

UNIVERSIDAD ESAN



Plan de negocios para el diseño e implementación de un centro integral de desarrollo para el adulto mayor dirigido al nivel socioeconómico A-B en la ciudad de Arequipa

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

Chávez Ortega, Jorge Víctor

Hinojosa Hoyos, Vanessa de los Ángeles

Manchego Enriquez, José Alfredo

Rodríguez Alvarado, Ljubica Francesca

Programa de Maestría en Administración a Tiempo Parcial Arequipa

16-1

Lima, 12 de febrero del 2019

Esta tesis

“Plan de negocios para el diseño e implementación de un centro integral de desarrollo para el adulto mayor dirigido al nivel socioeconómico A-B en la ciudad de Arequipa”

ha sido aprobada.

.....

Kety Jauregui (Jurado)

.....

Guillermo Villa (Jurado)

.....

Ana Inés Reátegui Vela (Asesor)

Universidad Esan

2019

A Víctor y Mónica, fuentes inagotables de sacrificio y ejemplo de vida.

A Milagros y Evita, compañeras guías de mi niñez y adolescencia.

A Yanitza, la escritora del nuevo capítulo de mi historia.

A quien lucha no sólo por lo suyo, sino por lo justo.

A todo a quien defiende al indefenso.

Jorge Víctor Chávez Ortega

A Dios, por sostenerme siempre y en todo sentido;

por regalarme la familia perfecta para ese fin.

A mi esposo; mi único y amoroso cable a tierra,

mi soporte y mi compañero de vida.

A mis hijos, con su increíble don de mantener

mi corazón desbordante de alegría.

A mis padres; incondicional apoyo.

*“Pero los que esperan en El Señor tendrán nuevas fuerzas;
levantarán alas como las águilas; correrán, y no se cansarán;
caminarán, y no se fatigarán”.*

Isaías 40.31

Vanessa De Los Ángeles Hinojosa Hoyos

A Dios; por estar a mi lado siempre;
y por regalarme una familia maravillosa.

A mi esposa Katherine; por ser mi
compañera incondicional y mi fortaleza.

A mis hijos Fabricio y Paolo por ser
el aliciente de seguir superándome.

A mis padres y mis suegros por su apoyo.

José Alfredo Manchego Enriquez

A Dios por ser ese padre maravilloso, tan pendiente de mí y de cada uno de mis sueños.

A mí amado esposo Alex, por ser mi compañero en cada una de mis aventuras y por sostener mis alas para seguir volando.
A mis hijas Faviana y Alessia, por ser ese motor que me mueve a luchar por lo que quiero.

A mi más amoroso ángel ya en el cielo, para mi Fabiola; por creer siempre en mí.

A mis padres, Daniel y Victoria, mis hermanos Ljannick y Gianfranco y mis familiares; que me han acompañado y animado para seguir esforzándome.

“Sólo hay felicidad donde hay virtud y esfuerzo serio, pues la vida no es un juego”.

Aristóteles

Ljubica Francesca Rodriguez Alvarado

TABLA DE CONTENIDO

TABLA DE CONTENIDO	v
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	1
1.1 Objetivo General	1
1.2 Objetivos Específicos	2
1.3 Justificación	2
1.4 Alcance	4
1.5 Limitaciones	4
1.6 Diferenciación del proyecto	5
1.7 Metodología de la investigación	5
CAPÍTULO II: MARCO CONCEPTUAL	7
2.1 Adulto mayor	8
2.2 Modelo tradicional	8
2.3 Propuesta de valor	9
2.4 ¿Cómo se realizará? ¿Qué herramientas se utilizarán?	9
2.5 ¿Qué se busca? ¿Qué se quiere lograr?	11
2.6 Importancia del adulto mayor.	12
CAPÍTULO III: ANÁLISIS DEL SECTOR	17
3.1 Macroentorno	17
3.1.1 Fuerza económica	17
3.1.2 Fuerza socio-cultural	21
3.1.3 Fuerza política-legal	23
3.1.4 Fuerza tecnológica	24
3.2 Microentorno	25
3.2.1 Productos Sustitutos	27
3.3 Conclusiones	28
CAPÍTULO IV: ESTUDIO DE MERCADO	30

4.1	Objetivos del estudio de mercado	30
4.2	Tipos de investigación	30
4.3	Diseño de la investigación	31
4.4	Diseño muestral	32
4.5	Herramienta de investigación	33
4.6	Resultados de la investigación	33
4.6.1	Entrevistas	33
4.6.2	Encuestas	36
4.7	Conclusiones	50
<i>CAPÍTULO V: PLAN ESTRATÉGICO</i>		51
5.1	Formulación de Misión, Visión y Objetivos Estratégicos	51
5.1.1	Misión	51
5.1.2	Visión	51
5.1.3	Objetivos Estratégicos	51
5.2	Matriz FODA	51
5.2.1	Fortalezas	51
5.2.2	Oportunidades	52
5.2.3	Debilidades	52
5.2.4	Amenazas	52
5.2.5	Matriz FODA	53
5.2.6	Matriz de evaluación de factores internos (EFI)	56
5.2.7	Matriz de evaluación de factores externos (EFE)	57
5.2.8	Matriz Interna – Externa (IE)	58
5.3	Análisis VRIO	58
5.4	Matriz de la Gran Estrategia (MGE)	59
5.5	Matriz Ansoff	60
5.6	Matriz de Planeación Estratégica Cuántitativa (MPEC)	61
5.7	Conclusiones:	67
<i>CAPÍTULO VI: PLAN DE MARKETING</i>		68
6.1	Estrategia de Cliente:	68

6.2	Estrategia de Coste: _____	72
6.3	Estrategia de Conveniencia: _____	73
6.4	Estrategia de Comunicación: _____	75
6.5	Estrategia de Personas: _____	77
6.6	Estrategia de Evidencia Física: _____	77
6.7	Estrategia de Proceso: _____	78
6.8	Posicionamiento: _____	78
6.9	Desarrollo del Programa de Marketing: _____	79
6.10	Conclusiones: _____	81
<i>CAPÍTULO VII: PLAN OPERATIVO</i> _____		83
7.1	Régimen constitutivo de la empresa _____	83
7.2	Localización _____	83
7.3	Mapeo de procesos _____	90
7.4	Tipos de Procesos _____	91
7.5	Diagramas Entrada – Proceso – Salida de los Procesos Claves ____	93
7.6	Distribución Física _____	95
7.6.1	Área requerida _____	95
7.6.2	Distribución de áreas _____	96
7.7	Programa de atenciones _____	100
7.8	Proceso de reclutamiento y selección de personal _____	109
7.9	Programa de capacitación continua _____	111
7.10	Gestión de la Calidad _____	112
7.11	Conclusiones _____	113
<i>CAPÍTULO VIII: PLAN ORGANIZACIONAL</i> _____		114
8.1	Estructura organizacional _____	114
8.2	Descripción de funciones y responsabilidades _____	115

8.3	Cultura Organizacional y Valores Corporativos	121
8.4	Sistema de Retribución	122
8.5	Conclusiones	122
<i>CAPÍTULO IX: PLAN ECONÓMICO FINANCIERO</i>		<i>124</i>
9.1	Supuestos generales y procedimiento	124
9.2	Inversión inicial	124
9.3	Proyección de Ingresos	131
9.4	Proyección de Egresos	133
9.5	Estructura de Capital	135
9.6	Evaluación del Proyecto	137
9.6.1	Parámetros de la evaluación	137
9.7	Análisis de sensibilidad univariable	141
9.7.1	Sensibilidad de precio	141
9.7.2	Sensibilidad de demanda	142
9.7.3	Sensibilidad de costos	142
9.8	Análisis de escenarios	142
9.8.1	Escenario optimista	143
9.8.2	Escenario pesimista	143
9.9	Conclusiones	143
<i>CAPÍTULO X: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</i>		<i>145</i>
10.1	Conclusiones	145
10.2	Recomendaciones	147
<i>ANEXO 1</i>		<i>149</i>
<i>ANEXO 2</i>		<i>150</i>
<i>ANEXO 3</i>		<i>155</i>
<i>BIBLIOGRAFÍA</i>		<i>160</i>

LISTA DE TABLAS

Tabla II.1. Instituciones importantes en las etapas de la vida.....	14
Tabla III.1. Instituciones importantes en las etapas de la vida	149
Tabla III.2. Instituciones importantes en las etapas de la vida	25
Tabla III.3. Instituciones importantes en las etapas de la vida	26
Tabla V.1. Matriz FODA	54
Tabla V.2. Matriz EFI	56
Tabla V.3. Matriz EFE	57
Tabla V.4. Matriz IE.....	58
Tabla V.5. Análisis VRIO	59
Tabla V.6. Cuadrantes de MGE.....	59
Tabla V.7. Matriz de la Gran Estrategia	60
Tabla V.8. Matriz Ansoff.....	61
Tabla V.9. Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa.....	63
Tabla V.10. Resumen de Alternativas Estratégicas.....	64
Tabla V.11. Programa de Implementación – Penetración de mercado	65
Tabla V.12. Adquirir moderna tecnología y personal capacitado que permita atender las emergencias de los residentes	65
Tabla V.13. Desarrollar nuevos servicios innovadores para la atención y cuidado de los adultos mayores	66
Tabla VI.1. Análisis comparativo de distritos.....	74
Tabla VI.2. Desarrollo Plan de Marketing	79
Tabla VII.1. Comparación de distritos	85
Tabla VII.2. Evaluación de Factores.....	87
Tabla VII.3. Área total requerida	96
Tabla VII.4. Código de Proximidad	96
Tabla VII.5 Relación de Proximidad	97
Tabla VII.6. Relación de Proximidad con valores	97
Tabla VII.7. Calculo de la demanda	100
Tabla VII.8. Programa de atención - Servicio de Guardería	102
Tabla VII.9. Programa de atención – Residencia temporal	103
Tabla VII.10. Programa de atención – Residencia permanente.....	104
Tabla VII.11. Programa de atención - Servicio de Guardería	105

Tabla VII.12. Programa de atención – Residencia temporal	106
Tabla VII.13. Programa de atención – Residencia temporal	108
Tabla VIII.1. Requerimiento de personal	114
Tabla VIII.2. Remuneración Salarial.....	122
Tabla IX.1. Inversión Activos Tangibles.....	125
Tabla IX.2. Inversión Activos Fijos.....	125
Tabla IX.3. Inversión Activos Fijos.....	127
Tabla IX.4. Proyección de Ingresos Mensuales Año 1.....	132
Tabla IX.5. Proyección de Ingresos Anual.....	132
Tabla IX.6. Proyección de Egresos Mensuales Año 1.....	134
Tabla IX.7. Flujo de financiamiento	136
Tabla IX.8. Flujo de Caja Económico	¡Error! Marcador no definido.
Tabla IX.9. Flujo de Financiamiento	140
Tabla IX.10. Sensibilidad a variaciones de precio	141
Tabla IX.11. Sensibilidad a variaciones de demanda	142
Tabla IX.12. Sensibilidad a variaciones de costos	142
Tabla IX.13. Escenario optimista	143
Tabla IX.14. Escenario pesimista	143

LISTA DE GRAFICOS

Gráfico II.1. Marco Conceptual	7
Gráfico II.2. Acontecimientos que marcan el inicio de la vejez	14
Gráfico III.1. Proyección del PBI % Anual	18
Gráfico III.2. Evolución del PBI per cápita en el Perú (2000-2017)	19
Gráfico III.3. Tasa de Mortalidad en el Perú (2000-2016)	19
Gráfico III.4. Esperanza de vida al nacer en el Perú (2000-2016)	20
Gráfico III.5. Población por Segmentos de Edad 2017.....	21
Gráfico III.6. Esperanza de Vida Promedio - Perú	22
Gráfico IV.1. Esquema de Investigación.....	32
Gráfico IV.2. Sexo.....	36
Gráfico IV.3. Distritos	36
Gráfico IV.4. Concepto que se tiene de una Casa de Reposo	37
Gráfico IV.5. Casas de Reposo conocidas en Arequipa.....	38
Gráfico IV.6. Motivos para enviar a un familiar a una Casa de Reposo	39
Gráfico IV.7. ¿Contrataría usted los servicios de una Casa de Reposo?	40
Gráfico IV.8. Motivo por el cual no enviaría a un familiar a una Casa de Reposo	41
Gráfico IV.9. Aspectos o factores para elegir un centro.....	42
Gráfico IV.10. Servicios que le gustaría que prestara una Casa de Reposo ..	42
Gráfico IV.11. Áreas de cuidados especiales con las cuales le gustaría que cuente una Casa de Reposo	43
Gráfico IV.12. Áreas de distracción con las cuales le gustaría que cuente una Casa de Reposo	43
Gráfico IV.13 Taller y/o actividades con las cuales le gustaría que cuente una Casa de Reposo	44
Gráfico IV.14. Distrito en el que le gustaría que se ubique	44
Gráfico IV.15. Servicios que le gustaría que ofrezca a los adultos mayores..	45
Gráfico IV.16. Disposición para pagar mensualmente.....	45
Gráfico IV.17. La Casa de Reposo debería contar con asistencia psicológica	46
Gráfico IV.18. La Casa de Reposo debería contar con una capilla y consejería espiritual.....	46

Gráfico IV.19. Medios de comunicación para enterarse de la Casa de Reposo	47
Gráfico IV.20. En Arequipa se identifica como “malo” alojar a un adulto mayor en una Casa de Reposo	48
Gráfico IV.21. Recomendaciones y Sugerencias	49
Gráfico VI.1. Mapa de Posicionamiento Estratégico	79
Gráfico VII.1. Mapeo de procesos	90
Gráfico VII.2. Diagrama Entrada – Proceso – Salida del Proceso de Recepción del cliente	93
Gráfico VII.3. Diagrama Entrada – Proceso – Salida del Proceso de Revisión médica	93
Gráfico VII.4. Diagrama Entrada – Proceso – Salida del Proceso de Apertura de expediente	94
Gráfico VII.5. Diagrama Entrada – Proceso – Salida del Proceso de Instalación de cliente	94
Gráfico VII.6. Diagrama Entrada – Proceso – Salida del Proceso de Prestación de servicios	95
Gráfico VII.7. Diagrama Entrada – Proceso – Salida del Proceso de Control General	95
Gráfico VII.8. Representación nodal	98
Gráfico VIII.1. Estructura Organizacional	115

LISTA DE FIGURAS

Figura IV.1. Principales respuestas de los Adultos Mayores – entrevistas realizadas	35
Figura VII.1. Distrito de Cerro Colorado	85
Figura VII.2 Distrito de Cayma	86
Figura VII.3. Distrito de José Luis Bustamante y Rivero	86
Figura VII.4. Distrito de Cayma – Posibles ubicaciones	88
Figura VII.5. Ubicación Lari Lari.....	89
Figura VII.6. Distribución de áreas	99

JORGE VÍCTOR CHÁVEZ ORTEGA

Ingeniero Industrial, graduado de la Universidad Católica de Santa María Arequipa, componente del quinto superior, MBA egresado de ESAN. Con experiencia en la gestión de activos de plantas industriales. Actualmente laboro como Supervisor Planner de Mantenimiento en Arca Continental Lindley planta Arequipa. Dominio de los principales sistemas informáticos incluyendo SAP (Querys, Scripts), Visual Basic y MS Project. Manejo de idiomas, facilidad de palabra, orientado a alcanzar metas cuantificables, con altos compromisos éticos y morales.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

CORPORACION LINDLEY: Empresa socia, embotellador y distribuidor autorizado de The Coca-Cola Company en el Perú

- ✓ ***SUPERVISOR PLANNER DE MANTENIMIENTO (Mayo 2017 a la actualidad):*** Planificación y control de las actividades de mantenimiento de los activos de planta, administrar el presupuesto del área, contratación de servicios y asignación de recursos que aseguren la eficiencia de planta.

UCP. BACKUS Y JOHNSTON: Empresa cervecera peruana perteneciente al grupo AB Inbev, la primera corporación cervecera más grande a nivel mundial.

- ✓ ***INGENIERO PROGRAMADOR DE MANTENIMIENTO (Setiembre 2013 a abril 2017):*** Programación y seguimiento a actividades de mantenimiento de los activos de elaboración y planta de fuerza. Elaboración y control de presupuestos, revisión y licitación de contratos de servicio. Elaboración y seguimiento de KPI's de gestión de activos.
- ✓ ***PRACTICANTE DE PLANIFICACION MANTENIMIENTO (Julio 2012 a Febrero 2013):*** Labores administrativas propias de la planificación y programación de Mantenimiento, gestión y control de procesos de licitación y generación de pedidos con proveedores terceros. Gestión de compras de repuestos, logística de mantenimiento, cálculo de Indicadores de mantenimiento (KPI's).

FORMACIÓN PROFESIONAL

Curso - Planificación y Programación del mantenimiento/ VIBRA - 2019

MBA en Administración (Culminada) / ESAN- 2016.2018

Programa de Especialización – Gestión del mantenimiento / TECSUP - 2014

Curso Yellow Belt Six Sigma / PUCP - 2014

Diplomado en dirección de proyectos PMBOK / TECSUP - 2012

Diplomado en logística empresarial / PROAVANCE - 2012

Ingeniería industrial / UCSM –2007.2011

VANESSA DE LOS ÁNGELES HINOJOSA HOYOS

Profesional médico con más de 10 años de experiencia en el área de salud, egresada del MBA ESAN de Administración, egresada de la Maestría en Gerencia en Servicios de Salud de UCSM; con sólidos conocimientos y experiencia en Gestión y auditoría médica y evaluación de la calidad de procesos asistenciales. Con visión estratégica a largo plazo, foco en el mercado, ingresos, reducción de costos, gastos y rentabilidad. Profesional con habilidades de adaptación, comunicación, negociación, liderazgo y desarrollo de personas.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

AUNA: Grupo peruano enfocado en el campo de la salud, conformado por las empresas Oncosalud, Clínica Delgado, Vallesur, Bellavista, Miraflores, Servimedicos, Camino Real

- ✓ *Gerente General de Clínica Vallesur AUNA (Febrero 2017 a la actualidad)*
- ✓ *Director médico de Clínica Vallesur (Agosto 2013 a enero 2017)*
- ✓ *Médico encargado de Auditoría Médica y Gestión (Marzo 2013 a agosto 2013)*
 - Incremento en ventas de +31% y EBITDA de +100% 2018 vs el 2017
 - Incremento de margen EBITDA de +62% 2018 vs 2017
 - Desarrollo del modelo de estrategia de especialidades médicas, principales generadores de demanda
 - Desarrollo e implementación del modelo oferta médica por especialidad incrementando la oferta médica en 25% a través de la implementación de indicadores de gestión médica como índice de derivación, rendimiento hora médica entre otros
 - Reestructuración de modelo comercial dirigido a empresas claves en la región.

CLÍNICA AREQUIPA: Primera clínica del Sur con importante participación en la salud de Arequipa

- ✓ *Médico encargado de Auditoría Médica y Gestión (Enero 2013 a abril 2013)*
- ✓ *Médico asistencial (Noviembre 2009 a Agosto 2010)*

CLÍNICA SANNA Clínica del Sur: Clínica parte del grupo asegurador de Pacífico

- ✓ *Médico encargado de Auditoría Médica y Gestión (Agosto 2010 a Enero 2013)*
- ✓ *Médico responsable de cartas de garantía (Marzo 2012 a Enero 2013)*

- ✓ *Encargada de la Coordinación de Médicos de Guardia (Setiembre 2011 a Febrero 2012)*

FORMACIÓN PROFESIONAL

- ✓ Seminario: ¿Cómo evaluar la salud financiera de una empresa? / ESAN - 2018
- ✓ Seminario Internacional: Cómo formar y ser parte de equipos de alto rendimiento / ESAN - 18
- ✓ MBA en Administración (Culminada) / ESAN - 2018
- ✓ Programa de Desarrollo Gerencial AUNA 2016 Manejo de conflicto, Negociación / ECSE AUNA
- ✓ Healthcare advancement conference / ESAN - 2016
- ✓ Maestría en Gerencia en Salud (Culminada) / UCSM - 2016
- ✓ Curso Nacional: Farmacovigilancia, Gestión de la Calidad y Seguridad del paciente / EsSalud 16
- ✓ Curso “La reforma del sector salud en el Perú” / GERESA - 2015
- ✓ Diplomado de Auditoría Médica / UNAS CMP - 2011
- ✓ Medicina Humana / UCSM – 2000.2007

JOSÉ ALFREDO MANCHEGO ENRIQUEZ

Contador y Abogado; con más 15 años de experiencia en la Administración Pública, experto en las áreas de Logística, Presupuesto, Administración de Obras y Administración de Contratos; con especialidad en Contrataciones, Administración de Contratos y Gerencial Empresarial. Ha desempeñado los cargos de Gerente Municipal, Sub-Gerente de Presupuesto, Director de Logística, Encargado de los procesos de contrataciones del estado y Administrador de Contratos. Actualmente labora como Jefe de la Unidad de Administración y Finanzas del Instituto de Vialidad Municipal de la Provincia de Mariscal Nieto – IVP.

EXPERIENCIA PROFESIONAL:

INSTITUTO DE VIABILIDAD MUNICIPAL DE LA PROVINCIA DE MARISCAL NIETO – IVP

- ✓ *Jefe de la Unidad de Administración y Finanzas (02-05-2018 a la actualidad)*

KEOPS CONSULTORES S.A.C.

- ✓ *Encargado de contrataciones y administración de contratos (02-05-2014 al 30-04-2018)*

GILSILPA EIRL.

- ✓ *Administrador de Obra (22-06-14 al 17-10-14)*

Proyecto: “*Instalación de Agua Potable y piletas pública en los caseríos del Anexo de Pacchani del distrito de Lloque, Gral. Sánchez Cerro, Región Moquegua*”

GILSILPA EIRL.

- ✓ *Administrador de Obra (07-06-14 al 30-09-14)*

Proyecto: “*Instalación de Agua Potable del Anexo Hirhuara del distrito de Lloque, Gral. Sánchez Cerro, Región Moquegua*”

GOBIERNO REGIONAL DE MOQUEGUA

- ✓ *Administrador de Obra (01-06-12 al 31-12-13)*

Proyecto: “*Construcción de la Infraestructura de Riego – Represa Chirimayuni*” – (Monto de Inversión del Proyecto: S/. 28’000,000.00. -).

MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CARUMAS

- ✓ *Sub-Gerente de Planificación y Presupuesto (07-12-10 al 31-12-10)*

MUNICIPALIDAD PROVINCIAL GENERAL SÁNCHEZ CERRO

- ✓ *Gerente Municipal (20-01-10 al 15-10-10)*

MUNICIPALIDAD PROVINCIAL MARISCAL NIETO

- ✓ *Encargado de los procesos de contrataciones del estado (Ene-2007 a Nov-2009)*

MUNICIPALIDAD PROVINCIAL MARISCAL NIETO

- ✓ *Encargado del área de procesos de selección consultoría y obras (23-08-06 al 31-12-06)*

GOBIERNO REGIONAL MOQUEGUA

- ✓ *Director de Logística y Servicios Generales (01-12-05 al 30-06-06)*

FORMACIÓN PROFESIONAL

- ✓ MBA en Administración (Culminada) / ESAN - 2018
- ✓ Seminario Internacional - EGADE BUSINEES SCHOOL / ESAN - EGADE - 2018
- ✓ Diploma en Administración de Contratos / UNT – 2016
- ✓ Abogado / UIGV – 2009.2013
- ✓ Diplomado - Especialista profesional en contratación estatal / UNAS – OSCE - 2009
- ✓ Diplomado - Especialista profesional en gerencia empresarial / UNDAC - 2008
- ✓ Diplomado - Especialista en adquisiciones y contratación estatal / UCSS – CONSUCODE - 2006
- ✓ Contador / UJCM – Moquegua – 1991.1996

LJUBICA FRANCESCA RODRIGUEZ ALVARADO

Ingeniero Industrial; con más de 10 años de experiencia en gestión comercial y de proyectos. Cuento con amplio conocimiento de los sectores mineros, industriales y de construcción. Soy una profesional capaz de amoldarse a diferentes ambientes, rubros y metas de trabajo. Facilidad para formar y participar de equipos de trabajo fomentando y desempeñando un liderazgo participativo. Orientada al cumplimiento de metas; cuento con habilidades de gestión tales como el planeamiento, organización y control. Además de un buen manejo contractual y continua generación de propuestas de valor que permitan una relación adecuada con el cliente.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

WEIR MINERALS PERÚ – VULCO PERÚ S.A: Compañía que es parte de una de la corporación más importante en el rubro de la minería, dedicada a trabajamos con nuestros clientes para ofrecer productos y servicios que mejoran la eficiencia y reducir los costes operativos totales en la minería, el petróleo y el gas, la energía y los mercados industriales. Nuestras soluciones de ingeniería desempeñan un papel integral en el suministro de energía vital y procesos industriales.

- ✓ ***Ingeniero de ventas zona Sur (Setiembre 2015 a la actualidad)***
- Crecimiento de ventas en la cuenta de Southern Perú Copper Corporation en un 200%, con altos márgenes de rentabilidad en los diferentes canales de venta.
- Desarrollo de estrategias para el mejoramiento de la relación estratégica con el cliente, considerándonos hoy por hoy como aliado estratégico.
- Gestión integral de la cuenta Southern Perú Copper Corporation desde la identificación de oportunidades hasta el after market.
- Gestión estratégica de modelo comercial para atención de la cuenta.

IMCO SERVICIOS SAC: Empresa dedicada a metal mecánica y minería. Ejecutora de importantes proyectos en mineras a nivel nacional en los rubros de construcción, civil, mecánico, eléctrico. Y gestión de proyectos.

- ✓ ***Jefe de Planeamiento y control de proyectos. (Marzo2014-Agosto 2015)***

FIANSA - FERREYCORP: Empresa dedicada a la ejecución de proyectos civiles y electromecánicos.

- ✓ ***Jefe de Proyectos (Octubre 2007 a Abril 2013)***

FORMACIÓN ACADÉMICA

- ✓ MBA en Administración (Culminada) / ESAN - 2018
- ✓ Diplomado en Gestión de Proyectos / UPC 2013

- ✓ Cursos de Especialización en Gestión de Proyectos / Dharma Consulting
2011
- ✓ Ingeniería Industrial/ UPN – Trujillo – 2002.2007

RESUMEN EJECUTIVO

El presente documento tiene como objetivo principal demostrar la viabilidad para la implementación de un centro de atención integral de desarrollo para el adulto mayor, dirigido al nivel socio económico AB, en la ciudad de Arequipa.

Este plan de negocio se enmarca dentro del contexto de crecimiento del país, que en los últimos años (2011 – 2018) ha registrado un incremento promedio de 4.3% en el PBI, lo que a su vez conlleva mayor predisposición de las personas a adquirir productos o servicios que mejoren su calidad de vida. Arequipa no ha sido ajena a este crecimiento, siendo una de las regiones con mayor crecimiento de PBI.

Además de ello, se considera razonable realizar este análisis, dado que la población adulta mayor en Perú ha crecido de 5.7% en 1950, a 9.9% en el 2016 (INEI). Se estima que esta tendencia continúe creciendo, hasta alcanzar 17.1% de adultos mayores en el 2025 y 29.9% en el 2100. En la región Arequipa, la población de adultos mayores se ha incrementado de 11.1% a 11.7% en los últimos años (INEI). De la misma forma, la esperanza de vida de las personas, se ha incrementado en los últimos años, pasando de 73.23 años en el 2008 a 74.71 años en el 2015. Esto hace presagiar, que cada año existirá una mayor presión por diseñar y establecer servicios para personas en edades por encima de los 60 años.

Para determinar la viabilidad comercial del negocio, se realizó un estudio de mercado utilizando técnicas cualitativas y cuantitativas. Se encuestaron a 374 personas, previa validación de que tenían algún familiar con potencial necesidad de un centro para el adulto mayor. Las principales conclusiones fueron: (i) el 72.16% mostró interés en contratar los servicios de un centro para el adulto mayor, (ii) la disposición a pagar por un centro tradicional para el adulto mayor es entre S/ 1,500 y S/ 2,000, (iii) la confianza es un factor fundamental para tomar la decisión de enviar a un familiar al centro y (iv) pocas personas consideran como “malo” enviar a un familiar a este tipo de centros.

También se realizaron entrevistas a 20 adultos mayores de entre 64 y 94 años, teniendo las siguientes conclusiones: (i) el centro debe contar con buena infraestructura, servicio de alta calidad y actividades recreativas, (ii) requieren que el centro cuente con personal médico especializado, (iii) existe preocupación

permanente por su estado de salud, (iv) a la mayoría de personas le gustaría seguir aprendiendo, (v) tienen preferencia por pasar su vejez con la familia, sin embargo, esto estaría en relación a su estado de salud y disponibilidad de los familiares.

En función a la información obtenida, se ha considerado crear una empresa cuya misión será fundamentalmente mejorar la calidad de vida de los adultos mayores, brindando servicios de calidad que satisfagan sus necesidades de atención y cuidado. Los principales atributos de este centro son: (i) equipo multidisciplinario de especialistas, (ii) amplia y moderna infraestructura, (iii) equipamiento especializado y (iv) cuenta con un plan de programa de voluntariado del adulto mayor.

Según la información obtenida del estudio de mercado, se brindarán tres tipos de servicios: (i) residencia permanente (más de 3 meses), (ii) residencia temporal y (iii) guardería. Los precios por cada uno serán S/ 2,450.00, S/ 2,650.00 y S/ 140.00 respectivamente.

Para implementar el negocio, se ha determinado una inversión de S/ 1, 294,417.52, con una capacidad inicial de 30 habitaciones. La inversión inicial es financiada en 50% a una tasa de 15.74% y un período de 7 años, siendo el saldo (50%) aportado por los accionistas. En el año 5 se realiza una inversión adicional para ampliar la capacidad a 50 habitaciones.

La evaluación económica – financiera se ha realizado en un horizonte de 10 años, período necesario para el posicionamiento del negocio. Los flujos se han descontado a una tasa anual de 21,43% (costo de oportunidad del accionista), cuya razonabilidad se ha validado mediante entrevistas en las cuales se obtuvo información de otros sectores similares (hotelería y salud). Con esta data, se obtiene un valor actual neto (VAN) de S/ 147,154.85, lo que hace económicamente viable el negocio.

Finalmente, se ha determinado que los factores determinantes para hacer sostenible el negocio, son: (i) la buena reputación, (ii) el servicio adecuado y (iii) la confianza que se genere en el público objetivo.

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

El presente plan de negocio evalúa la viabilidad técnica, económica, comercial y financiera para el desarrollo de un centro de desarrollo integral del adulto mayor, dirigido a los niveles socio económicos AB en la ciudad de Arequipa.

En la presente tesis se desarrollarán 10 capítulos, los que se precisan a continuación:

En el capítulo primero llamado Introducción, se presentan los objetivos de la tesis a desarrollar, la justificación y el alcance; así como la diferenciación del proyecto y la metodología de la investigación.

En el capítulo segundo denominado Marco Teórico, se desarrollan los conceptos básicos para una mejor comprensión del plan de negocios, de igual manera de define la idea de negocio.

En el capítulo tercero denominado Análisis del Sector, se analiza el macroentorno y el microentorno en el que desarrollará la propuesta.

En el capítulo cuarto denominado Estudio de Mercado, se plantean los objetivos, el tipo y el diseño de la investigación, la herramienta de investigación, y se exponen los resultados de la misma.

En el capítulo quinto denominado Plan Estratégico, se expone el planteamiento de la misión, la visión y los objetivos estratégicos. Así mismo, las herramientas utilizadas para el desarrollo del plan.

En los posteriores capítulos (sexto al noveno) se desarrollan los planes que llevarán a la práctica la estrategia, dentro de estos el plan de marketing, plan operativo, plan organizacional y finalmente el análisis económico financiero del mismo.

1.1 Objetivo General

Desarrollar el plan de negocio para la introducción y puesta en marcha de un centro de desarrollo integral del adulto mayor en la ciudad de Arequipa, diseñado para el NSE AB.

1.2 Objetivos Específicos

- Comprender la problemática social actual del cuidado de los adultos mayores, concretamente en la ciudad de Arequipa.
- Realizar un diagnóstico de la oferta y demanda en el cuidado del adulto mayor, en el nivel socio económico AB en la ciudad de Arequipa.
- Determinar la demanda del centro de desarrollo integral para el adulto mayor, identificando las características y atributos importantes para el diseño del servicio.
- Proponer la visión, misión y ejes estratégicos del centro a través de un plan estratégico.
- Elaborar el plan de marketing que despliegue la propuesta de valor del centro de desarrollo integral.
- Planificar las operaciones y la gestión del talento humano dentro del desarrollo de un plan organizacional y de operaciones.
- Evaluar los indicadores financieros y económicos para determinar la viabilidad y sustentabilidad de la inversión.

1.3 Justificación

De acuerdo al Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), los recientes 16 años la esperanza de vida ha crecido continuamente, en 1995 fue de 68.3 años mientras que para el 2017 fue de 75 años. De acuerdo a los datos estadísticos, el departamento de Arequipa presenta una población de 1 millón 316 mil habitantes, donde el 11.7% representa la población adulta mayor (INEI, 2017), porcentaje que se ha visto incrementado respecto al 2015, año en el que la población adulta mayor era de 11.1%, siendo Arequipa la provincia más poblada de las ocho que lo conforman, en un porcentaje de 75.3% (INEI, 2017).

De acuerdo al censo realizado en el 2017, “los peruanos de 60 a más años – considerados adultos mayores por el INEI– aumentaron en 4,9 puntos porcentuales desde 1993. En el mismo período, los menores de 15 años disminuyeron en 10,6 puntos” (El Comercio, 2018).

Es importante resaltar, que la población femenina representa el 50% de la población total del país, del cual el 74.8% se encuentran en edad de trabajar (INEI, 2016). Es

relevante señalar esta cifra que como se tiene conocimiento, por lo general, en el Perú las mujeres se han encargado mayoritariamente de los quehaceres, la atención de hijos y de los adultos mayores presentes. Conforme la mujer se ha ido incorporando a la vida laboral del país, han ido surgiendo la necesidad de contratar personas para el cuidado de la vivienda y de los miembros de la familia, fundamentalmente niños y adultos mayores. Se sabe que, a inicios del 2018 el 42.20% de los hogares se encontraban conformados por al menos un adulto mayor de 60 años (INEI, 2018).

Por otro lado, el crecimiento del país, que alcanzó un promedio de 6.00% en el período 2004 – 2015 (Banco Mundial, 2018), ha hecho que la capacidad adquisitiva en los ciudadanos se incremente, lo que a su vez conlleva mayor predisposición a adquirir productos o servicios que mejoren su calidad de vida.

De acuerdo con el último reporte de inflación del BCRP, la actividad económica del Perú creció un 3.2% en el primer trimestre del 2018 con una recuperación de la demanda interna que alcanzó el 3.9%, el mayor crecimiento desde el 4.7% alcanzado en el tercer trimestre de 2016, superando así las cifras negativas del 2017 (BCRP, 2018: 7).

“Los indicadores recientes de consumo privado muestran una evolución positiva. La confianza del consumidor muestra una tendencia al alza; el crédito a las familias ha mostrado un mayor dinamismo desde el tercer trimestre de 2017” (BCRP, 2018: 40).

Entre los años 2002-2013, la economía peruana creció a un ritmo promedio anual de 6.2%, el ingreso por habitante del país casi se duplicó (CNC, 2018: 3).

Gracias a esta situación de mejora en los ingresos medios de los ciudadanos, se abre la posibilidad de generar servicios que atiendan a los adultos mayores. Naturalmente y conforme a su edad, este grupo de personas poseen limitaciones físicas, de salud y en muchas oportunidades se encuentran en situaciones de abandono, por ende, requieren de un cuidado y atención especial.

En el contexto señalado, surge la propuesta para diseñar un centro de atención integral del adulto mayor, el cual se preocupe por atender de manera personalizada, las veinticuatro horas al día, los siete días de la semana a un sector de la población que requiere optimizar su calidad de vida.

En los sectores económicos de mayores ingresos, estos se encuentran en una situación ventajosa dado que pueden contratar personal especializado en el cuidado y atención del adulto mayor, como enfermeras técnicas. Sin embargo, en la actualidad, se presenta una nueva opción que permite a los adultos mayores desenvolverse en un ambiente adecuado para ellos con cuidados especializados y en compañía de otros adultos mayores. Dicho segmento se ha identificado como la demanda potencial a ser analizada en el presente trabajo de tesis.

Respecto a la ciudad de Arequipa, se considera que no existe el número suficiente de centros especializados dirigidos a la atención del adulto mayor, tal como se verá en los capítulos siguientes, lo que favorece la evaluación de un proyecto para orientado a la atención de este segmento.

Finalmente, no solo el sentido social y económico fundamenta la realización de este proyecto, sino también la oportunidad de emplear los conocimientos adquiridos en el desarrollo de la maestría.

1.4 Alcance

El análisis del proyecto es válido para la realidad del mercado arequipeño, dirigido a todos los adultos mayores que pertenezcan a los segmentos AB, que deseen y puedan acceder a los servicios del centro de desarrollo integral en sus instalaciones.

