumen de ingresos

Rubro	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ingresos										
Membresia	348,000.0	885,600.0	1,267,200.0	2,152,800.0	2,865,600.0	3,110,400.0	3,376,800.0	3,232,800.0	2,930,400.0	2,743,200.0
Cursos	243,180.0	572,040.0	821,520.0	1,401,120.0	1,862,280.0	2,023,560.0	2,194,920.0	2,101,680.0	1,902,600.0	1,781,640.0
Inscripción	34,100.0	11,800.0	14,400.0	29,500.0	29,400.0	21,200.0	22,900.0	13,700.0	8,800.0	10,300.0
Otros Ingresos	46,800.0	46,800.0	46,800.0	46,800.0	46,800.0	46,800.0	46,800.0	46,800.0	46,800.0	46,800.0
Total Ingresos	672,080.0	1,516,240.0	2,149,920.0	3,630,220.0	4,804,080.0	5,201,960.0	5,641,420.0	5,394,980.0	4,888,600.0	4,581,940.0

Elaboración: Autores de esta tesis.

El detalle de los ingresos se muestra en el Anexo XVI.

b. Evolución de ingresos

- Los ingresos evolucionan según las proyecciones de participación de mercado definidas en el Capítulo VI, Plan de Marketing, tal como se presentan en la tabla 9.7.

Tabla 9.7 Proyecciones de participación de mercado

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
PARTICIPACION DE MERCADO	2.00%	5.0%	8.0%	11.0%	18.0%	23.0%	24.0%	25.0%	23.0%	20.0%	18.0%
Clientes que pagarían por curso	60	136	227	326	556	739	803	871	834	755	707
Clientes que pagarían por membresía	21	74	123	176	299	398	432	469	449	407	381

Elaboración: Autores de esta tesis.

- Se inicia el primer mes con el 2% de participación de mercado (81 socios), para ir creciendo progresivamente hasta llegar a nuestro objetivo de 5% (203 socios) en el año 1. Los siguientes años, se crecerá a un ritmo de 3%, 7% y 5% hasta llegar a la madurez manteniendo un crecimiento de 1%, hasta el año 7, a partir del año 8 se da una disminución en el ritmo de crecimiento; concordante con el ciclo de vida del proyecto.
- De la participación anual se proyecta captar 35% en membresías, socios Gold.
- Se estima un 80% de renovación de inscripciones por socios Platimun (curso) y 85% de renovación por socios Gold (membresías).
- Los nuevos socios serán captados por la fuerza de ventas, conformada por 3 vendedores. En el año 7 en el que se logra en máximo de ventas, se requiere que cada vendedor capte en promedio 9 socios nuevos al mes.

El detalle de la evolución de los ingresos se muestra en el Anexo XVII.

c. Capacidad instalada

- El Club Tayta tiene instalaciones con capacidad para brindar hasta 163 cursos al mes en sus diferentes horarios detallados en el Capítulo VII, Plan de Operaciones, lo cual implica una disponibilidad de 3,581 inscripciones (curso

adquirido por cada socio) a máxima capacidad; como se presenta en la tabla 9.8.

Tabla 9.8 Capacidad instalada para dictado de cursos

Salas	Horarios por sala	Cursos al mes ((1)	Cantidad de salas	Cursos por sala al mes		Capacidad de clientes por curso	Capacidad máxima para inscripciones	Capacidad esperada 65%	Total de inscripciones esperadas
Artes	5	3	3	45		15	675	10	439
Cognitivas	5	3	3	45		15	675	10	439
Baile	6	4	1	24		28	672	18	437
Multiple	6	4	1	24		26	624	17	406
Patio	4	4	1	16		50	800	33	520
Cocina	3	3	1	9		15	135	10	88
				163			3581		2328

Elaboración: Autores de esta tesis.

- En tal sentido, los ingresos se han calculado considerando una utilización de hasta 65% aproximadamente de la capacidad máxima, a la cual se llegará en el año 7 con 2,278 inscripciones, los otros años la capacidad utilizada es inclusive menor, según se muestra en la tabla 9.9, en la cual se observa que la capacidad instalada es suficiente para soportar los niveles de ventas proyectadas.

Tabla 9.9 Demanda de Inscripciones

Concepto	Mes 12	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
		PARTICIPACION DE MERCADO	5,0%	8,0%	11,0%	18,0%	23,0%	24,0%	25,0%	23,0%
Cientes por curso	136	227	326	556	739	803	871	834	755	707
Cientes por membresía	74	123	176	299	398	432	469	449	407	381
Nro. Inscripciones en total	358	596	854	1453	1933	2099	2278	2181	1976	1850

Elaboración: Autores de esta tesis.

9.3.2 Costos fijos

Comprende los costos en planillas, marketing y de operación y mantenimiento, los cuales se presentan en la tabla 9.10.

Tabla 9.10 Resumen de costos fijos

Concepto	Año									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Costos Fijos										
Operativos & Mantenimiento	-155.96	-181.16	-364.90	-577.16	-577.16	-577.16	-577.16	-554.66	-554.66	-554.66
Planillas	-202.96	-308.09	-340.27	-404.13	-421.33	-421.33	-421.33	-421.33	-421.33	-421.33
Marketing	-130.98	-197.12	-235.40	-273.82	-312.39	-348.98	-418.91	-315.15	-280.52	-246.12

Elaboración: Autores de esta tesis.

a. Costos de operación y mantenimiento

El detalle se muestra en el Anexo XVIII.

b. Planillas

El detalle se muestra en el Anexo XIX.

c. Marketing

El detalle se muestra en el Anexo XX.

9.3.3 Costos variables

a. Instructores

La cantidad de instructores se determina según la cantidad de cursos que se dictan al mes, según la demanda. Por cada curso, de 8 sesiones al mes (12 horas) se paga S/ 500 al instructor.

b. Comisión por ventas

La comisión se otorga por las nuevas captaciones de socios, 10% por socios Platinum y 20% por socios Gold. El detalle se muestra en el Anexo XXI.

9.3.4 Calculo de Impuesto a la Renta

La pérdida obtenida el primer año se arrastra al año 2 a partir del cual se obtiene utilidades, para efectos del cálculo de impuesto a la renta de tercera categoría del 20.5%, como se presenta en la tabla 9.11.

Tabla 9.11 Estado de Ganancias y Pérdidas proyectado

Estado de Ganancias y Pérdidas Proyectado										
(En Miles de Soles)										
Concepto	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ingresos	672.08	1,516.24	2,149.92	3,630.22	4,804.08	5,201.96	5,641.42	5,394.98	4,888.60	4,581.94
Membresia	348.00	885.60	1,267.20	2,152.80	2,865.60	3,110.40	3,376.80	3,232.80	2,930.40	2,743.20
Cursos libres	243.18	572.04	821.52	1,401.12	1,862.28	2,023.56	2,194.92	2,101.68	1,902.60	1,781.64
Inscripción	34.10	11.80	14.40	29.50	29.40	21.20	22.90	13.70	8.80	10.30
Otros Ingresos	46.80	46.80	46.80	46.80	46.80	46.80	46.80	46.80	46.80	46.80
Egresos	-809.11	-935.54	-968.24	-1,037.35	-1,052.86	-1,052.86	-1,058.02	-1,031.78	-1,031.78	-1,035.68
Costos de Variable:	-174.37	-271.43	-384.13	-658.93	-866.20	-928.58	-1,008.13	-959.48	-863.72	-813.51
Gastos Administrativos	-358.92	-489.25	-705.18	-981.29	-998.49	-998.49	-998.49	-975.99	-975.99	-975.99
Alquiler pagado por adelantado	-396.00	-396.00	-212.26							
Gastos de Ventas	-13.20	-9.30	-9.30	-13.20	-9.30	-9.30	-13.20	-9.30	-9.30	-13.20
Depreciación	-13.92	-13.92	-14.45	-15.79	-18.00	-18.00	-19.26	-19.43	-19.43	-19.43
Amortización	-27.06	-27.06	-27.06	-27.06	-27.06	-27.06	-27.06	-27.06	-27.06	-27.06
Utilidad Neta antes de Imp.	-137.03	580.70	1,181.68	2,592.87	3,751.22	4,149.10	4,583.40	4,363.20	3,856.82	3,546.26
Impuesto a la Renta 29.5%	-	-130.88	-348.59	-764.90	-1,106.61	-1,223.99	-1,352.10	-1,287.14	-1,137.76	-1,046.15
Utilidad Neta	-137.03	449.82	833.08	1,827.98	2,644.61	2,925.12	3,231.30	3,076.05	2,719.05	2,500.11

Elaboración: Autores de esta tesis.