1.5 Limitaciones

- Poca experiencia en el sector, dado que los integrantes del presente plan de negocio desarrollarían un proyecto basado en el cuidado del adulto mayor por primera vez.
- Período de tiempo para elaboración y presentación de plan de negocio establecido.
- Falta de actualización de información, por parte de las entidades responsables del segmento de la población analizado.
- Dispersión e inaccesibilidad respecto al segmento de la población adulta mayor en la ciudad de Arequipa.

1.6 Diferenciación del proyecto

La propuesta de valor del presente plan de negocio, tiene como factores diferenciadores los siguientes:

- Investigación de un mercado diferente y particular en tamaño, estilos de vida, nivel y poder adquisitivo, valores y cultura diferente. Esto se sustenta en la data proporcionada por el INEI en el 2016 respecto a la ciudad de Arequipa, en la que se muestra la población adulta viene en aumento; por tanto se considera un negocio sostenible, esta información se encuentra desarrollada en el capítulo III, análisis externo en el punto.
- Ofrece una residencia geriátrica de nivel superior, es decir con comodidades propias de un hospedaje de nivel alto, que le permitirán al adulto mayor pasar sus últimos años en excelentes condiciones, cuartos confortables y terapias de relajación, bajo el concepto de SPA. Esto a su vez, busca “romper el paradigma” respecto a este tipo de centros.
- El centro integral ofrece el programa de voluntariado del adulto mayor a la sociedad, apoyándolos en proyectos tales como escribir un libro, exposiciones artísticas, dictado de conferencias, proyectos de bio-huerto, producción literaria, entre otros, según las capacidades y los dotes de cada uno de los clientes.
- Existe un paradigma social en provincias, acerca del envío del adulto mayor a una casa de reposo, que se comprende como un desentendimiento de estas personas por sus familiares. Con esta propuesta, se busca analizar esta situación e indagar para determinar si el plan de negocios propuesto es viable.

1.7 Metodología de la investigación

- Se realiza un análisis externo e interno que identifica las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, siguiendo el análisis de los factores relevantes (económico, social, político, legal y tecnológico) dentro de la oferta de lugares que albergan y asisten con residencia temporal o permanente a los adultos mayores.

- Se propone realizar un estudio de mercado bajo un enfoque de investigación tanto cualitativa como cuantitativa, aplicando entrevistas y encuestas a los posibles usuarios de este servicio.
- Los datos recopilados en el estudio de mercado, ayudan a esbozar el plan de marketing de acuerdo a las variables de marketing, producto, precio, comunicación y plaza.

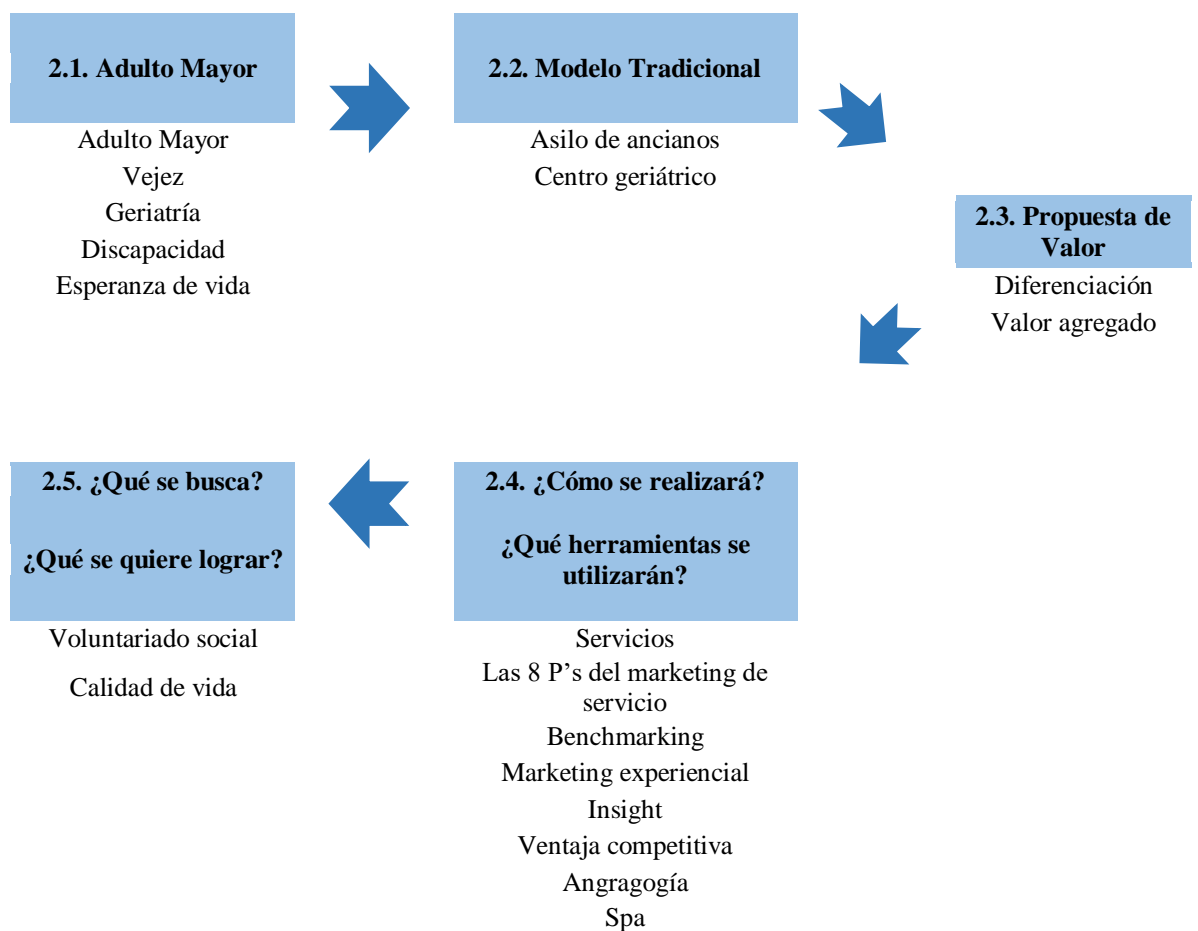
En el siguiente capítulo, Marco Conceptual se describen los conceptos utilizados en el presente plan de negocio, para una mejor comprensión del Plan de Negocios.

CAPÍTULO II: MARCO CONCEPTUAL

En el presente capítulo, se presentan las definiciones que conciernen al contexto del adulto mayor y los conceptos clave que se utilizarán a lo largo del desarrollo del documento, para una mejor comprensión del plan de negocio.

El objetivo principal del plan es presentar una nueva propuesta de atención integral enfocada en el adulto mayor buscando mejorar la calidad de vida y voluntariado a la sociedad, a través de un modelo de negocio que presente un servicio sostenible para los accionistas del proyecto. En el Gráfico II.1., se visualiza el esquema del marco conceptual a desarrollar en el presente capítulo:

Gráfico II.1. Marco Conceptual



Elaboración: Autores de esta tesis

2.1 Adulto mayor

En la actualidad, no solo aquellos **adultos mayores** que padecen de discapacidad requieren de atención y cuidados especiales en su vejez. El segmento poblacional que comprenden los adultos mayores de 60 años ha tomado mayor importancia por aumento de la esperanza de vida.

Adulto mayor: Según la Organización Mundial de la Salud “las personas de 60 a 74 años son de edad avanzada, de 75 a 90 años son ancianas y mayores de 90 años son grandes viejos” (OMS, 2002).

Vejez: “Se trata de cambios graduales en el que intervienen un número muy considerable de variables con diferentes efectos o que dará como resultado una serie de características diferenciales muy acusadas entre las personas de la misma edad cronológica” (Cornachione, Urrutia & Ferragut, 2006: 28).

Geriatría:

La definición más ajustada de geriatría, tomada de la British Geriatric Society, es la que la califica como “rama de la medicina que se ocupa no solo de la prevención y asistencia de las enfermedades que presentan las personas de edad avanzada, sino también de su recuperación de función y de su voluntariado en la comunidad” (Macías, 2005: 107).

Discapacidad: “Toda restricción o ausencia debida a una deficiencia, de la capacidad de realizar una actividad en la forma o dentro del margen considerado normal para el ser humano”. Las discapacidades pueden darse de forma temporal o permanente, y asimismo ser reversibles o irreversibles. Pueden agruparse de acuerdo a los 3 aspectos afectados principalmente: el desplazamiento, la comunicación y la conducta (OMS: 1999).

Según la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP de la República del Perú “La **esperanza de vida** es el promedio de años que se espera alcance una determinada población, considerando que alcanzó cierta edad. Es distinta para hombres y mujeres, y cambia con la edad” (Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2016: 5).

2.2 Modelo tradicional

En la actualidad, el **modelo tradicional** comprende los asilos y centros geriátricos que ofrecen servicios limitados de atención para los adultos mayores sobre sus

necesidades básicas de hospedaje, alimentación, limpieza y suministro de medicinas, según requieran los usuarios.

Asilo de ancianos: “Un lugar para personas que no necesitan permanecer en un hospital, pero que necesitan cuidados especiales” (Villar, 2009).

Centro Geriátrico: “Es una organización con normas preestablecidas, encaminada fundamentalmente a dar atención a los ancianos que allí habitan satisfaciendo las necesidades que ellos requieren” (Fajardo, 1982).

2.3 Propuesta de valor

El plan presenta una **propuesta de valor**, la cual mediante la diferenciación de sus servicios personalizados, ofrece en ellos un valor agregado enfocado en el bienestar y desarrollo del adulto mayor.

Diferenciación: Estrategia basada en alcanzar el máximo rendimiento a través de una ventaja competitiva que permita una percepción del servicio o producto como único en el mercado. Las empresas deben identificar sus puntos fuertes en relación con los beneficios ofrecidos a lo posibles usuarios (Águeda, García, Narros, Olarte, Reinares & Saco, 2008: 422).

Valor agregado: Se puede definir como “la mejora que una empresa da a su producto o servicio antes de ofrecer el producto a los clientes”, al agregar valor al producto o servicio, permite incrementar su precio (Bujan, 2014).

2.4 ¿Cómo se realizará? ¿Qué herramientas se utilizarán?

La propuesta de valor se desarrollará mediante aplicación de **herramientas enfocadas a los servicios**, buscando mediante los **servicios innovadores** una ventaja competitiva alcanzando los estándares de calidad esperados por los usuarios.

Se puede definir el término **servicios** como las acciones y procesos producidos por un individuo u organización para otro individuo u organización (Zeithaml, Bitner & Gremler, 2009: 4).

Las 8ps del marketing de servicio, es la extensión de la mezcla al agregar los siguientes elementos relacionados con los servicios: el entorno físico, el proceso, el personal, y la productividad y calidad (Lovelock & Wirtz, 2009: 22). Las cuatro primeras son: producto, precio, plaza y promoción.

Benchmarking:

Significa en inglés punto de referencia, es el camino para encontrar aquella empresa que funciona mejor que el resto y la razón. Se trata de buscar los puntos de referencia en empresas líderes, en variables clave del negocio. Estudiando, imitando y superando las mejores prácticas de otras empresas líderes. Hoy en día, gran cantidad de empresas grandes utilizan la técnica del benchmarking para que las ayude a mejorar sus ventajas competitivas (Sol, 1999: 83).

Marketing experiencial: Estrategia del marketing utilizada para crear experiencias en los clientes, dejando en ellos buenos recuerdos a través de emociones y sentimientos, relacionando el buen recuerdo con la experiencia vivida, generando un preferencia por la marca respecto a las demás, logrando así la fidelización del cliente y la incrementación de las ventas. El principal objetivo de esta herramientas es crear un vínculo profundo entre el cliente y la marca (Azul & Pontaza, 2015: 3).

Insight: Las percepciones de los clientes permiten comprender el vínculo emocional generado entre un cliente y un producto o servicio. Un Insight, es el develamiento de la manera espontánea de pensar, sentir o actuar del cliente más allá de lo evidente, permitiendo mejorar las estrategias de comunicación (Quiñones, 2013: 34).

Ventaja competitiva:

Una ventaja competitiva constituye una destreza o habilidad especial que logra desarrollar una empresa y que la coloca en una posición de preferencia a los ojos de mercado. Constituye un factor diferencial en las características de una empresa, un producto o servicio que los clientes, consumidores o usuarios perciben como única y determinante (Bravo, 1997: 17).

Análisis VRIO: Comprendido por los conceptos Valioso, Raro, Inimitable y Organizado, este análisis permite que la organización puede detectar que recursos y capacidades le proporcionan determinada ventaja competitiva frente al mercado.

Andragogía: Malcolm Knowles fue pionero en el uso del concepto de andragogía, definiendo este concepto como “el arte y la ciencia de ayudar a los adultos a aprender” (Knowles, 1980: 43).

Spa:

Los centros Spa se remontan a las antiguas culturas romanas y griegas, que se servían de las cualidades del agua para el cuidado del cuerpo. Aparecían así, las primeras muestras de *Salutem Per Aqua*, de donde surgen las siglas de SPA. En los centros Spa las aguas no tienen propiedades en sí mismas, sino que los efectos beneficiosos provienen de la presión del agua y de los contrastes de temperatura, entre frío y calor. Todo ello complementado por los diferentes tratamientos, como masajes, barro, fangos, que imitan cada vez más una cultura oriental dirigida al equilibrio y relajación (Segovia, 2004: 46).

2.5 ¿Qué se busca? ¿Qué se quiere lograr?

El objetivo primordial es ofrecer servicios personalizados de calidad enfocados en el adulto mayor, para así incrementar la **calidad de vida** en su etapa de vejez, satisfaciendo sus necesidades y logrando su **voluntariado** en la sociedad, utilizando su experiencia y trayectoria.

La calidad de vida: Se puede definir como la percepción que una persona tiene del lugar en el que se desarrolla, contemplando aspectos como salud física, estado psicológico, relaciones interpersonales y relaciones con los elementos de su ambiente (OMS, 2012: 246).

Programa de voluntariado: Acción de volver a conformar un grupo, del cual se dejó de ser parte por alguna razón. Por tanto, el plan refiere el reingreso de un individuo en la sociedad de la que por diferentes motivos quedó marginado (Portal Definición.de, 2018).

Los conceptos expuestos anteriormente serán utilizados en el desarrollo del plan, por tanto es importante el conocimiento de su definición y la relación que guardan entre ellos.

Esto consistirá en que los adultos mayores transmitan sus experiencias, habilidades técnicas y habilidades blandas a las nuevas generaciones, se impulsará que participen en actividades de creación de productos ornamentales, o artesanías según la voluntad y las habilidades de cada persona, inclusive se incentivará la pintura, el dibujo, la música, el canto, y la escritura de libros de esta forma los productos tendrán autores propios y generar un reconocimiento y aporte a la sociedad actual.

2.6 Importancia del adulto mayor.

De acuerdo a Gálvez & Ponce se puede afirmar que “La vejez o ancianidad, es desde el punto de vista psicológico, la etapa donde la persona está en su máximo sentido de reflexión y espiritualidad. Debería ser la etapa más plena y más feliz del ser humano” (Gálvez & Ponce, 2007: 28).

La vejez no se puede considerar sólo desde un aspecto cronológico, debido a su carácter biológico. “La edad es una categoría social con un fundamento biológico, pero la biología nos dice poco acerca de su sentido y significaciones sociales” (Ginn & Arber, 1996).

Socialmente, la vejez se relaciona con dejar de ser personas en actividad, productivas, necesarias, entre otros aspectos. En consecuencia, referirse a una persona por su edad, calificándola como “viejo” es despectivo, es por eso que se debe utilizar el término “adulto mayor” Guerrero (2001).

Situación actual

El envejecimiento de la población se debe a la disminución de la natalidad y el incremento paulatino de la esperanza de vida, es decir se ha reducido el número de personas de edades más jóvenes y por el contrario, se ha incrementado el de personas de edades avanzadas.

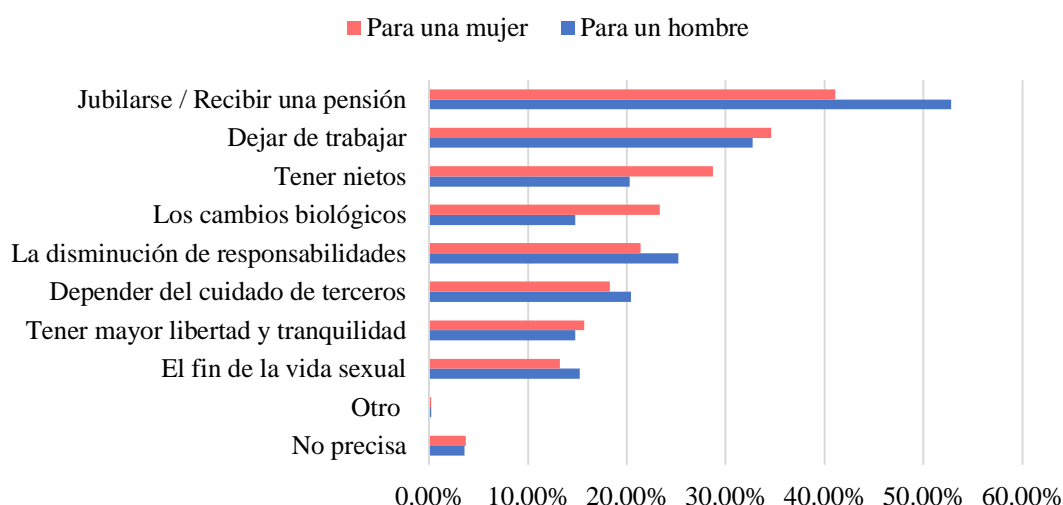
La Organización Mundial de la Salud señala en un informe que el riesgo de abuso de los mayores aumenta proporcionalmente a la degeneración de la población. Se deduce que en el año 2050, a nivel mundial la población adulta mayor llegará a los dos mil millones de personas (TV Perú, 2018).

Por otro lado, “la esperanza de vida en el continente americano es de 75 años. La población de la región ganó 16 años de vida como promedio en los últimos 45 años, dice el informe Salud de las Américas del 2017 de la OMS” (El Comercio, 2018).

En un estudio de opinión pública realizado a nivel nacional en julio del 2017, por la Pontificia Universidad Católica del Perú, llamado “Las edades de la vida según los peruanos”, donde entrevistaron a 1,174 personas con un margen de error de 2.86% y un nivel de confianza del 95.00%. El estudio analiza las representaciones que tienen los peruanos de las etapas y eventos de la vida, y de las edades en las que dichos eventos

deberían darse, destacando las siguientes repuestas: ¿Qué acontecimientos marcan el inicio de la vejez para una mujer? ¿Y para un hombre?

Gráfico II.2. Acontecimientos que marcan el inicio de la vejez



Fuente: Boletín N 149 – “Las edades de la vida según los peruanos”

De las siguientes instituciones: ¿Cuáles considera usted que son más importantes para el cuidado y atención de las personas en las siguientes etapas de la vida?

Tabla II.1. Instituciones importantes en las etapas de la vida

Instituciones	Infancia %	Juventud %	Adulthood %	Vejez %
La familia	98.30	85.00	71.80	83.20
El Estado	64.20	52.90	42.90	53.70
Instituciones particulares o privadas	13.90	19.50	14.60	14.10
Instituciones de beneficencia o caridad	7.50	6.20	14.10	32.70
Cada uno debe cuidarse por sí mismo	7.20	29.70	48.60	10.60
Otra	0.40	0.40	0.30	0.20
Ninguna	4.60	3.00%	4.20	2.40
No precisa	3.50	2.90	3.20	2.80

Fuente: Boletín N 149 – “Las edades de la vida según los peruanos”

El estudio muestra que la edad no necesariamente indica el inicio de la vejez, sino que para una gran mayoría de personas el jubilarse o recibir una pensión, reforzando el sentido de utilidad de un adulto mayor hacia la sociedad y particularmente su familia. Por otro lado, es importante destacar, que las instituciones particulares o privadas son las indicadas para el cuidado de la vejez para un 14.1% a nivel nacional.

Problemas en la edad adulta

“Nueve de cada diez adultos mayores registra características de depresión en Trujillo, según revela un estudio de la Subgerencia de Derechos Humanos de la Municipalidad Provincial de Trujillo (MPT)” (La República, 2017).

Según la geriatría, los problemas son:

Afecciones geriátricas: dolencias comunes de la vejez, como la pérdida de audición, cataratas, dolores de espalda y de cuello.

Pérdida de la masa muscular: cambios físicos, disminución de masa ósea y aparición de enfermedades, como la osteoporosis, son propias de la edad.

Cambios en la piel: con los años la piel pierde elasticidad y son los adultos mayores, los que presentan la piel más delgada y seca, susceptible de dañarse con cualquier agente externo.

Incontinencia urinaria: este descontrol es común entre las personas adultas; sin embargo; no es parte del envejecimiento.

Deterioro cognitivo: se refiere a la pérdida de algunas funciones cognitivas como la memoria y el procesamiento de la información.

Cambios emocionales: en el envejecimiento se dan transiciones de la vida como la jubilación, la independización de los hijos o el fallecimiento de la pareja o de amigos.

Finalmente, en el Perú, es el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables trabaja en la protección de los derechos de los adultos mayores.

A nivel nacional se han establecidos fechas memorables sobre las personas adultas mayores:

15 de Junio – “Día Mundial de la Toma de Conciencia del Abuso y Maltrato a las Personas Adultas Mayores”.

26 de Agosto - “Día Nacional de las Personas Adultas Mayores”.

1 de Octubre – “Día Internacional de las Personas de Edad”.

Por tanto, la importancia de la población adulta mayor radica en su progresivo crecimiento como consecuencia de la disminución de la natalidad y el aumento de la esperanza de vida en el mundo. En este sentido es trascendental que los Estados cumplan con sus respectivas obligaciones para que los adultos mayores puedan vivir un digno envejecimiento, considerando las posibles afecciones biológicas y psicológicas que podrían presentar.

En el siguiente capítulo se presenta el Análisis del Sector, en el cual se realizará un análisis del macro entorno y del micro entorno, con el objetivo de tener conocimiento de las condiciones del sector para la implementación del Plan de negocios.

CAPÍTULO III: ANÁLISIS DEL SECTOR

En el presente capítulo se realizará un análisis del macro entorno y del micro entorno, a fin de conocer las condiciones para la implementación del plan de negocio. Se utilizarán herramientas como la del análisis de las fuerzas externas, benchmarking y análisis de productos sustitutos.

3.1 Macroentorno

En el macroentorno se analizarán las fuerzas externas, que pueden clasificarse en cinco categorías: fuerzas económicas, fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales; fuerzas políticas, gubernamentales y legales; fuerzas tecnológicas, y fuerzas competitivas (David, 2016).

3.1.1 Fuerza económica

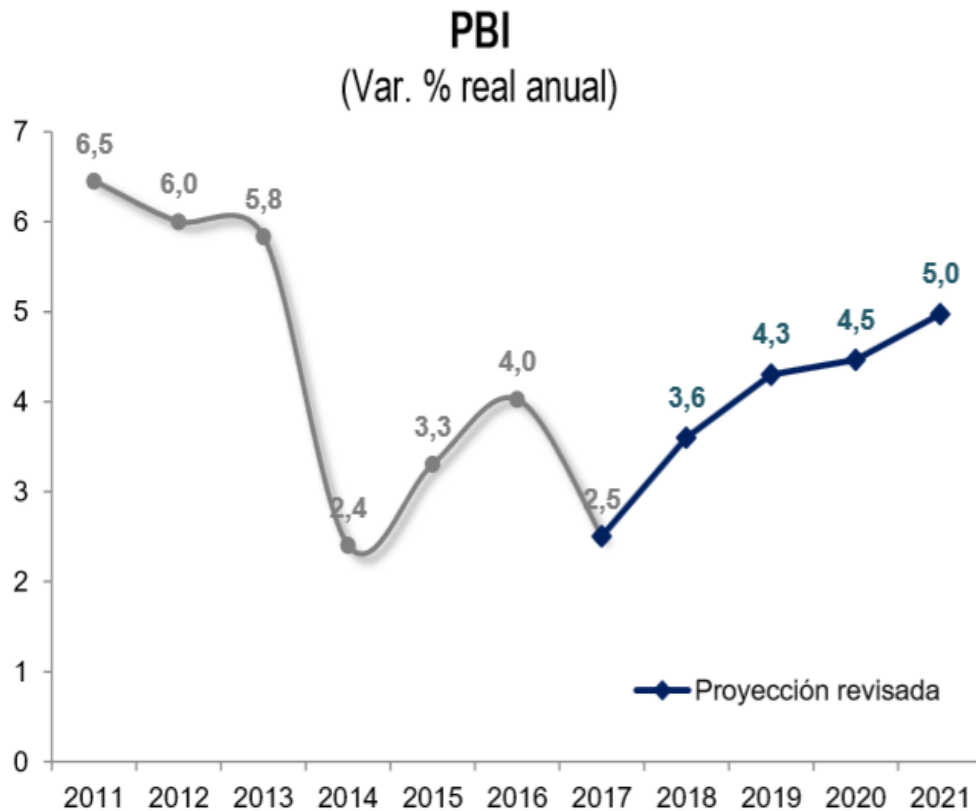
En relación al entorno macroeconómico que es favorable para el país, el crecimiento anual de la economía peruana se ha mantenido en 2.5% a largo del 2017, promedio por debajo del producto bruto interno (PBI) potencial. Sin embargo, para el 2018 se aguarda un incremento del 4.0%, de acuerdo a lo que proyecta por el Fondo Monetario Internacional (IPE, 2018). En el 2018, el Perú tendría el mayor crecimiento, a diferencia de Argentina, recientemente afectada por la inestabilidad económica (BCRP, 2018).

El Banco Mundial prevé que “la economía peruana crecerá 3.5% en el 2018, cifra inferior a los estimados del Fondo Monetario Internacional y el Ministerio de Economía y Finanzas de 3.7% y 4%, respectivamente. Para el 2019, el Banco Mundial estima una expansión de 3.8% para el PBI del Perú” (Gestión, 2018).

En el 2018 se conserva el incremento del PBI en 4% y se revisa el crecimiento de 4.0% a 4.2 % para el 2019, basado en el dinamismo de la demanda interna, respecto a la inversión y el consumo privado (BCRP, 2018).

A pesar de estas crisis, que empujan a la baja el crecimiento económico del país, han sido las exportaciones y el impulso que quiere dar el actual presidente a la inversión pública, así como el buen manejo fiscal del Banco Central de Reserva del Perú, manteniendo el rango de inflación de la economía peruana en 3%, los que han mantenido a la economía en un crecimiento continuo en los últimos años.

Gráfico III.1. Proyección del PBI % Anual



Fuente: BCRP, MEF, proyecciones MEF.

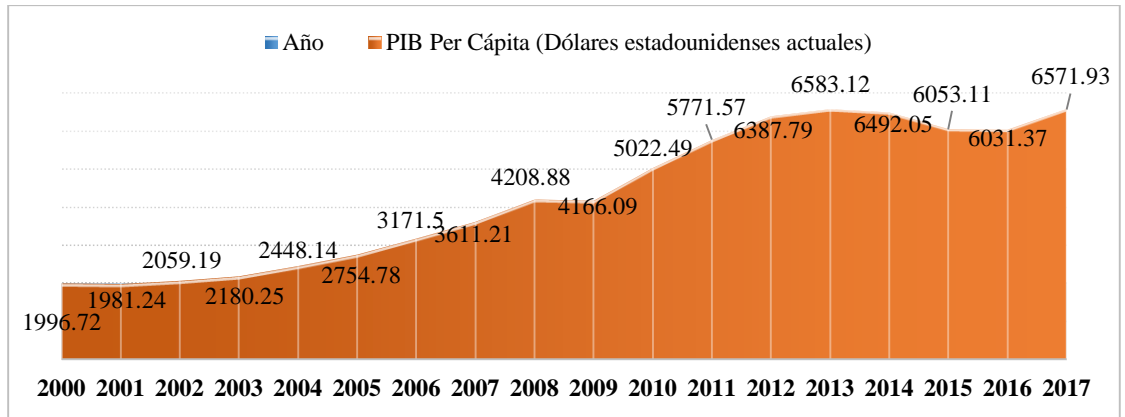
En el Gráfico III.1., se presenta el desempeño del PBI nacional desde el año 2011 y la proyección del mismo para los siguientes tres años. Como se observa, la tendencia negativa hasta el año 2017, se ve revertida en las proyecciones 2018 - 2021, período en el cual se identifica una tendencia creciente. Esto permite visualizar un ámbito económico nacional propicio para el desarrollo de nuevos proyectos.

Según Aurum consultoria & mercado en su informe Perspectivas Económicas para la región Arequipa menciona que en el año 2017 el crecimiento del PBI arequipeño fue 4.1%, cifra 1.64 veces mayor que la tasa de crecimiento de Perú

El PBI arequipeño ha mostrado un crecimiento en los últimos años, llegando en el año 2017 a los S/ 30, 917 millones de soles, sostenido principalmente por la minería y el inicio de operaciones de la ampliación de Sociedad Minera Cerro Verde.

En el Gráfico III.2. que se presenta a continuación, se observa el PBI per cápita actual y su evaluación en el presente siglo.

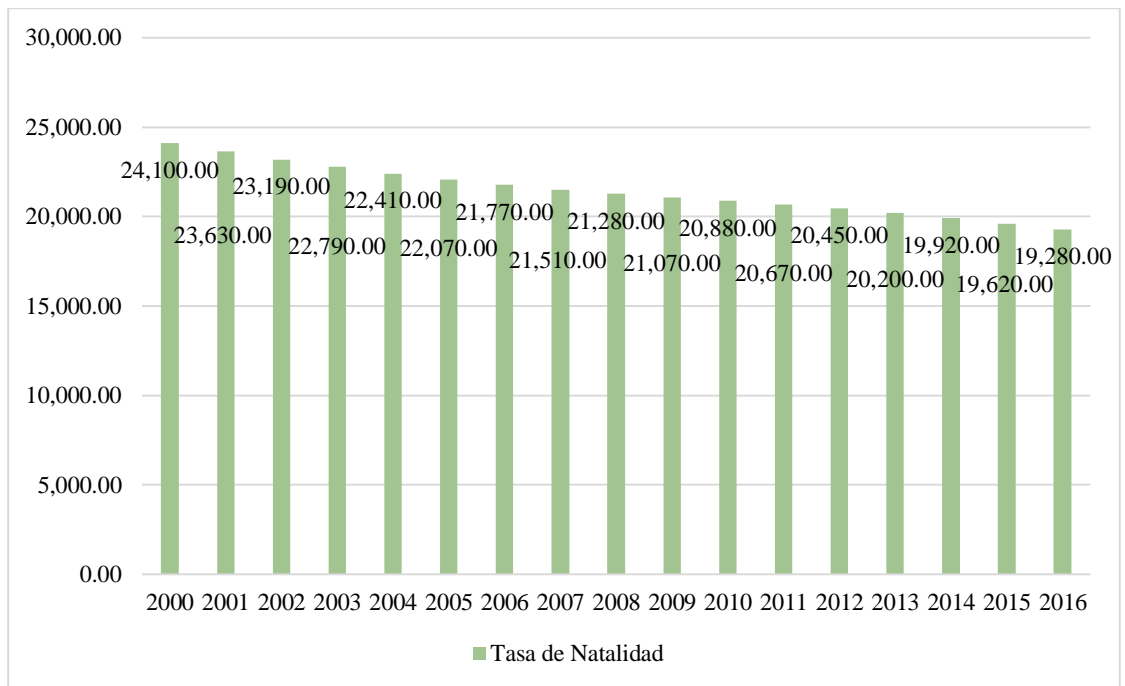
Gráfico III.2. Evolución del PBI per cápita en el Perú (2000-2017)



Fuente: Banco Mundial

Elaboración: Autores de esta tesis

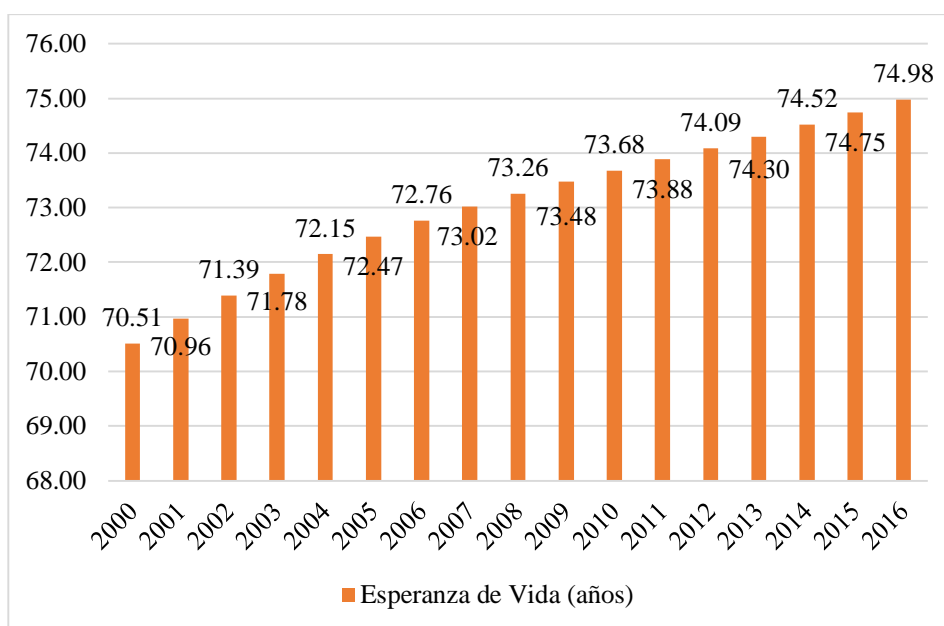
Gráfico III.3. Tasa de Mortalidad en el Perú (2000-2016)



Fuente: Banco Mundial

Elaboración: Autores de esta tesis

Gráfico III.4. Esperanza de vida al nacer en el Perú (2000-2016)



Fuente: Banco Mundial

Elaboración: Autores de esta tesis

Tabla III.1. Evaluación de Indicadores

Indicador	PIB por persona	Tasa de Natalidad	Esperanza de vida
Variación del año 2000 al 2016	+ 202.07%	- 20.00%	+ 6.34%
Variación real del año 2000 al 2016	Incremento	Disminución	Incremento
	4034.65	- 4820.00	4.47

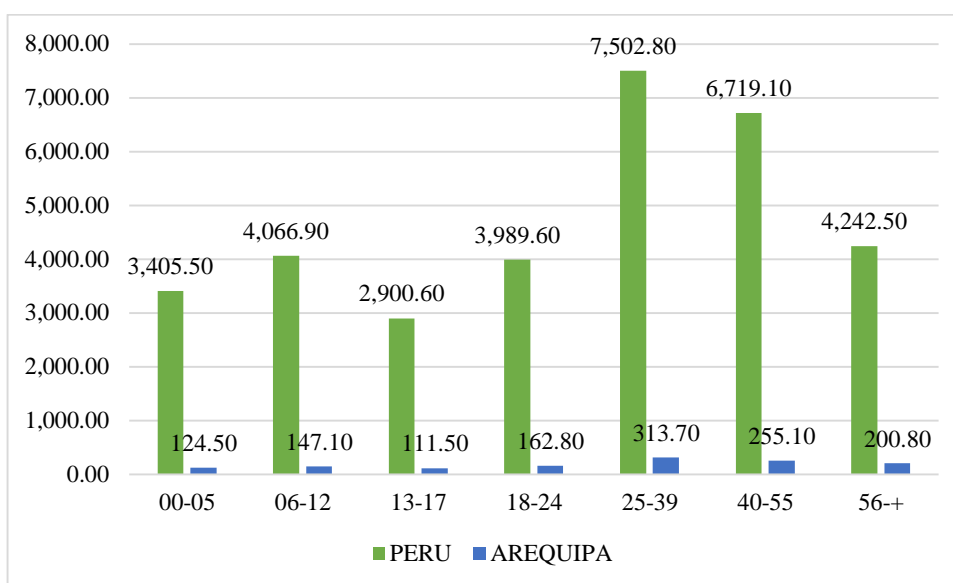
Elaboración: Autores de esta tesis

Como se observa en la Tabla III.1., al evaluar la correlación entre los tres indicadores, se concluye que el incremento del PBI per cápita en los últimos 16 años corresponde al orden del 229.14%, permaneciendo como una variación positiva respecto a la reducción de la tasa de alumbramientos en un 20.00%. Asimismo, identificamos que la Esperanza de vida, afectada por el PIB, ha tenido un incremento del 6.34% en el periodo evaluado.

3.1.2 Fuerza socio-cultural

La población en el Perú, por encima de los 56 años de edad, es de 4'242,500.00 (2017), mientras en la ciudad de Arequipa es de 200,800.00 personas, según el Gráfico III.5. Se puede observar también, que existe un grupo etario importante entre 40 y 55 años, que garantizaría un tamaño de mercado por encima de las 200,000.00 personas en la década venidera. Por otro lado, de acuerdo al INEI, en nuestro país las mujeres vivirán en promedio 77.8 años, a diferencia de los hombres que vivirán en promedio 72.5 años, hasta el año 2020.