9.4. Costo de Capital

9.4.1 Costo de Endeudamiento

La deuda es Cero. El financiamiento es Equity, capital de accionista 100%.

9.4.2 Costo de Accionistas

El Costo del Capital del Accionista (COK) es del 30%, determinado sobre la bases de juicio de expertos, cuyas conclusiones y recomendaciones se presentan en el Anexo XXII, en base a las cuales no se aplica CAPM debido a las características del negocio (no hay betas similares).

9.4.3 Costo de Capital

Dada la estructura de financiamiento el WACC es igual al COK 30%. Para la evaluación se ha ajustado la Tasa (COK) a su valor real con la tasa de inflación de 2.5% (Tomado de Reporte de Inflación, diciembre 2017 - BCRP, según analistas económicos), por tanto la Tasa Real de Descuento es del 26.83%.

Tabla 9.12 Estructura de Financiamiento

Estructura de Financiamiento:
(En miles de Soles)

	%	Importe	Costo (k)	WACC
Inversión Total	100%	1,492.11		
Capital Propio	100%	1,492.11	$Ke^{1/} = 30.00\%$	$C/(C+D)*Ke = 30.00\%$
Deuda	0%	-	$Kd^{2/} =$	$D/(C+D)*Kd*(1-T) = 0.00\%$
Nota:				30.00%
Inflación				2.50% anual
Tasa Real				26.83% anual

Fuente: Reporte de inflación, diciembre 2017 - BCRP, según analistas económicos

Elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla 9.13 Evaluación sobre Flujo de Caja de los accionistas

Flujo de Caja Económico
(En Miles de Soles)

Concepto	Año											
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Ingresos	-	672.08	1,516.24	2,149.92	3,630.22	4,804.08	5,201.96	5,641.42	5,394.98	4,888.60	4,581.94	
Membresia		348.00	885.60	1,267.20	2,152.80	2,865.60	3,110.40	3,376.80	3,232.80	2,930.40	2,743.20	
Cursos libres		243.18	572.04	821.52	1,401.12	1,862.28	2,023.56	2,194.92	2,101.68	1,902.60	1,781.64	
Inscripción		34.10	11.80	14.40	29.50	29.40	21.20	22.90	13.70	8.80	10.30	
Otros Ingresos		46.80	46.80	46.80	46.80	46.80	46.80	46.80	46.80	46.80	46.80	
Egresos		-664.27	-1,088.68	-1,673.31	-2,678.94	-3,283.69	-3,500.03	-3,777.64	-3,537.76	-3,258.00	-3,081.77	
Costos Variables:												
Sueldo de Instructores		-144.66	-260.00	-370.50	-630.50	-838.50	-910.00	-988.00	-949.00	-858.00	-806.00	
Comisión de Vendedores		-29.71	-11.43	-13.63	-28.43	-27.70	-18.58	-20.13	-10.48	-5.72	-7.51	
Costos Fijos		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Operativos & Mantenimiento		-155.96	-181.16	-364.90	-577.16	-577.16	-577.16	-577.16	-554.66	-554.66	-554.66	
Planillas		-202.96	-308.09	-340.27	-404.13	-421.33	-421.33	-421.33	-421.33	-421.33	-421.33	
Marketing		-130.98	-197.12	-235.40	-273.82	-312.39	-348.98	-418.91	-315.15	-280.52	-246.12	
Impuesto a la Renta		-	-130.88	-348.59	-764.90	-1,106.61	-1,223.99	-1,352.10	-1,287.14	-1,137.76	-1,046.15	
Flujo Operativo		7.81	427.56	476.61	951.28	1,520.39	1,701.93	1,863.78	1,857.22	1,630.60	1,500.17	
Inversiones		-1,492.11	-	-12.95	-13.43	-55.64	-	-20.33	-1.63	-33.54	-	81.69
Inversión Fija		-1,176.99	-	-12.95	-13.43	-55.64	-	-20.33	-1.63	-33.54	-	37.20
Inversión Intangible		-270.64										
Capital de Trabajo		-44.49										44.49
Flujo Económico		-1,492.11	7.81	414.61	463.19	895.64	1,520.39	1,681.60	1,862.16	1,823.68	1,630.60	1,581.86

CPPC = COK (Tasa Real)	26.83%
VAN (En miles de S/.)	1,176.36
TIR	41.19%

Elaboración: Autores de esta tesis.

El resultado es un VAN positivo de S/ 1'176,360, y una TIR de 41.19% versus el COK de 30% (26.83 real); estos resultados indican que el proyecto es viable. El proyecto genera valor.

9.5. Análisis de Riesgo

Dado que existen variables inciertas que afectarían la rentabilidad del proyecto, se ha realizado el análisis de riesgo sobre dichas variables para determinar el impacto que tienen sobre los indicadores de rentabilidad (VAN y TIR) del proyecto. Para ello se han realizado tres tipos de análisis: Análisis de punto muerto, análisis de sensibilidad de una y dos variables, y análisis de escenarios.

Se han determinado cuatro variables a analizar:

- Precio de Membresía.
- Precio de Curso.
- Sueldo de Instructores x Curso.
- Participación de Mercado en el mes 1 del año 1, traducida en clientes Mensual del año 1.

9.5.1 Análisis de punto muerto.

El análisis de Punto muerto o de equilibrio nos indica a que valor de las indicadas variables el proyecto tiene rentabilidad exigida por el accionista: $TIR = COK$, y a la vez el flujo generado de ingresos alcanza para cubrir los costos, $VAN = 0$.

El resultado de dicho análisis se muestra en la tabla 9.14.

Tabla 9.14 Análisis de Punto Muerto

Variables	Análisis de Punto Muerto		
		VAN	TIR
Precio de Membresía (S/.)	426.0	S/. 0.00	26.83%
Precio de Curso (S/.)	117.8	S/. 0.00	26.83%
Sueldo de Instructores x Curso (S/.)	937.5	S/. 0.00	26.83%
Cantidad de Clientes Mensual en Año 1	36	S/. 0.00	26.83%

Elaboración: Autores de esta tesis.

Del cuadro anterior se observa que con un precio de membresía de S/. 426 se llega al punto de equilibrio, donde el VAN es igual a cero y proyecto rinde igual que el COK; por lo tanto precios menores harían que el proyecto sea inviable para el accionista, pues no le genera valor.

Igualmente, la variable precio de curso a S/. 91, alcanza el punto de equilibrio, precios menores harán que el proyecto no sea rentable.

En cuanto al sueldo de Instructores se llega al punto de equilibrio con S/. 937.5, sueldos mayores a ese resultaría inviable para el accionista.

Finalmente, si la cantidad de clientes mensual en el año 1 es menor a 36, el proyecto no es viable.