Gráfico III.5. Población por Segmentos de Edad 2017

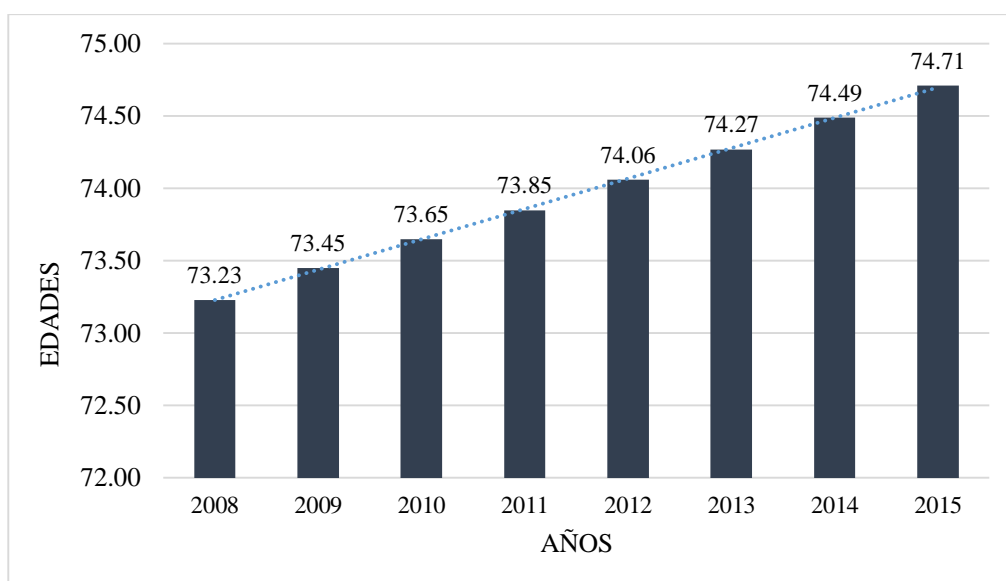


Fuente: CPI

Elaboración: Autores de esta tesis

En el Gráfico III.6., se observa la evolución de la esperanza de vida, la cual en los últimos 20 años ha sostenido una tendencia creciente. Esto hace presagiar, que cada año existirá una mayor presión por diseñar y establecer servicios para personas en edades por encima de los 60 años. En el 2016, la población femenina alcanzó los 75,3 años, a diferencia de la población masculina que alcanzó los 69,8 años, de acuerdo al estudio publicado por The Lancet, revista médica británica (Global Burden Disease, 2017).

Gráfico III.6. Esperanza de Vida Promedio - Perú



Fuente: Datosmacro.com

Elaboración: Autores de esta tesis

A nivel mundial, la población está envejeciendo y esta situación, no es ajena al Perú. El sector de la población adulta mayor ha crecido de 5.7% en 1950, a 9.9% en 2016; de acuerdo al Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), se estima que este segmento continúe creciendo en los próximos años hasta 17.1% en 2025 y 29.9% en 2100. Este crecimiento se ha dado de igual forma en el departamento de Arequipa, en el cual la población de adultos mayores corresponde al 11.7% (INEI, 2017), tal como se mencionó anteriormente. Dicho crecimiento se debe al aumento de la esperanza de vida al nacer y a la disminución de la tasa de fecundidad.

Necesidades y perfil del adulto mayor

La geriatría es una especialidad de la medicina destinada a prevenir, diagnosticar, tratar y rehabilitar a los adultos mayores. Esta especialidad a diferencia de otras, evalúa al paciente de forma general, no solo estudia un órgano o un sistema, lo cual permite obtener resultados más completos. Asimismo, evalúa los diferentes aspectos del paciente: clínico, mental, funcional, social y emocional. De acuerdo a la geriatra de la Municipalidad del distrito limeño de San Isidro, Karen Bustamante Gonzales; responsable de la atención médica al adulto mayor, al año 2017 en el Perú existen cerca

de 200 geriatras titulados, una considerable escasez, en comparación con la creciente población de adultos mayores.

La población adulta mayor comprende más de 3 millones de peruanos, el 43.00% de este segmento se dedica al hogar y al cuidado de otro miembro de la familia; así como al trabajo voluntario en organizaciones comunitarias. Por otro lado, el 55.00% pertenece a la Población Económicamente Activa (PEA) indica la Asociación de AFP, es decir, que se mantienen de su trabajo. Debido a muchos factores, como la escasa oferta de empleo para este sector, la población de la tercera edad se encuentra en una situación vulnerable, dado que en muchos casos no cuentan con respaldo económico o familiar, que les permita tener una adecuada calidad de vida. Según la Asociación de AFP, actualmente el 15.00% de la población que se encuentra entre los 60 y 64 años, así como el 20.00% de los que se encuentran entre los 65 y 69 años, el 20.00 % de la población adulta mayor de 70 años, viven en condiciones de pobreza.

La enfermera intensivista del Hospital Goyeneche, quien tiene maestría en Salud pública y además tiene especialidad en cuidado enfermero en paciente crítico- adulto ; Mayra Arratia Corrales indicó en una entrevista realizada por la Asociación de AFP, que al año 2017 el 85.00% de la población adulta cuenta con seguro de salud, privado o público. En cuanto al sistema de pensiones, el 44.00% se encuentra afiliado. El 23.00% pertenece a ONP, el 12% pertenece a AFP, y el 7% a la Cédula viva. Sin embargo, solo el 57.00% podrá contar con una pensión, esto se debe a la ausencia de información y conocimiento financiero.

3.1.3 Fuerza política-legal

En la actualidad, se ha tomado mayor conciencia por el cuidado del adulto mayor en el Perú. Ha crecido el interés de las Políticas de Estado por este segmento de la población. En julio del 2016, el Congreso de la República del Perú promulgó y publicó la Ley N° 30490, ley de la persona adulta mayor. Dicha ley, es una modificación de la Ley N° 28803, y tiene como fin establecer un normas actualizadas que promueva el cumplimiento de los derechos humanos de los adultos mayores peruanos, garantizando mejorar su calidad de vida e integración a la sociedad (Ley N° 30490, 2016).

Mediante la nueva ley vigente, el Estado busca fomentar la buena atención de las personas adultas mayores mediante la promoción y protección de sus derechos

fundamentales, orientados principalmente hacia el respeto la dignidad, independencia y cuidado. Al igual que los derechos, la mencionada ley describe los deberes de la familia y del Estado hacia la persona adulta mayor. Por tanto, dicha ley también expone los lineamientos para la atención de la persona adulta mayor en los centros de atención (Ley N° 30490, 2016).

El Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables (MIMP), ha pronunciado los lineamientos necesarios para el cumplimiento de lo dispuesto en la ley, por tanto la dirección de dicho ministerio, cuenta con la potestad de aplicar sanciones por el incumplimiento de lo anteriormente expuesto (Ley N° 30490, 2016).

Asimismo, el MIMP ha desarrollado el PLANPAM 2013-2017, Plan Nacional para las personas adultas mayores, el cual es de cumplimiento obligatorio por las entidades del gobierno tanto a nivel nacional, regional y local. El mencionado Plan Nacional se encuentra enfocado al servicio público y la gestión descentralizada, cuyo objetivo consiste en identificar los bienes y servicios con los cuales debe manifestarse el Estado en el cuidado de las personas adultas mayores, con el fin de garantizar su calidad de vida e inclusión social.

3.1.4 Fuerza tecnológica

Los avances en el sector de la medicina y de la tecnología han permitido el aumento de la esperanza de vida; sin embargo, con el acrecentamiento de la población adulta, han aumentado tanto las enfermedades crónicas como las degenerativas. Karen Bustamante Gonzales, médico geriatra, explica que el objetivo no es alargar más la vida, lo que se pretende es brindar una mejor calidad de vida y difundir la importancia del envejecimiento activo y saludable, manteniendo la independencia y funcionalidad.

Los adelantos de la tecnología son esenciales para todas las áreas del conocimiento, y toman mayor relevancia sobre nuestra salud y bienestar. Por tanto, el mercado de la salud ofrece diferentes productos médicos innovadores para el cuidado, control, tratamiento y prevención de posibles deficiencias presentes en la salud de adultos mayores, como los instrumentos para medir signos vitales. Asimismo, se encuentran equipos que permiten el desarrollo de las actividades básicas como el movimiento, la comida y el aseo personal, permitiendo una mejor calidad de vida a través de la independencia y seguridad. De igual manera, el mercado también ofrece los equipos

médicos necesarios para el cuidado de la población longeva con discapacidades que requieran de mayor atención para el desenvolvimiento de sus actividades.

Los adultos mayores se encuentra más propensos a sufrir enfermedades y su recuperación toma más tiempo; e inclusive puede no darse la recuperación completamente, ocasionando la disminución en las capacidades funcionales. Con el fin de evitar la incapacidad funcional de los adultos mayores, se practican técnicas de fisioterapia geriátrica, es decir la aplicación de técnicas de fisioterapia en personas adultas, para las cuales es necesario el empleo de herramientas y equipos adecuados, aplicados por personal debidamente capacitado.

Actualmente, Arequipa cuenta con el Hospital Geriátrico Municipal, el cual trabaja con cuatro especialidades básicas, de las cuales destacan medicina general y cirugía. El hospital tiene una valiosa tecnología como el equipo Arco en C, el cual sirve para intervenciones quirúrgicas como la colocación de marcapasos, intervenciones de traumatología, colocación de catéteres, entre otras. Asimismo, cuenta con la última tecnología en Rayos X con máquinas digitales para ver las placas en la computadora en formato HD (High Definition).

3.2 Microentorno

Seguidamente, se presenta un análisis de la competencia principal identificada, dirigida al nivel socioeconómico AB en la ciudad de Arequipa, los cuales ofrecen un servicio similar al propuesto en el presente plan de negocios, ya que brindan atención para el cuidado de los adultos mayores mediante servicios básicos en la residencia como el desplazamiento, el aseo, la alimentación y la administración de medicamentos; sin embargo, la propuesta se diferencia por ofrecer servicios complementarios orientados a mejorar la vida de los usuarios tales como actividades recreacionales, tratamientos corporales, tratamientos estéticos, programa familiar, programa de voluntariado social, entre otros.

Tabla III.2. Principales Competidores en el Mercado

Principales Competidores					
NOMBRE	Residencia Geriátrica Franco Peruana	Centro Geriátrico Cari Nonni	Centro Geriátrico La Edad de Oro	Hogar Privado Geriátrico Mas Vida	Residencia Geriátrica la Hacienda de Mi Abuelo
PRECIO POR DIA	-	MIN S/. 60.00	S/. 100.00	-	-
PRECIO ESTANCIA PERMANENTE	S/. 1,500.00	S/. 1,800.00 - S/. 3,500.00	S/. 1,900.00 - S/. 2,100.00	S/. 1,400.00	S/. 1,500.00 - S/. 1,700.00
SERVICIOS	Servicios asistenciales: limpieza, alimentación, medicina, hospedaje, lavandería.	Servicios asistenciales: limpieza, alimentación, medicina, hospedaje, lavandería.	Servicios asistenciales: limpieza, alimentación, medicina, hospedaje, lavandería.	Servicios asistenciales: limpieza, alimentación, medicina, hospedaje, lavandería.	Servicios asistenciales: limpieza, alimentación, medicina, hospedaje, lavandería.
OBSERVACIONES	No incluye utensilios personales como pañales, pastillas. Se lleva a citas del seguro o externas pero se cobra pasajes.	Cámaras de seguridad y sensores de movimiento en habitaciones. Actividades grupales como ejercicios. Precio varía según la dependencia del paciente. No incluye utensilios personales como pañales, pastillas. No llevan a citas externas.	No incluye utensilios personales como pañales, pastillas. Tiene horario de actividades para todos. No llevan a citas externas.	No incluye utensilios personales como pañales, pastillas. Se lleva a las citas del seguro o externas, pero se cobra pasajes. Actividades opcionales. No llevan a citas externas	No incluye utensilios personales como pañales, pastillas. Se lleva a las citas del seguro o externas pero se cobra pasajes.

Elaboración: Autores de esta tesis.

3.2.1 Productos Sustitutos

Debido al crecimiento de la población adulta mayor, el sector resulta atractivo para la formación de productos sustitutos en el mercado orientados al cuidado general de las personas adultas. El servicio ofrecido consta en su mayoría, de cuidados básicos, como desplazamiento, aseo y alimentación, en el hogar del paciente; sin embargo, el servicio solo es ofrecido por un horario establecido por seis días a la semana, ya sea diurno o nocturno, por lo cual para una atención completa del adulto mayor se quieren de dos personas. En algunos casos, los proveedores del servicio no son especialistas de la salud o solo tienen una formación técnica. Se realizó una investigación experimental (mystery shopper), la cual consistía en cotizar diversos servicios de atención particular de enfermeras y/o personas que ofertan por medios de comunicación de prensa escrita y redes sociales, sus disponibilidad para atender a los adultos mayores en la ciudad de Arequipa.

TIPO	Agencia	Particular	Particular	Particular	Particular
NOMBRE	NANAS AQP	-	-	-	-
COMISION (UNICO PAGO PRIMER MES)	S/. 200,00	-	-	-	-
ENFERMERA TECNICA	SI	SI	SI	SI	SRA DEL HOGAR
PRECIO MENSUAL	S/. 900,00	S/. 1.200,00	S/. 950,00	S/. 500,00	S/. 900,00
HORARIO (LUN - SAB)	8 h	8 h	nocturno	8 h	8 h
SERVICIOS	Cuidados en general (limpieza), suministro de alimentos y medicinas.	Cuidados en general (limpieza), suministro de alimentos y medicinas, cocina y limpieza del hogar	Cuidados en general (limpieza), suministro de alimentos y medicinas.	Aseo personal, alimentación, acompañamiento, desplazamiento, mantenimiento del lugar, otros	Cuidados en general (limpieza), suministro de alimentos y medicinas (solo pastillas), cocina y limpieza del hogar

Elaboración: Autores de esta tesis

3.3 Conclusiones

Mediante el análisis realizado del macro entorno y micro entorno en este capítulo, se han podido identificar oportunidades para el desarrollo de la presente propuesta. Por ejemplo, la recuperación de la economía nacional con un crecimiento del PBI del 4.0% en el presente año 2018 y una proyección positiva para los siguientes años, evidencian un entorno económico favorable. Asimismo, el crecimiento del segmento de la población adulta a nivel nacional, con una representación de dicha población del 11.7% en la ciudad de Arequipa debido a la evolución de la esperanza de vida, y los cambios sociales por la inclusión de las mujeres a la vida laboral, pronostican una mayor necesidad por establecer servicios orientados al cuidado de los adultos mayores, dado que muchas familias no se encuentran en la capacidad de brindar la atención especializada requerida. Será posible brindar dicha atención gracias a los avances tecnológicos enfocados al cuidado de los adultos mayores que se ofrecen actualmente en el mercado y que han llegado a la ciudad de Arequipa, como actualmente se encuentran en el Hospital Geriátrico Municipal, complementado con el equipo especializado multidisciplinario de profesionales que operen en el centro.

Sin embargo, en análisis también permite identificar las posibles amenazas que se presenten en el entorno como la desconfianza del consumidor y los prejuicios sociales, para lo cual la organización deberá poner en práctica estrategias que permitan afrontar dichas amenazas, como una propuesta de atención y cuidado del adulto mayor con participación familiar y un sistema de comunicación continua, generando así mayor confianza por parte de los usuarios y sus familiares.

De igual manera, se debe tomar en cuenta la presencia de productos sustitutos en el mercado arequipeño, que como se ha podido analizar mediante una investigación, brindan un servicio de cuidados básicos, dado que no son especialistas en la salud, en un horario establecido por seis días a la semana. Por tanto, es recomendable que la organización trabaje sobre sus principales fortalezas que son elementos diferenciadores respecto a la competencia, tales como el desarrollo de actividades en favor de la integración de los adultos mayores y el desarrollar nuevos servicios innovadores según concepto de Spa para la atención y cuidado completo de los adultos mayores por un equipo multidisciplinario de profesionales y equipos médicos especializados.

En el siguiente capítulo se presenta el Estudio de Mercado, el cual tiene como objetivo analizar el mercado de la ciudad de Arequipa, mediante la aplicación de metodologías cuantitativas y cualitativas, a fin de evaluar la existencia de demanda e información necesaria para la evaluación de este Plan de negocios.

CAPÍTULO IV: ESTUDIO DE MERCADO

El presente capítulo tiene como objetivo analizar el mercado de Arequipa, a través de metodologías cuantitativas y cualitativas, a fin de evaluar la existencia de demanda, así como las características y requerimientos de esta, que sostengan y sirvan como base para la evaluación necesaria de este plan de negocio.

A continuación, se describe la metodología de la investigación a seguir (i) y los resultados de la investigación (ii).

4.1 Objetivos del estudio de mercado

- Determinar la demanda para el mercado de la ciudad de Arequipa.
- Identificar los atributos y las características para el diseño del centro hogar de desarrollo integral.
- Validar la percepción que se tiene de un centro hogar de desarrollo integral del adulto mayor.
- Conocer la disposición a contratar el servicio conforme a un cierto nivel de precios.
- Reconocer las principales motivaciones que conllevarían a contratar un servicio de esta naturaleza.
- Identificar las áreas, los talleres, y actividades que preferirían realizar los adultos mayores en las instalaciones del centro de hogar de desarrollo integral del adulto mayor.
- Indagar sobre los medios de comunicación necesarios para publicitar el centro hogar de desarrollo integral del adulto mayor.
- Conocer sobre la oferta de productos semejantes existente en Arequipa

4.2 Tipos de investigación

Con la finalidad de cumplir con los objetivos anteriormente descritos, se desarrollará una investigación de tipo exploratoria y descriptiva que permita profundizar la información necesaria para validar la idea de negocio.

Investigación exploratoria: La investigación exploratoria persigue una aproximación a una situación o problema. Se desarrolla, en general, cuando los

investigadores no tienen conocimientos profundos de los problemas que están estudiando (Grande y Abascal, 2014).

Investigación descriptiva: Proporciona información que ayuda al ejecutivo a comprobar la hipótesis para tomar decisiones racionales. Es importante considerar que en algunos casos la investigación concluyente se acerca mucho a la especificación de la opción a elegir (Benassini, 2009).

4.3 Diseño de la investigación

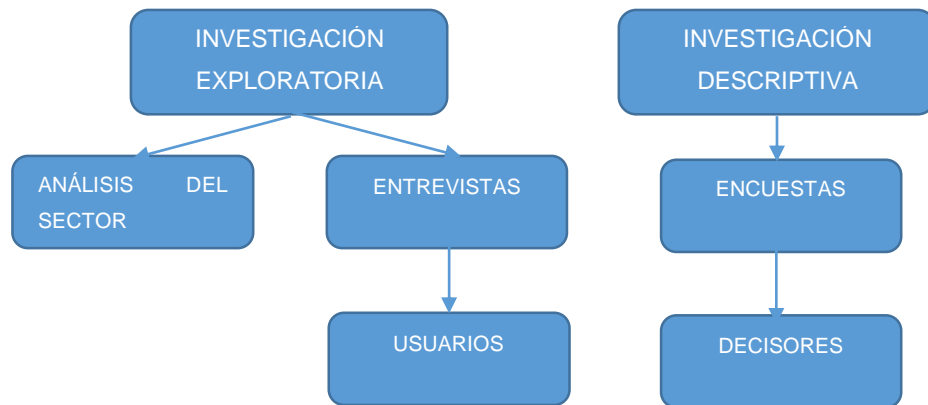
Segmento de mercado: Compuesto por decisores y usuarios.

- a) Decisores: Personas que tomarán la decisión de contratar los servicios, que tienen una relación o vínculo directo de forma legal con el adulto mayor (usuario). Adultos entre 35 y 50 años, que tengan un vínculo de decisión directo sobre una persona de la tercera edad que requiera los servicios del centro, del nivel socioeconómico AB, por ejemplo: hijos. El decisor es la persona responsable del adulto mayor, encargado de la toma de decisiones sobre los servicios requeridos y elegidos por el usuario, el responsable mantiene el contacto permanente con el centro.
- b) Usuarios: Personas que utilizan los servicios del centro de Desarrollo Integral del Adulto Mayor. Adultos mayores de 60 años a más, del nivel socioeconómico AB.

La segmentación se realiza de esta manera, según la experiencia de las casa hogares y residencias de adultos mayores de la ciudad de Arequipa, que indican que el vínculo contractual se da en la mayoría de las veces con los hijos o familiares de los adultos mayores.

Por otro lado, según la ley 30490: “Ley de la Persona del Adulto Mayor”, en su Artículo 7 menciona lo siguiente: El cónyuge o conviviente, los hijos, los nietos, los hermanos y los padres de la persona adulta mayor, que cuenten con plena capacidad de ejercicio, en el referido orden de prelación, tienen el deber de: a) Velar por su integridad física, mental y emocional. b) Satisfacer sus necesidades básicas de salud, vivienda, alimentación, recreación y seguridad. c) Visitarlo periódicamente. d) Brindarle los cuidados que requiera de acuerdo a sus necesidades

Gráfico IV.1. Esquema de Investigación



Elaboración: Autores de esta tesis

4.4 Diseño muestral

Para calcular el tamaño de la muestra, se necesita saber el tamaño de la población a entrevistar, para lo cual se utilizan los siguientes datos:

- La población en Arequipa Metropolitana es de 979,894, según datos del Ministerio de Salud al 2016 (MINSA, 2016).
- El 19.1% de las personas son de Nivel Socioeconómico AB, según la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados. (APEIM).
- El 25.88% de la población está comprendida entre las edades de 35 y 55 años de edad.

A raíz de los datos, se estima una población objetivo de 48,437 personas.

Para el cálculo el tamaño de la muestra, se utiliza la fórmula del tamaño de muestra con población conocida:

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

N: Población – 48,437

Z: Nivel de confianza 1.96

P: desviación p 0.5

Q: desviación q 0.5

d: error 0.05

El cálculo genera un total para la muestra de 381 encuestas dirigidas a los decisores.

4.5 Herramienta de investigación

En el Anexo 1 se presenta la Ficha de Entrevista a los usuarios y en el Anexo 2, la Ficha de Encuesta para los decisores, elaboradas para el presente plan.

4.6 Resultados de la investigación

A continuación, se presentan los resultados más importantes de la investigación, tanto de las entrevistas ejecutadas a 20 personas adultas mayores entre los 64 y 94 años; así como las encuestas realizadas a 450 adultos de los cuales, 374 tienen algún familiar que requiere o podría requerir los servicios de un centro del adulto mayor.

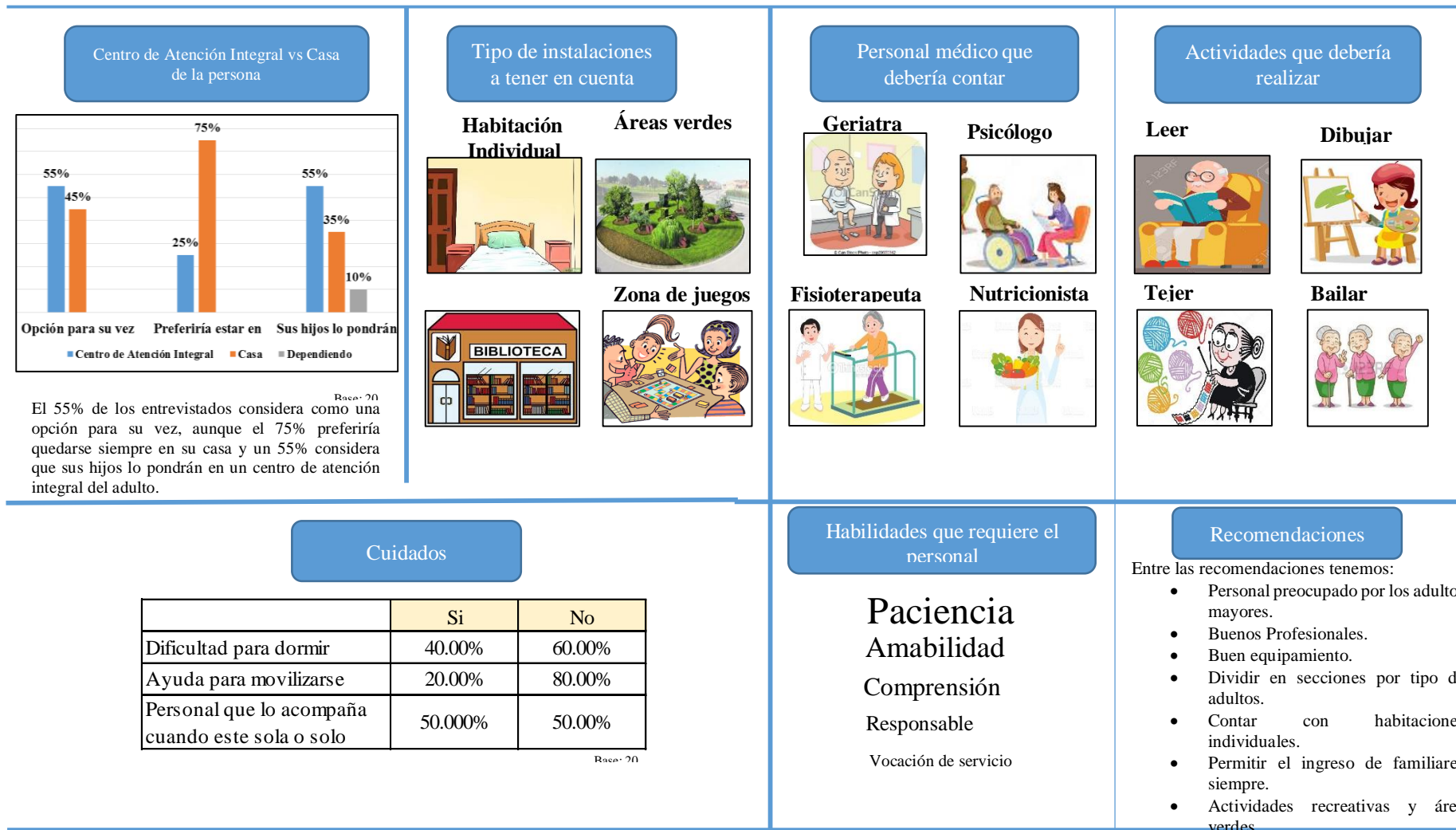
La selección de las 20 personas adultas mayores se seleccionó por el método no probabilístico “bola de nieve”, es decir solicitando referencias a cada sujeto y partiendo de la base de contactos de los socios de la empresa y siguiendo los siguientes criterios; edad entre 64 y 94 años, alto poder adquisitivo y segmento socioeconómico AB.

4.6.1 Entrevistas

- Se entrevistaron a 20 adultos mayores entre los 64 y 94 años de edad de la ciudad de Arequipa, 7 varones y 13 mujeres, las entrevistas fueron realizadas de forma individual entre el 21 de mayo y 31 de mayo del 2018.
- En su mayoría preferirían continuar su vejez acompañados de la familia en su hogar, no obstante, no descartan que según sus condiciones de salud puedan asistir al centro de atención integral del adulto mayor. Sin embargo, un porcentaje de los adultos mayores que preferirían pasar su vejez en el hogar, no contemplan en lo absoluto la opción del centro de atención integral, dado que tienen familia con la disponibilidad y capacidad de atender sus necesidades.
- Los aspectos a tener en cuenta se dividen en tres principales campos:
 - A) Infraestructura: Espacios amplios y equipamiento necesario.
 - B) Atención: Personal calificado y que puedan atender con calidez y amabilidad.
 - C) Actividades Recreativas: Generar actividades para la distracción de los adultos mayores.

- Un factor indispensable es que el centro cuente con personal médico calificado.
- Se dedujo también una preocupación latente de los entrevistados por su estado de salud, y esta es una necesidad que debería atender el centro de atención integral del adulto mayor.
- No todos los adultos mayores están dispuestos a realizar actividades artísticas y deportivas, pero la mayoría considera por lo menos importante la lectura.
- A la mayoría le gustaría seguir aprendiendo. Entre los temas destacados se tiene: Nutrición, Cuidado del cuerpo, Literatura, Historia, Repostería, Costura, entre otros.
- La opinión de todos, evidencia que un centro de atención integral del adulto mayor no puede reemplazar la compañía de la familia dentro de su casa, este “insigth” debe entenderlo bien el Centro de Atención Integral del Adulto Mayor, para que su oferta sea vista no como sustitutoria, sino como complementaria.
- Algunos mencionaron también que las visitas de sus familiares deberían ser permitidas siempre, y en cualquier horario.
- En relación a la alimentación, todos los entrevistados mencionaron no tener ninguna restricción, sin embargo, prefieren bajo en sal, azúcar, y bajo en condimento.
- Las principales respuestas o los patrones repetitivos se colocan en el siguiente esquema gráfico a fin de identificar con facilidad los principales datos a tener en cuenta, entre ellos se pueden destacar los tipos de instalaciones a tener en cuenta (habitación individual), personal médico que debería contar (geriatra), actividades que debe realizar (leer), habilidades que requiere el personal (paciencia) y recomendaciones (profesionales buenos y amables).

Figura IV.1. Principales respuestas de los Adultos Mayores – entrevistas



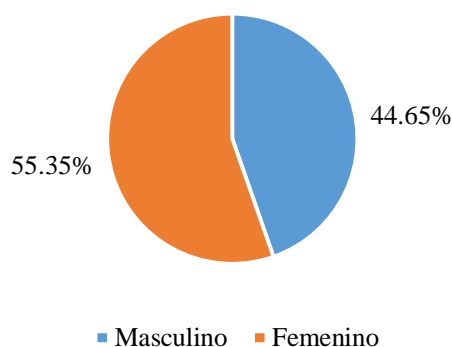
4.6.2 Encuestas

Datos de la muestra

Se entrevistaron a 450 personas, de las cuales 374 pasaron el filtro, es decir, tienen algún familiar que requiere o podría requerir los servicios de un centro del adulto mayor. Las encuestas se realizaron entre el 21 de mayo y el 21 de junio del 2018, en la ciudad de Arequipa, en los distritos comprendidos según la distribución muestral.

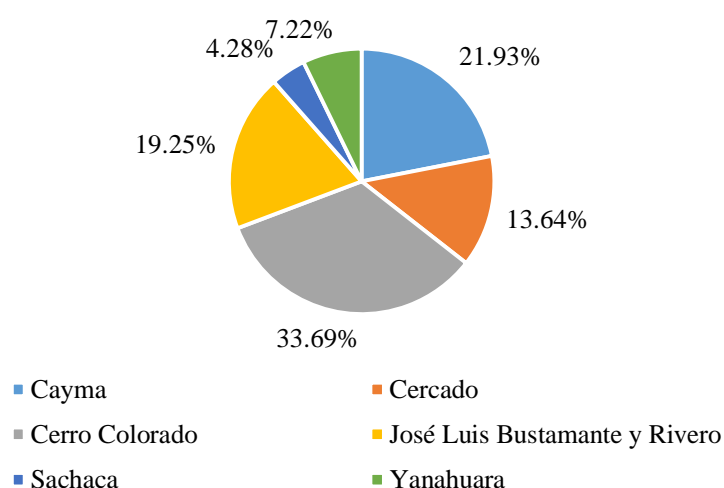
Compuesta por 55.35% mujeres y el 44.65% varones, la muestra fue repartida conforme al Gráfico IV.2., en los distritos de Cayma, Cerro Colorado, Sachaca, Cercado, José Luis Bustamante y Rivero, y Yanahuara.

Gráfico IV.2. Sexo



Elaboración: Autores de esta tesis

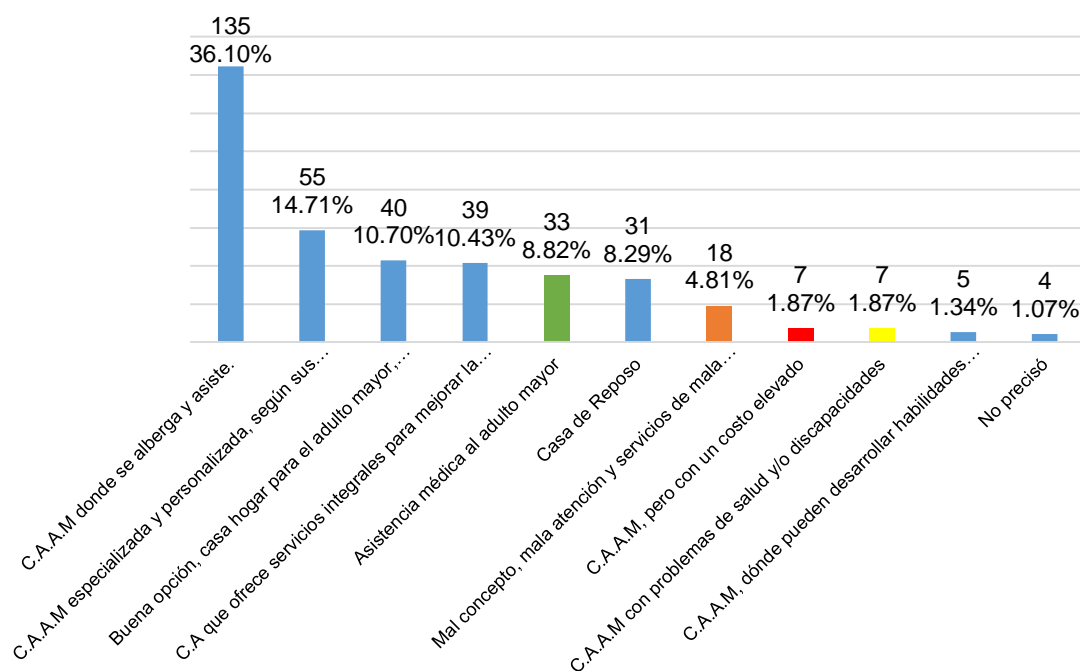
Gráfico IV.3. Distritos



Base: 374

Elaboración: Autores de esta tesis

Gráfico IV.4. Concepto que se tiene de una Casa de Reposo



Base: 374, Respuesta múltiple

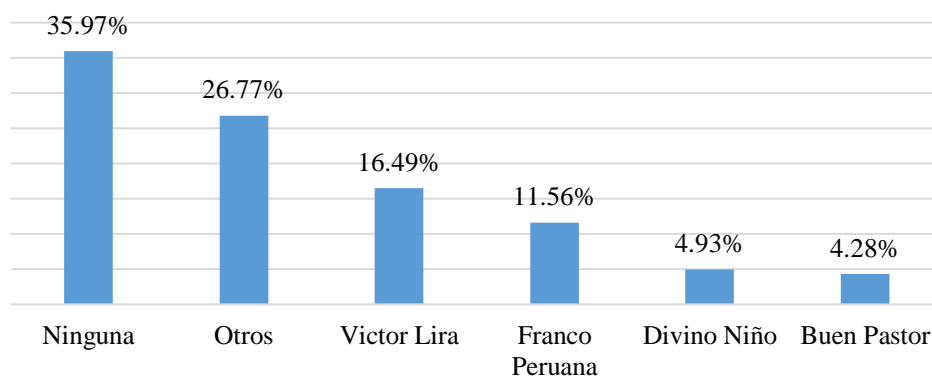
Elaboración: Autores de esta tesis

En su mayoría, el concepto que se tiene, es de un centro de atención del adulto mayor donde se alberga y asiste de forma personalizada y especializada según las necesidades a cubrir. Un 8.82% menciona la asistencia médica como parte de la casa de reposo, mientras un 4.81% la identifica como un lugar donde brindan una mala atención.

Esta pregunta ayuda a definir el concepto que debería tener el centro de atención integral del adulto mayor y que se debe plasmar en el diseño de la oferta. Los atributos a tener en cuenta:

- Asistencia personalizada y especializada
- Residencia
- Asistencia Médica
- Excelente atención
- Desarrollar y mejorar sus condiciones de vida

Gráfico IV.5. Casas de Reposo conocidas en Arequipa

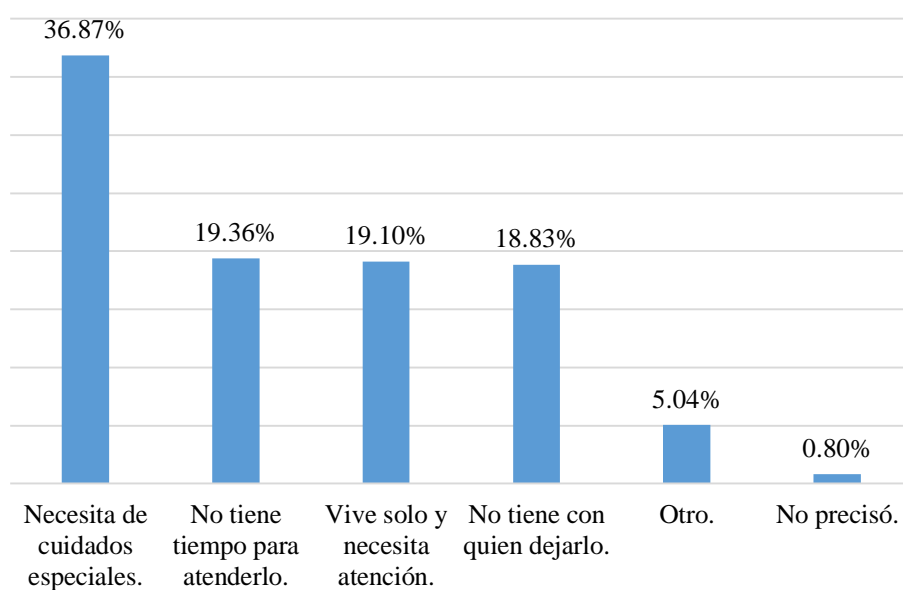


Base: 467

Elaboración: Autores de esta tesis

El 35.97% de los encuestados mencionaron no conocer ninguna casa de reposo. Dentro de la categoría otros, se encuentran mayoritariamente referencias inexactas de estas. Entre los más recordados se tiene el Asilo Lira y Casa Franco Peruana con 16.49% y 11.56%, respectivamente.