En el Punto de Equilibrio, la factura durante la vida útil de proyecto es a 93,132 clientes entre membresía y cursos; asimismo, el Costo Variable Unitario es de S/. 60 y el Costo Fijo Unitario de S/. 120 soles. El cálculo de dichos costos se muestra en la tabla 9.15.

Tabla 9.15 Costo Fijo y Costo Variable Unitario en Equilibrio

Costo Fijo y Costo Variable Unitario en Equilibrio
(En Miles de S/.)

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	Total
Cantidad Clientes (Mensual)	36	235	381	730	1007	1100	1198	1136	1009	929	93132
Costo Fijo	489.90	686.37	940.58	1,255.12	1,310.88	1,347.47	1,417.40	1,291.14	1,256.51	1,222.11	11,217.49
Costo variable	51.08	185.40	298.17	566.35	773.45	829.42	902.17	847.30	751.26	694.50	5,899.10
CF Unitario	13.61	2.92	2.47	1.72	1.30	1.22	1.18	1.14	1.25	1.32	0.12
CV Unitario	1.42	0.79	0.78	0.78	0.77	0.75	0.75	0.75	0.74	0.75	0.06
C.U.	15.03	3.71	3.25	2.50	2.07	1.98	1.94	1.88	1.99	2.06	0.18

Elaboración: Autores de esta tesis.

9.5.2 *Análisis de sensibilidad de una y dos variables.*

A continuación se desarrolla el análisis Unidimensional y Bidimensional de sensibilidad de los indicadores de VAN y TIR, respecto a la variación porcentual de las ya señaladas variables críticas del proyecto; a fin de determinar la viabilidad del proyecto.

a. **Análisis Unidimensional**

- **Sensibilización del VAN**

Los resultados del análisis de sensibilidad del VAN respecto de cada una de las cuatro variables críticas del proyecto, son:

Tabla 9.16 Sensibilidad del VAN

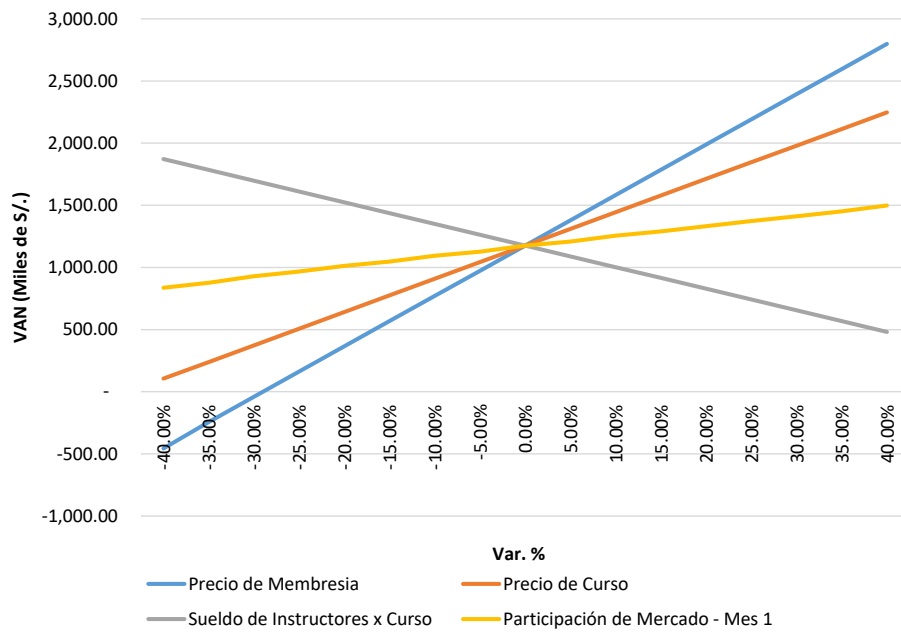
VAN (Miles de S/.)				
	Variación %			
	Precio de Membresía	Precio de Curso	Sueldo de Instructores x Curso	Participación de Mercado - Mes 1
-40.00%	-455.79	104.99	1,871.97	836.76
-35.00%	-243.78	238.91	1,785.02	876.92
-30.00%	-40.91	372.83	1,698.07	928.54
-25.00%	161.97	506.75	1,611.12	966.68
-20.00%	364.85	640.67	1,524.16	1,012.67
-15.00%	567.72	774.59	1,437.21	1,046.57
-10.00%	770.60	908.52	1,350.26	1,094.54
-5.00%	973.48	1,042.44	1,263.31	1,127.10
0.00%	1,176.36	1,176.36	1,176.36	1,176.36
5.00%	1,379.23	1,310.28	1,089.40	1,207.74
10.00%	1,582.11	1,444.20	1,002.45	1,255.09
15.00%	1,784.99	1,578.12	915.50	1,289.88
20.00%	1,987.87	1,712.04	828.55	1,331.65
25.00%	2,190.74	1,845.96	741.60	1,373.31
30.00%	2,393.62	1,979.88	654.65	1,411.23
35.00%	2,596.50	2,113.80	567.69	1,451.66
40.00%	2,798.87	2,247.72	480.74	1,499.27

Elaboración: Autores de esta tesis.

En el cuadro anterior, se observa que el VAN es más sensible al Precio de la Membresía, sin embargo, éste tendría que reducirse en más del 30% para que el proyecto no sea viable.

Las otras variables analizadas son menos sensibles, pues con variaciones de hasta -40% y +40%, el proyecto sigue siendo viable, tal como se muestra en la tabla 9.17.

Tabla 9.17 Sensibilización del VAN



Elaboración: Autores de esta tesis.

- **Sensibilización de la TIR**

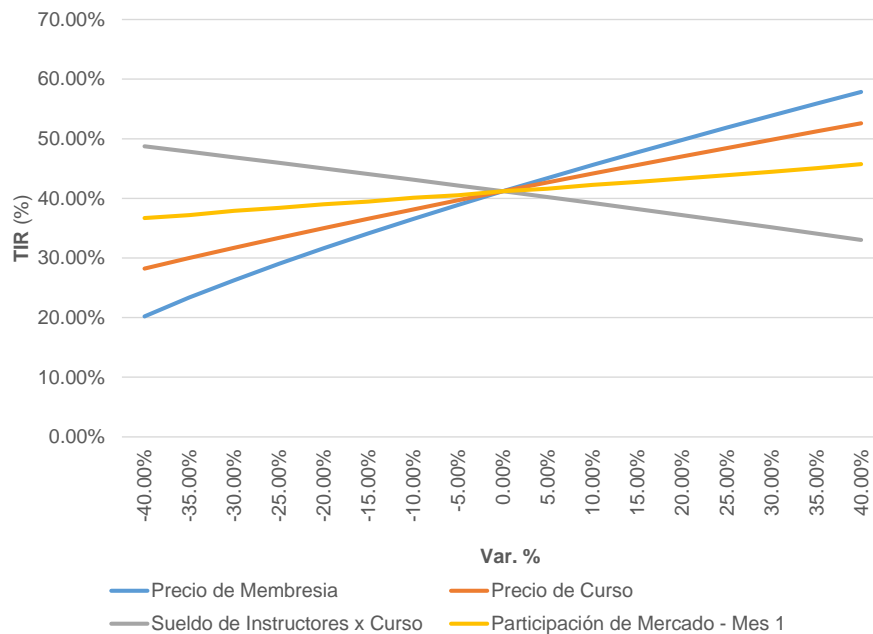
Al igual que en el análisis de sensibilidad del VAN, los resultados son semejantes para la TIR, la variable más sensible es el Precio de Membresía, tal como se muestra en el cuadro y siguiente gráfico:

Tabla 9.18 Sensibilidad de la TIR

	TIR (%)			
	Variación %			
	Precio de Membresia	Precio de Curso	Sueldo de Instructores x Curso	Participación de Mercado - Mes 1
-40.00%	20.19%	28.24%	48.73%	36.70%
-35.00%	23.38%	29.99%	47.81%	37.20%
-30.00%	26.27%	31.69%	46.89%	37.91%
-25.00%	29.00%	33.36%	45.96%	38.41%
-20.00%	31.62%	34.99%	45.02%	39.01%
-15.00%	34.13%	36.58%	44.08%	39.46%
-10.00%	36.56%	38.14%	43.12%	40.09%
-5.00%	38.91%	39.68%	42.16%	40.53%
0.00%	41.19%	41.19%	41.19%	41.19%
5.00%	43.41%	42.68%	40.21%	41.63%
10.00%	45.59%	44.15%	39.22%	42.27%
15.00%	47.72%	45.59%	38.22%	42.75%
20.00%	49.81%	47.03%	37.21%	43.34%
25.00%	51.87%	48.44%	36.18%	43.91%
30.00%	53.89%	49.84%	35.15%	44.47%
35.00%	55.89%	51.23%	34.10%	45.05%
40.00%	57.86%	52.61%	33.03%	45.76%

Elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla 9.19 Sensibilización de la TIR



Elaboración: Autores de esta tesis.

b. Análisis Bidimensional

Este análisis se realiza entre la variable Precio de Membresía y las otras tres indicadas como críticas.

- **Sensibilidad del VAN**

En el análisis de sensibilidad del VAN, entre el Precio de la Membresía y el Precio del Curso, se aprecia que si el precio de la membresía se reduce en más del 5% y del curso en 40%, el proyecto no es viable, según se muestra en el siguiente cuadro. Por tal razón si ambos precios se reducen, en los niveles sombreados de la tabla 9.20, el proyecto no sería viable.

Tabla 9.20 Sensibilidad bidimensional del VAN: Membresía – Precio de curso

Var. %		-40%	-35%	-30%	-25%	-20%	-15%	-10%	-5%	0%	5%	10%	15%	20%	25%	30%	35%	40%	
		Precio de Curso																	
Var %	VAN	755	126	137	147	158	168	179	189	200	210	221	231	242	252	263	273	284	294
-40%	Precio de Membresía	360	-1,587	-1,446	-1,304	-1,163	-1,021	-880	-739	-597	-456	-314	-179	-45	89	223	357	491	625
-35%		390	-1,373	-1,231	-1,090	-949	-807	-666	-524	-383	-244	-110	24	158	292	426	560	694	828
-30%		420	-1,159	-1,017	-876	-734	-593	-452	-310	-175	-41	93	227	361	495	629	763	897	1,030
-25%		450	-944	-803	-662	-520	-379	-240	-106	28	162	296	430	564	698	832	965	1,099	1,233
-20%		480	-730	-589	-447	-306	-171	-37	97	231	365	499	633	767	901	1,034	1,168	1,302	1,436
-15%		510	-516	-375	-236	-102	32	166	300	434	568	702	836	969	1,103	1,237	1,371	1,505	1,639
-10%		540	-302	-167	-33	101	235	369	503	637	771	905	1,038	1,172	1,306	1,440	1,574	1,708	1,842
-5%		570	-98	36	170	304	438	572	706	840	973	1,107	1,241	1,375	1,509	1,643	1,777	1,911	2,045
0%		600	105	239	373	507	641	775	909	1,042	1,176	1,310	1,444	1,578	1,712	1,846	1,980	2,114	2,248
5%		630	308	442	576	710	844	977	1,111	1,245	1,379	1,513	1,647	1,781	1,915	2,049	2,183	2,317	2,451
10%	660	511	645	779	913	1,046	1,180	1,314	1,448	1,582	1,716	1,850	1,984	2,118	2,252	2,386	2,520	2,653	
15%	690	714	848	981	1,115	1,249	1,383	1,517	1,651	1,785	1,919	2,053	2,187	2,321	2,455	2,589	2,722	2,853	
20%	720	917	1,050	1,184	1,318	1,452	1,586	1,720	1,854	1,988	2,122	2,256	2,390	2,524	2,657	2,790	2,921	3,052	
25%	750	1,119	1,253	1,387	1,521	1,655	1,789	1,923	2,057	2,191	2,325	2,459	2,593	2,726	2,858	2,989	3,120	3,251	
30%	780	1,322	1,456	1,590	1,724	1,858	1,992	2,126	2,260	2,394	2,528	2,661	2,794	2,926	3,057	3,188	3,319	3,450	
35%	810	1,525	1,659	1,793	1,927	2,061	2,195	2,329	2,463	2,596	2,730	2,862	2,993	3,124	3,256	3,387	3,518	3,649	
40%	840	1,728	1,862	1,996	2,130	2,264	2,398	2,532	2,665	2,799	2,930	3,061	3,192	3,323	3,454	3,585	3,717	3,848	

Elaboración: Autores de esta tesis.

Lo mismo sucede al realizar el análisis entre la variable Precio de Membresía con el Sueldo de Instructores y la Participación de Mercado para el primer año, tal como se aprecia en las tablas 9.21 y 9.22.

Tabla 9.21 Sensibilidad bidimensional del VAN: Membresía – Sueldo de Instructores

Var. %		-40%	-35%	-30%	-25%	-20%	-15%	-10%	-5%	0%	5%	10%	15%	20%	25%	30%	35%	40%	
		Sueldo de Instructores x Curso																	
Var %	VAN	755	300	325	350	375	400	425	450	475	500	525	550	575	600	625	650	675	700
-40%	Precio de Membresía	360	240	153	66	-21	-108	-195	-282	-369	-456	-543	-630	-717	-804	-891	-977	###	###
-35%		390	452	365	278	191	104	17	-70	-157	-244	-331	-418	-505	-592	-679	-765	-852	-939
-30%		420	655	568	481	394	307	220	133	46	-41	-128	-215	-302	-389	-476	-563	-650	-737
-25%		450	858	771	684	597	510	423	336	249	162	75	-12	-99	-186	-273	-360	-447	-534
-20%		480	1,060	974	887	800	713	626	539	452	365	278	191	104	17	-70	-157	-244	-331
-15%		510	1,263	1,176	1,089	1,002	916	829	742	655	568	481	394	307	220	133	46	-41	-128
-10%		540	1,466	1,379	1,292	1,205	1,118	1,031	945	858	771	684	597	510	423	336	249	162	75
-5%		570	1,669	1,582	1,495	1,408	1,321	1,234	1,147	1,060	973	887	800	713	626	539	452	365	278
0%		600	1,872	1,785	1,698	1,611	1,524	1,437	1,350	1,263	1,176	1,089	1,002	916	829	742	655	568	481
5%		630	2,075	1,988	1,901	1,814	1,727	1,640	1,553	1,466	1,379	1,292	1,205	1,118	1,031	944	858	771	684
10%		660	2,278	2,191	2,104	2,017	1,930	1,843	1,756	1,669	1,582	1,495	1,408	1,321	1,234	1,147	1,060	973	886
15%		690	2,481	2,394	2,307	2,220	2,133	2,046	1,959	1,872	1,785	1,698	1,611	1,524	1,437	1,350	1,263	1,176	1,089
20%		720	2,683	2,597	2,510	2,423	2,336	2,249	2,162	2,075	1,988	1,901	1,814	1,727	1,640	1,553	1,466	1,379	1,292
25%		750	2,886	2,799	2,712	2,626	2,539	2,452	2,365	2,278	2,191	2,104	2,017	1,930	1,843	1,756	1,669	1,582	1,495
30%		780	3,089	3,002	2,915	2,828	2,741	2,654	2,568	2,481	2,394	2,307	2,220	2,133	2,046	1,959	1,872	1,785	1,698
35%		810	3,292	3,205	3,118	3,031	2,944	2,857	2,770	2,683	2,596	2,510	2,423	2,336	2,249	2,162	2,075	1,988	1,901
40%	840	3,494	3,408	3,321	3,234	3,147	3,060	2,973	2,886	2,799	2,712	2,625	2,538	2,451	2,364	2,277	2,190	2,103	

Elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla 9.22 Sensibilidad bidimensional del VAN: Membresía – Participación de Mercado

Var. %		-40%	-35%	-30%	-25%	-20%	-15%	-10%	-5%	0%	5%	10%	15%	20%	25%	30%	35%	40%	
		Participación de Mercado - Año 1																	
Var %	VAN	755	3.00%	3.25%	3.50%	3.75%	4.00%	4.25%	4.50%	4.75%	5.00%	5.25%	5.50%	5.75%	6.00%	6.25%	6.50%	6.75%	7.00%
-40%	Precio de Membresía	360	-727	-694	-660	-629	-590	-564	-523	-498	-456	-430	-392	-368	-339	-309	-283	-255	-222
-35%		390	-529	-494	-456	-424	-383	-355	-312	-285	-244	-222	-186	-161	-131	-99	-71	-42	-7
-30%		420	-330	-293	-252	-218	-175	-145	-104	-81	-41	-18	20	47	78	112	141	172	208
-25%		450	-131	-93	-48	-12	29	55	95	120	162	186	225	254	287	322	352	385	423
-20%		480	68	108	154	186	225	253	295	322	365	391	431	461	496	532	564	598	639
-15%		510	267	304	347	381	422	452	495	523	568	595	637	668	705	742	776	812	854
-10%		540	458	495	541	576	619	650	695	724	771	799	843	875	914	953	988	1,025	1,069
-5%		570	648	686	735	771	816	848	895	926	973	1,003	1,049	1,083	1,123	1,163	1,199	1,238	1,284
0%		600	837	877	929	967	1,013	1,047	1,095	1,127	1,176	1,208	1,255	1,290	1,332	1,373	1,411	1,452	1,499
5%		630	1,026	1,068	1,122	1,162	1,209	1,245	1,294	1,328	1,379	1,412	1,461	1,497	1,541	1,584	1,623	1,665	1,710
10%		660	1,215	1,259	1,316	1,357	1,406	1,443	1,494	1,530	1,582	1,616	1,667	1,704	1,749	1,794	1,835	1,874	1,921
15%		690	1,404	1,449	1,510	1,553	1,603	1,641	1,694	1,731	1,785	1,821	1,873	1,912	1,958	2,004	2,042	2,083	2,131
20%		720	1,594	1,640	1,703	1,748	1,800	1,840	1,894	1,932	1,988	2,025	2,079	2,119	2,166	2,209	2,249	2,292	2,341
25%		750	1,783	1,831	1,897	1,943	1,997	2,038	2,094	2,134	2,191	2,229	2,285	2,325	2,371	2,415	2,456	2,500	2,552
30%		780	1,972	2,022	2,091	2,138	2,193	2,236	2,294	2,335	2,394	2,433	2,489	2,528	2,575	2,621	2,664	2,709	2,762
35%		810	2,161	2,213	2,285	2,334	2,390	2,434	2,493	2,536	2,596	2,637	2,691	2,731	2,780	2,827	2,871	2,918	2,972
40%	840	2,351	2,403	2,478	2,529	2,587	2,633	2,693	2,738	2,799	2,837	2,893	2,934	2,984	3,033	3,078	3,126	3,183	

Elaboración: Autores de esta tesis.

Por tanto, la principal variable a controlar sería el Precio de la Membresía, sin dejar de lado las demás variables críticas.

- **Sensibilidad de la TIR**

Respecto a la sensibilidad de la TIR, y luego de apreciar en los siguientes cuadros, se llega a las mismas conclusiones del análisis de sensibilidad del VAN.

Tabla 9.23 Sensibilidad bidimensional de la TIR: Membresía – Precio de curso

Var. %		-40%	-35%	-30%	-25%	-20%	-15%	-10%	-5%	0%	5%	10%	15%	20%	25%	30%	35%	40%		
		Precio de Curso																		
Var %	TIR	41.19%	126	137	147	158	168	179	189	200	210	221	231	242	252	263	273	284	294	
-40%	Precio de Membresía	360	-2%	1%	5%	8%	11%	13%	16%	18%	20%	22%	24%	26%	28%	30%	32%	33%	35%	
-35%		390	3%	6%	9%	12%	14%	17%	19%	21%	23%	25%	27%	29%	31%	32%	33%	35%	37%	38%
-30%		420	8%	11%	13%	16%	18%	20%	22%	24%	26%	28%	30%	32%	33%	35%	37%	38%	40%	
-25%		450	12%	15%	17%	19%	21%	23%	25%	27%	29%	31%	32%	34%	36%	37%	39%	40%	42%	
-20%		480	16%	18%	20%	22%	24%	26%	28%	30%	32%	33%	35%	37%	38%	40%	41%	43%	44%	
-15%		510	19%	21%	24%	25%	27%	29%	31%	32%	34%	36%	37%	39%	40%	42%	43%	45%	46%	
-10%		540	23%	25%	26%	28%	30%	32%	33%	35%	37%	38%	40%	41%	43%	44%	46%	47%		
-5%		570	25%	27%	29%	31%	33%	34%	36%	37%	39%	40%	42%	43%	45%	46%	48%	49%		
0%		600	28%	30%	32%	33%	35%	37%	38%	40%	41%	43%	44%	46%	47%	48%	50%	51%		
5%		630	31%	33%	34%	36%	37%	39%	40%	42%	43%	45%	46%	48%	49%	51%	52%	53%		
10%		660	33%	35%	37%	38%	40%	41%	43%	44%	46%	47%	48%	50%	51%	53%	54%	55%		
15%		690	36%	37%	39%	40%	42%	43%	45%	46%	48%	49%	51%	52%	53%	55%	56%	57%		
20%		720	38%	40%	41%	43%	44%	46%	47%	48%	50%	51%	53%	54%	55%	57%	58%	59%		
25%		750	40%	42%	43%	45%	46%	48%	49%	50%	52%	53%	55%	56%	57%	59%	60%	61%		
30%		780	43%	44%	46%	47%	48%	50%	51%	53%	54%	55%	57%	58%	59%	60%	62%	63%		
35%		810	45%	46%	48%	49%	50%	52%	53%	55%	56%	57%	59%	60%	61%	62%	63%	65%		
40%	840	47%	48%	50%	51%	53%	54%	55%	57%	58%	59%	60%	62%	63%	64%	65%	67%			

Elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla 9.24 Sensibilidad bidimensional de la TIR: Membresía – Sueldo de Instructores