Gráfico IV.6. Motivos para enviar a un familiar a una Casa de Reposo

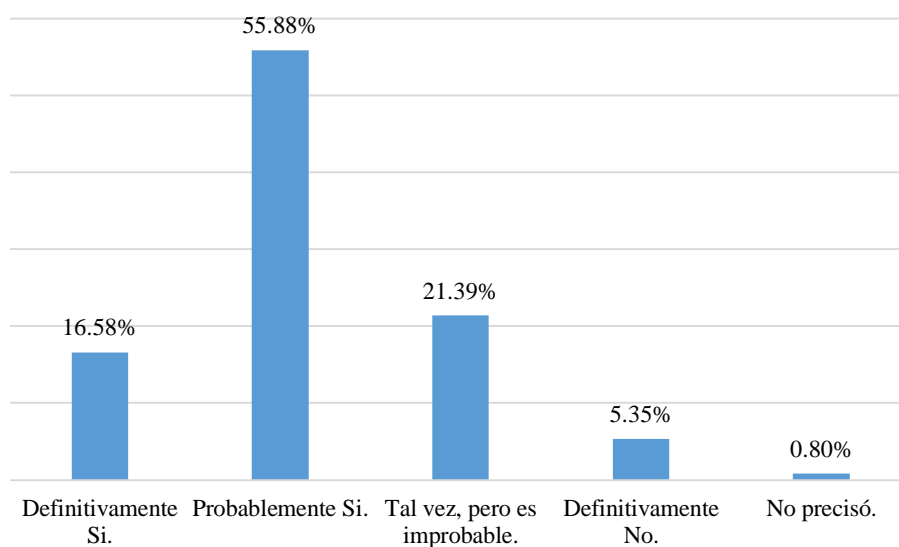


Base: 377

Elaboración: Autores de esta tesis

El 36.87% de los encuestados menciona que el motivo principal para enviar a un familiar, sería que este requiere de cuidados especiales, en segundo lugar porque no tiene tiempo para atenderlo con el 19.36%, y un 19.10% menciona que vive solo y necesita atención.

Gráfico IV.7. ¿Contrataría usted los servicios de una Casa de Reposo?

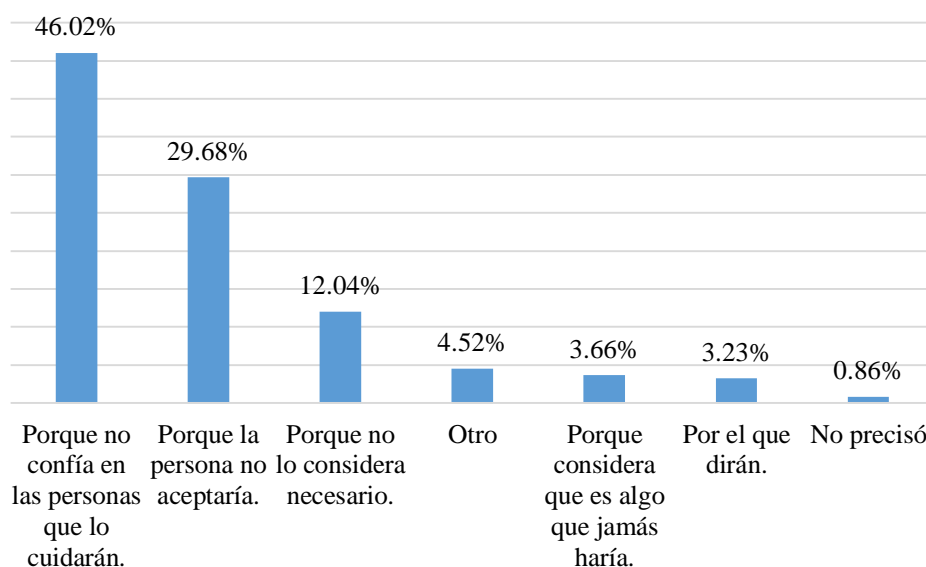


Base: 374

Elaboración: Autores de esta tesis

El 72.46% de encuestados indica que definitivamente o probablemente si contrate los servicios de un centro de atención del adulto mayor, mientras un 21.39% considera como una opción improbable y un 5.35% definitivamente no lo contrataría.

Gráfico IV.8. Motivo por el cual no enviaría a un familiar a una Casa de Reposo

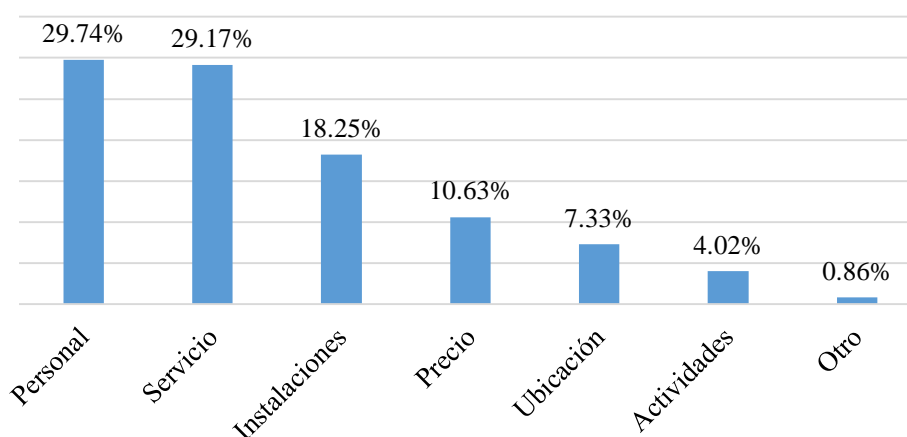


Base: 465* Respuesta múltiple

Elaboración: Autores de esta tesis

El gran problema para no enviar a un familiar a una casa de reposo, sería porque no confía en las personas que lo cuidarán, 46.02%. Un 29.68% menciona que el familiar no aceptaría estar en un lugar así y un 12.04% porque no lo considera necesario. Finalmente, tan sólo un 3.66% porque considera que es algo que jamás haría.

Gráfico IV.9. Aspectos o factores para elegir un centro

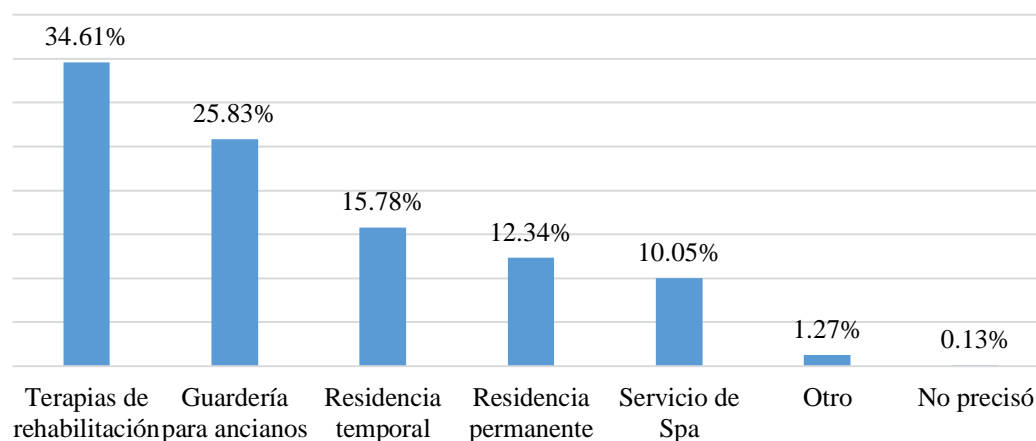


Base: 682

Elaboración: Autores de esta tesis

Se distinguen tres factores importantes, para elegir por un centro de atención integral: el personal, con 29.74%, el servicio, con el 29.17% y las instalaciones con 18.25%.

Gráfico IV.10. Servicios que le gustaría que prestara una Casa de Reposo

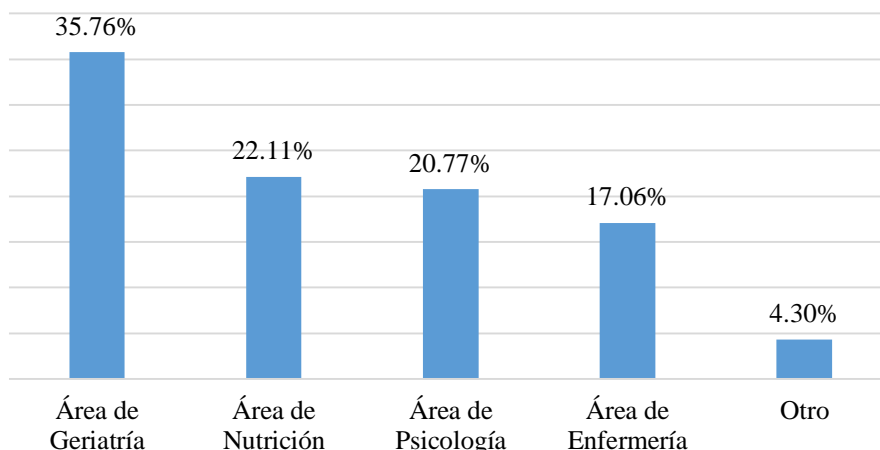


Base: 786 * Respuesta múltiple

Elaboración: Autores de esta tesis

Un 34.61% menciona que deberían contar con terapias de rehabilitación, los otros servicios más solicitados tienen que ver con la estancia y/o permanencia del adulto mayor, guardería para ancianos 25.83%, residencia temporal 15.78% y residencia permanente con el 12.34%.

Gráfico IV.11 Áreas de cuidados especiales con las cuales le gustaría que cuente una Casa de Reposo

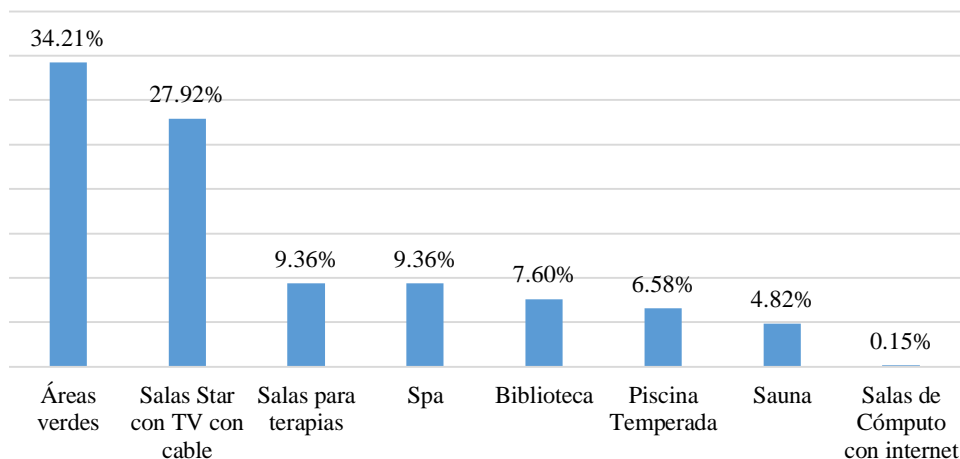


Base: 674 * Respuesta múltiple

Elaboración: Autores de esta tesis

Un área indispensable sería geriatría con el 35.76%, seguida de nutrición 22.11% y área de psicología con el 20.77%.

Gráfico IV.12. Áreas de distracción con las cuales le gustaría que cuente una Casa de Reposo

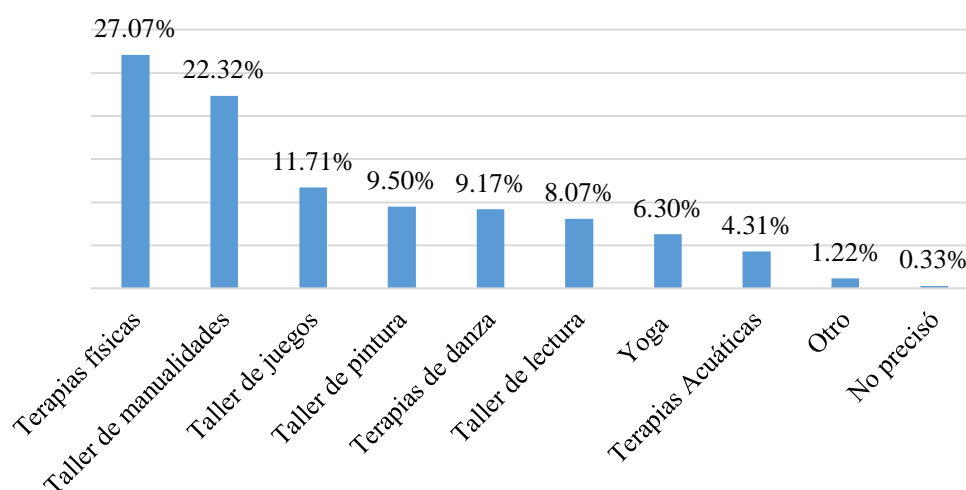


Base: 684, *Respuesta múltiple

Elaboración: Autores de esta tesis

Un 34.21% menciona que requiere áreas verdes como infraestructura de distracción, seguido de salas con tv cable, con 27.92%. Entre otras áreas se tienen salas para terapias, con 9.36%.

Gráfico IV.13 Taller y/o actividades con las cuales le gustaría que cuente una Casa de Reposo

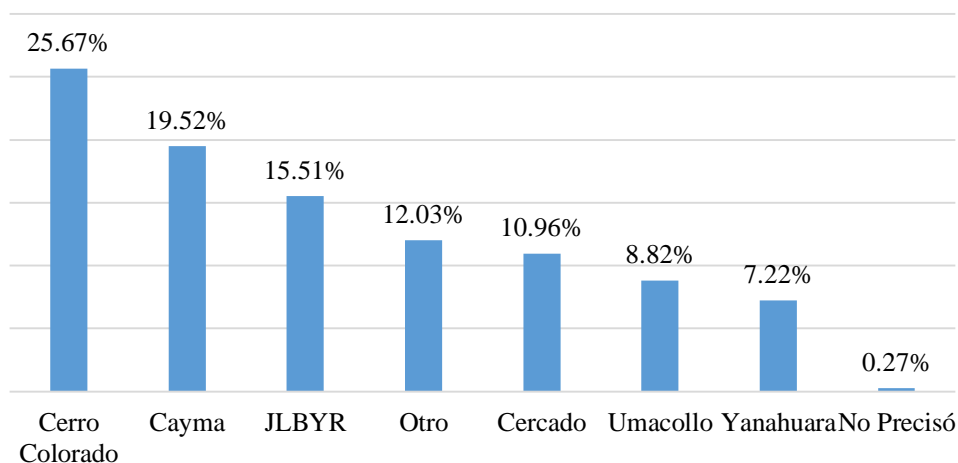


Base: 905

Elaboración: Autores de esta tesis

Las terapias físicas y el taller de manualidades son las de mayor aceptación, con 27.07% y 22.32%, respectivamente. Otros talleres y actividades que destacan son taller de juegos, pintura y danza con el 11.71%, 9.50% y 9.17%, respectivamente.

Gráfico IV.14. Distrito en el que le gustaría que se ubique

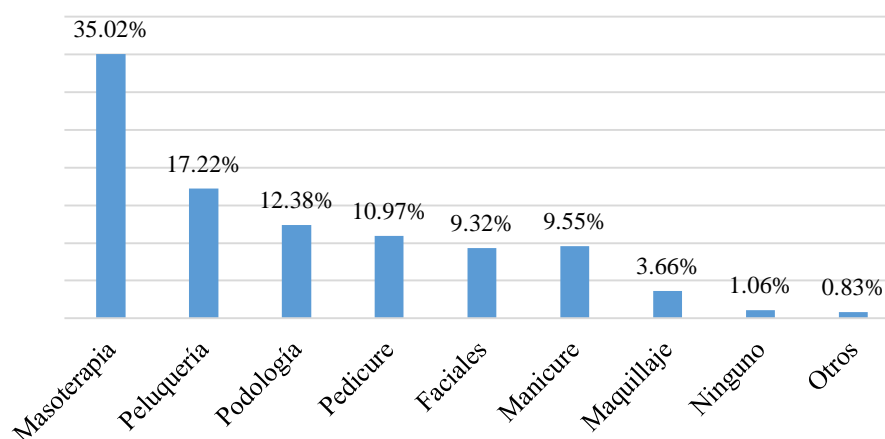


Base: 374

Elaboración: Autores de esta tesis

La ubicación más solicitada está entre los distritos de Cerro Colorado y Cayma, con el 25.67% y el 19.52%, respectivamente. Otra ubicación interesante sería el distrito de José Luis Bustamante y Rivero, con el 20.86%.

Gráfico IV.15. Servicios que le gustaría que ofrezca a los adultos mayores

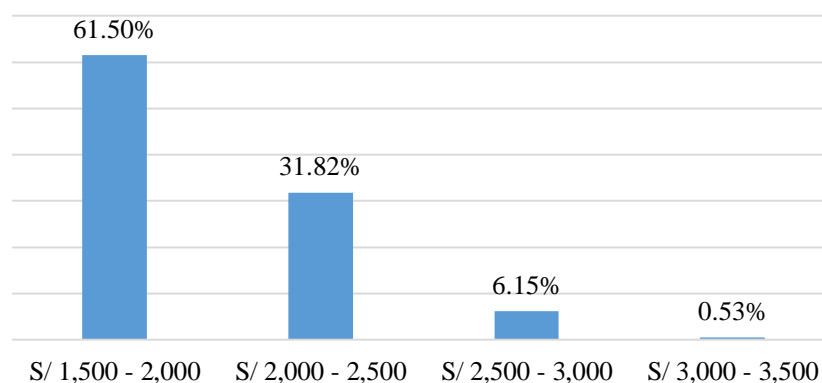


Base: 848

Elaboración: Autores de esta tesis

Un 35.02% de los encuestados menciona que desearía que el Centro de Atención Integral para el Adulto Mayor cuente bajo el concepto de Spa con Masoterapia, mientras un 17.22% menciona peluquería y un 12.38%, podología.

Gráfico IV.16. Disposición para pagar mensualmente

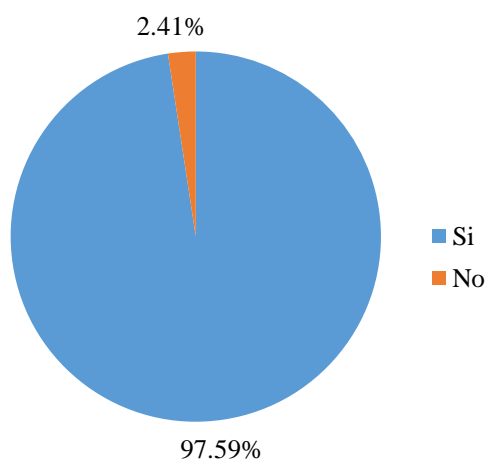


Base: 374

Elaboración: Autores de esta tesis

La disposición a pagar, está en su mayoría en un rango de precios entre S/ 1,500.00 y S/ 2,000.00. Un 31.82% menciona que podría pagar entre S/ 2,000 y S/ 2,500, y tan solo un 6,15% más de S/ 2,500.

Gráfico IV.17. La Casa de Reposo debería contar con asistencia psicológica

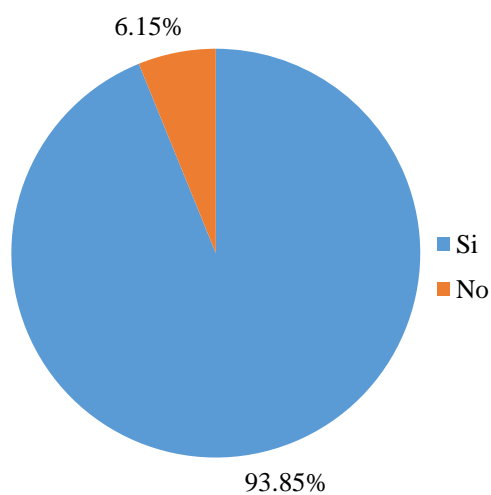


Base: 374

Elaboración: Autores de esta tesis

La asistencia psicológica es indispensable para el 97.59% de los encuestados.

Gráfico IV.18. La Casa de Reposo debería contar con una capilla y consejería espiritual

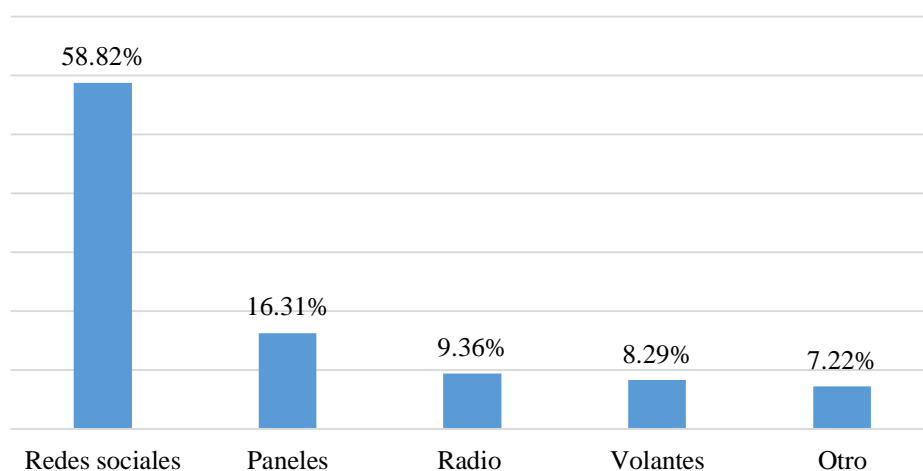


Base: 374

Elaboración: Autores de esta tesis

La capilla y asesoría espiritual es indispensable para el 93.85% de los encuestados.

Gráfico IV.19. Medios de comunicación para enterarse de la Casa de Reposo

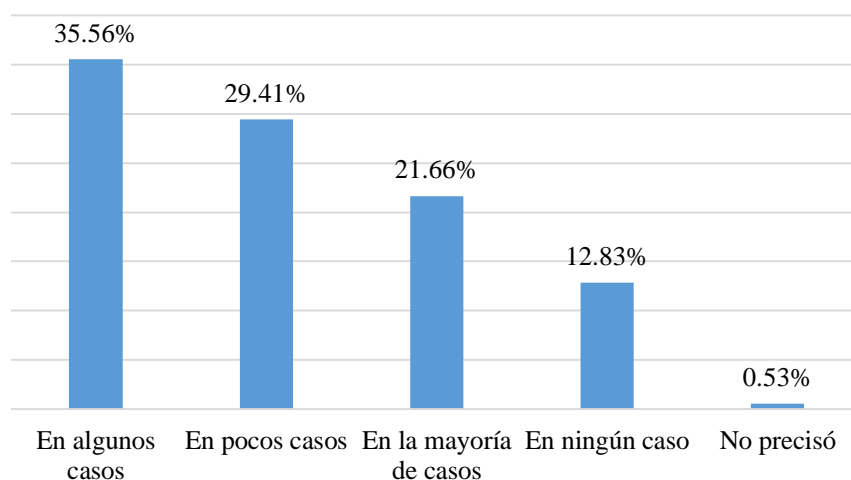


Base: 374

Elaboración: Autores de esta tesis

Las redes sociales son el medio más mencionado para enterarse de una nueva casa de reposo, con el 58.82%. Entre otros destacan paneles, radio y volantes con 16.31%, 9.36% y 8.29% respectivamente.

Gráfico IV.20. En Arequipa se identifica como “malo” alojar a un adulto mayor en una Casa de Reposo

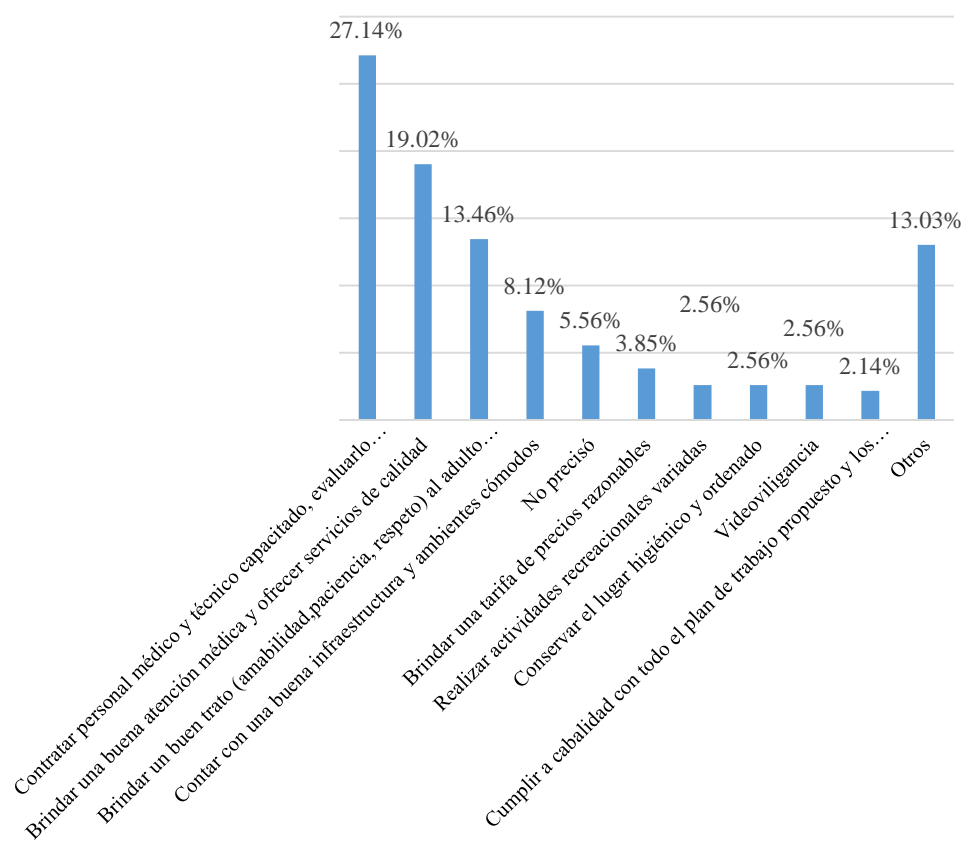


Base: 374

Elaboración: Autores de esta tesis

Frente al mito o al problema de considerar como “malo” poner a un adulto mayor, se tienen opiniones divididas, En algunos casos y en la mayoría de los casos, con un total de 58.04%, mientras que en ningún caso y en pocos casos con el 41.42%. Lo cual refleja que no existe una tendencia totalmente negativa hacia la acción de utilizar estos servicios.

Gráfico IV.21. Recomendaciones y Sugerencias



Base: 468, *Respuesta múltiple

Elaboración: Autores de esta tesis

Las principales recomendaciones para el centro de atención integral del adulto mayor son:

- Contratar personal médico y técnico capacitado, evaluarlo y capacitarlo constantemente.
- Brindar una buena atención médica y ofrecer servicios de calidad
- Brindar un buen trato (amabilidad, paciencia, respeto) al adulto mayor
- Contar con una buena infraestructura y ambientes cómodos.
- Brindar una tarifa de precios razonables.
- Realizar actividades recreacionales y variadas.

4.7 Conclusiones

La investigación cualitativa concluye que se considera como una opción real contratar los servicios de un centro de atención integral del adulto mayor, y que esta necesidad se incrementaría según sus condiciones de salud, la mayor preocupación es la calidez en el trato que acompañados de un equipo médico e infraestructura adecuada.

La investigación cuantitativa concluye que los encuestados identifican a un centro de atención integral del adulto mayor, como un lugar donde se alberga de forma especializada a los ancianos, brindándoles asistencia personalizada y médica, a fin de mantener su calidad de vida.

Los datos más relevantes son que el 16.58% de los encuestados menciona que definitivamente contrataría los servicios de un centro de atención integral, destacando también que el 55.58% probablemente si contrataría los servicios, haciendo una demanda potencial de 72.16%; mientras que entre los motivos por los cuáles no se enviaría a un lugar así sería principalmente por la desconfianza en las personas, y la disposición a pagar oscila mayormente entre los S/ 1,500 y S/ 2,000.

Finalmente, el estudio desmitifica que sea identificado como "malo" enviar a un adulto a un lugar así, puesto que solo el 21.6% lo considera mayoritariamente así. Y las recomendaciones mencionan que se debe tener mucho cuidado con la atención y el trato enfatizando al personal como el más idóneo para este trabajo.

En el siguiente capítulo se presenta el Plan Estratégico, en el cual se proponen los lineamientos estratégicos del negocio para desarrollar de los planes operativos.

CAPÍTULO V: PLAN ESTRATÉGICO

En este capítulo se proponen los lineamientos estratégicos del negocio, como punto de partida para desarrollar el resto de planes operativos.

5.1 Formulación de Misión, Visión y Objetivos Estratégicos

5.1.1 Misión

Mejorar la calidad de vida de los adultos mayores, brindando diariamente servicios de calidad que satisfagan sus necesidades de atención y cuidado, permitiendo un activo envejecimiento mediante el desarrollo de actividades de entretenimiento en un ambiente adecuado atendiendo los aspectos físicos, emocionales, sociales, culturales y espirituales con el trabajo de un equipo multidisciplinario.

5.1.2 Visión

Ser reconocidos como la mejor opción de servicios para el cuidado general de los adultos mayores en la ciudad de Arequipa, contando con un capital humano comprometido y debidamente capacitado.

5.1.3 Objetivos Estratégicos

- Posicionar al Centro de Atención Integral del Adulto Mayor en el mercado objetivo en la ciudad de Arequipa.
- Cubrir las expectativas del mercado objetivo, ofreciendo servicios de calidad que satisfagan las necesidades del cliente en todos aspectos.
- Contar con un equipo multidisciplinario de profesionales debidamente capacitados en la atención del adulto mayor.
- Incrementar la rentabilidad del Centro Integral de forma progresiva, alcanzando la sostenibilidad en el mercado

5.2 Matriz FODA

5.2.1 Fortalezas

- **Equipo multidisciplinario de profesionales de las diferentes especialidades requeridas.**
- Amplia, moderna y adecuada infraestructura.
- **Equipo médico especializado de última tecnología para atención completa de los usuarios.**
- **Programa de voluntariado laboral del adulto mayor.**

- **Propuesta de servicios innovadores según concepto de Spa, basado en un enfoque orientado al cliente.**

5.2.2 Oportunidades

- Recuperación de la economía nacional, de acuerdo al crecimiento actual del PBI y los pronósticos positivos para los siguientes años.
- Crecimiento del segmento de la población adulta mayor.
- Avances tecnológicos en el campo de la medicina para el adecuado cuidado del adulto mayor.
- Lineamientos legales nacionales. actualizados orientados a mejorar la calidad de vida del adulto mayor.
- Familiares de adultos mayores incapaces de brindar atención y cuidados requeridos, debido por ejemplo a la falta de tiempo.

5.2.3 Debilidades

- Poca experiencia en el sector, dado que es la primera vez que los integrantes desarrollarían un proyecto en este sector.
- Recursos económicos limitados, para lo cual se requiere la necesidad de préstamos bancarios.
- Capacidad de respuesta frente a emergencias que puedan presentar los usuarios en el centro, para lo cual sea necesario equipo y personal especializado.
- Débil estructura organizativa, dado que se encuentra en planificación no es una organización consolidada.
- Costos elevados de los servicios ofrecidos, debido a la atención personalizada permanente y de calidad.
- Baja predisposición por parte de los clientes potenciales, a pagar un servicio como el pensado en la presente propuesta.

5.2.4 Amenazas

- Caída de la de inversión privada por crisis política nacional.
- Escasez de médicos geriatras titulados.
- Desconfianza del consumidor, debido a la idea de maltrato que se concibe de las Casas de Reposo para los adultos mayores.

- Productos sustitutos: enfermeras técnicas y señoras del hogar particulares, que brindan servicios básicos de atención y acompañamiento.
- Prejuicios sociales, por considerar que se abandona a una familiar que debe ser atendido en casa.
- Baja predisposición a pagar mensualmente a un centro de atención.

5.2.5 Matriz FODA

La matriz FODA es una herramienta utilizada para formular los siguientes tipos de estrategias (David, 2008: 221):

- Estrategias FO (fortalezas-oportunidades).
- Estrategias DO (debilidades-oportunidades).
- Estrategias FA (fortalezas-amenazas).
- Estrategias DA (debilidades-amenazas).

Tabla V.1. Matriz FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<p>F1. Equipo multidisciplinario de profesionales.</p> <p>F2. Amplia, moderna y adecuada infraestructura.</p> <p>F3. Equipo especializado para atención moderno.</p> <p>F4. Programa de voluntariado laboral del adulto mayor.</p> <p>F5. Propuesta de servicios según concepto de Spa.</p>	<p>D1. Poca experiencia en el sector.</p> <p>D2. Recursos económicos limitados.</p> <p>D3. Capacidad limitada de respuesta frente a emergencias.</p> <p>D4. Débil estructura organizativa.</p> <p>D5. Costos elevados de los servicios ofrecidos.</p>
OPORTUNIDADES	Estrategias FO	Estrategias DO
<p>O1. Recuperación de la economía nacional.</p> <p>O2. Crecimiento del segmento de la población adulta mayor.</p> <p>O3. Avances tecnológicos para el cuidado del adulto mayor.</p> <p>O4. Lineamientos legales para mejorar la calidad de vida del adulto mayor.</p> <p>O5. Familiares de adultos mayores incapaces de brindar atención y cuidados requeridos.</p>	<p>F1, F3, O3: Diseñar una propuesta enfocada en la atención personalizada del adulto mayor.</p> <p>F2, O2, O5: Diseñar instalaciones que permitan albergar a los familiares y adultos mayores en espacios cómodos y privados.</p> <p>F4, O4: Desarrollar actividades en favor de la integración de los adultos mayores.</p> <p>F5, O1, O2: Desarrollar nuevos servicios innovadores para la atención y cuidado de los adultos mayores.</p>	<p>D1, O2: Capacitar a todo el personal de acuerdo a su área de desarrollo.</p> <p>D1, D2, O1: Formar alianzas estratégicas con empresas con capacidad económica y con experiencia en el sector.</p> <p>D3, O3, O4: Adquirir moderna tecnología y personal capacitado que permita atender las emergencias de los residentes.</p>
AMENAZAS	Estrategias FA	Estrategias DA
<p>A1. Caída de la de inversión privada por crisis política.</p> <p>A2. Escasez de médicos geriatras titulados.</p> <p>A3. Desconfianza del consumidor.</p>	<p>F1, A2: Atraer personal calificado mediante un plan de desarrollo profesional y de remuneraciones atractivo. F1, F2, A3, A5: Diseñar propuesta de atención y cuidado al adulto mayor con participación familiar. F1, F2, F3, F5, A4: Diseñar propuesta</p>	<p>D3, A3: Plan de capacitaciones a todo el personal frente a emergencias.</p> <p>D1, A2, A4: Alianzas estratégicas con organizaciones o personas con experiencia en el sector.</p>

<p>A4. Productos sustitutos: enfermeras técnicas particulares.</p> <p>A5. Prejuicios sociales.</p> <p>A6. Baja predisposición a pagar.</p>	<p>innovadora de atención completa y permanente orientada al cuidado e integración del adulto mayor.</p>	<p>D1, A2, A4: Convenios con Instituciones académicas, ONGs u otras organizaciones.</p> <p>D4, A3, A5: Generar un sistema de comunicación y orientación que fortalezca los beneficios del centro.</p> <p>D2, A6: Plan de Marketing - Promociones de servicios.</p>
--	--	---

Elaboración: Autores de esta tesis

5.2.6 Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

Tabla V.2. Matriz EFI

Factores Internos Clave		Ponderación	Clasificación	Puntuación Ponderadas
Fortalezas				
1	Equipo multidisciplinario de profesionales.	0.15	4	0.60
2	Amplia, moderna y adecuada infraestructura.	0.12	3	0.36
3	Equipamiento especializado para atención moderno.	0.10	3	0.30
4	Programa de voluntariado laboral del adulto mayor.	0.11	4	0.44
5	Propuesta de servicios según concepto de Spa.	0.12	4	0.48
Debilidades				
1	Poca experiencia en el sector.	0.07	2	0.14
2	Recursos económicos limitados.	0.08	1	0.08
3	Capacidad de respuesta frente a emergencias.	0.11	1	0.11
4	Débil estructura organizativa.	0.08	2	0.16
5	Costos elevados de los servicios ofrecidos.	0.06	1	0.06
Total		1.00		2.73

Elaboración: Autores de esta tesis

La matriz de evaluación de factores internos es una herramienta que evalúa las fortalezas y debilidades, y la relación entre ellas mediante la ponderación de 0.0 a 1.0 según su relevancia en el desarrollo de la empresa en el mercado, la suma de todas las ponderaciones debe ser igual a 1.0. Tanto las debilidades como las fortalezas deben clasificarse de acuerdo a su impacto en la empresa de la siguiente manera: debilidad importante (1), debilidad menor (2), fortaleza menor (3) o fortaleza importante (4), según corresponda. Para obtener el puntaje ponderado total, se debe multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación y sumar los resultados obtenidos. El puntaje ponderado total puede encontrarse entre 1.0 (bajo) y 4.0 (alto), con un promedio de 2.5 (David, 2008: 158).

En la matriz EFI desarrollada se obtuvo un puntaje ponderado total de 2.73 por encima del promedio, lo que indica que la empresa se encuentra en una posición interna fuerte, siendo el puntaje de las fortalezas superior al de las debilidades.

5.2.7 Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Tabla V.3. Matriz EFE

Factores Externos Clave		Ponderación	Clasificación	Puntuación Ponderadas
Oportunidades				
1	Recuperación de la economía nacional.	0.11	3	0.33
2	Crecimiento del segmento de la población adulta mayor.	0.14	4	0.56
3	Avances tecnológicos para el cuidado del adulto mayor.	0.11	3	0.33
4	Lineamientos legales para mejorar la calidad de vida del adulto mayor.	0.08	2	0.16
5	Familiares de adultos mayores incapaces de brindar atención y cuidados requeridos.	0.10	4	0.40
Amenazas				
1	Caída de la de inversión privada por crisis política.	0.09	3	0.27
2	Escasez de médicos geriatras titulados.	0.12	3	0.36
3	Desconfianza del consumidor.	0.07	4	0.28
4	Productos sustitutos: enfermeras técnicas particulares.	0.11	3	0.33
5	Prejuicios sociales.	0.07	4	0.28
Total		1.00		3.30

Elaboración: Autores de esta tesis

La matriz de evaluación de factores externos permite evaluar el entorno en el cual se desarrolla la empresa, mediante la identificación de las oportunidades y amenazas en los aspectos económico, social, cultural, demográfico, ambiental, tecnológico, político y legal. Todos los factores identificados como oportunidades y amenazas reciben una ponderación entre 0.0 a 1.0 según su relevancia en el desarrollo de la empresa en el mercado, sumando todas las ponderaciones 1.0. Los factores ponderados se clasifican de la siguiente manera, de acuerdo a la eficacia de su respuesta y su impacto en la empresa: respuesta deficiente (1), respuesta promedio (2), respuesta mayor al promedio (3) o respuesta superior (4), según corresponda. Para obtener el puntaje ponderado total, se debe multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación y sumar los resultados obtenidos. El puntaje ponderado total puede encontrarse entre 1.0 (bajo) y 4.0 (alto), con un promedio de 2.5 (David, 2008: 110).

En la matriz EFE desarrollada, se obtuvo un puntaje ponderado total de 3.30, lo que indica que la empresa se encuentra en la capacidad de aprovechar las oportunidades del mercado y afrontar las amenazas externas identificadas.

5.2.8 Matriz Interna – Externa (IE)

Tabla V.4. Matriz IE

		Puntuaciones ponderadas totales EFI		
		Fuerte 3.0 a 4.0	Promedio 2.0 a 2.99	Débil 1.0 a 1.99
Puntuaciones ponderadas totales EFE	Alta 3.0 a 4.0	I (Invertir intensivamente para crecer)	II (2.73, 3.30) (Invertir selectivamente y construir)	III (Desarrollarse para mejorar)
	Media 2.0 a 2.99	IV (Invertir selectivamente y construir)	V (Desarrollarse selectivamente para mejorar)	IV (Cosechar o desinvertir)
	Baja 1.0 a 1.99	VII (Desarrollarse selectivamente y construir con sus fortalezas)	VIII (Cosechar)	IX (Desinvertir)

Elaboración: Autores de esta tesis

La matriz Interna – Externa se basa en las puntuaciones ponderadas totales de las matrices EFI (eje x) y EFE (eje y), ambos ejes tienen tres divisiones, resultando una matriz de nueve cuadrantes. Los cuadrantes se agrupan en tres regiones: crecer y edificar (cuadrantes I, II y IV), mantener y conservar (cuadrantes III, V y VII) y cosechar, o desechar (cuadrantes VI, VIII, IX). De acuerdo a las puntuaciones obtenidas en las matrices EFE y EFI, la empresa se encuentra ubicada en el **cuadrante II: Invertir selectivamente y construir**, considerada una estrategia intensiva (David, 2008: 233-235).

5.3 Análisis VRIO

La matriz VRIO nos permite evaluar los recursos y capacidades de la empresa, para determinar sus ventajas competitivas, mediante el planteamiento de preguntas en los siguientes cuatro aspectos:

- **Valioso:** ¿Es un recurso de valor para la empresa?
- **Raro:** ¿Es un recurso que poseen pocas empresas?
- **Imitable:** ¿Es un recurso difícil de imitar?
- **Organización:** ¿La organización permite aprovechar este recurso?

De acuerdo a las respuestas afirmativas y negativas, el recurso puede representar una ventaja competitiva, paridad competitiva o desventaja competitiva, según corresponda.

Tabla V.5. Análisis VRIO

Recursos/ Capacidades	Valor	Raro	Inimitable	Organización	Implicación Estratégica
Equipo multidisciplinario de profesionales.	Si	No	No	Si	Paridad Competitiva
Servicio de atención personalizada.	Si	No	No	Si	Paridad Competitiva
Equipamiento especializado para atención moderno.	Si	No	No	Si	Paridad Competitiva
Programa de voluntariado laboral del adulto mayor.	Si	Si	No	Si	Ventaja competitiva
Servicios según concepto de Spa.	Si	Si	No	Si	Ventaja competitiva

Elaboración: Autores de esta tesis

5.4 Matriz de la Gran Estrategia (MGE)

La Matriz de la Gran Estrategia (MGE) es una herramienta muy utilizada para la definir estrategias alternativas, se basa en dos dimensiones de evaluación: la posición competitiva, la cual puede ser fuerte o débil, y el crecimiento del mercado, el cual puede ser rápido o lento, formando así cuatro cuadrantes. Dichos cuadrantes indican la posición estratégica de la empresa y las estrategias adecuadas en orden secuencial que debe desarrollar en esa posición (David, 2008: 237-239)

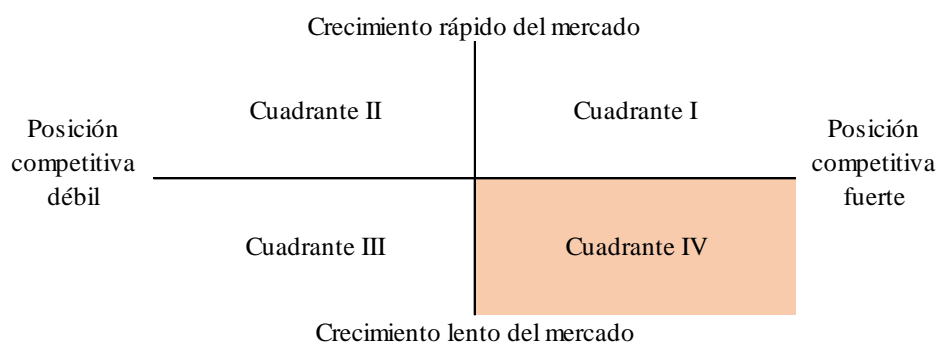
Tabla V.I. Cuadrantes de MGE

Cuadrante II	Cuadrante I
1. Desarrollo de mercado. 2. Penetración de mercado. 3. Desarrollo de productos. 4. Integración horizontal. 5. Desinversión. 6. Liquidación.	1. Desarrollo de mercado. 2. Penetración de mercado. 3. Desarrollo de productos. 4. Integración directa. 5. Integración hacia atrás. 6. Integración horizontal. 7. Diversificación relacionada.
Cuadrante III	Cuadrante IV
1. Reducción. 2. Diversificación relacionada. 3. Diversificación no relacionada. 4. Desinversión. 5. Liquidación.	1. Diversificación relacionada. 2. Diversificación no relacionada. 3. Empresas conjuntas.

Elaboración: Autores de esta tesis

Basados en las dos dimensiones, la empresa se ubica en el **Cuadrante IV**, donde tiene una posición competitiva fuerte en un mercado de lento crecimiento, por lo cual las estrategias apropiadas se basan en los siguientes aspectos:

Tabla V.7. Matriz de la Gran Estrategia



Elaboración: Autores de esta tesis

La estrategia seleccionada es la de **empresas conjuntas**, la cual indica la formación una sociedad con dos o más empresas, para aprovechar oportunidades.

5.5 Matriz Ansoff

La matriz de opciones de crecimiento Ansoff, es un modelo clásico para la búsqueda de estrategias de crecimiento. Dicha matriz dispone de cuatro opciones básicas, las cuales interrelacionan mercados y productos, actuales y nuevos (Díaz de Santos, 1998):

- **Penetración del mercado:** La empresa recurre a los productos que ya posee para continuar operando en los mercados que actualmente se desarrolla.
- **Desarrollo del mercado:** La empresa recurre a los productos que ya posee para incursionar en nuevos mercados.
- **Desarrollo de nuevos productos:** La empresa desarrolla nuevos productos para operar en los mercados que actualmente se desarrolla.
- **Diversificación:** La empresa desarrolla nuevos productos para incursionar en nuevos mercados.

Tabla V.8. Matriz Ansoff

		Productos	
		Actuales	Nuevos
Mercados	Actuales	Penetración del mercado	Desarrollo de nuevos productos
	Nuevos	Desarrollo del mercado	Diversificación

Elaboración: Autores de esta tesis

De acuerdo a la Matriz Ansoff, la empresa ubicada en los primeros cuadrantes debe desarrollar estrategias de penetración del mercado y desarrollo de nuevos productos, debe continuar los mercados que actualmente de desarrolla con los productos que ya posee y el desarrollo de nuevos productos.

5.6 Matriz de Planeación Estratégica Cuántitativa (MPEC)

Esta herramienta nos ha permitido evaluar objetivamente las estrategias formuladas mediante la aplicación de las matrices anteriores. Para iniciar con la evaluación, primero se debe realizar el listado de los factores internos y externos identificados en las matrices EFI y EFE en la columna de la izquierda, con las respectivas ponderaciones ya asignadas. A continuación, en la fila superior se registran las alternativas estrategias, las cuales han sido previamente agrupadas. Una vez elaborada la matriz, se procede a realizar la evaluación de los factores respecto a las alternativas estrategias mediante el

cuestionamiento, si el factor afecta la elección de la estrategia a implementar. De ser la respuesta afirmativa, se asigna una puntuación del grado de atractivo (PA) en que se ve afectada cada estrategia de acuerdo a la siguiente escala: 1= no atractiva, 2= poco atractiva, 3= razonablemente atractiva y 4= muy atractiva. En caso la respuesta sea negativa, no se coloca ningún valor. Realizada la evaluación se obtienen las puntuaciones totales del grado de atractivo (PTA), producto de la multiplicación de la ponderación de los factores y las PA, cuanto más alto sea el resultado de la PTA, más atractiva es la estrategia formulada. Esta evaluación se culmina con la suma total de las puntuaciones del grado de atractivo (STPA) de cada alternativa estratégica, siendo las de mayor puntaje, las estrategias seleccionadas para su implementación (David, 2008: 239-243).

Tabla V.9. Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa

		ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS																	
		Diseñar instalaciones que permitan albergar a los familiares y adultos mayores en espacios cómodos y privados.		Diseñar propuesta innovadora de atención completa y permanente orientada al cuidado e integración del adulto mayor.		Desarrollar nuevos servicios innovadores para la atención y cuidado de los adultos mayores.		Diseñar propuesta de atención y cuidado al adulto mayor con participación familiar.		Adquirir moderna tecnología y personal capacitado que permita atender las emergencias de los residentes.		Atraer personal calificado mediante un plan de desarrollo profesional y de remuneraciones atractivo.		Formar alianzas estratégicas con empresas con capacidad económica y con experiencia en el sector.		Capacitar a todo el personal de acuerdo a su área de desarrollo.		Penetración del mercado	
Factores clave	Ponderación	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
Oportunidades																			
1 Recuperación de la economía nacional.	0.11	-	-	-	-	3	0.33	-	-	3	0.33	3	0.33	4	0.44	3	0.33	3	0.33
2 Crecimiento del segmento de la población adulta mayor.	0.14	4	0.56	4	0.56	4	0.56	4	0.56	4	0.56	4	0.56	4	0.56	3	0.42	4	0.56
3 Avances tecnológicos para el cuidado del adulto mayor.	0.11	3	0.33	3	0.33	4	0.44	2	0.22	4	0.44	3	0.33	3	0.33	4	0.44	4	0.44
4 Lineamientos legales para mejorar la calidad de vida del adulto mayor.	0.08	3	0.24	-	-	3	0.24	4	0.32	3	0.24	-	-	-	-	1	0.08	3	0.24
5 Familiares de adultos mayores incapaces de brindar atención y cuidados requeridos.	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	-	-	4	0.40	4	0.40
Amenazas																			
1 Caída de la inversión privada por crisis política.	0.09	-	-	-	-	-	-	-	-	1	0.09	1	0.09	2	0.18	1	0.09	2	0.18
2 Escasez de médicos geriatras titulados.	0.12	-	-	2	0.24	-	-	2	0.24	2	0.24	2	0.24	2	0.24	2	0.24	1	0.12
3 Desconfianza del consumidor.	0.07	1	0.07	1	0.07	2	0.14	4	0.28	4	0.28	1	0.07	-	-	4	0.28	1	0.07
4 Productos sustitutos: enfermeras técnicas particulares.	0.11	2	0.22	2	0.22	2	0.22	1	0.11	2	0.22	1	0.11	-	-	1	0.11	1	0.11
5 Prejuicios sociales.	0.07	1	0.07	1	0.07	2	0.14	4	0.28	4	0.28	1	0.07	-	-	4	0.28	1	0.07
	1.00																		
Fortalezas																			
1 Equipo multidisciplinario de profesionales.	0.15	-	-	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60
2 Amplia, moderna y adecuada infraestructura.	0.12	4	0.48	4	0.48	4	0.48	3	0.36	4	0.48	3	0.36	3	0.36	3	0.36	3	0.36
3 Equipamiento especializado para atención moderna.	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40	3	0.30	4	0.40	3	0.30	4	0.40	3	0.30	4	0.40
4 Plan de reinserción laboral del adulto mayor.	0.11	-	-	4	0.44	3	0.33	2	0.22	-	-	-	-	-	-	-	-	4	0.44
5 Propuesta de servicios según concepto de Spa.	0.12	3	0.36	3	0.36	4	0.48	-	-	2	0.24	-	-	-	-	-	-	4	0.48
Debilidades																			
1 Poca experiencia en el sector.	0.07	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	4	0.28	-	-	1	0.07
2 Recursos económicos limitados.	0.08	1	0.08	1	0.08	2	0.16	2	0.16	1	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16
3 Capacidad de respuesta frente a emergencias.	0.11	2	0.22	2	0.22	2	0.22	2	0.22	2	0.22	1	0.11	2	0.22	2	0.22	2	0.22
4 Débil estructura organizativa.	0.08	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	0.08	-	-	2	0.16	2	0.16
5 Costos elevados de los servicios ofrecidos.	0.06	2	0.12	2	0.12	1	0.06	2	0.12	1	0.06	1	0.06	3	0.18	2	0.12	1	0.06
	1.00		3.59		4.73		5.34		4.53		5.30		4.01		3.95		4.59		5.47

Elaboración: Autores de esta tesis

Tabla V.10. Resumen de Alternativas Estratégicas

ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS	STPA
Penetración del mercado.	5.47
Desarrollar nuevos servicios innovadores para la atención y cuidado de los adultos mayores.	5.34
Adquirir moderna tecnología y personal capacitado que permita atender las emergencias de los residentes.	5.30
Diseñar propuesta innovadora de atención completa y permanente orientada al cuidado e integración del adulto mayor.	4.73
Capacitar a todo el personal de acuerdo a su área de desarrollo.	4.59
Diseñar propuesta de atención y cuidado al adulto mayor con participación familiar.	4.53
Atraer personal calificado mediante un plan de desarrollo profesional y de remuneraciones atractivo.	4.01
Formar alianzas estratégicas con empresas con capacidad económica y con experiencia en el sector.	3.95
Diseñar instalaciones que permitan albergar a los familiares y adultos mayores en espacios cómodos y privados.	3.59

Elaboración: Autores de esta tesis

De acuerdo a la evaluación realizada, los conjuntos de estrategias alternativas más atractivas de acuerdo a la puntuación más alta son las siguientes: Penetración de mercado, Desarrollar nuevos servicios innovadores para la atención y cuidado de los adultos mayores, y Adquirir moderna tecnología y personal capacitado que permita atender las emergencias de los residentes de la Casa de Reposo.

A continuación, se presenta el programa de implementación de cada una de las tres estrategias previamente seleccionadas de acuerdo al puntaje total obtenido en el desarrollo de la MPEC. En dichos programas se definirán los objetivos de cada estrategia, así como las acciones a desarrollar y sus respectivos plazos.

Tabla V.11. Programa de Implementación – Penetración de mercado

Alternativa Estratégica	Penetración de mercado.	
Objetivos	Acciones	Plazo
Posicionar al Centro de Atención Integral del Adulto Mayor.	1) Diseñar de Plan de Marketing. 2) Participar en ferias y eventos enfocados en la salud. 3) Establecer alianzas estratégicas con entidades del sector salud.	1 mes
		Permanentemente
		3 meses
Alcanzar la cantidad óptima de clientes.	1) Publicitar en diferentes medios de comunicación. 2) Brindar charlas informativas sobre los servicios innovadores. 3) Realizar presentaciones en Centros de Salud.	Permanentemente
		Mensualmente
		Mensualmente
Atraer clientes potenciales.	1) Publicitar en diferentes medios de comunicación. 2) Realizar presentaciones de casos reales de actuales residentes.	Permanentemente
		Mensualmente
Atraer clientes que consuman los servicios de los productos sustitutos.	1) Diseñar Marketing Mix enfocado a la diferenciación. 2) Realizar presentaciones en Centros de Salud.	1 mes
		Mensualmente

Elaboración: Autores de esta tesis

Tabla V.12. Adquirir moderna tecnología y personal capacitado que permita atender las emergencias de los residentes

Alternativa Estratégica	Adquirir moderna tecnología y personal capacitado que permita atender las emergencias de los residentes.	
Objetivos	Acciones	Plazo
Contar con los equipos especiales necesarios para una atención adecuada.	1) Elaborar presupuesto para la adquisición de equipos. 2) Adquirir e instalar equipos especializados.	15 días
		15 días
Contar con el Sistema de respuesta frente a emergencias necesario.	1) Diseñar un Sistema de respuesta con el uso de equipos. 2) Elaborar un procedimiento de respuesta frente a emergencias.	1 mes
		15 días

Contar con un equipo multidisciplinario de profesionales preparados.	1) Establecer alianzas estratégicas con instituciones de preparación de profesionales de la salud.	3 meses
	2) Capacitar constantemente al personal.	Trimestral
	3) Elaborar un plan de motivación para el personal.	15 días
Ofrecer un servicio completo y de calidad a los usuarios.	1) Capacitar a todo el personal en el uso adecuado de equipos.	15 días

Elaboración: Autores de esta tesis

Tabla V.13. Desarrollar nuevos servicios innovadores para la atención y cuidado de los adultos mayores

Alternativa Estratégica	Desarrollar nuevos servicios innovadores para la atención y cuidado de los adultos mayores.	
Objetivos	Acciones	Plazo
Ofrecer un servicio innovador como elemento diferenciador.	1) Realizar un estudio para identificar las necesidades de los usuarios.	1 mes
	2) Elaborar un plan de desarrollo de servicios innovadores.	2 meses
	3) Implementar servicios innovadores.	2 meses
Atraer mayor cantidad de usuarios para incrementar ingresos.	1) Publicitar los servicios innovadores.	Permanentemente
	2) Realizar presentaciones de los servicios en charlas informativas.	Mensualmente
Satisfacer todas las necesidades de los usuarios.	1) Realizar estudios de satisfacción de usuarios actuales.	Semestralmente
Incrementar el valor del Centro de Atención Integral.	1) Implementar adecuadamente los servicios innovadores.	2 meses
	2) Contar con personal capacitado en el servicio a brindar.	15 días
	3) Elaborar un Plan de Marketing enfocado a la innovación.	1 mes

Elaboración: Autores de esta tesis

5.7 Conclusiones:

En el presente capítulo se ha formulado la Misión de la organización la cual se encuentra orientada a mejorar la calidad de vida de los adultos mayores a través de servicios de calidad que satisfagan sus necesidades de atención y cuidado. De igual forma, la organización tiene la Visión de ser reconocida como la mejor opción de servicios para el cuidado general de los adultos mayores, con un capital humano comprometido y capacitado; para lo cual se han planteado objetivos estratégicos que permitan posicionar al Centro de Atención Integral del Adulto Mayor en el mercado de la ciudad de Arequipa.

Para el análisis interno y externo de la organización, se han identificado los factores de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas respectivamente, los cuales han sido evaluados en la Matriz de evaluación de factores internos (EFI) y en la Matriz de evaluación de factores externos (EFE), dando como resultados puntajes ponderados que son analizados con la Matriz Interna – Externa (IE), la cual posiciona a la organización en un cuadrante que sugiere la estrategia de Invertir selectivamente y construir. Asimismo, con el desarrollo de la Matriz FODA se han formulados diversas posibles estrategias a implementar para alcanzar los objetivos de la organización.

De acuerdo al análisis realizado con las diversas matrices, principalmente con la Matriz de Planeación Estratégica Cuántitativa (MPEC), se han identificado como las alternativas estratégicas más atractivas la penetración de mercado, el desarrollar nuevos servicios innovadores para la atención y cuidado de los adultos mayores, y el adquirir moderna tecnología y personal capacitado. De las tres estrategias seleccionadas, se ha desarrollado un programa de implementación, en el cual se definen los objetivos, las acciones a desarrollar y sus respectivos plazos.

En el siguiente capítulo se presenta el Plan de Marketing, en el cual se desarrollarán las estrategias de la mezcla de marketing expandida de un servicio.

CAPÍTULO VI: PLAN DE MARKETING

El Plan de Marketing es una herramienta que relaciona los objetivos organizacionales con los recursos de la empresa. La organización establece que objetivos quiere alcanzar y que debe hacer para alcanzarlos, es decir la estrategia de marketing (Hoyos, 2013: 3).

En el presente trabajo, se desarrollarán las estrategias de la mezcla de marketing expandida dado que se trata de un servicio y por lo general se producen y consumen en simultáneo, dichas estrategias son Cliente, Costo, Conveniencia, Comunicación, Personas, Evidencia física y Proceso. Además, debido a su intangibilidad, las personas buscan evidencias tangibles para entender la naturaleza de la experiencia (Zeithaml, Bitner & Gremler, 2009: 24). Particularmente en el marketing de los servicios las personas son importantes, ya que son ellas las que van a determinar su valor o calidad (Kotler, Bloom & Hayes, 2002: 27).

6.1 Estrategia de Cliente:

Para dar inicio, es de suma importancia definir el tipo de cliente hacia el cuál se encuentran dirigidos los servicios, ya que eso permite un mejor aprovechamiento de los recursos de la organización para lograr la satisfacción de las necesidades de los clientes.

Respecto a los criterios demográficos, el cliente potencial del centro se considera un adulto mayor de 60 años o más. Dado que es un centro mixto, el sexo es un aspecto indiferente. En cuanto a criterios socio económicos, el centro ofrece sus servicios al NSE A-B. Asimismo, se realizará una evaluación previa del estado de salud y grado de dependencia del posible residente, de acuerdo a la siguiente clasificación:

- **Adulto mayor independiente o autovalente:** Personas mayores de 60 años, sanas o con enfermedades agudas o crónicas no incapacitantes, las cuales se encuentren en la capacidad de realizar actividades básicas de la vida diaria con autonomía mental.
- **Adulto mayor frágil o de alto riesgo de dependencia:** Persona que presente alguna limitación para realizar todas las actividades básicas de la vida diaria. Es decir, que se encuentre en situación de riesgo de dependencia, siendo potencialmente reversible o pudiendo mantener la autonomía con intervención. Esta situación se determina según los siguientes criterios:
 - a) Criterios demográficos: personas mayores de 80 años.

- b) Criterios clínicos: personas que presenten situaciones clínicas con alta probabilidad de producir pérdida funcional como las enfermedades poliarticulares, enfermedades neurológicas degenerativas, entre otras.
 - c) Criterios sociales: personas que vivan solas, con viudedad reciente, aislamiento social, entre otros.
 - d) Criterios sanitarios: personas con ingreso hospitalario reciente o polimedicación.
- **Adulto mayor dependiente o no autovalente:** Personas en situación de dependencia, incapaces de realizar actividades básicas e instrumentales de la vida diaria y que se encuentran incapacitadas en sus domicilios, en situaciones terminales, con ingresos hospitalarios y descompensaciones clínicas frecuentes. Son aquellos en los que hay escasa posibilidad de revertir su estado funcional y mental, y requieren del apoyo permanente de terceras personas.

Por tanto, de acuerdo a la clasificación el centro podrá atender a aquellos adultos autovalentes y de riesgo de dependencia, mas no a los adultos no valentes.

Por otro lado, de acuerdo al Estudio de Mercado realizado en el presente Plan de Negocio, el actual conocimiento que la población tiene de una casa de reposo, permite definir el concepto que el Centro de Atención Integral del Adulto Mayor debe desarrollar, considerando los principales atributos de asistencia personalizada y especializada durante la permanencia en la residencia o la atención a domicilio, permitiendo mejorar sus condiciones de vida.

El Centro de Atención ofrecerá servicios básicos y complementarios detallados a continuación:

Servicios básicos: Son aquellos que se brindarán a todos los usuarios del Centro.

- **Residencia:** Acorde de los resultados del estudio de mercado, dentro de los servicios más solicitados se encuentran el de guardería para ancianos con un 25.83%, residencia temporal 15.78% y residencia permanente con el 12.34%. En los servicios de residencia, es importante recalcar que los usuarios pueden recibir visitas y asimismo, ellos pueden salir con sus familiares previa coordinación.
- Guardería: Servicio de residencia del adulto mayor durante un horario establecido por el día. Dirigido especialmente para aquellos usuarios cuyos familiares trabajan y no pueden ser atendidos.

Residencia temporal: Servicio de residencia del adulto mayor por un tiempo determinado entre un periodo de 15 días y 3 meses, en el cual recibe los mismos servicios de calidad que la estancia permanente, de acuerdo a las especificaciones que se detallan en el contrato de servicio.

Residencia permanente: Servicio de residencia por un tiempo indeterminado (mayor a 3 meses), en el cual los usuarios reciben todos los servicios básicos y complementarios, según se detalle en el contrato de servicio con renovación cada 3 meses por este tipo de servicio.

- **Infraestructura:** El centro contará con instalaciones debidamente adecuadas para el desenvolvimiento de los adultos mayores, tanto sus habitaciones, accesos y salones contarán con todo el equipamiento y las condiciones salubres necesarias para su cuidado y traslado. Asimismo, el centro contará con áreas verdes para el desarrollo de actividades y talleres.
- **Alimentación:** Todos los pacientes son examinados por un médico especialista el cual brinda una dieta personalizada, de acuerdo a las condiciones en las que se encuentre cada paciente, contemplando las posibles enfermedades y preferencias.
- **Atención de Salud:** Siendo uno de los principales servicios, todos los residentes pasan por una revisión general documentada en un expediente personal, el cual servirá para los futuros controles que se realicen por los médicos responsables. Asimismo, el personal técnico brinda atención a las curaciones básicas y administración de medicación.
- **Asistencia psicológica:** Considerado como un aspecto indispensable para el 97.59% de los encuestados. El Centro cuenta con un psicólogo geriátrico, el cual realiza evaluaciones periódicas a todos los usuarios y se encuentra a su disposición.
- **Asistencia personalizada:** Todos los pacientes reciben la asistencia necesaria para realizar las actividades básicas de limpieza e higiene personal diaria. Asimismo, los usuarios se encuentran en constante supervisión y acompañamiento por personal especializado debidamente capacitado durante todo día, dependiendo

de sus condiciones de dependencia. De ser necesario, el personal responsable acompaña a los pacientes a sus consultas médicas externas.

- **Lavandería:** Servicio completo de lavandería dentro del Centro. Este servirá para la ropa de cama de todos los usuarios y para la ropa de uso personal de los mismos, la cual debe estar debidamente marcada.

Servicios complementarios: Estos servicios se encuentran a disposición de todos los usuarios, más depende de su elección y requerimiento.

- **Actividades recreacionales:** Los talleres de manualidades se encuentran entre los de mayor aceptación con un 22.32%. Asimismo, entre las actividades destacadas se encuentran los talleres de juegos, pintura y danza con el 11.71%, 9.50% y 9.17%, respectivamente. Las actividades a realizar son de elección de cada usuario, impartidas por el personal del Centro.
- **Terapias de rehabilitación:** Resultando como el servicio más solicitado con un 34.61%, las terapias son impartidas por el personal especialista de acuerdo a las necesidades que presenten los usuarios o las indicaciones de los médicos.
- **Asesoría espiritual:** El Centro contará con este servicio y una capilla, siendo indispensable para el 93.85% de los encuestados.
- **Biblioteca:** El Centro contará con una amplia biblioteca a disposición de todos los residentes y visitantes.

Servicios diferenciadores: Son aquellos servicios innovadores que ponemos a disposición de los usuarios para satisfacer todas sus necesidades.

- **Tratamientos Corporales:** Servicio de masoterapia bajo el concepto de Spa, con la aceptación de un 35.02% de los encuestados, brindado por un especialista a solicitud de los usuarios que requieran o deseen este servicio.
- **Tratamientos Estéticos:** Dentro de este campo, se ofrece el servicio de peluquería es brindado a todos los usuarios por un peluquero profesional. El 17.22% indicó que le gustaría que el Centro cuente con este servicio. Asimismo,

se ofrecen servicios de cuidado personal como el de podología, este servicio es brindado a todos los usuarios semanalmente o de acuerdo a la necesidad que se presente, por el personal técnico debidamente capacitado. Un 12.38% de los encuestados indicó que les gustaría contar con este servicio.

- **Programa de Aprendizaje:** El centro ofrece cursos y talleres especiales para los adultos mayores: manualidades, tejido, jardinería entre otros, para el continuo desarrollo de sus capacidades.
- **Programa de Voluntariado Social:** Uno de los servicios principales que ofrece el centro, cuyo objetivo es programa de voluntariado a los adultos mayores a la sociedad, a través de charlas y sesiones para compartir sus experiencias impartiendo conocimientos a las nuevas generaciones en sus campos de desarrollo.
- **Programa Familiar:** Si bien el centro acoge a aquellas personas cuyas familias no puedan brindarles el tiempo y los cuidados necesarios, también considera de suma importancia la presencia de estos en la vida de los adultos mayores. Por tanto se programarán actividades en el año que permitan la visita de hijos, nietos, primos, sobrinos, entre otros, por ejemplo el Día de la madre, Día del Padre, Día del Abuelo, etc.

6.2 Estrategia de Coste:

De acuerdo al análisis de los principales competidores, las residencias privadas para adultos mayores tienen un precio mensual entre S/. 1,400.00 y S/.1,900.00 soles, por la estancia de tipo permanente brindando los servicios básicos asistenciales de limpieza, alimentación, suministro de medicina, hospedaje, lavandería. En caso que el paciente presente mayor grado de dependencia y requiera cuidados especiales, el precio incrementaría de acuerdo a una previa evaluación.

Por otro lado, como resultado de una investigación experimental se tiene conocimiento del producto sustituto el cual tiene un precio mensual entre S/.500.00 y S/.1,200.00 soles, en el que los proveedores del servicio no son especialistas o solo tienen una formación técnica ya que son amas de casa y enfermeras técnicas. El servicio es

brindado durante 06 días a la semana en un horario establecido de 8 horas y consta de cuidados generales básicos como desplazamiento, aseo, alimentación y suministro de medicamentos solo por vía oral.

Los resultados del Estudio de Mercado realizado han permitido conocer la disposición a pagar de los familiares de los posibles usuarios. El 61.50% de los encuestados, se encuentran dispuestos a pagar el precio mensual entre S/ 1,500.00 y S/ 2,000.00 soles, el 31.82% menciona que podría pagar entre S/ 2,000.00 y S/ 2,500.00 soles, y solo un 6,15% indicó que pagaría más de S/ 2,500.00. Dicho orden de predisposición a pagar, se conserva al considerar solo a los encuestados que Definitivamente Si y Probablemente Si contratarían los servicios del centro.

El previo análisis permite determinar el precio mensual por la residencia tanto temporal como permanente con los servicios básicos y complementarios, valorando aquellos servicios que brindan una ventaja competitiva como los tratamientos corporales y estéticos y, los programas familiares y de voluntariado social, siendo los precios establecidos de S/.2,450.00 soles mensuales para residencia permanente (mayor a 3 meses) y S/.2,650.00 soles mensuales para residencia temporal (15 días a 3 meses), otorgando una diferencia en el precio a favor del usuario del servicio permanente. Para el servicio de guardería, se considerará la información obtenida del microentorno en el cual el precio varía entre los S/.60.00 y S/.100.00 soles diarios, determinando un precio de S/.140.00 soles por día.

6.3 Estrategia de Conveniencia:

Dado que se trata de un servicio, el medio de distribución es el propio local del centro. El estudio de mercado nos permitió conocer que las ubicaciones más solicitadas se encontrarían entre los distritos de Cerro Colorado con el 34.53%, Cayma con el 26.26% y José Luis Bustamante y Rivero, con el 20.86%. Se analizaron los 3 distritos más solicitados, para poder realizar una elección adecuada:

Tabla VI.1. Análisis comparativo de distritos

Distrito:	Cerro Colorado	Cayma	José Luis Bustamante y Rivero
Fecha de creación:	26 de febrero de 1954	12 de noviembre de 1823	23 de mayo de 1995
Población:	149,786.00 (INEI 2016)	92,807.00 (INEI 2016)	77,551.00 (INEI 2016)
Zonas Comerciales:	Aeropuerto Internacional Rodríguez Ballón Terminal Pesquero Centro Comercial Arequipa Center	Mall Plaza Real Plaza Centro Comercial Cayma Centro Financiero	Mall Aventura Plaza Arequipa Parque Lambramani
Ubicación respecto al Centro de la ciudad:	Se encuentra ubicado a 15 minutos aproximadamente del Centro Histórico de la ciudad.	Se encuentra ubicado a 20 minutos aproximadamente del Centro Histórico de la ciudad.	Se encuentra ubicado a 26 minutos aproximadamente del Centro Histórico de la ciudad.
Área promedio:	215.30 m ²	252.50 m ²	260.00 m ²
Precio del terreno:	Venta: S/.524,794.00 Venta: USD 161,475.00	Venta: S/.656,500.00 Venta: USD 202,000.00	Venta: S/. 507,000.00 Venta: USD 156,000.00
Límites del distrito:	Norte: Yura Sur: Sachaca y Yanahuara Este: Cayma Oeste: Uchumayo	Norte: Cerro Colorado y San Juan de Tarucani. Sur: Yanahuara Este : Yanahuara, Selva Alegre y Chiguata Oeste : Cerro Colorado y Yura	Noroeste y Norte: Cercado de Arequipa Este: Paucarpata Sureste: Sabandía y Characato. Sureste y Oeste: Socabaya y Jacobo Hunter.
Desventajas de la ubicación:	Congestión vehicular. Coste de la adquisición y acondicionamiento para la puesta en marcha del establecimiento.	Congestión vehicular.	Congestión vehicular. Se encuentra más alejado del centro de la ciudad.

			<p>Mayor concentración de contaminación sonora.</p> <p>Menor densidad de población.</p>
--	--	--	---

Elaboración: Autores de esta tesis

Como resultado de la evaluación, se determinó que el distrito conveniente para el funcionamiento del centro de atención integral para el adulto mayor es el distrito de Cayma.

Asimismo, las instalaciones contarán con una zona de parqueo para los familiares que deseen realizar visitas en sus vehículos privados. De igual forma, el centro contará con amplias zonas verdes para realizar numerosas actividades al aire libre, El centro contará con una oficina de atención que brindará toda la información requerida sobre los residentes, asimismo tramitar los permisos de salida y las visitas con un correcto control y brindar la seguridad necesaria.

6.4 Estrategia de Comunicación:

El objetivo de esta estrategia es dar a conocer al cliente objetivo los servicios y beneficios que el centro ofrece para la satisfacción de todas sus necesidades. La principal herramienta a utilizar será la **venta personal**, la cual permite la comunicación directa con el cliente, logrando la persuasión del mismo provocando una reacción positiva en él para finalmente concretar la adquisición del servicio ofrecido. Esta herramienta requiere la identificación previa del público objetivo, así como un plan de acción en cual se detalle la información del centro en cuanto a sus servicios e instalaciones.