Var. %		-40%	-35%	-30%	-25%	-20%	-15%	-10%	-5%	0%	5%	10%	15%	20%	25%	30%	35%	40%	
		Sueldo de Instructores x Curso																	
Var %	TIR	41.19%	300	325	350	375	400	425	450	475	500	525	550	575	600	625	650	675	700
-40%	Precio de Membresía	360	30.0%	28.9%	27.7%	26.5%	25.3%	24.1%	22.8%	21.5%	20.2%	18.8%	17.4%	16.0%	14.4%	12.9%	11.2%	9.5%	7.7%
-35%		390	32.7%	31.6%	30.5%	29.4%	28.2%	27.1%	25.9%	24.6%	23.4%	22.1%	20.8%	19.4%	18.0%	16.6%	15.1%	13.6%	11.9%
-30%		420	35.2%	34.2%	33.1%	32.0%	30.9%	29.8%	28.6%	27.5%	26.3%	25.1%	23.8%	22.5%	21.2%	19.9%	18.5%	17.1%	15.6%
-25%		450	37.6%	36.6%	35.6%	34.5%	33.4%	32.4%	31.3%	30.1%	29.0%	27.8%	26.7%	25.5%	24.2%	23.0%	21.7%	20.4%	19.0%
-20%		480	40.0%	39.0%	38.0%	36.9%	35.9%	34.9%	33.8%	32.7%	31.6%	30.5%	29.4%	28.2%	27.1%	25.9%	24.6%	23.4%	22.1%
-15%		510	42.2%	41.3%	40.3%	39.3%	38.3%	37.3%	36.2%	35.2%	34.1%	33.1%	32.0%	30.9%	29.8%	28.6%	27.5%	26.3%	25.1%
-10%		540	44.4%	43.5%	42.5%	41.6%	40.6%	39.6%	38.6%	37.6%	36.6%	35.5%	34.5%	33.4%	32.3%	31.2%	30.1%	29.0%	27.8%
-5%		570	46.6%	45.7%	44.7%	43.8%	42.8%	41.9%	40.9%	39.9%	38.9%	37.9%	36.9%	35.9%	34.8%	33.8%	32.7%	31.6%	30.5%
0%		600	48.7%	47.8%	46.9%	46.0%	45.0%	44.1%	43.1%	42.2%	41.2%	40.2%	39.2%	38.2%	37.2%	36.2%	35.1%	34.1%	33.0%
5%		630	50.8%	49.9%	49.0%	48.1%	47.2%	46.2%	45.3%	44.4%	43.4%	42.5%	41.5%	40.5%	39.5%	38.5%	37.5%	36.5%	35.5%
10%		660	52.9%	52.0%	51.1%	50.2%	49.3%	48.4%	47.4%	46.5%	45.6%	44.7%	43.7%	42.8%	41.8%	40.8%	39.8%	38.8%	37.8%
15%		690	54.9%	54.0%	53.1%	52.2%	51.3%	50.4%	49.5%	48.6%	47.7%	46.8%	45.9%	44.9%	44.0%	43.0%	42.1%	41.1%	40.1%
20%		720	56.9%	56.0%	55.1%	54.3%	53.4%	52.5%	51.6%	50.7%	49.8%	48.9%	48.0%	47.1%	46.2%	45.2%	44.3%	43.3%	42.4%
25%		750	58.9%	58.0%	57.1%	56.3%	55.4%	54.5%	53.6%	52.8%	51.9%	51.0%	50.1%	49.2%	48.3%	47.4%	46.4%	45.5%	44.6%
30%		780	60.8%	60.0%	59.1%	58.2%	57.4%	56.5%	55.6%	54.8%	53.9%	53.0%	52.1%	51.2%	50.3%	49.4%	48.5%	47.6%	46.7%
35%		810	62.7%	61.9%	61.0%	60.2%	59.3%	58.5%	57.6%	56.8%	55.9%	55.0%	54.1%	53.3%	52.4%	51.5%	50.6%	49.7%	48.8%
40%	840	64.6%	63.8%	63.0%	62.1%	61.3%	60.4%	59.6%	58.7%	57.9%	57.0%	56.1%	55.3%	54.4%	53.5%	52.6%	51.8%	50.9%	

Elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla 9.25 Sensibilidad bidimensional de la TIR: Membresía – Participación de Mercado

Var. %		-40%	-35%	-30%	-25%	-20%	-15%	-10%	-5%	0%	5%	10%	15%	20%	25%	30%	35%	40%	
		Participación de Mercado - Año 1																	
	TIR	41.19%	3.00%	3.25%	3.50%	3.75%	4.00%	4.25%	4.50%	4.75%	5.00%	5.25%	5.50%	5.75%	6.00%	6.25%	6.50%	6.75%	7.00%
-40%		360	16.5%	16.9%	17.4%	17.8%	18.3%	18.7%	19.3%	19.6%	20.2%	20.5%	21.1%	21.4%	21.8%	22.3%	22.6%	23.1%	23.5%
-35%		390	19.6%	20.0%	20.5%	20.9%	21.5%	21.9%	22.4%	22.8%	23.4%	23.7%	24.2%	24.5%	25.0%	25.4%	25.8%	26.2%	26.7%
-30%		420	22.4%	22.9%	23.4%	23.9%	24.4%	24.8%	25.4%	25.7%	26.3%	26.6%	27.1%	27.5%	27.9%	28.4%	28.8%	29.2%	29.8%
-25%		450	25.1%	25.6%	26.2%	26.7%	27.2%	27.6%	28.1%	28.4%	29.0%	29.3%	29.9%	30.3%	30.7%	31.2%	31.6%	32.1%	32.7%
-20%		480	27.7%	28.2%	28.8%	29.2%	29.8%	30.1%	30.7%	31.0%	31.6%	32.0%	32.5%	32.9%	33.4%	33.9%	34.4%	34.9%	35.4%
-15%		510	30.2%	30.6%	31.2%	31.7%	32.2%	32.6%	33.2%	33.5%	34.1%	34.5%	35.1%	35.5%	36.0%	36.5%	37.0%	37.5%	38.1%
-10%		540	32.4%	32.9%	33.5%	34.0%	34.5%	35.0%	35.5%	35.9%	36.6%	37.0%	37.5%	38.0%	38.5%	39.1%	39.6%	40.1%	40.7%
-5%		570	34.6%	35.1%	35.8%	36.2%	36.8%	37.2%	37.9%	38.3%	38.9%	39.3%	39.9%	40.4%	41.0%	41.5%	42.0%	42.6%	43.3%
0%		600	36.7%	37.2%	37.9%	38.4%	39.0%	39.5%	40.1%	40.5%	41.2%	41.6%	42.3%	42.8%	43.3%	43.9%	44.5%	45.1%	45.8%
5%		630	38.7%	39.2%	40.0%	40.5%	41.1%	41.6%	42.3%	42.7%	43.4%	43.9%	44.5%	45.0%	45.7%	46.3%	46.8%	47.4%	48.1%
10%		660	40.7%	41.2%	42.1%	42.6%	43.2%	43.7%	44.4%	44.9%	45.6%	46.1%	46.8%	47.3%	47.9%	48.5%	49.2%	49.7%	50.4%
15%		690	42.6%	43.2%	44.0%	44.6%	45.3%	45.8%	46.5%	47.0%	47.7%	48.2%	48.9%	49.5%	50.2%	50.8%	51.4%	51.9%	52.7%
20%		720	44.5%	45.1%	46.0%	46.6%	47.3%	47.8%	48.5%	49.1%	49.8%	50.3%	51.1%	51.7%	52.3%	52.9%	53.5%	54.1%	54.9%
25%		750	46.3%	46.9%	47.9%	48.5%	49.2%	49.8%	50.5%	51.1%	51.9%	52.4%	53.2%	53.8%	54.4%	55.0%	55.6%	56.3%	57.1%
30%		780	48.1%	48.7%	49.8%	50.4%	51.1%	51.7%	52.5%	53.1%	53.9%	54.5%	55.2%	55.8%	56.5%	57.1%	57.7%	58.4%	59.2%
35%		810	49.9%	50.5%	51.6%	52.3%	53.0%	53.6%	54.5%	55.1%	55.9%	56.5%	57.2%	57.8%	58.5%	59.1%	59.8%	60.5%	61.3%
40%		840	51.6%	52.3%	53.4%	54.1%	54.9%	55.5%	56.4%	57.0%	57.9%	58.4%	59.2%	59.7%	60.5%	61.1%	61.8%	62.5%	63.5%

Elaboración: Autores de esta tesis.

9.5.3 Escenarios

a. Análisis

Para realizar el análisis de escenarios se ha definido los escenarios que se presentan en la tabla 9.26 para las variables críticas del proyecto:

Tabla 9.26 Variables críticas del proyecto

Variables	Pesimista	Esperado	Optimista
Precio de Membresía	540.0	600.0	660.0
Precio de Curso	189.0	210.0	231.0
Sueldo de Instructores x Curso	550.0	500.0	450.0
Participación de Mercado - Mes 1	1.80%	2.00%	2.20%
Cantidad de Clientes Mensual en Año 1	137	145	153

Elaboración: Autores de esta tesis.

El resultado del análisis de escenarios para cada variable individual se muestra en la tabla 9.27, en la cual se aprecia que en los escenarios pesimistas el proyecto sigue siendo viable.

Tabla 9.27 Resultado del análisis de escenarios por cada variable individual

Resumen del escenario		Valores actuales:	Pesimista	Esperado	Optimista
Celdas cambiantes:					
Precio de Membresia	S/.	600.0	540.0	600.0	660.0
Celdas de resultado:					
VAN	Miles de S/.	S/ 1,176.36	S/ 770.60	S/ 1,176.36	S/ 1,582.11
TIR	%	41.19%	36.56%	41.19%	45.59%
Precio de Curso	S/.	210.0	189.0	210.0	231.0
Celdas de resultado:					
VAN	Miles de S/.	S/ 1,176.36	S/ 908.52	S/ 1,176.36	S/ 1,444.20
TIR	%	41.19%	38.14%	41.19%	44.15%
Sueldo de Instructores x Curso	S/.	500.0	450.0	500.0	550.0
Celdas de resultado:					
VAN	Miles de S/.	S/ 1,176.36	S/ 1,002.45	S/ 1,176.36	S/ 1,350.26
TIR	%	41.19%	39.22%	41.19%	43.12%
Cantidad de Clientes Mensual en Año 1		145.0	137.0	145.0	153.0
Celdas de resultado:					
VAN	Miles de S/.	S/ 1,176.36	S/ 1,094.54	S/ 1,176.36	S/ 1,255.09
TIR	%	41.19%	40.09%	41.19%	42.27%

Elaboración: Autores de esta tesis.

Asimismo, el resultado del análisis de escenario de las variables críticas, nos indican que en el escenario pesimista el proyecto sigue siendo viable, tal como se puede apreciar en tabla 9.28.

Tabla 9.28 Resultado del análisis de escenario de las variables críticas

Resumen del escenario		Valores actuales:	Pesimista	Esperado	Optimista
Celdas cambiantes:					
Precio de Membresia	S/.	600.0	540.0	600.0	660.0
Precio de Curso	S/.	210.0	189.0	210.0	231.0
Sueldo de Instructores x Curso	S/.	500.0	550.0	500.0	450.0
Cantidad de Clientes Mensual en Año 1		145.0	137.0	145.0	153.0
Celdas de resultado:					
VAN	Miles de S/.	1,176.36	260.30	1,176.36	2,116.46
TIR	%	41.19%	30.23%	41.19%	51.56%

Elaboración: Autores de esta tesis.

b. Conclusiones

- El proyecto es viable, dado que el VAN es positivo para un COK real ajustado por inflación que asciende al 26.83%.

- La variable más sensible del proyecto es el Precio de la Membresía.
- En el escenario pesimista el proyecto sigue siendo viable, pues los indicadores que nos muestran son positivos.

c. Recomendación

- Ejecutar el proyecto con las condiciones establecidas.
- Hacer un seguimiento continuo al precio de la membresía a fin de tenerla controlada y no afecte a la rentabilidad del proyecto, sin dejar de tener un seguimiento a las demás variables críticas.

CAPÍTULO X. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

10.1. Conclusiones

- El envejecimiento de la población es un fenómeno mundial al cual el Perú no es ajeno. Conforme trascurren los años podemos observar que la pirámide poblacional se va invirtiendo, entre otras cosas porque la esperanza de vida ha ido aumentando de manera sostenida y la tasa de natalidad ha ido disminuyendo.
- La investigación efectuada nos ha permitido identificar que los adultos mayores sienten como principal necesidad la mejora de su calidad de vida. Muchos de ellos se sienten olvidados por sus familiares y por la sociedad. Piensan que ni el Estado ni la inversión privada se enfocan en ellos y los ven más como un mercado de consumo de productos, mientras que ellos se siguen sintiendo activos y vigentes.
- Aunque el Estado ha establecido un marco normativo y ha dispuesto el despliegue de diversas instituciones que permitan que los adultos mayores disfruten de una vejez activa y participativa en la comunidad, el alcance real de estas iniciativas es que se prioriza el cuidado de la salud física dejando de lado aspectos sociales importantes como el entretenimiento.
- La oferta de servicios de entretenimiento dirigido a adultos mayores dentro del distrito de los Olivos es muy reducida. La población desconoce la existencia de lugares de esparcimiento exclusivo para ellos, como el CIAM de los Olivos. Otros recurren a centros de esparcimiento fuera del distrito.
- El escenario anteriormente descrito representa una oportunidad de negocio, por lo que se propone un club, llamado “Club Tayta”, que proporcione servicios de entretenimiento a los adultos mayores del NSE B del distrito de Los Olivos, propuesta que tuvo muy alta aceptación en el estudio cuantitativo efectuado.
- El estudio mostró que el atributo más valorado de la propuesta de negocio es la ubicación del club, la cual debe ser próxima al público objetivo. Adicionalmente, como resultado del análisis del entorno interno y externo del “Club Tayta”, se han priorizado las siguientes estrategias: diversificación concéntrica, diferenciación, focalización y creación de alianzas.

- La diversificación concéntrica permitirá incorporar nuevos servicios de entretenimiento; la diferenciación permitirá una atención personalizada y con calidad de servicio, cuyo éxito radicará en la capacitación continua del personal; la focalización permitirá dirigir los servicios exclusivos al nicho de mercado; mientras que la creación de alianzas permitirá mejorar el servicio con personal especializado.
- La estructura organizacional debe ser simple y procurar la interacción con los socios del club. Las competencias generales con las que debe contar todo colaborador del “Club Tayta” son la comunicación, orientación a la persona, escucha activa, proactividad, responsabilidad, innovación y trabajo en equipo.
- El proyecto es viable, dado que el VAN es positivo para un COK real ajustado por inflación que asciende al 26.83%. La variable más sensible del proyecto es el Precio de la Membresía. En el escenario pesimista el proyecto sigue siendo viable, pues los indicadores que nos muestran son positivos.

10.2. **Recomendaciones**

Dadas las características de los afiliados al club y de la propia propuesta de negocio, se recomienda:

- Buscar la contratación de un seguro de protección que brinde cobertura por accidentes dentro de las instalaciones, ya que al momento de la elaboración del presente plan de negocios no se identificó la existencia de un producto de seguro acorde a las necesidades descritas.
- Mantener la capacitación del personal en temas de primeros auxilios así como el tópico de enfermería con personal adecuado así como los suministros necesario para brindar una atención de primeros auxilios.
- Explorar las diferentes opciones para expandir el modelo de negocio, ya sea a través de la apertura de otros locales, como mediante franquicias a nivel nacional e internacional.
- Considerar la participación de nuevos socios estratégicos que brinden servicios complementarios a la propuesta de negocio, así como aquellos a los que se les puede ofrecer los servicios del club, tanto instituciones públicas como privadas.