De acuerdo a los resultados del estudio de mercado, un 4.81% de los encuestados identifica las Casas de Reposo como un lugar donde brindan mala atención. Este aspecto negativo se contemplará en la estrategia de **charlas informativas** en las cuales se expondrán todos los servicios y beneficios del centro, complementadas con los testimonios de las experiencias de los residentes.

Otro medio de comunicación utilizado, serán los **volantes** los cuales contendrán además de imágenes del centro, toda la información necesaria de contacto y de los

servicios ofrecidos, serán repartidos en lugares estratégicos como por ejemplo en los Centros de Salud.

De acuerdo al estudio de mercado las redes sociales son el medio más mencionado para enterarse de una nueva casa de reposo con el 58.82%, por tanto, el centro creará una **fan page en Facebook** donde brindará información y publicitará sus servicios mediante publicaciones con fotografías. Asimismo, se creará una **página web**, en la cual se mostrará la siguiente información:

Empresa: Misión, visión, objetivos y valores.

Servicios: Breve descripción y fotografías de todos los servicios ofrecidos: básicos, complementarios y diferenciadores.

Infraestructura: Breve descripción y fotografías de las instalaciones: habitaciones, baños, salones, áreas verdes, parqueo.

Contacto: Teléfonos, dirección y correo electrónico.

Estrategia de Ventas

La estrategia de ventas es importante para el alcance de los objetivos y el crecimiento del negocio a través de los ingresos. Para la presente propuesta se ha determinado la contratación de un ejecutivo de ventas, el cual realizará las **ventas personales** mediante visitas corporativas a gerentes, altos mandos y referidos de empresas en la ciudad de Arequipa, el objetivo mensual es de 120 visitas considerando un promedio de 5 visitas diarias. El ejecutivo recibirá un sueldo básico y comisiones del 4.5% de ingresos mensuales por las ventas efectivas que realice, las cuales serán controladas mediante la presentación de fichas de cliente.

Asimismo, organizará charlas informativas con el área de Recursos Humanos de las empresas, con el objetivo de dar a conocer el centro y sus servicios innovadores. Por otro lado, el estudio de mercado realizado ha permitido obtener una base de datos de los posibles usuarios, los cuales también serán considerados para las ventas personales.

El ejecutivo de ventas se encargará también del manejo de las redes sociales, realizando la publicación de información y respuesta a consultas que realicen los usuarios.

6.5 Estrategia de Personas:

En esta estrategia comprendemos que todos los involucrados en el proceso, tanto el personal de la empresa como el cliente, desempeñan una parte en la entrega del servicio, por lo cual influyen en las percepciones del consumidor (Zeithaml, Bitner & Gremler, 2009: 25). Por tanto:

- ✓ El centro contará con un equipo de profesionales especialistas de la salud debidamente capacitados en los últimos procedimientos para el cuidado de los adultos mayores. El equipo estará conformado por médicos geriatras, enfermeras técnicas, un psicólogo; así como los profesionales que brindaran los servicios complementarios con todas las herramientas y equipos adecuados para ofrecer un servicio de calidad.
- ✓ Todo el personal vestirá el uniforme adecuado para el desarrollo de sus actividades y deberá tener en todo momento una apariencia impecable como norma básica del centro.
- ✓ La cultura organizacional estará orientada hacia el cliente, por tanto, se deberán mantener los altos estándares del servicio con un trato adecuado para los adultos mayores.

6.6 Estrategia de Evidencia Física:

Por evidencia física comprendemos el ambiente en el cual se da el servicio, donde interactúa la empresa y el cliente, y cualquier otro recurso tangible que permita el desarrollo del servicio (Zeithaml, Bitner & Gremler, 2009: 25). Con el objetivo de brindar evidencia física a los clientes, el centro:

- ✓ Mantendrá todos los ambientes de sus instalaciones y herramientas de trabajo en estado óptimo para su uso y con la señalización correspondiente a cada área para brindar mayor seguridad. Todo deberá encontrarse en correcto orden y limpieza.
- ✓ Contará con presencia en las redes sociales, en las cuales presentará con fotografías reales sus instalaciones, equipos, servicios y la experiencia de los usuarios.
- ✓ Mantendrá correctamente actualizados los expedientes de salud de cada usuario, cuya información se encontrará a disposición de los familiares.
- ✓ Brindará atención telefónica las 24 horas en su oficina de atención.

6.7 Estrategia de Proceso:

Esta estrategia comprende los procedimientos, los mecanismos y el flujo de actividades por los cuales el servicio es entregado a los usuarios (Zeithaml, Bitner & Gremler, 2009: 25). Por tanto, dado que los clientes esperan un servicio de igual calidad para todos, el centro:

- ✓ Deberá establecer procedimientos de evaluación y atención de los residentes, los cuales se harán de conocimiento de todas las partes involucradas para cumplir correctamente para el buen desarrollo de los servicios.
- ✓ Deberá contar con la documentación correspondiente para el control y seguimiento de los procedimientos, como por ejemplo en el caso de los permisos de salida de los usuarios.

Los principales procesos del centro orientados a los clientes son los siguientes:

- Recepción del cliente.
- Revisión médica del cliente.
- Apertura de expediente del cliente.
- Instalación del cliente.
- Prestación de servicios.
- Control general.

6.8 Posicionamiento:

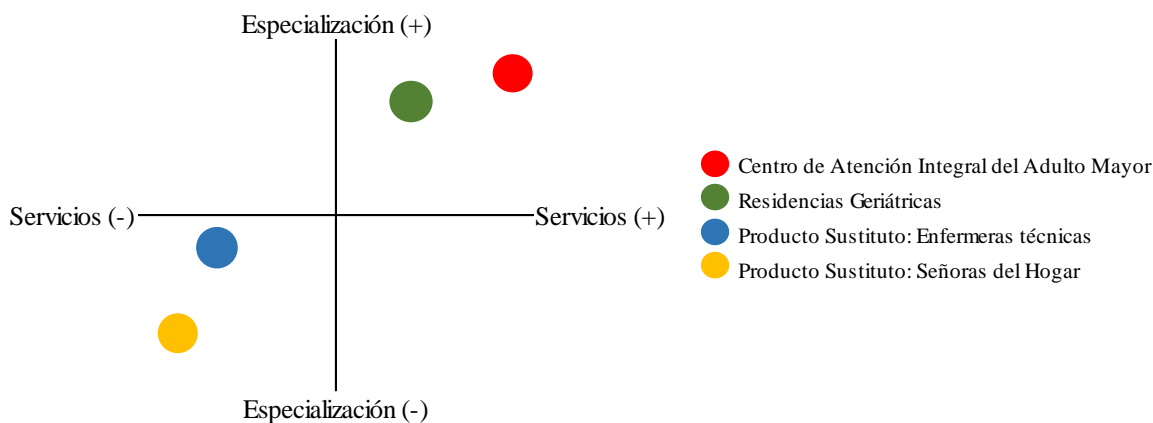
Manuel Martín García nos brinda la siguiente definición:

El posicionamiento es la toma de una posición concreta y definitiva en la mente del o de los sujetos en perspectiva a los que se dirige una determinada oferta u opción. De manera tal que, frente a una necesidad que dicha oferta u opción puede satisfacer, los sujetos en perspectiva le den prioridad ante otras similares (Martín, 2005: 96).

El Centro de Atención Integral del Adulto Mayor tiene como objetivo posicionarse en el mercado objetivo en la ciudad de Arequipa como un servicio personalizado de calidad brindado por un equipo de profesionales, generando fidelización y retención del cliente; dando a conocer sus servicios diferenciadores, entre los cuales se encuentran el Programa de Voluntariado Social, los Tratamientos Corporales y Estéticos.

Las investigaciones realizadas han permitido identificar a la competencia y los productos sustitutos que pueden satisfacer las mismas necesidades. Los resultados del análisis de la información serán representados en el siguiente mapa de posicionamiento, para el cual se consideraron dos de los atributos más relevantes.

Gráfico VI.1. Mapa de Posicionamiento Estratégico



Elaboración: Autores de esta tesis

6.9 Desarrollo del Programa de Marketing:

Tabla VI.2. Desarrollo Plan de Marketing

Desarrollo de Plan de Marketing		
Cliente	Infraestructura	El centro contará con las todas con las instalaciones y equipamiento necesarios para el desarrollo de los servicios. Las habitaciones, comedores, baños, salones de esparcimiento y accesos, se encontrarán en las condiciones adecuadas de higiene y seguridad contemplando las necesidades de todos los usuarios.
	Plan alimenticio	El médico realizará una evaluación a todos los usuarios y considerando las condiciones de salud, elaborará una dieta personalizada la cual constará de 3 comidas diarias, elaboradas por un equipo de cocineros.
	Atención General de Salud	El centro brindará una atención personalizada para lo cual contará con medidos generales y psicológicos especialistas en geriatría, los cuales se encontrarán debidamente capacitados y contarán con todos los equipos y herramientas necesarios para brindar un servicio completo de altos estándares a todos los usuarios.
	Lavandería	El servicio de lavandería se encontrará dentro del centro en un espacio adecuado, tanto para los equipos como los insumos. Los responsables del área se encargarán del lavado y entrega de la ropa de uso personal de los usuarios la cual se encontrará debidamente marcada.

	Servicios complementarios	Todos los servicios complementarios como talleres, terapias de rehabilitación y asesoría espiritual serán brindados y controlados por profesionales capacitados para el trato de adultos mayores. Así mismo, el servicio de atención a domicilio, será brindado por profesionales capacitados que cuenten con todos los equipos y herramientas necesarios para brindar un servicio de calidad.
	Servicios diferenciadores	Los servicios de tratamientos corporales y estéticos serán brindados en el centro por profesionales que cuentan con todas las herramientas y la capacitación requerida para la atención de adultos mayores. El desarrollo de los programas de Aprendizaje, Programa de voluntariado Social y Familiar, serán organizados por el centro para todos los usuarios con el objetivo de mejorar sus condiciones de vida en todos los aspectos.
Costo	Servicio de Guardería	El servicio comprende los aspectos generales de alimentación, atención médica (revisiones y suministro de medicamentos) y acompañamiento en las actividades básicas por el costo diario de S/.140.00 soles.
	Servicio de Residencia	El servicio ya sea temporal o permanente, comprende todos los servicios básicos, complementarios y diferenciadores a disposición de todos los usuarios cuya estancia sea de 15 días a 3 meses o mayor a 3 meses. El costo mensual es de S/.2,450.00 soles para residencia permanente y S/2,650.00 soles para residencia temporal.
Conveniencia	Adquisición de terreno	El distrito seleccionado es el de Cayma, debido que se encuentra en el promedio de precios y presenta mayores ventajas respecto a los demás distritos. Con la asesoría de especialistas, se realizará la selección del terreno para su adquisición y se elaborarán planos para la construcción del centro con la normatividad correspondiente.
	Parqueo	El centro contará con zona parqueo con la debida señalización de tránsito y seguridad para el ingreso y estacionamiento de todos los vehículos de los visitantes.
	Áreas verdes	El centro contará con amplias zonas verdes para realizar actividades al aire libre, dichas zonas recibirán el cuidado y mantenimiento necesario.
	Oficina de atención	El centro contará con una oficina de atención para los usuarios y visitantes, en la cual se brindará toda la información solicitada por los mismos. Asimismo, se tramitarán los permisos de salida y las visitas para poder llevar el correcto control y brindar la seguridad necesaria.
Comunicación	Página web	Un profesional se encontrará a cargo de la creación y manejo de la página web del centro, en la cual se mostrará la presentación de la empresa, datos de contacto, descripción y fotografías de todos los servicios ofrecidos y; fotografías de los usuarios y de las instalaciones: habitaciones, baños, salones, áreas verdes, parqueo.
	Redes Sociales	Para generar interacción con la audiencia objetivo, el profesional también se encargará de la creación de un fan page en Facebook y el manejo de la publicidad con la información del centro.
	Folletos	El centro diseñará y entregará folletos informativos en lugares frecuentados por las personas de tercera edad con sus familiares. (Iglesias, plazas, centros de salud, entre otros).

	Ventas personales y Charlas Informativas	El centro organizará visitas mensuales y charlas periódicas, sobre la importancia y necesidades en el cuidado del adulto mayor. Los actuales usuarios brindaran sus testimonios contando sus experiencias en el centro.
Personas	Personal Capacitado	El centro contará con profesionales especialistas en salud y cuidado del adulto mayor, teniendo como requisito indispensable la vocación de servicio para su contratación. Asimismo, se diseñará una normativa de presentación para el desarrollo de las actividades del personal (normas de bioseguridad). Todo el personal será capacitado periódicamente en la aplicación de nueva técnicas para la atención del adulto mayor.
Evidencia Física	Instalaciones	Todos los ambientes contarán con la señalización adecuada correspondiente a cada área, así como con el correcto orden y limpieza de las instalaciones.
	Expedientes de Salud	Cada residente tendrá un expediente de salud aperturado a su ingreso, el cual será actualizado de acuerdo a las revisiones médicas, dicha información estará a disposición inmediata de los familiares.
	Atención Telefónica	El centro brindará atención telefónica las 24 horas del día (información del estado de los pacientes, coordinación para visitas, etc.).
Proceso	Procedimientos	El centro establecerá sus propios procedimientos de acuerdo a los principales procesos de evaluación y atención de los clientes, los cuales serán de conocimiento de todas las partes involucradas (personal del centro y familiares).
	Controles	El centro registrará sus servicios sobre un modelo orientado al cliente, el cual se evaluará periódicamente en cada etapa del proceso (desde la recepción del cliente) para lo cual cada procedimiento deberá tener la documentación correspondiente, lo cual permitirá realizar las mejoras necesarias a fin de brindar mayor satisfacción a los usuarios.
Posicionamiento	Servicios diferenciadores	El centro se dará a conocer mediante sus servicios diferenciadores como el Programa de Voluntariado Social y los Tratamientos corporales y estéticos, así como la atención personalizada; generando así, la fidelización y retención de los clientes.

Elaboración: Autores de esta tesis

6.10 Conclusiones:

El Centro ofrecerá servicios de calidad personalizada básica, complementaria y diferenciadores para la atención del adulto mayor en la ciudad de Arequipa. Los servicios se encontrarán a disposición de todos los usuarios y serán brindados por un equipo de profesionales.

Los precios de los servicios se determinaron de acuerdo al Estudio de Mercado y la información obtenida del microentorno, donde se identificó a la competencia y los posibles productos sustitutos. Por tanto, los precios mensuales del servicio serán de

S/.2,450.00 para residencia permanente, S/.2,650.00 para residencia temporal y S/140.00 para la guardería.

Se determinó que el distrito conveniente para el desarrollo del centro es el distrito de Cayma. Las instalaciones del centro contarán con una infraestructura adecuada para el seguro desenvolvimiento de los adultos mayores desde sus áreas verdes y zonas de parqueo.

La principal herramienta a utilizar será la **venta personal**, la cual permitirá la comunicación directa con el cliente, logrando la persuasión del mismo para finalmente concretar la adquisición del servicio ofrecido por el centro. Asimismo, se utilizarán las redes sociales para dar a conocer y publicitar el centro, y charlas informativas para exponer los servicios y beneficios del centro al mercado objetivo.

Siendo el personal un aspecto relevante para el desarrollo de los servicios, el centro contará con un equipo de profesionales especialistas en la atención para el adulto mayor, los cuales serán capacitados constantemente y contarán con el equipo necesario para una atención de calidad.

Basándose en un servicio orientado al cliente, todos los procesos contarán con procedimientos definidos y documentación necesaria para su correcto seguimiento y control, brindado así un servicio de calidad tanto para los usuarios como para sus familiares.

En el siguiente capítulo se presenta el Plan de Operativo, en el cual mediante un análisis se determinará la localización del centro, se desarrollaran los procesos estratégicos, operativos y de soporte. Asimismo, se definirá el área requerida para el centro, presentado la posible distribución de las áreas.

CAPÍTULO VII: PLAN OPERATIVO

En el presente Plan Operativo, se determina la localización del centro mediante el análisis de la información obtenida en el estudio de mercado respecto a la ubicación. Asimismo, se presentan los procesos estratégicos, operativos y de soporte, en el mapeo de procesos y los diagramas de entrada – proceso – salida. Definidas las áreas que conformarán el centro se determina el área requerida y mediante análisis de relación de proximidad, se propone la distribución de las áreas del centro.

7.1 Régimen constitutivo de la empresa

El centro de atención integral tendrá una personalidad jurídica, la cual se constituirá como sociedad anónima cerrada que está compuesta por una cantidad de accionistas mayor a dos en proporciones de representación según el capital de aporte de cada socio, ya sea en efectivo o en activos para la empresa, previo acuerdo de los mismos.

Entre las principales características de esta sociedad los socios pueden ser personales naturales o jurídicas, se tiene un número máximo de hasta 20 socios, los aportes pueden ser bienes y/o capital y las responsabilidades de la empresa se limitan al monto de sus aportes y no a los montos personales de los socios.

En términos tributarios, la empresa se acogerá al régimen general, en el cual se puede desarrollar cualquier tipo de actividad sin límite de ingresos, emitir todo tipo de comprobantes de pago, en caso de pérdidas se puede descontar de las utilidades de años posteriores y no pagar impuesto a la renta de ser el caso, con un pago mensual a cuenta de 1.5%.

7.2 Localización

De acuerdo al estudio de mercado se conoce que las ubicaciones más solicitadas se encuentran entre los distritos de Cerro Colorado con el 34.53%, Cayma con el 26.26% y José Luis Bustamante y Rivero, con el 20.86%. Para una correcta elección de la localización del centro se realizará una evaluación cuantitativa de las opciones mencionadas respecto a los siguientes factores:

- **Medios y Coste de Transporte:** Respecto a los tres distritos evaluados, existen medios de transporte público y asimismo, una gran afluencia de los mismos lo que permitirá la llegada del personal de trabajo y los posibles visitantes al centro.

- **Disponibilidad de Mano de Obra:** En la ciudad de Arequipa se cuenta con personal profesional capacitado en el área de la salud, por tanto no representa un inconveniente.
- **Disponibilidad de Agua, Energía y otros suministros:** Los tres distritos evaluados cuentan con todos los servicios y no presentan limitaciones al respecto.
- **Accesibilidad urbana:** En la actualidad las tres opciones evaluadas se encuentran en zonas desarrolladas, las cuales cuentan con calles y avenidas asfaltadas y con la debida señalización para los diferentes medios de transporte. Asimismo se encuentran cerca a zonas comerciales.
- **Disponibilidad y Costo de Alquiler/ Compra:** Para el costo de alquiler y compra de un terreno se evaluarán los precios actuales del mercado.

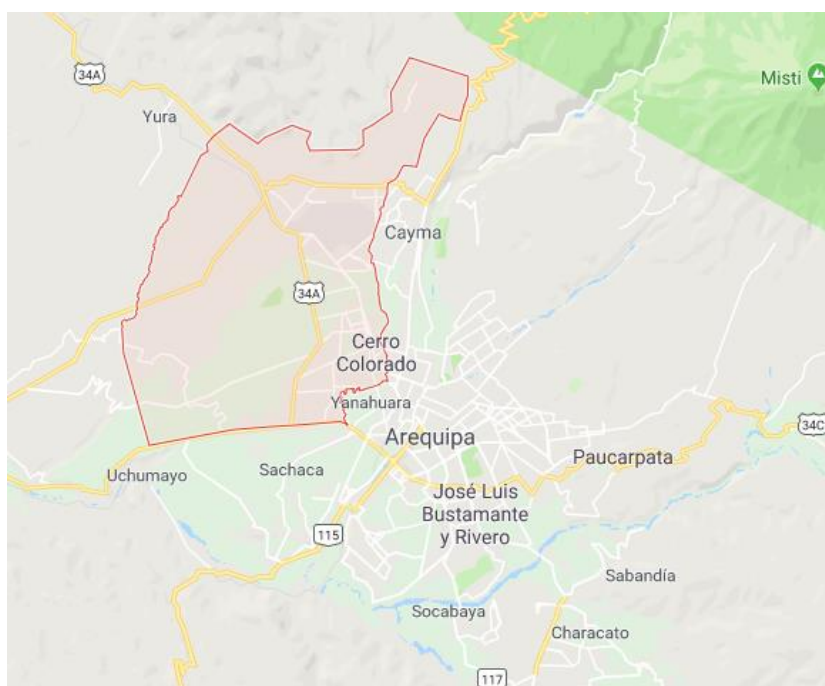
Tabla VII.1. Comparación de distritos

Distrito	Cerro Colorado	Cayma	José Luis Bustamante y Rivero
Área promedio:	215.30 m ²	252.50 m ² - 2,200.00 m ²	260.00 m ²
Precio promedio por m²:	Venta: USD 650.00	Venta: USD 600.00	Venta: USD 500.00

Elaboración: Autores de esta tesis

En consecuencia, para la evaluación de localización utilizaremos el Método de Ranking de Factores, en el cual cada factor recibe una ponderación de acuerdo a su relevancia y se evalúa cada una de las tres alternativas respecto a cada factor con una puntuación del 1 al 10. Por último, el puntaje final de cada alternativa indicará cual es la opción más conveniente para la localización.

Figura VII.1. Distrito de Cerro Colorado



Fuente: Google Maps

Figura VII.2 Distrito de Cayma



Fuente: Google Maps

Figura VII.3. Distrito de José Luis Bustamante y Rivero



Fuente: Google Maps

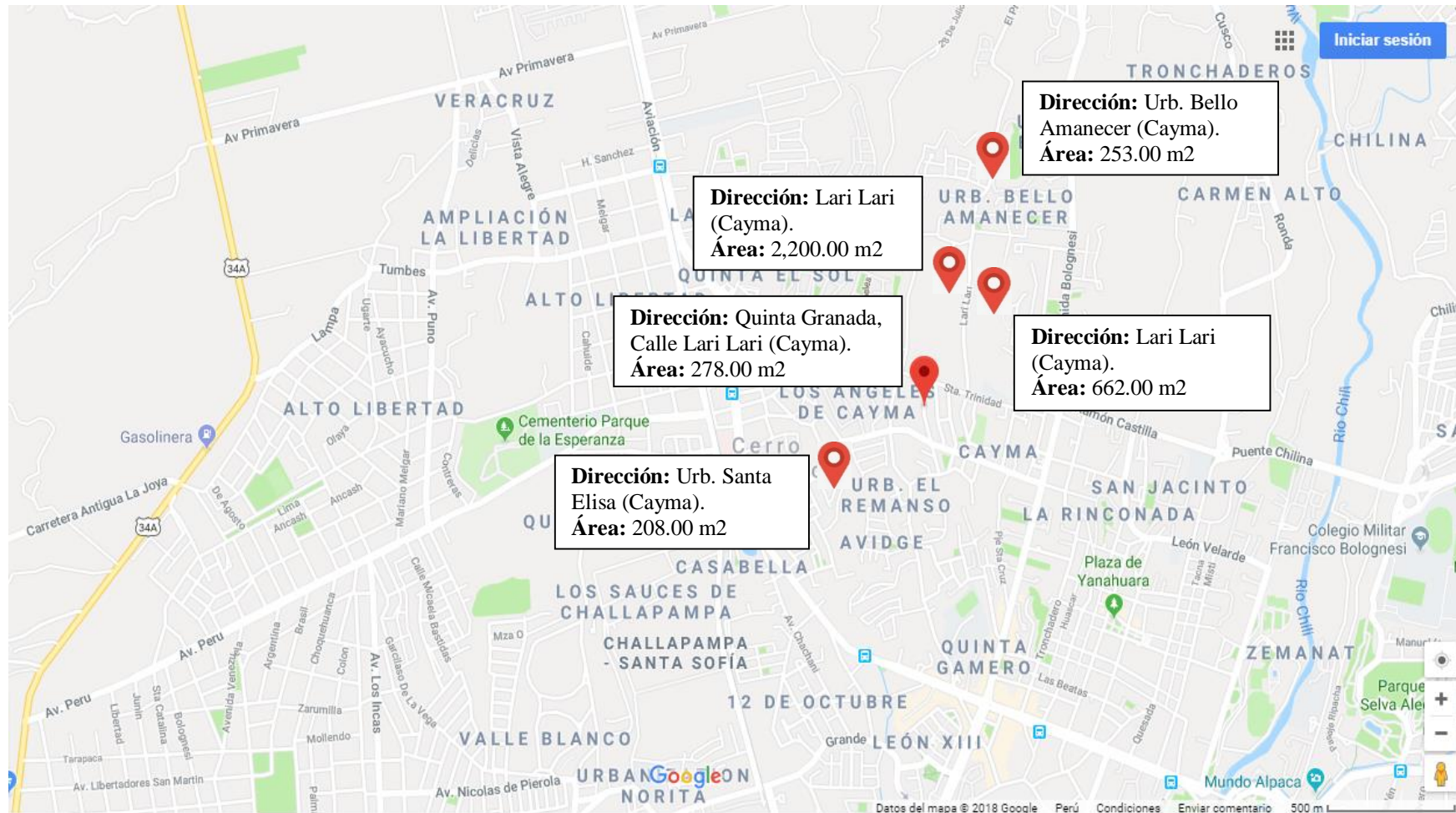
Tabla VII.2. Evaluación de Factores

Factores	Peso Relativo %	Alternativas		
		Cerro Colorado	Cayma	José Luis Bustamante y Rivero
Medios y Coste de Transporte	10.00%	5	7	6
Disponibilidad de Mano de Obra	5.00%	7	7	7
Disponibilidad de Agua, Energía y otros suministros	30.00%	8	8	8
Accesibilidad urbana	20.00%	7	8	7
Disponibilidad y Costo de Alquiler/Compra	35.00%	7	8	7
Puntuación total		7.10	7.85	7.20

Elaboración: Autores de esta tesis

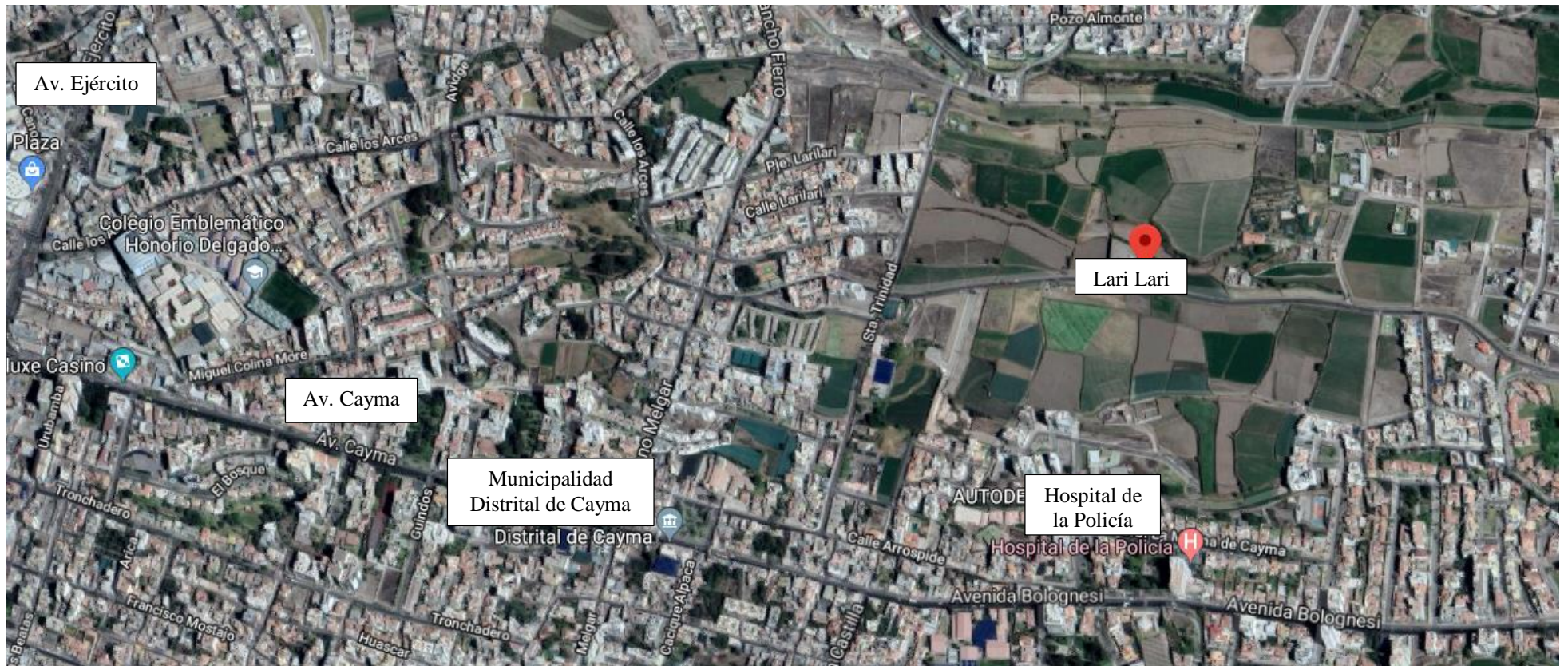
De acuerdo a la evaluación realizada, la alternativa con el puntaje más alto y por tanto la más conveniente es el distrito de Cayma. A continuación, en la Figura VII.4. presentamos posibles ubicaciones para el Centro de Atención Integral del Adulto Mayor, considerando como las más ventajosas las ubicadas en la Lari Lari, por sus amplias áreas verdes como se muestra en la Figura VII.5., que permitirán el desarrollo de las actividades contempladas.

Figura VII.4. Distrito de Cayma – Posibles ubicaciones



Fuente: Google Maps

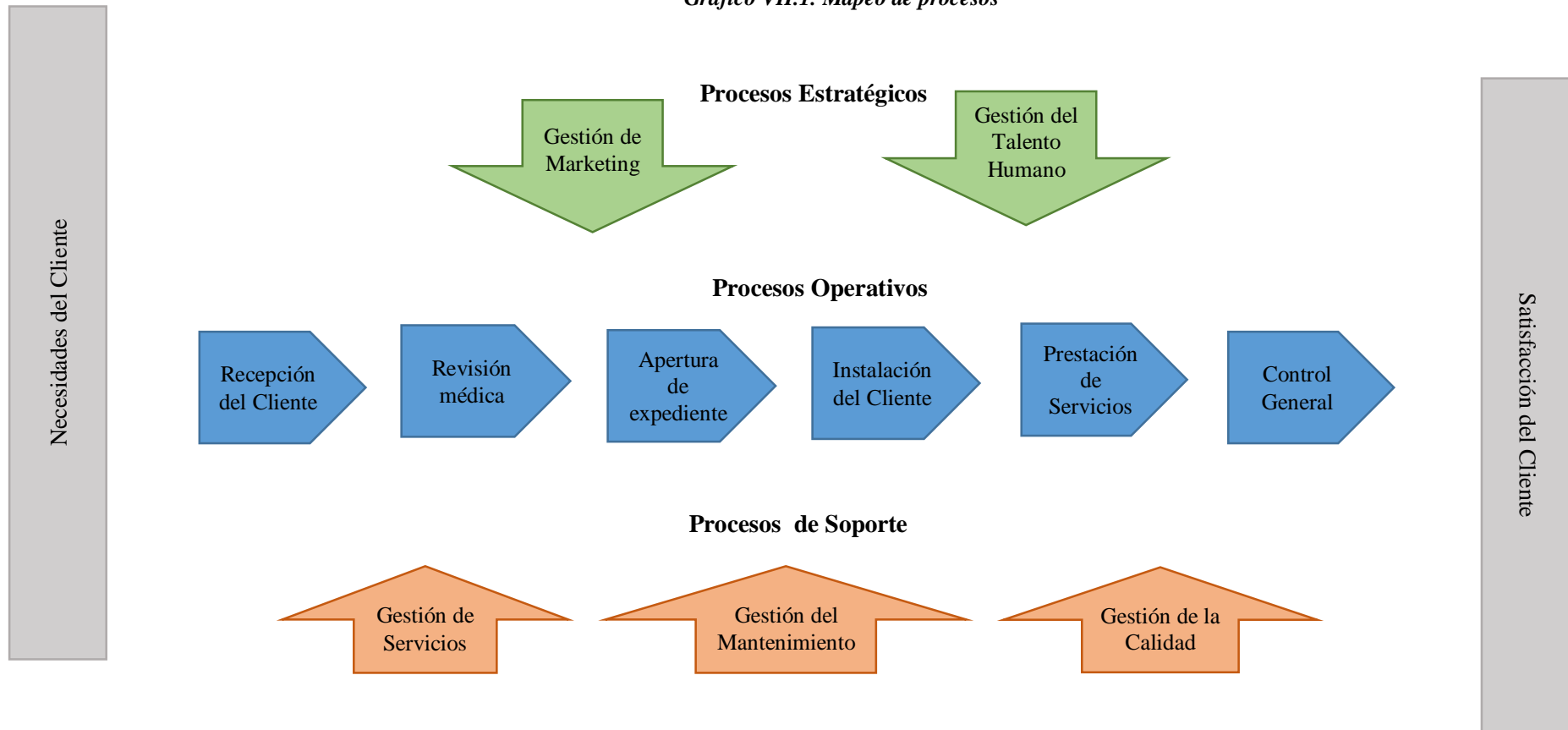
Figura VII.5. Ubicación Lari Lari



Fuente: Google Maps

7.3 Mapeo de procesos

Gráfico VII.1. Mapeo de procesos



Elaboración: Autores de esta tesis

7.4 Tipos de Procesos

Procesos Estratégicos

Gestión de Marketing: Este proceso implica un enfoque doble del marketing. En un primer enfoque, el marketing estratégico, el cual mediante el análisis continuo de las necesidades del mercado objetivo, orienta la gestión de la empresa hacia la satisfacción de las mismas. Su función es seguir la evolución del mercado, lo que permite identificar oportunidades atractivas para la organización. En segundo plano, el marketing operativo, cuyo principal objetivo es el posicionamiento de la empresa en el mercado objetivo a través de acciones concretas de producto, precio, distribución y comunicación.

Gestión del Talento Humano: Es un conjunto integrado de procesos orientados para atraer, gestionar, desarrollar, motivar y retener a los trabajadores de la organización, a través de capacitaciones con el objetivo de alcanzar los objetivos de la organización de forma eficiente mediante la optimización de las relaciones entre los trabajadores y la empresa.

Procesos Operativos

Recepción del cliente: Es el proceso inicial de la parte operativa, un por tanto muy importante para el desarrollo de los demás procesos. En este proceso el personal capacitado del centro, da la bienvenida al usuario y a sus familiares, les explica detalladamente el funcionamiento de los servicios, les muestra las instalaciones y resuelve las posibles dudas que puedan presentarse.

Revisión médica: En este proceso todos los profesionales de la salud del centro realizarán una revisión médica completa del usuario, para lo cual los familiares pueden estar presentes. Finalmente, los profesionales elaborarán un informe detallado sobre el nuevo usuario.

Apertura de expediente: Cada usuario al ingresar al centro, llena una ficha en la cual se detalla toda su información personal y la de sus familiares, se describen sus enfermedades y la medicación correspondiente, las actividades que normalmente realiza, así como sus gustos, preferencias y toda aquella información que se considere necesaria del usuario. Esta ficha, se adjunta al informe médico para el expediente

médico del paciente, el cual es de conocimiento de todo el personal encargado para poder cumplir con los servicios personalizados.

Instalación de cliente: Todos los pacientes son llevados a sus habitaciones y se les ayuda a instalar todas sus pertenencias. Se les da las instrucciones principales para que puedan ubicarse en el centro, asimismo se hace de su conocimiento el horario de las actividades generales como la comidas por ejemplo.

Prestación de servicios: Una vez que el cliente se encuentre instalado y con la documentación necesaria, todo el personal del centro se encuentra dispuesto a la prestación de los servicios básicos y aquellos servicios complementarios que el usuario y sus familiares hayan elegido.

Control General: Con el objetivo de brindar siempre un servicio de calidad, la última etapa consiste en un Control General de los usuarios y el personal de trabajo, para poder evaluar la satisfacción de los pacientes y el desempeño de los colaboradores.

Procesos de Soporte

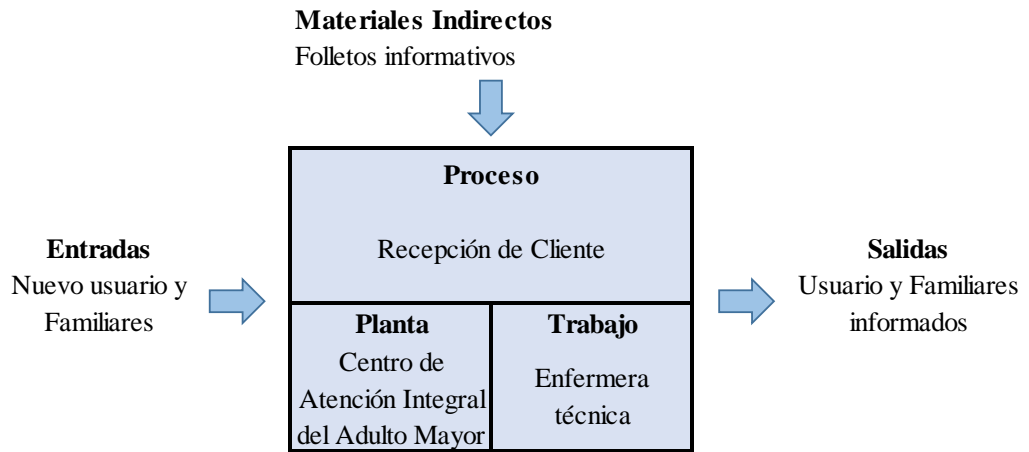
Gestión de Servicios: En el proceso se planifica el desarrollo de todos los servicios: básicos, complementarios y diferenciadores. La planificación de los servicios consiste programar un horario para su ejecución, asignar al personal encargado y solicitar los recursos necesarios. La programación será de conocimiento de todos los involucrados en el servicio.