- Aunque existe una barrera de entrada que es la infraestructura requerida para este tipo de negocio, existe la posibilidad de ingreso de nuevos competidores al mercado, por lo que se recomienda un ciclo continuo de innovación en los diferentes cursos y actividades a desarrollar, así como fidelizar a los asociados, teniendo como eje la flexibilidad y la adecuación a sus gustos y preferencias.
- Debido a que el precio es una de las variables más sensibles, es necesario tener controlados los costos variables, ya que esto puede poner en riesgo la rentabilidad del plan de negocio. Especialmente, hacer un seguimiento continuo al precio de la membresía a fin de tenerla controlada, sin dejar de tener un seguimiento a las demás variables críticas.

BIBLIOGRAFÍA

- Aaker, D., Kumar, V. y Day, G. (2003) *Marketing Research*. 8ª ed. New York; Chichester : Wiley.
- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM) (2017) *Niveles socioeconómicos 2017*. Lima: APEIM
- Bárcena, C., Iglesias, J., Galán, M. y Abella, V. (2009) Dependencia y edadismo. Implicaciones para el cuidado. *Revista Enfermería C y L*. Vol. 1 N° 1 pp. 46.
- BBC.com. (2017) *Cómo Perú deslumbró al mundo al reducir más de 50% de la pobreza en 10 años*. <http://www.bbc.com/mundo/noticias-38497627> (31/10/17; 21:30 h).
- Bozzo, C. (2014) *Envejecimiento poblacional: Cambios laborales, de salud y previsionales*. <http://semanaeconomica.com/article/economia/macroeconomia/140910-envejecimiento-poblacional-reformas-previsionales-laborales-y-de-salud-son-necesarias/> (30/10/17; 18:30 h).
- Centro Latinoamericano y Caribeño de Demografía (CELADE) (2017) Estimaciones y proyecciones de población a largo plazo. 1950-2100. Revisión 2017. https://www.cepal.org/celade/proyecciones/basedatos_bd.htm (20/12/17; 19:00 h).
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) y Centro Latinoamericano y Caribeño de Demografía (CELADE) (1998) América Latina: Proyecciones de Población 1970-2050. *Boletín demográfico*. N° 62. Santiago de Chile: CEPAL y CELADE.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) (2017) Boletín de Envejecimiento y Derechos de las Personas Mayores en América Latina y el Caribe. *Boletín Envejecimiento y Desarrollo*. N° 14-15. <https://crm.cepal.org/civicrm/mailing/view?reset=1&id=464> (15/12/17; 20:30 h).
- Congreso de la República (Congreso) (2016) *Ley N° 30490. Ley de la persona adulta mayor* Lima: Congreso de la República.
- Chackiel, J (2000) El envejecimiento de la población latinoamericana: ¿hacia una relación de dependencia favorable? *Serie Población y Desarrollo*. N° 4 pp. 1-37 Santiago de Chile: CELADE.
- Dalley, T. (1987) *El arte como terapia*. Barcelona: Hender.
- David, F. (1997) *Conceptos de administración estratégica*. 5ª ed. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Gestión (2018) *Los adultos mayores destinan, en promedio, S/400 mensuales en entretenimiento* <http://www.usil.edu.pe/sites/default/files/gestion-adultos-mayores.pdf> (27/03/18; 09:47 h).
- Gramunt, N (2010) *Vive el envejecimiento Activo. Memoria y otros retos cotidianos*. Barcelona: Obra Social Fundación "La Caixa".
- Gutierrez, C. y Ruiz, R. (2017) *Situación de la población adulta mayor. Julio-Agosto-Setiembre 2017. Informe Técnico N° 4 – Diciembre 2017*. Lima: Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI).

- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2009) Perú: Estimaciones y proyecciones de población por departamento, sexo y grupos quinquenales de edad 1995-2025. *Boletín de análisis demográfico*. N° 37 Lima: INEI.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2014) *Compendio estadístico. Provincia Constitucional del Callao. 2014*. Lima: INEI.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2016a) *Perú: Síntesis Estadística 2016*. Lima: INEI.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2016b) *Planos estratificados de Lima Metropolitana a nivel de manzana 2016. Según ingresos per cápita del hogar. Según grupos de pobreza monetaria*. Lima: INEI.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2017a) 54,4% de los adultos mayores integra la Población Económicamente Activa. *Nota de Prensa*. N° 192.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2017b) Perú: Estimaciones y proyecciones de población total por sexo de las principales ciudades, 2012-2015. Lima: INEI.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2018) *Perú en cifras*. <http://www.inei.gob.pe/> (07/01/18; 21:23 h).
- Ipsos APOYO (Ipsos) (2010) Perfil del adulto mayor 2010. Informe Gerencial de Marketing (IGM). Lima: Ipsos.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2012) *Marketing*. 5ª ed. México: Pearson Education.
- Licas, M. (2015) *Nivel de depresión del adulto mayor en un centro de atención integral S.J.M. - V.M.T. 2014*. Tesis presentada para optar el título profesional de Licenciada en Enfermería. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima.
- López, A (2009) *Herramientas de Análisis Estratégico. La Matriz de McKinsey*. <http://managersmagazine.com/index.php/2009/03/la-matriz-de-mckinsey/> (18/01/18; 17:15h).
- Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables. Dirección de Personas Adultas Mayores (MIMP) (2013a) *Plan Nacional para las Personas Adultas Mayores, PLAPAM 2013-2017*. Lima: MIMP.
- Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables. Dirección de Personas Adultas Mayores (MIMP) (2013b) *Cuadernos sobre poblaciones vulnerables*. N° 5. Lima: MIMP.
- Organización Mundial de la Salud (OMS) (2002) Envejecimiento activo: un marco político. *Revista Española de Geriatria y Gerontología*. Vol. 37. Suplemento N° 2 pp. 74-105.
- Organización Mundial de la Salud (OMS) (2007) *Ciudades globales amigables con los mayores: Una guía*. Ginebra: OMS.
- populationpyramid.net (2017a) *Pirámides de población del mundo desde 1950 a 2100. Perú 2005* <https://www.populationpyramid.net/es/per%C3%BA/2005/> (20/12/17; 18:40 h).
- populationpyramid.net (2017b) *Pirámides de población del mundo desde 1950 a 2100. Perú 2050* <https://www.populationpyramid.net/es/per%C3%BA/2050/> (20/12/17; 18:40 h).
- Proinversión (2018) *Resultados macroeconómicos*. <http://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5651> (16/11/17; 16:45 h).

- Rodríguez, U. (2006) El impacto del hombre en la naturaleza: Una perspectiva desde la Psicología Ambiental y la Economía. *Duazary: Revista Internacional de Ciencias de la Salud*. [S.l.], Vol. 3, N° 1, pp. 60 - 63
- RPP (2013) *Los Cedif, los centros de atención para los más pobres*.
<http://rpp.pe/lima/actualidad/los-cedif-los-centros-de-atencion-para-los-mas-pobres-noticia-632387> (10/01/18; 18:00 h).
- Salgado, F (2015) *Cuidado del adulto mayor autovalente desde el modelo de Nola J. Pender - Chiclayo, Perú. 2013*. Tesis presentada para optar el grado académico de Magíster en Enfermería. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo.
- Sapag, N. (2011) *Proyectos de Inversión: Formulación y Evaluación*. 2ª ed. Santiago de Chile: Pearson Education.
- Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones (SBS) (2017) *Número de Afiliados Activos por AFP, Departamento y Sexo*. Lima: SBS.
- Zapatel, A. (2017) *Los adultos mayores peruanos en la nueva economía*
<http://semanaeconomica.com/article/sectores-y-empresas/consumo-masivo/117010-los-adultos-mayores-en-la-nueva-economia/> (08/11/17; 18:20 h).