Gestión del Mantenimiento: Siendo uno de los procesos de soporte más importantes, garantiza el continuo y correcto funcionamiento de los todos equipos. La adecuada gestión del mantenimiento permite cumplir con la planificación de los servicios y mantener los estándares de calidad.

Gestión de la Calidad: Este proceso permite revisar los procesos y servicios de la empresa, con el objetivo de identificar posibles mejoras. La gestión de la Calidad permite incrementar la calidad de los servicios ofrecidos, por ende satisface las necesidades de los clientes, mejora el control de los procesos, reduce costos, entre otros.

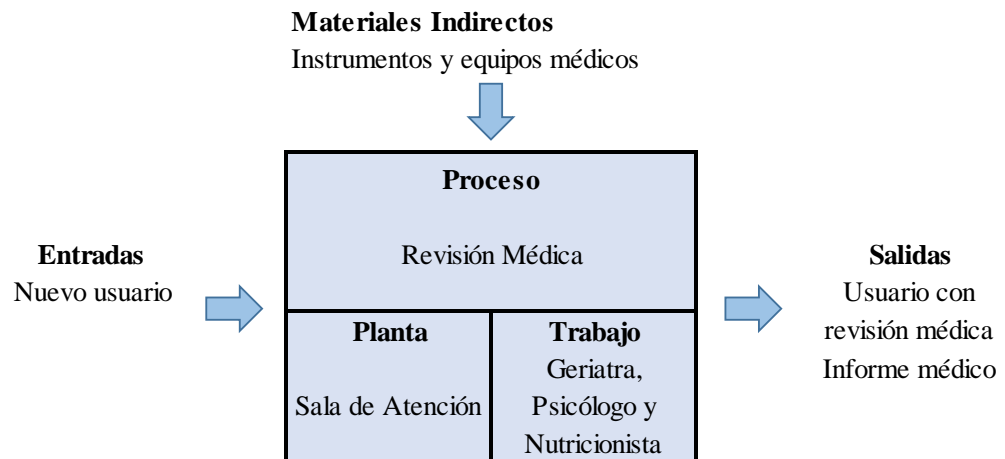
7.5 Diagramas Entrada – Proceso – Salida de los Procesos Claves

Gráfico VII.2. Diagrama Entrada – Proceso – Salida del Proceso de Recepción del cliente



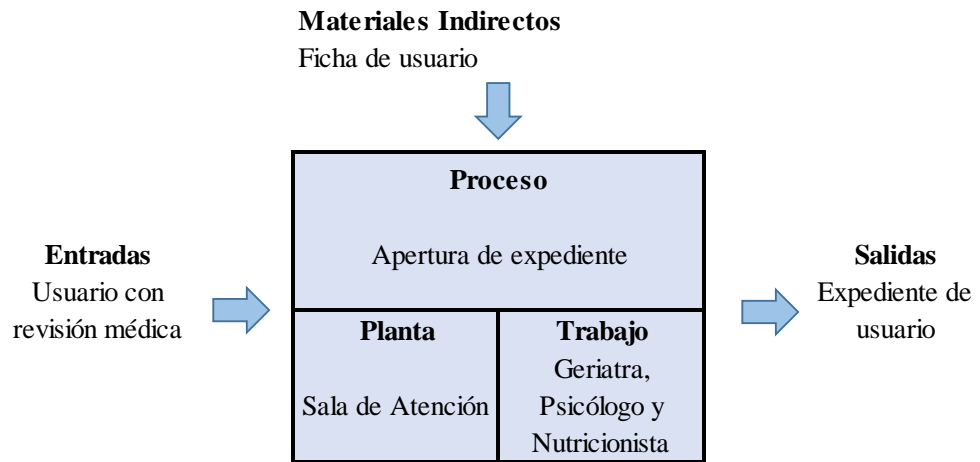
Elaboración: Autores de esta tesis

Gráfico VII.3. Diagrama Entrada – Proceso – Salida del Proceso de Revisión médica



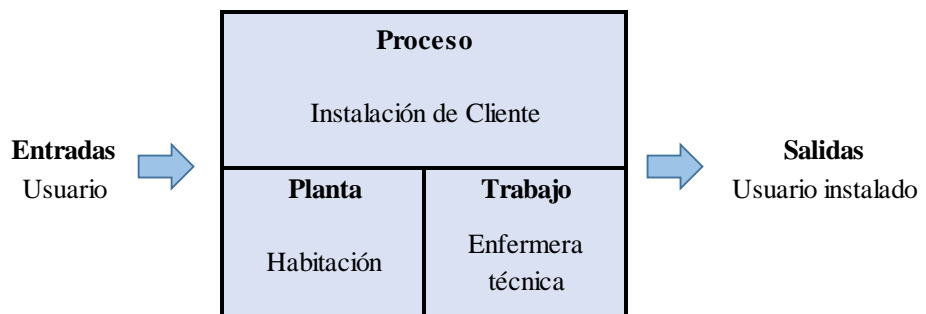
Elaboración: Autores de esta tesis

Gráfico VII.4. Diagrama Entrada – Proceso – Salida del Proceso de Apertura de expediente



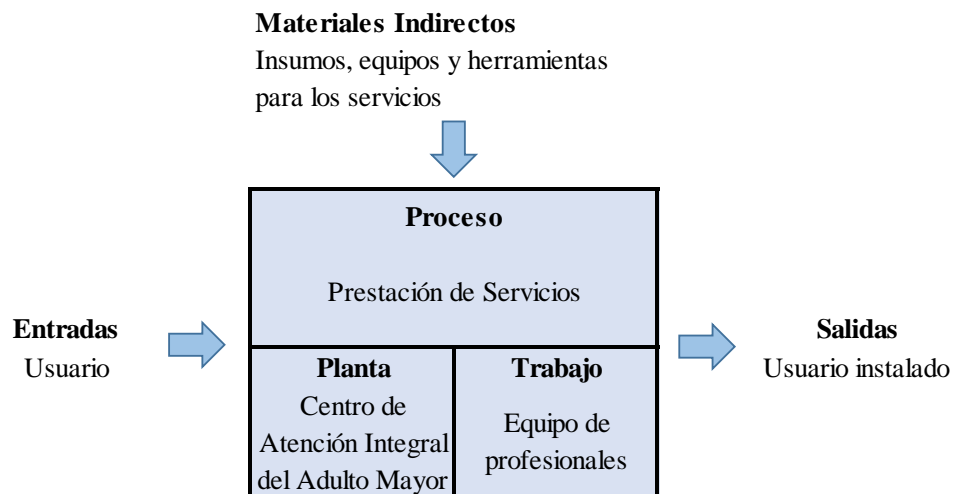
Elaboración: Autores de esta tesis

Gráfico VII.5. Diagrama Entrada – Proceso – Salida del Proceso de Instalación de cliente



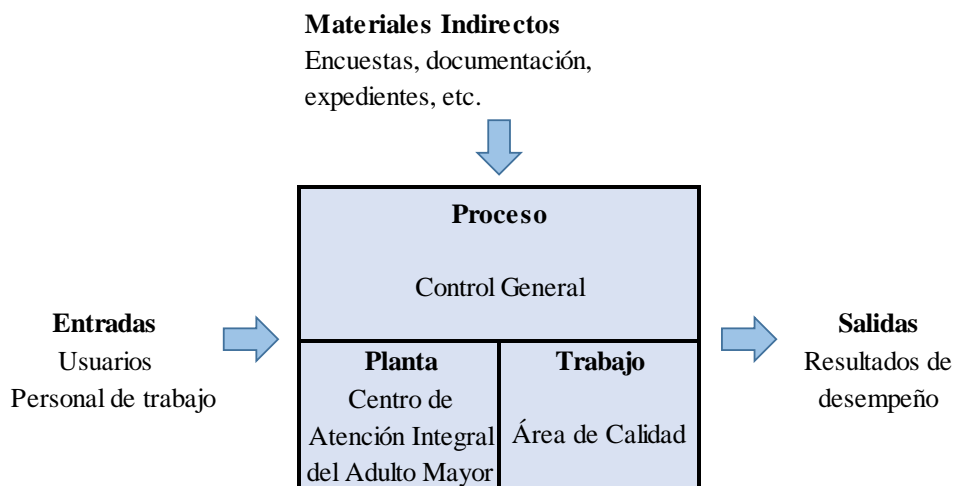
Elaboración: Autores de esta tesis

Gráfico VII.6. Diagrama Entrada – Proceso – Salida del Proceso de Prestación de servicios



Elaboración: Autores de esta tesis

Gráfico VII.7. Diagrama Entrada – Proceso – Salida del Proceso de Control General



Elaboración: Autores de esta tesis

7.6 Distribución Física

7.6.1 Área requerida

Mediante métodos de análisis y basados en información bibliográfica se determinaron las áreas de los 16 ambientes por los cuales estará conformado el centro de atención, obteniendo el área total requerida de 2,000 m²:

Tabla VII.3. Área total requerida

Áreas	Cantidad	m2
Área de recepción	1	15.00
Habitaciones simples con baño	50	975.00
Servicios higiénicos para el personal y visitantes	6	30.00
Consultorio Médico geriátrico	1	24.00
Consultorio Psicológico	1	20.00
Salón de biblioteca	1	24.00
Área de cocina	1	50.00
Comedor	1	50.00
Sala de recreación	1	50.00
Salón de peluquería	1	20.00
Sala de masajes	1	20.00
Lavandería	1	24.00
Sala de enfermeras	1	18.00
Áreas verdes	1	300.00
Estacionamiento (20 carros)	1	300.00
Área administrativa	1	40.00
Otros (áreas comunes, pasillos, depósitos, acondicionamiento para discapacitados, etc.)	1	40.00
Área Total m2		2,000.00

Elaboración: Autores de esta tesis

7.6.2 Distribución de áreas

Determinadas las áreas del centro integral, se establece la relación de proximidad que existe entre las 16 áreas para la distribución de las mismas. Para poder determinar la ubicación exacta de cada se rempazan los valores correspondientes de acuerdo a la Tabla VII.4., los cuales se encuentran entre el 4 (Absolutamente necesaria) y -1 (Indeseable).

Tabla VII.4. Código de Proximidad

Código	Relación de proximidad	Valor
A	Absolutamente necesaria	4
E	Especialmente importante	3
I	Importante	2
O	Importancia ordinaria	1
U	No importante	0
X	Indeseable	-1

Elaboración: Autores de esta tesis

Tabla VII.5. Relación de Proximidad

	Áreas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	Área de recepción	U	O	E	U	U	U	X	X	I	X	X	X	U	O	E	O
2	Habitaciones simples con baño		U	X	E	E	U	X	X	O	X	X	X	I	U	X	O
3	Servicios higiénicos			U	U	U	I	X	X	I	I	I	X	I	I	X	U
4	Consultorio Médico geriátrico				U	I	X	X	X	O	X	X	X	A	U	X	A
5	Consultorio Psicológico					U	X	X	X	O	X	X	X	A	U	X	A
6	Salón de biblioteca						U	X	X	O	X	X	X	U	U	X	U
7	Área de cocina							U	A	U	X	X	X	U	X	X	X
8	Comedor								U	O	X	X	X	U	U	X	X
9	Sala de recreación									U	O	O	U	U	I	U	X
10	Salón de peluquería										U	E	U	U	U	X	X
11	Sala de masajes											U	U	U	U	X	X
12	Lavandería												U	O	U	U	X
13	Sala de enfermeras													U	U	X	O
14	Áreas verdes														U	E	U
15	Estacionamiento															U	U
16	Área administrativa																U

Elaboración: Autores de esta tesis

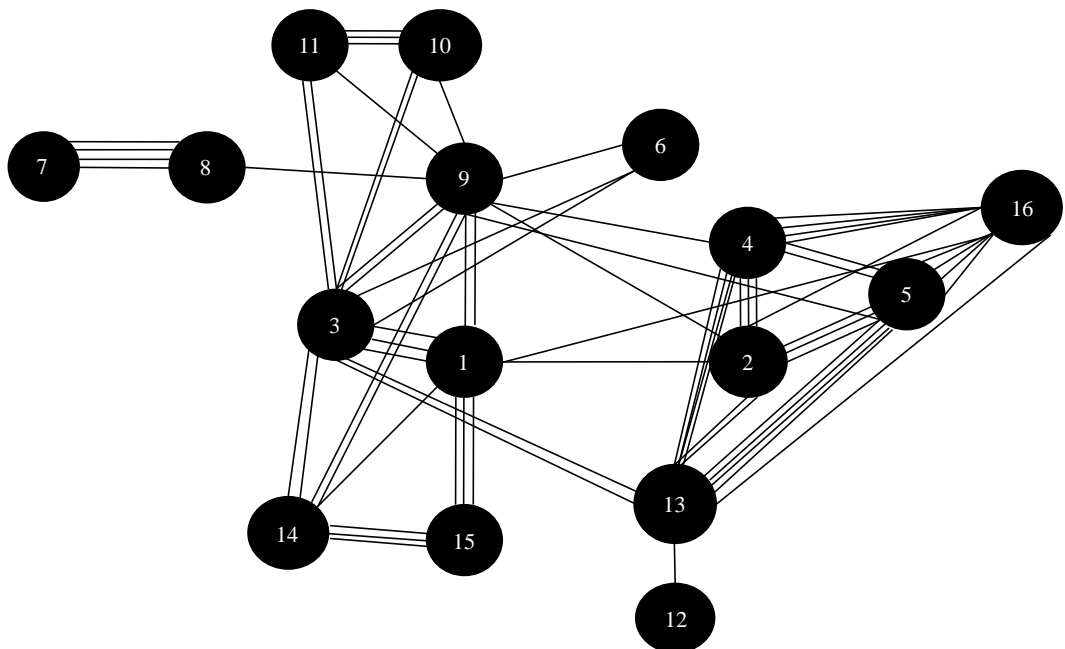
Tabla VII.6. Relación de Proximidad con valores

	Áreas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	Total
1	Área de recepción	0	1	3	0	0	0	-1	-1	2	-1	-1	-1	0	1	3	1	6
2	Habitaciones simples con baño		0	-1	3	3	0	-1	-1	1	-1	-1	-1	2	0	-1	1	3
3	Servicios higiénicos			0	0	0	2	-1	-1	2	2	2	-1	2	2	-1	0	8
4	Consultorio Médico geriátrico				0	2	-1	-1	-1	1	-1	-1	-1	4	0	-1	4	4
5	Consultorio Psicológico					0	-1	-1	-1	1	-1	-1	-1	4	0	-1	4	2
6	Salón de biblioteca						0	-1	-1	1	-1	-1	-1	0	0	-1	0	-5
7	Área de cocina							0	4	0	-1	-1	-1	0	-1	-1	-1	-2
8	Comedor								0	1	-1	-1	-1	0	0	-1	-1	-4
9	Sala de recreación									0	1	1	0	0	2	0	-1	3
10	Salón de peluquería										0	3	0	0	0	-1	-1	1
11	Sala de masajes											0	0	0	0	-1	-1	-2
12	Lavandería												0	1	0	0	-1	0
13	Sala de enfermeras													0	0	-1	1	0
14	Áreas verdes														0	3	0	3
15	Estacionamiento															0	0	0
16	Área administrativa																0	0

Elaboración: Autores de esta tesis

En la Tabla VII.5. y Tabla VII.6., se realizó el análisis relacional de proximidad de las áreas, el que se presentará en la siguiente representación nodal, en la cual los valores obtenidos son representados por las líneas que unen los nodos. Iniciación el análisis relacional con el área de mayor valor total o de mayor importancia, colocando a su alrededor las áreas de mayor importancia respecto a dicha área. A continuación, se analiza la relación de las siguientes áreas de valores totales más altos. Finalmente, se unen los nodos con el número de líneas del valor que los relaciona entre sí, obteniendo como resultado la posible distribución de áreas del centro.

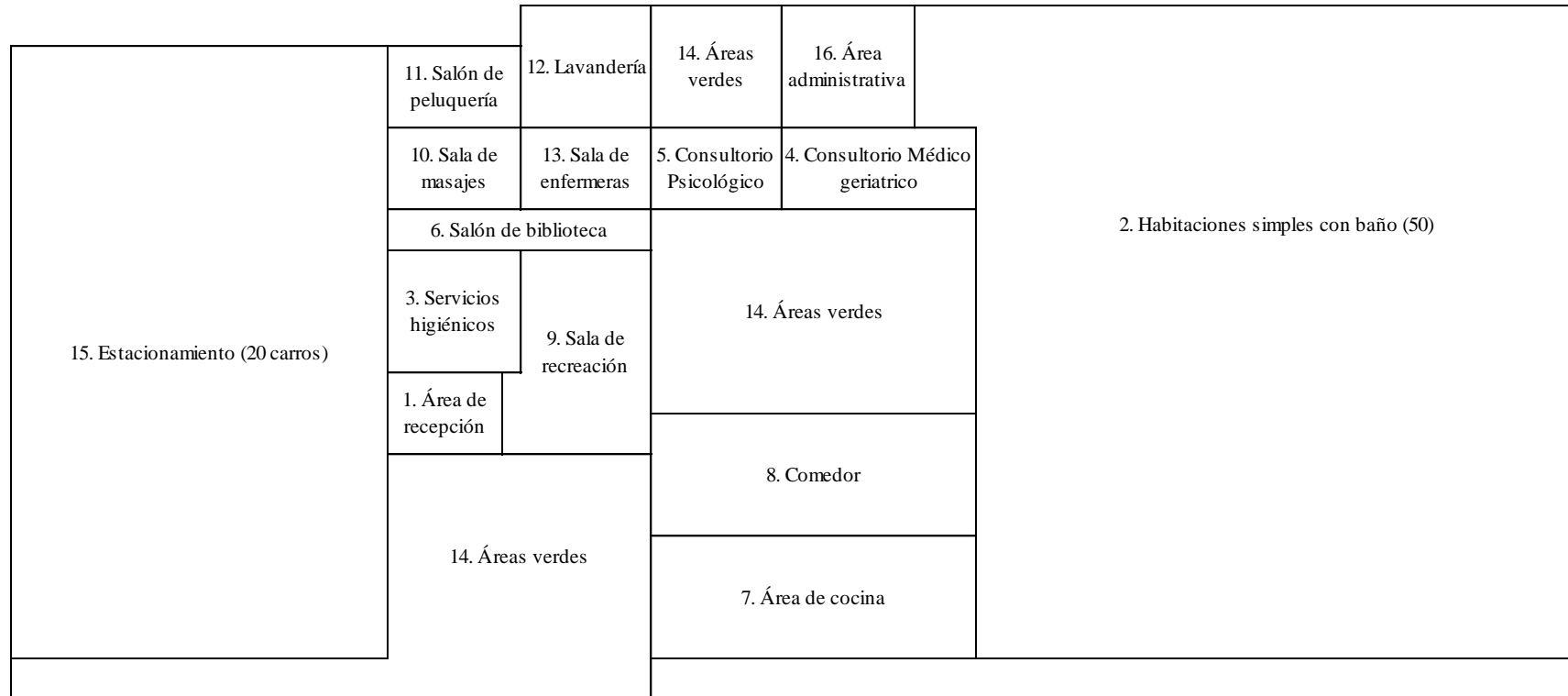
Gráfico VII.8. Representación nodal



Elaboración: Autores de esta tesis

La representación nodal permite visualizar la posible distribución de las 16 áreas del centro en un área total de 2,000.00 m² para una capacidad total de 50 adultos mayores en habitaciones individuales con baño privado, contemplando las espaciosas áreas verdes que diferencian al centro de otras instituciones del rubro y que a su vez, permiten el desarrollo de las diversas actividades recreacionales para los usuarios.

Figura VII.6. Distribución de áreas



Elaboración: Autores de esta tesis

7.7 Programa de atenciones

De acuerdo a la información expuesta anteriormente brindada por las instituciones correspondientes respecto a la población de Arequipa, y el Estudio de Mercado realizado se ha evaluado la existencia de la demanda, análisis desarrollado en el Anexo N 3. Se puede determinar que la población adulta mayor perteneciente al NSE AB en la ciudad de Arequipa que presenta un mayor grado de dependencia y muestra interés en contratar los servicios del centro corresponde a la cifra de **2,302.00 personas**.

Tabla VII.7. Cálculo de la demanda

Población Total de Arequipa	1,316 000.00
Población NSE AB: 19.10 %	251,356.00
Población Adulta Mayor: 11.70%	29,409.00
Decisores que mostraron interés en contratar los servicios del centro integral: 72.46%	21,310.00
Decisores que mostraron alto interés en contratar los servicios del centro integral: 16.58%	4,876.00
Población de adultos mayores de 70 a más años de edad: 47.20%	2,302.00
Porcentaje de adultos mayores que según las entrevistas decidieron asistir a un centro de atención integral para el adulto mayor.: 55.00%	1266.10

Elaboración: Autores de esta tesis

La capacidad total propuesta por políticas de la empresa y los estándares de calidad considerados es de 50 habitaciones individuales; sin embargo contemplando el monto de la inversión, se iniciará con una capacidad de 30 habitaciones individuales con baño para los primeros 5 años, por tanto el centro captará inicialmente una cuota de mercado del 2.40% de la población objetivo. A partir del año 6, la capacidad del centro será de 50 habitaciones individuales, lo que representa el 4.00% de la población objetivo.

De acuerdo a la información obtenida en el Estudio de Mercado, se determinó en que porcentajes la población objetivo contraría los servicios de Guardería para adultos mayores con un 48.06 %, Residencia temporal con un 29.85% y Residencia permanente con un 22.09 %. Realizando los cálculos sobre la capacidad inicial determinada de 30 habitaciones, se obtiene como resultado que un promedio mensual de 14 adultos mayores contrarían el servicio de guardería. Así mismo, 17 adultos mayores optarían por la residencia temporal y 13 adultos adultos mayores optarían por la residencia permanente, alcanzado la capacidad máxima ofrecida por el centro inicialmente.

A partir del año 6, con el incremento de la capacidad a 50 habitaciones, la cantidad de adultos mayores que contrarían el servicio de guardería sería de 24. Para los servicios de residencia temporal y permanente la cantidad de adultos mayores sería de 29 y 21 personas, respectivamente.

A continuación, se presentan las programaciones anuales de atención contemplando el incremento de la ocupabilidad tanto para la capacidad inicial de 30 habitaciones, como para la capacidad total de 50 habitaciones:

Tabla VII.8. Programa de atención - Servicio de Guardería

Servicio de Guardería - Capacidad 30 habitaciones																																							
Ocupabilidad	Año 1												Año 2												Año 3 - 5														
	40.00% capacidad				60.00% capacidad				80.00% capacidad				80.00% capacidad				95.00% capacidad								95.00% capacidad														
	Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Usuario																																							
1	x	x	x	x	X	x	x	x	X	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		
2	x	x	x	x	X	x	x	x	X	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
3	x	x	x	x	X	x	x	x	X	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
4	x	x	x	x	X	x	x	x	X	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
5	x	x	x	x	X	x	x	x	X	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
6	x	x	x	x	X	x	x	x	X	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
7					X	x	x	x	X	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
8					X	x	x	x	X	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
9									X	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
10									X	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
11									X	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
12																x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
13																x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
14																																							
Total	6	6	6	6	8	8	8	8	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	

Elaboración: Autores de esta tesis

Tabla VII.9. Programa de atención – Residencia temporal

Servicio de Residencia Temporal - Capacidad 30 habitaciones																																																
Año 1												Año 2												Año 3 - 5																								
Ocupabilidad	20.00% capacidad				40.00% capacidad				60.00% capacidad				60.00% capacidad				80.00% capacidad				95.00% capacidad				95.00% capacidad																							
	Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12											
Usuario	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12												
1	x	x	x	x	X	x	x	x	X	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x										
2	x	x	x	x	X	x	x	x	X	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x									
3	x	x	x	x	X	x	x	x	X	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x								
4					X	x	x	x	X	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x								
5					X	x	x	x	X	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x							
6					X	x	x	x	X	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x							
7					X	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	X	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x						
8									x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	X	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x						
9									x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	X	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x						
10									x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	X	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x					
11																	x	x	x	x	x	x	x	x	X	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x					
12																	x	x	x	x	x	x	x	x	X	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x				
13																	x	x	x	x	x	x	x	x	X	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x			
14																	x	x	x	x	x	x	x	x	X	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		
15																					x	x	x	x	x	X	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		
16																					x	x	x	x	x	X	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
17																																																
Total	3	3	3	3	7	7	7	7	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	14	14	14	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	

Elaboración: Autores de esta tesis

Tabla VII.10. Programa de atención – Residencia permanente

Servicio de Residencia Permanente - Capacidad 30 habitaciones																																						
Año 1													Año 2												Año 3 - 5													
Ocupabilidad	20.00% capacidad				40.00% capacidad				60.00% capacidad				60.00% capacidad				80.00% capacidad				95.00% capacidad				95.00% capacidad													
	Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Usuario	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
1	x	x	x	X	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		
2	x	x	x	X	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		
3	x	x	x	X	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		
4					x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		
5					x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		
6									x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		
7									x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		
8									x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		
9																	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		
10																	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		
11																					x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		
12																					x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		
13																																						
Total	3	3	3	3	5	5	5	5	8	8	8	8	8	8	8	8	10	10	10	10	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12		

Elaboración: Autores de esta tesis

Tabla VII.11. Programa de atención - Servicio de Guardería

Servicio de Guardería - Capacidad 50 habitaciones																									
Ocupabilidad		Año 6												Año 7 - 10											
		54.00% capacidad				74.00% capacidad				95.00% capacidad				95.00% capacidad											
Mes	Usuario	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1		X	x	x	X	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
2		X	x	x	X	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
3		X	x	x	X	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
4		X	x	x	X	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
5		X	x	x	X	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
6		X	x	x	X	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
7		X	x	x	X	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
8		X	x	x	X	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	X	
9		X	x	x	X	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	X	
10		X	x	x	X	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	X	
11		X	x	x	X	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	X	
12		X	x	x	X	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
13		X	x	x	X	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
14						x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
15						x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
16						x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
17						x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
18						x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
19										x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
20										x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
21										x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
22										x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
23										x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
24																									
Total		13	13	13	13	18	18	18	18	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	

Elaboración: Autores de esta tesis

Tabla VII.12. Programa de atención – Residencia temporal

Servicio de Residencia Temporal - Capacidad 50 habitaciones																								
Año 6													Año 7 - 10											
Ocupabilidad	55.00% capacidad				75.00% capacidad				95.00% capacidad				95.00% capacidad											
Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Usuario	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	X	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	X	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
2	X	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	X	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
3	X	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	X	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
4	X	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	X	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
5	X	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	X	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
6	X	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	X	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
7	X	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	X	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
8	X	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	X	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
9	X	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	X	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
10	X	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	X	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
11	X	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	X	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
12	X	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	X	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
13	X	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	X	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
14	X	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	X	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
15	X	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	X	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
16	X	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	X	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
17					x	x	x	x	x	x	x	x	x	X	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
18					x	x	x	x	x	x	x	x	x	X	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
19					x	x	x	x	x	x	x	x	x	X	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
20					x	x	x	x	x	x	x	x	x	X	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
21					x	x	x	x	x	x	x	x	x	X	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
22					x	x	x	x	x	x	x	x	x	X	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x

23									x	x	x	x	x	X	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
24									x	x	x	x	x	X	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
25									x	x	x	x	x	X	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
26									x	x	x	x	x	X	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
27									x	x	x	x	x	X	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
28									x	x	x	x	x	X	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
29																									
Total	16	16	16	16	22	22	22	22	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	

Elaboración: Autores de esta tesis

Tabla VII.13. Programa de atención – Residencia temporal

Servicio de Residencia Permanente - Capacidad 50 habitaciones																								
Año 6													Año 7 - 10											
Ocupabilidad	57.00% capacidad				77.00% capacidad				95.00% capacidad				95.00% capacidad											
Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Usuario																								
1	X	x	X	X	x	x	x	x	x	x	x	x	x	X	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
2	X	x	X	X	x	x	x	x	x	x	x	x	x	X	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
3	X	x	X	X	x	x	x	x	x	x	x	x	x	X	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
4	X	x	X	X	x	x	x	x	x	x	x	x	x	X	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
5	X	x	X	X	x	x	x	x	x	x	x	x	x	X	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
6	X	x	X	X	x	x	x	x	x	x	x	x	x	X	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
7	X	x	X	X	x	x	x	x	x	x	x	x	x	X	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
8	X	x	X	X	x	x	x	x	x	x	x	x	x	X	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
9	X	x	X	X	x	x	x	x	x	x	x	x	x	X	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
10	X	x	X	X	x	x	x	x	x	x	x	x	x	X	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
11	X	x	X	X	x	x	x	x	x	x	x	x	x	X	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
12	X	x	X	X	x	x	x	x	x	x	x	x	x	X	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
13					x	x	x	x	x	x	x	x	x	X	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
14					x	x	x	x	x	x	x	x	x	X	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
15					x	x	x	x	x	x	x	x	x	X	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
16					x	x	x	x	x	x	x	x	x	X	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
17									x	x	x	x	x	X	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
18									x	x	x	x	x	X	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
19									x	x	x	x	x	X	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
20									x	x	x	x	x	X	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
21																								
Total	12	12	12	12	16	16	16	16	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20

Elaboración: Autores de esta tesis

7.8 Proceso de reclutamiento y selección de personal

El proceso de reclutamiento se realizará tanto para personal administrativo como personal operativo, para cada puesto de trabajo se empleará la siguiente información con la finalidad de elaborar un perfil más detallado:

Personal médico (Enfermería):

Formación: Estudios concluidos en enfermería, cursos y especialización en atención y cuidado del adulto mayor y pacientes con estado de salud crítico.

Experiencia: Tener como mínimo 3 años de experiencia en el cuidado de adultos mayores o hospitalización en clínicas privadas u hospitales del estado

Otros conocimientos: De preferencias cursos o diplomados en cuidados intensivos, cuidados del adulto mayor, atención a pacientes con discapacidad, entre otros relacionados

Competencias: Capacidad de comunicación, Orientación al servicio y al cuidado, Proactividad en el control del paciente, Paciencia, Asertividad, escucha activa, equilibrio emocionalmente y prudente.

Médico geriatra:

Formación: Medico colegiado, especialista en geriatría y/o gerontología; diplomados en atención y cuidado del paciente

Experiencia: Tener como mínimo 5 años de experiencia en el ejercicio profesional y como mínimo 2 años de experiencia en la atención de geriatría.

Competencias: Orientación al servicio, comunicación, escucha activa, empatía y tolerancia.

Asistente administrativo y contable:

Formación: Estudios técnicos o universitarios concluidos en administración, contabilidad, comercial u otros relacionados.

Experiencia: Tener como mínimo un año de experiencia como asistente administrativo o en puestos relacionados a la labor administrativa

Otros conocimientos: Office a nivel avanzado, conocimiento sobre contabilidad.

Competencias: Organización, Asertivida, Manejo del tiempo y del dinero y redacción.

Administrador

Formación: Médico colegiado general o especialización en geriatría, deseable con estudios de administración.

Experiencia: Tener como mínimo tres años de experiencia en cargos directivos en instituciones de salud o cuidado de adultos mayores ya de privadas o estatales.

Otros conocimientos: Office a nivel intermedio, conocimientos sobre legislación y normativa en salud.

Competencias: Orientación estratégica, organización, liderazgo, atención al cliente, orientación al cumplimiento de metas y objetivos.

Ejecutivo de ventas

Formación: Técnico o egresado de carreras relacionadas con la gestión comercial.

Experiencia: Tener como mínimo tres años de experiencia en ventas visitando a clientes relacionados con planes de salud o aseguradoras.

Competencias: Comunicación, escucha activa, atención al cliente, persuasión, trabajo bajo presión y orientación al cumplimiento de metas y objetivos.

Personal área de spa:

Formación: Estudios técnicos concluidos en carreras cosmetología, fisioterapia y reflexología.

Otros conocimientos: Especialización en tratamientos de belleza / fisioterapia especializada en adultos mayores.

Experiencia: Tener como mínimo 3 años de experiencia en el ejercicio de su carrera profesional.

Competencias: Escucha activa, atención al cliente, empatía, comunicación, orientación al servicio.

El proceso de reclutamiento se describe en los siguientes pasos:

- Inicio del proceso.
- Enviar el requerimiento de contratación en base al perfil de cada puesto a dos portales web de empleos, y mediante una campaña en Facebook.
- Recepciones de curriculum en el correo selección cdmi@gmail.com
- Revisión y selección de los candidatos, elegir como máximo 10 personas que cumplan con el perfil requerido, verificando que la información consignada en los documentos sea verídica y solicitando las referencias del caso.
- Los candidatos seleccionados pasaran por una entrevista realizada por un psicólogo que aplicará las pruebas convenientes con la finalidad de garantizar la estabilidad emocional y las competencias necesarias principalmente del personal médico quien tendrá a su cargo a los adultos mayores.
- Del anterior proceso se seleccionará hasta tres candidatos por puesto los cuales pasarán una última entrevista con los dueños de la empresa quienes es un comité de trabajo elegirán al trabajador idóneo para el puesto.
- Fin del proceso.

7.9 Programa de capacitación continua

El cuidado de la salud, la atención al paciente, el trato y la amabilidad deben mantenerse siempre en un nivel alto, para esto se desarrollará un plan de capacitación anual dirigido a reforzar las habilidades blandas de todo el personal, el trabajo en equipo y el de mejorar el ambiente de trabajo.

Los temas que se deben tener en consideración para la formulación del plan de capacitación son los siguientes:

- Comunicación
- Liderazgo
- Trabajo en equipo
- Cuidados y atención especializados en atención del adulto mayor
- Psicología del adulto mayor
- Asertividad y empatía
- El rol de la familia en el cuidado del adulto mayor
- Metodologías de confraternidad.

7.10 Gestión de la Calidad

El centro de atención integral tiene el objetivo de brindar servicios con altos estándares de calidad que satisfagan todas las necesidades de los usuarios y sus familiares, mejorando la calidad de vida de los adultos mayores en los diferentes aspectos. Por tanto, se consideran de suma importancia los apartados que se mencionan a continuación:

- La gerencia del centro debe velar por el cumplimiento de las normativas legales vigentes en función de la actividad que desarrolla. Por tanto, debe cumplir los requisitos establecidos por la normativa correspondiente. Asimismo, el centro debe contar un Plan de mantenimiento preventivo y correctivo para las instalaciones y los equipos, un Libro de reclamaciones, un Plan de emergencia y evacuación, todos los documentos debidamente revisados y aprobados por las entidades responsables.
- La gerencia del centro debe velar por la prestación de servicios calidad que satisfagan las necesidades de los usuarios y sus familiares, por lo cual evalúa periódicamente su nivel de satisfacción. De igual forma, supervisa y evalúa el desempeño del todo el personal, así como el uso de los equipos y recursos. Con el objetivo de brindar un servicio seguro y personalizado, la gerencia del centro debe tener amplio conocimiento de los residentes del centro, familiares o responsables y todo el personal de trabajo.
- Todos los usuarios tienen derecho a mantener relaciones con sus familiares, por tanto el centro permite las visitas previa coordinación para mantener la seguridad. Asimismo, todos los usuarios y sus familiares tienen derecho a mantenerse informados respecto a la salud y el desarrollo del residente. Por otro lado, todos los trabajadores deben respetar la confidencialidad de dicha información.
- Todos los residentes y sus familiares, deben respetar y mantener un trato cordial con el personal del centro y con los otros residentes. Adicionalmente, tienen el deber de respetar y cuidar las instalaciones y equipos del centro, contribuyendo en su correcto mantenimiento.

7.11 Conclusiones

La evaluación de la información obtenida en el estudio de mercado, permitió determinar que la localización adecuada para el centro es el distrito de Cayma. Se identificaron posibles ubicaciones, sobresaliendo entre ellas la ubicación Lari Lari, que permite contar con amplias áreas verdes, generando valor a la propuesta.

En el mapeo de procesos se identifican los procesos estratégicos, operativos y de soporte, permitiendo visualizar la relación entre ellos. La descripción de los procesos y su respectiva representación mediante diagramas, permite estandarizar los servicios brindados facilitando su ejecución y control.

Se estableció que el área requerida para las instalaciones del centro es de 2,000 m², ofreciendo una capacidad inicial de 30 habitaciones simples con baño los 5 primeros años, y una capacidad total de 50 habitaciones simples con baño para los próximos años. Asimismo, contando con 16 áreas, en las cuales se desarrollaran adecuadamente los servicios ofrecidos, así como diversas actividades en las áreas verdes y un amplio estacionamiento.

Con toda la información obtenida, se determinó que la demanda del centro, la población adulta mayor perteneciente al NSE AB en la ciudad de Arequipa que contrataría los servicios, corresponde a la cifra de 2,302.00 personas. De acuerdo a la capacidad ofrecida inicialmente (30 habitaciones), el centro cubrirá una cuota de mercado del 1.30% los 5 primeros años, para los próximos años se contará con una capacidad de 50 habitaciones, cubriendo el 2.17% del mercado.

En el siguiente capítulo se presenta el Plan Organizacional, en el cual se presentan los puestos de trabajo en un organigrama, la descripción de sus funciones y la remuneración correspondiente por la realización de sus actividades.

CAPÍTULO VIII: PLAN ORGANIZACIONAL

Considerando la importancia del talento humano en la organización y la cultura organizacional, en el plan organizacional se define el requerimiento de personal, sus funciones y responsabilidades, así como un esquema de remuneración por el desempeño de sus actividades.

8.1 Estructura organizacional

Para el inicio de las actividades del Centro Integral, el requerimiento de personal consta de 14 personas, considerando la colaboración de trabajadores de Cuarta categoría como el Ejecutivo de ventas, el Profesional de peluquería y estética, y el Fisioterapeuta - Masajista. Para los próximos meses, con el incremento de usuarios se evaluaría el requerimiento de mayor personal, sobre todo en el área de salud buscando siempre un servicio personalizado para todos los usuarios:

Tabla VIII.1. Requerimiento de personal

Puesto	Cantidad
Administrador General (Médico)	1
Asistente Administrativo y Contable	1
Ejecutivo de ventas	1
Médico Geriatra	1
Enfermeros	2
Psicólogo	1
Recepcionista	1
Cocinero	1
Ayudante de cocina	1
Profesional de peluquería y estética	1
Fisioterapeuta – Masajista	1
Vigilante	1
Empleados de limpieza y lavandería	1
Total	14

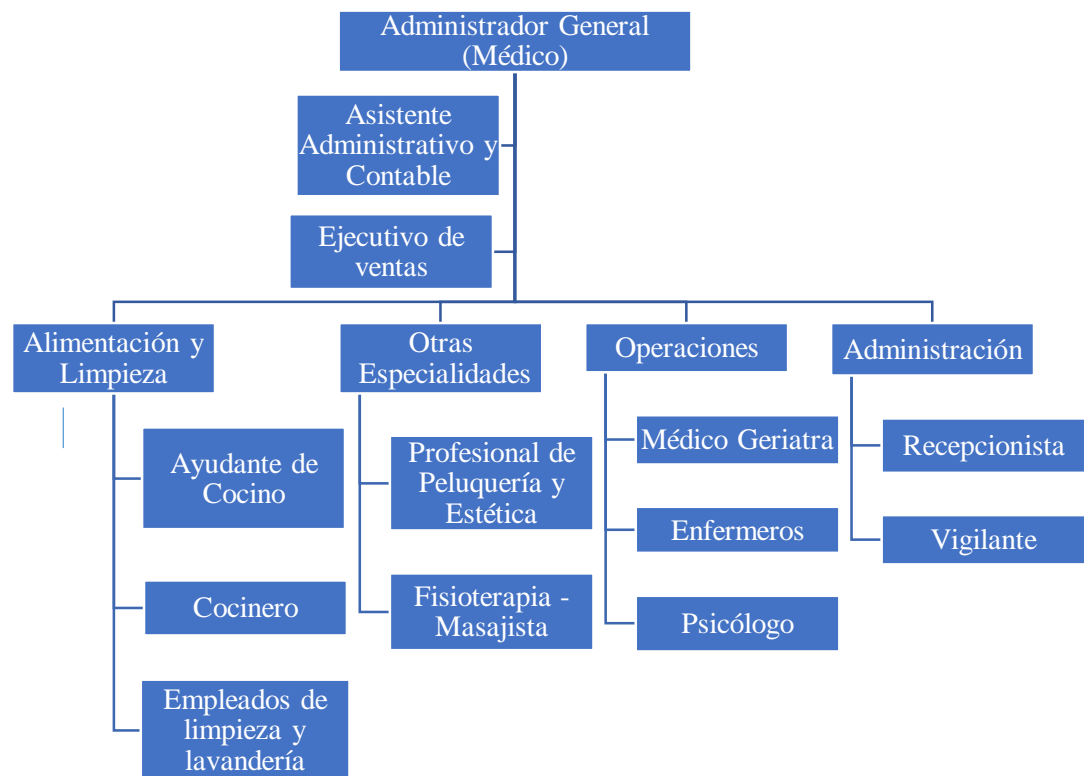
Elaboración: Autores de esta tesis

El Centro Integral se organizará en una estructura jerárquica funcional, encabezada por un Médico Geriatra, la decisión de contratar a un médico geriatra como administrador se basa en la sensibilidad que solamente un profesional médico puede entender hacia el estado de salud y las complicaciones médicas de sus clientes, de esta manera se demuestra la preocupación de los líderes del negocio porque el proceso crítico de atención se trabaje bajo altos estándares de calidad, esto también respaldará

la decisión de los familiares quien sabrán que la cabeza que recibirán apoyo y comprensión del director de la institución.

El Administrador General, quien con el apoyo de un Asistente Administrativo y Contable se encargaran del desarrollo de las actividades, como se aprecia en el gráfico a continuación:

Gráfico VIII.1. Estructura Organizacional



Elaboración: Autores de esta tesis

8.2 Descripción de funciones y responsabilidades

A continuación se detallan las principales funciones y responsabilidades que corresponden desempeñar a los colaboradores de la empresa.

Administrador General (Médico)

- ✓ Organizar, dirigir y controlar las actividades del Centro Integral.

- ✓ Representar legalmente de la empresa.
- ✓ Contratar, Evaluar y Supervisar el desempeño del personal.
- ✓ Coordinar con agentes externos e internos del Centro Integral.

Asistente Administrativo y Contable

- ✓ Administrar, planificar y controlar las actividades del Centro Integral.
- ✓ Reclutar y seleccionar al personal. Elaborar contratos de trabajo y realizar pagos al personal.
- ✓ Controlar ingresos y salidas del Centro Integral, elaboración de contratos de servicio para los clientes, emisión de comprobantes de pago de los usuarios y pago a proveedores y obligaciones tributarias. Presentación de documentación e informes financieros mensuales.
- ✓ Comprar materiales, insumos, materia prima, entre otros.

Administración

Recepcionista

- ✓ Recepcionar y registrar a los usuarios y visitantes del Centro.
- ✓ Brindar atención rápida, cálida y personalizada hacia los clientes (información, consultas y/o permisos).
- ✓ Cobrar y procesar los pagos de los usuarios.
- ✓ Realizar el arqueo de caja al final de la jornada laboral.

Vigilante

- ✓ Ejercer vigilancia y protección de bienes muebles e inmuebles, así como de las personas que se encuentran en ellos.
- ✓ Efectuar controles de identidad en el acceso al Centro.
- ✓ Controlar y cuidar el estacionamiento.

Ejecutivo de ventas

- ✓ Realizar 120 visitas mensuales corporativas para ventas personales.
- ✓ Organizar charlas informativas con empresas.
- ✓ Visitar centros de salud para captación de nuevos clientes.
- ✓ Manejo de redes sociales del Centro.

- ✓ Elaboración de base de datos para el centro.

Operaciones

Médico Geriatra

- ✓ Realizar revisión inicial de diagnóstico y controles periódicos de la salud de todos los usuarios.
- ✓ Llenar y actualizar expedientes de usuarios.
- ✓ Prescribir los medicamentos y tratamientos a los usuarios de acuerdo al diagnóstico.
- ✓ Velar por la salud y bienestar de todos los usuarios.

Enfermeros

- ✓ Administrar y controlar medicación y tratamiento de los usuarios.
- ✓ Asistir en el aseo diario de los usuarios, administración de alimentos y acompañamiento en actividades y desplazamiento.
- ✓ Velar por la salud y bienestar de todos los usuarios.

Psicólogo

- ✓ Realizar revisión inicial de diagnóstico y controles periódicos de todos los usuarios.
- ✓ Llenar y actualizar expedientes de usuarios.
- ✓ Responsable del proceso adaptativo de cada adulto mayor desde su ingreso al Centro.
- ✓ Definir y dar a conocer los objetivos terapéuticos que se ofrecerán al usuario.

Otras especialidades

Profesional de Peluquería y Estética

- ✓ Lavar y tratar el cabello. Cortar el cabello de acuerdo al gusto del usuario.
- ✓ Rasurar y arreglar barbas, bigotes y patillas.

- ✓ Aplicar técnicas de manicura y pedicura, según el pedido de los usuarios.

Fisioterapia – Masajista

- ✓ Aplicar masajes, tratamientos fisioterapéuticos y técnicas rehabilitadoras a los usuarios que prescriban los médicos.
- ✓ Hacer seguimiento y evaluación de la aplicación de los tratamientos.
- ✓ Informar a los médicos sobre la condición y progreso de los usuarios.

Otras especialidades

Cocinero

- ✓ Revisar los utensilios de cocina, la materia prima e insumos necesarios, que se encuentren en óptimas condiciones y listos para su uso.
- ✓ Preparar los menús y las dietas para los usuarios, de acuerdo a las indicaciones del médico.
- ✓ Mantener la limpieza del área de trabajo y los utensilios de trabajo.

Ayudante de Cocina

- ✓ Limpiar y preparar todos los insumos requeridos para la comida.
- ✓ Ayudar al cocinero a preparar los alimentos de acuerdo a las indicaciones del médico.
- ✓ Preparar platos para servir.
- ✓ Mantener limpia la cocina y los utensilios (platos, cubiertos, vasos, etc.)
- ✓ Desempaquetar y almacenar las existencias en congeladores, armarios y otras áreas de almacenaje.

Empleados de Limpieza y Lavandería

- ✓ Limpiar suelos, muebles y cristales de habitaciones, baños y demás áreas.
- ✓ Vaciar papeleras.
- ✓ Reponer materiales (servilletas, papel higiénico, jabón).

- ✓ En lavandería, asegurar que todas las prendas de los usuarios y juegos de cama, estén identificadas correctamente.
- ✓ Cargar, programar y descargar las lavadoras y secadoras.

8.3 Cultura Organizacional y Valores Corporativos

La cultura organizacional es el conjunto de comportamientos que la organización considera para su funcionamiento, por tanto son de conocimiento de todos sus miembros y clientes.

De acuerdo al estudio de mercado realizado, se tiene conocimiento del concepto que se concibe de un centro de atención del adulto mayor. En gran porcentaje, es definido como un lugar que alberga y asiste las necesidades de los adultos mayores, y les brinda asistencia médica. Sin embargo, un 4.81% identifica los centros como un lugar donde brindan una mala atención, motivo por el cual no contratarían sus servicios.

Por tanto, el Centro de Atención Integral del Adulto Mayor, pretende implementar una cultura organizacional orientada al cliente, a través de servicios diferenciadores y de calidad que satisfagan sus necesidades, permitiendo al Centro posicionarse en la ciudad de Arequipa. Para lo cual todos los procesos del centro deberán estar orientados al cliente, se encontrarán debidamente documentos y toda la información será de conocimiento del usuario y los interesados.

El funcionamiento de la cultura organizacional, se sustentará en los siguientes valores corporativos:

- **Tolerancia:** Actitud que permite aceptar y respetar al adulto mayor, logrando una buena convivencia.
- **Respeto:** Consideración y valoración de las personas como seres humanos únicos y dignos.
- **Servicio:** Capacidad e intención de atender las necesidades de los adultos con paciencia y cordialidad.
- **Lealtad:** Actitud de respeto y fidelidad hacia el centro y la organización.
- **Compromiso:** Responsabilidad permanente en la ejecución de las actividades, buscando la satisfacción de los usuarios.
- **Honestidad:** Valor de veracidad en las palabras, la intención y las acciones permitiendo la convivencia en la organización.

8.4 Sistema de Retribución

La satisfacción del talento humano es un factor importante en su desempeño, en concordancia con la cultura organizacional que busca el centro. El personal satisfecho tendrá un sentido de pertenencia a la organización, brindando servicios de calidad a los usuarios, obteniendo los resultados esperados.

En este sentido, el centro busca establecer un sistema de retribución monetaria justa que satisfaga a los miembros de la organización en los diferentes niveles de acuerdo a sus funciones y responsabilidades anteriormente expuestas. Asimismo, conforme se dé el crecimiento del centro y se generen mayores ingresos, se evaluarán las remuneraciones del personal, para que también se vean afectadas positivamente.

Tabla VIII.2. Remuneración Salarial

Puesto	Cantidad	Salario Bruto (S/.)	Costo por Leyes Sociales (S/.)	Costo Salarial (S/.)	Costo Salarial Total (S/.)
Administrador General (Médico)	1	2,800.00	1,176.00	3,976.00	3,976.00
Asistente Administrativo y Contable	1	1,000.00	420.00	1,420.00	1,420.00
Ejecutivo de ventas	1	850.00	-	850.00	850.00
Médico Geriatra	1	2,800.00	1,176.00	3,976.00	3,976.00
Enfermeros	2	1,000.00	420.00	1,420.00	2,840.00
Psicólogo	1	1,000.00	420.00	1,420.00	1,420.00
Recepcionista	1	950.00	399.00	1,349.00	1,349.00
Cocinero	1	1,000.00	420.00	1,420.00	1,420.00
Ayudante de cocina	1	900.00	378.00	1,278.00	1,278.00
Profesional de peluquería y estética	1	600.00	-	600.00	600.00
Fisioterapeuta – Masajista	1	500.00	-	500.00	500.00
Vigilante	1	950.00	399.00	1,349.00	1,349.00
Empleados de limpieza y lavandería	1	900.00	378.00	1,278.00	1,278.00
Total					S/. 22,256.00

Elaboración: Autores de esta tesis

8.5 Conclusiones

Para el inicio de las actividades del centro, el requerimiento de personal consta de 14 personas, considerando la colaboración de trabajadores de Cuarta categoría como el Ejecutivo de ventas, el Profesional de peluquería y estética, y el Fisioterapeuta - Masajista. Con el incremento de usuarios se evaluará el requerimiento de mayor personal, sobre todo en el área de salud.

El centro pretende implementar una cultura organizacional, sustentada en valores corporativos, orientada al cliente a través de servicios diferenciadores y de calidad que satisfagan sus necesidades.

En concordancia con la cultura organizacional que se busca, el centro establecerá un sistema de retribución monetaria justa que satisfaga a los miembros de la organización en los diferentes niveles de acuerdo a sus funciones y responsabilidades anteriormente expuestas.

CAPÍTULO IX: PLAN ECONÓMICO FINANCIERO

El presente capítulo tiene como objetivo analizar los resultados de la evaluación económica - financiera del plan de negocio presentado. Como resultado de esta evaluación, se obtendrán los indicadores económicos y financieros (VAN) que permitan determinar la viabilidad económico – financiera del negocio, para la toma de decisión sobre su implementación.

9.1 Supuestos generales y procedimiento

Para esta evaluación se consideran los supuestos generales:

- Se considera una demanda efectiva de 2,302.00 adultos mayores.
- La evaluación financiera en nuevos soles (tipo de cambio 3.33).
- Se considera una tasa de interés de 15.74% por financiamiento (Información SBS).
- Se considera una tasa de impuesto a la renta (IR) de 29.50%.
- Se considera un periodo de evaluación de 10 años.
- En la evaluación del proyecto, se ha considerado el efecto del crédito fiscal por IGV.

Se iniciará el procedimiento con el cálculo de la inversión inicial total, los costos de operación y la proyección de ingresos del negocio para el mismo período de tiempo, esta información permitirá obtener el flujo de caja, del cual se estimarán los indicadores económicos y financieros y VAN. Dado que el proyecto requerirá financiamiento para la inversión inicial, se evaluará el flujo financiero, obteniendo un nuevo VAN, que permitirán determinar la viabilidad del plan de negocio. Finalmente, el análisis de escenarios y el punto de equilibrio permitirán medir el nivel de riesgo.

9.2 Inversión inicial

La inversión inicial contempla todos los activos fijos, tangibles e intangibles, requeridos para el inicio de las operaciones del centro integral con las primeras 30 habitaciones, requiriendo una inversión posterior para las 20 habitaciones. Dentro de los activos fijos tangibles se consideran las obras civiles, los equipos médicos, el mobiliario, las herramientas de trabajo en otros. Los activos intangibles considerados son de publicidad y marketing para el lanzamiento del centro dando a conocer sus servicios, así como los trámites y permisos para los procesos necesarios para la

formalización y constitución de la empresa para iniciar sus actividades y el Capital de trabajo. Para este proyecto, se requerirá una inversión inicial neta total de **S/.1,096,964.00**, sin considerar el IGV.

Tabla IX.1. Inversión Activos Tangibles

Inversión Activos Intangibles	Inversión
Publicidad y Plan de Marketing	S/. 5,000.00
Formalización y Constitución de la empresa	S/. 1,355.00
Trámites y permisos	S/. 1,005.00
Capital de Trabajo	S/. 10,364.00
Inversión Total	S/. 17,724.00

Elaboración: Autores de esta tesis

Tabla IX.2. Inversión Activos Fijos

Inversión Activos Fijos	Año 0
Obras Civiles (incluye materiales y mano de obra)	m2
Área de recepción	15.00
30 Habitaciones simples con baño	585.00
Servicios higiénicos para el personal y visitantes	30.00
Consultorio Médico geriátrico	24.00
Consultorio Psicológico	20.00
Salón de biblioteca	24.00
Área de cocina y comedor	100.00
Sala de recreación	50.00
Salón de peluquería	20.00
Sala de masajes	20.00
Lavandería	24.00
Sala de enfermeras	18.00
Área administrativa	40.00
Otros (áreas comunes, pasillos, depósitos, acondicionamiento para discapacitados, etc.)	40.00
Área total	1010.00
Inversión	S/. 908,091.00
Áreas verdes	300.00
Estacionamiento	300.00
Área total	600.00
Inversión	S/. 9,000.00
Inversión Total	S/. 917,091.00

Elaboración: Autores de esta tesis

La inversión inicial para obras civiles suma un total de **S/. 917,091.00**, requiriendo posteriormente una inversión de **S/. 350,649.00** a los 5 años para la construcción de 20 habitaciones.

Tabla IX.3. Inversión Activos Fijos

Inversión Activos Fijos				
Maquinaria y Equipo		Cantidad	Precio Unitario	Costo Total
Habitaciones simples con baño	Juego de dormitorio de madera (cama, colchón, ropero, etc.)	30	S/. 2,000.00	S/. 60,000.00
	Sistema de intercomunicadores inalámbricos	1	S/. 1,350.00	S/. 1,350.00
	Asiento con aumento para baño con seguro y brazos de apoyo	30	S/. 65.00	S/. 1,950.00
	Banqueta para ducha	30	S/. 250.00	S/. 7,500.00
Consultorio Médico Geriátrico	Escritorio de madera con estante	1	S/. 200.00	S/. 200.00
	Sillas para escritorio	4	S/. 80.00	S/. 320.00
	Laptop Lenovo	1	S/. 1,450.00	S/. 1,450.00
	Impresora Samsung	1	S/. 300.00	S/. 300.00
	Teléfono fijo	1	S/. 50.00	S/. 50.00
	Archivador de melamine	1	S/. 300.00	S/. 300.00
	Camilla de examinación	1	S/. 330.00	S/. 330.00
	Camilla de transporte con barandales	1	S/. 1,500.00	S/. 1,500.00
	Espirómetro digital	1	S/. 2,800.00	S/. 2,800.00
	Termómetro digital infrarrojo	2	S/. 80.00	S/. 160.00
	Pulsómetro	1	S/. 75.00	S/. 75.00
	Tensiómetro digital	1	S/. 130.00	S/. 130.00
	Glucómetro	1	S/. 100.00	S/. 100.00
	Silla de ruedas geriátrica	2	S/. 550.00	S/. 1,100.00
	Estetoscopio	2	S/. 110.00	S/. 220.00
	Kit Oftalmoscopio	1	S/. 250.00	S/. 250.00
Banco giratorio de altura ajustable	1	S/. 220.00	S/. 220.00	

	Soporte para suero clínico	1	S/. 40.00	S/. 40.00
Consultorio Psicológico	Escritorio de madera con estante	1	S/. 200.00	S/. 200.00
	Sillas para escritorio	4	S/. 80.00	S/. 320.00
	Laptop Lenovo	1	S/. 1,450.00	S/. 1,450.00
	Impresora Samsung	1	S/. 300.00	S/. 300.00
	Teléfono fijo	1	S/. 50.00	S/. 50.00
	Sillón reclinable	1	S/. 500.00	S/. 500.00
	Archivador de melamine	1	S/. 300.00	S/. 300.00
Sala de Enfermeras	Escritorio de madera con estante	1	S/. 200.00	S/. 200.00
	Sillas para escritorio	4	S/. 80.00	S/. 320.00
	Archivador de melamine	1	S/. 300.00	S/. 300.00
	Teléfono fijo	1	S/. 50.00	S/. 50.00
	Bastones ortopédico plegable apoyo de 4 soportes	6	S/. 50.00	S/. 300.00
	Andadores plegables	6	S/. 150.00	S/. 900.00
	Silla de ruedas geriátrica	6	S/. 550.00	S/. 3,300.00
Inodoro portal para ancianos	6	S/. 180.00	S/. 1,080.00	
Recepción	Escritorio de madera con estante	1	S/. 200.00	S/. 200.00
	Sillas para escritorio	4	S/. 80.00	S/. 320.00
	Laptop Lenovo	1	S/. 1,450.00	S/. 1,450.00
	Impresora Samsung	1	S/. 300.00	S/. 300.00
	Teléfono fijo	1	S/. 50.00	S/. 50.00
	Televisor LG de 49" con rack	1	S/. 1,850.00	S/. 1,850.00
	Juego de sillones para espera	1	S/. 1,550.00	S/. 1,550.00
Área administrativa	Escritorio de madera con estante	2	S/. 200.00	S/. 400.00

	Sillas para escritorio	4	S/. 80.00	S/. 320.00
	Laptop Lenovo	2	S/. 1,450.00	S/. 2,900.00
	Impresora Samsung	1	S/. 300.00	S/. 300.00
	Teléfono fijo	1	S/. 50.00	S/. 50.00
	Estante de melanina	1	S/. 200.00	S/. 200.00
Biblioteca	Estante de melanina	1	S/. 300.00	S/. 300.00
	Libros	30	S/. 100.00	S/. 3,000.00
	Juego de mesa con sillas para 10 personas	3	S/. 1,800.00	S/. 5,400.00
	Juego de sillones	1	S/. 1,350.00	S/. 1,350.00
Sala de Recreación	Televisores LG de 55"	1	S/. 2,400.00	S/. 2,400.00
	Juego de sillones	2	S/. 1,500.00	S/. 3,000.00
	Juego de mesa con sillas para 10 personas	3	S/. 1,800.00	S/. 5,400.00
Cocina	Cocina industrial de acero inoxidable de 4 hornillas con horno	1	S/. 4,000.00	S/. 4,000.00
	Campana extractora de acero inoxidable	1	S/. 400.00	S/. 400.00
	Refrigerador Electrolux capacidad 560 Litros	1	S/. 3,100.00	S/. 3,100.00
	Licuada industrial de 4 Litros	1	S/. 750.00	S/. 750.00
	Mesa de trabajo de acero inoxidable (60 x 110 x 90 cm)	1	S/. 600.00	S/. 600.00
	Horno Microondas Samsung de 30 Litros	1	S/. 300.00	S/. 300.00
	Juego de Ollas Antiadherente 9 Piezas Tramontina	1	S/. 380.00	S/. 380.00
	Juego de vajilla completo 30 piezas para 6 personas	4	S/. 80.00	S/. 320.00
	Juego de cubiertos Tramontina 24 piezas para 6 personas	4	S/. 100.00	S/. 400.00
	Juego de cuchillos Tramontina 8 piezas	1	S/. 180.00	S/. 180.00
	Juego de utensilios de cocina acero inoxidable	1	S/. 130.00	S/. 130.00
	Vasos de vidrio	30	S/. 3.00	S/. 90.00

	Reposteros de melamine bajo y aéreo	1	S/. 1,100.00	S/. 1,100.00
Comedor	Juego de mesa con sillas para 10 personas	3	S/. 1,800.00	S/. 5,400.00
Sala de peluquería	Silla giratoria de peluquería	1	S/. 450.00	S/. 450.00
	Espejos largos	1	S/. 100.00	S/. 100.00
	Juego de tijeras de corte de pelo de acero inoxidable.	1	S/. 80.00	S/. 80.00
	Secadora profesional SIEGEN	1	S/. 103.00	S/. 103.00
	Máquina cortacabello y afeitadora WAHL	1	S/. 125.00	S/. 125.00
	Carrito ayudante para peluquería	1	S/. 120.00	S/. 120.00
	Juego de toallas de algodón (3 tamaños)	6	S/. 20.00	S/. 120.00
	Set de cepillos y peines profesionales	1	S/. 100.00	S/. 100.00
	Kit de utensilios para manicure y pedicure (10 piezas de acero)	1	S/. 60.00	S/. 60.00
Sala de masajes	Camilla de masajes reclinable	1	S/. 500.00	S/. 500.00
	Juego de toallas de algodón (3 tamaños)	6	S/. 20.00	S/. 120.00
	Kit de masajes	1	S/. 116.00	S/. 116.00
Lavandería	Lavadora/ Secadora de 11 kg.	1	S/. 2,300.00	S/. 2,300.00
	Plancha a vapor semi industrial	1	S/. 950.00	S/. 950.00
	Carrito de limpieza para ropa sucia/ ropa limpia con estantes	1	S/. 1,800.00	S/. 1,800.00
	Estante de melanina	1	S/. 300.00	S/. 300.00
Áreas verdes	Bancas de madera para jardín	4	S/. 300.00	S/. 1,200.00
	Juego de mesa con sillas para 6 personas para jardín	4	S/. 500.00	S/. 2,000.00
Sistema de acondicionamiento	Instalación de agua caliente	-	-	S/. 5,000.00
	Instalación de redes (Agua, Desagüe, Luz, Telefonía fija e Internet)	-	-	S/. 3,800.00
Otros		-	-	S/. 5,000.00
Inversión Total				S/. 162,149.00

Elaboración: Autores de esta tesis

9.3 Proyección de Ingresos

Para la proyección de ingresos, se ha tomado como base la información obtenida en el estudio de mercado respecto a la demanda del servicio y la disposición a pagar del mercado objetivo por los servicios ofrecidos por el centro integral.

La proyección de ingresos presentada se ha realizado de acuerdo a las siguientes consideraciones para un periodo de 10 años:

- Se estima que para el primer año los precios mensuales de los principales servicios de Guardería, Residencia permanente y Residencia temporal, serán de S/.140.00, S/. 2,450.00 y S/.2,650.00 respectivamente (Inc. IGV). Dichos precios se incrementarán anualmente a partir del segundo año de funcionamiento en un 1.00% y en 1.50% los siguientes años.
- El centro de atención iniciará sus actividades con un capacidad de 30 habitaciones individuales para albergar a 30 adultos mayores, cubriendo el 1.30% de la demanda objetivo de 2,302.00. Como se mostró en las Programaciones de atención de los servicios del Plan Operativo, se estima que para el servicio de **Guardería** inicie con una cantidad de 6 usuarios (40.00% de la capacidad inicial), dicha cantidad se incrementará progresivamente al 60.00%, llegando en el último trimestre del año a albergar a 11 personas (80.00%) continuando con esta cifra el siguiente año, en el cual se llegará al 95.00% de la capacidad inicial, porcentaje que se conservará en los siguientes 3 años. Asimismo, se considera que los servicio de **Residencia temporal** y **Residencia permanente** iniciarán sus actividades con el 20.00% de la capacidad inicial lo que representa 3 personas para cada tipo de servicio, para los siguientes periodos el porcentaje será de 40.00% y 60.00%, crecimiento que continuará el siguiente año con el 80.00% y 95.00%, representado 16 personas para el servicio temporal y 12 personas para el servicio permanente, manteniendo este último los próximos 3 años. A partir del año 6, se recalcularon los porcentajes en base a la nueva capacidad de 50 habitaciones. El flujo que se presenta a continuación, no considera el IGV.

Tabla IX.4. Proyección de Ingresos Mensuales Año 1

PROYECCIÓN DE INGRESOS MENSUALES AÑO 1													
Mes		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ingresos													
Guardería	Número de usuarios	6	6	6	6	8	8	8	8	11	11	11	11
Precio	S/. 140.00	S/. 840.00	S/. 840.00	S/. 840.00	S/. 840.00	S/. 1,120.00	S/. 1,120.00	S/. 1,120.00	S/. 1,120.00	S/. 1,540.00	S/. 1,540.00	S/. 1,540.00	S/. 1,540.00
Residencia temporal	Número de usuarios	3	3	3	3	7	7	7	7	10	10	10	10
Precio	S/. 2,650.00	S/. 7,950.00	S/. 7,950.00	S/. 7,950.00	S/. 7,950.00	S/. 18,550.00	S/. 18,550.00	S/. 18,550.00	S/. 18,550.00	S/. 26,500.00	S/. 26,500.00	S/. 26,500.00	S/. 26,500.00
Residencia permanente	Número de usuarios	3	3	3	3	5	5	5	5	8	8	8	8
Precio	S/. 2,450.00	S/. 7,350.00	S/. 7,350.00	S/. 7,350.00	S/. 7,350.00	S/. 12,250.00	S/. 12,250.00	S/. 12,250.00	S/. 12,250.00	S/. 19,600.00	S/. 19,600.00	S/. 19,600.00	S/. 19,600.00
Ingresos Totales por Mes		S/. 16,140.00	S/. 16,140.00	S/. 16,140.00	S/. 16,140.00	S/. 31,920.00	S/. 31,920.00	S/. 31,920.00	S/. 31,920.00	S/. 47,640.00	S/. 47,640.00	S/. 47,640.00	S/. 47,640.00

Elaboración: Autores de esta tesis

Tabla IX.5. Proyección de Ingresos Anual

PROYECCIÓN DE INGRESOS ANUAL										
Año	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Servicios										
Guardería	S/. 14,000.00	S/. 23,100.00	S/. 45,017.28	S/. 24,750.13	S/. 25,121.38	S/. 35,305.20	S/. 45,788.88	S/. 46,475.71	S/. 47,172.85	S/. 47,880.44
Residencia temporal	S/. 212,000.00	S/. 426,650.00	S/. 568,075.20	S/. 576,596.33	S/. 585,245.27	S/. 816,782.93	S/. 1,055,135.04	S/. 1,070,962.07	S/. 1,087,026.50	S/. 1,103,331.90
Residencia permanente	S/. 156,800.00	S/. 323,400.00	S/. 393,901.20	S/. 399,809.72	S/. 405,806.86	S/. 549,191.96	S/. 696,787.29	S/. 707,239.10	S/. 717,847.69	S/. 728,615.41
Total de Ingresos Anuales	S/. 382,800.00	S/. 773,150.00	S/. 1,006,993.68	S/. 1,001,156.17	S/. 1,016,173.51	S/. 1,401,280.09	S/. 1,797,711.22	S/. 1,824,676.89	S/. 1,852,047.04	S/. 1,879,827.74

Elaboración: Autores de esta tesis

9.4 Proyección de Egresos

La proyección de egresos, contempla todos aquellos costos del servicio en los que se incurre al operar las actividades del centro integral. Los costos considerados son los siguientes:

- Remuneración mensual del personal de trabajo, considerando una organización conformada inicialmente por 14 trabajadores considerando la colaboración de trabajadores de Cuarta categoría. Conforme se incremente el número de usuarios del centro, esto afectará el número de trabajadores de la salud, por ejemplo los enfermeros.
- Pago del terreno: Se alquilará el terreno de 2,000 m² por un monto de S/.7,000.00, le cual se mantendrá los 5 primeros años como se estipulará en el contrato. Para los siguientes 5 años, se incrementará a S/.10,000.00.
- Las gastos operativos, en los cuales se contempla la alimentación cuyos costos se incrementarán según el número de usuarios, la limpieza y mantenimiento, el material de protección, el material de cura y los medicamentos generales y los materiales desechables.
- Los gastos de Administración y Marketing.
- Pago de seguro de salud en caso de situaciones adversas complejas a los usuarios, incluyendo asesoría legal.
- El pago de los servicios básicos: Agua, Electricidad, Telefonía fija e Internet. De los cuales, los costos por el agua y la electricidad se incrementarán de acuerdo a la cantidad de usuarios.
- En el cuadro que se muestra a continuación, los egresos no consideran IGV.

Tabla IX.6. Proyección de Egresos Mensuales Año 1

PROYECCIÓN DE EGRESOS MENSUALES AÑO 1							
Mes	1	2	3	4	10	11	12
Gastos de Personal	S/. 22,764.41	S/. 22,764.41	S/. 22,764.41	S/. 22,764.41	S/. 33,270.66	S/. 33,270.66	S/. 33,270.66
Alquiler de Terreno	S/. 7,000.00	S/. 7,000.00	S/. 7,000.00	S/. 7,000.00	S/. 7,000.00	S/. 7,000.00	S/. 7,000.00
Gastos de Operación							
Alimentación (3 comidas)	S/. 1,440.00	S/. 1,440.00	S/. 1,440.00	S/. 1,440.00	S/. 4,320.00	S/. 4,320.00	S/. 4,320.00
Artículos de Limpieza y Mantenimiento	S/. 150.00	S/. 150.00	S/. 150.00	S/. 150.00	S/. 150.00	S/. 150.00	S/. 150.00
Material de protección (mascarillas, guantes, etc.)	S/. 200.00	S/. 200.00	S/. 200.00	S/. 200.00	S/. 200.00	S/. 200.00	S/. 200.00
Material de cura y medicamentos generales	S/. 500.00	S/. 500.00	S/. 500.00	S/. 500.00	S/. 500.00	S/. 500.00	S/. 500.00
Material desechable (jeringas, agujas, bajalenguas, etc.)	S/. 240.00	S/. 240.00	S/. 240.00	S/. 240.00	S/. 240.00	S/. 240.00	S/. 240.00
Seguro de Salud + Asesoría Legal	S/. 1,050.00	S/. 1,050.00	S/. 1,050.00	S/. 1,050.00	S/. 1,050.00	S/. 1,050.00	S/. 1,050.00
Otros	S/. 300.00	S/. 300.00	S/. 300.00	S/. 300.00	S/. 600.00	S/. 600.00	S/. 600.00
Gastos de Administración y Marketing	S/. 700.00	S/. 700.00	S/. 700.00	S/. 700.00	S/. 700.00	S/. 700.00	S/. 700.00
Servicios básicos							
Agua	S/. 60.00	S/. 60.00	S/. 60.00	S/. 60.00	S/. 145.00	S/. 145.00	S/. 145.00
Electricidad	S/. 120.00	S/. 120.00	S/. 120.00	S/. 120.00	S/. 290.00	S/. 290.00	S/. 290.00
Telefonía fija + Internet + Tv	S/. 309.90	S/. 309.90	S/. 309.90	S/. 309.90	S/. 309.90	S/. 309.90	S/. 309.90
Total Egresos	S/. 34,834.31	S/. 34,834.31	S/. 34,834.31	S/. 34,834.31	S/. 48,775.56	S/. 48,775.56	S/. 48,775.56

Elaboración: Autores de esta tesis

9.5 Estructura de Capital

Dado el tamaño de la inversión inicial de S/. 1,294,417.52 (inc. IGV), un 50.00% será aporte de los cuatro accionistas proveniente de ahorros personales. Para el otro 50.00%, se recurrirá al financiamiento bancario a un plazo de 7 años (a través de accionistas). Según la SBS, la tasa de interés promedio para préstamos personales de consumo con plazo mayor a 360 días, es 17.20 (BBVA), 15.74% (BCP), 17.79% (Scotiabank) y 20.42% Interbank. Dada la relación comercial anterior de los accionistas, el crédito se realizará a través del BCP, por lo que la tasa aplicable al financiamiento será de 15.74%.

Se indagó a través los funcionarios Luis Pablo Carpio Sardón (Gerente Banco Pichincha, Arequipa), Luis Armando Rivera Valdez (Gerente Agencia Cayma, Banco Scotiabank) y José Alberto Urquiza (Gerente Agencia Av. Ejército, Banco BBVA Continental) que, tanto los Bancos como las Instituciones financieras, otorgan préstamos a los accionistas de nuevos proyectos basados en los ingresos actuales y actividad de los accionistas, solicitando garantías hipotecarias cuyo valor represente como mínimo el 50.00% del préstamo, evaluando asimismo la viabilidad del proyecto en cuanto al desarrollo del sector y crecimiento de la demanda. Los accionistas de la presente propuesta cuentan con propiedades (viviendas) valorizadas en aproximadamente S/.1,800,000.00. Cabe mencionar, que los accionistas firmarán un contrato de mutuo oneroso con la empresa, a fin de garantizar la devolución del dinero. En el mutuo se considerará solamente la interés que los accionistas deberán devolver al banco, no existirá una rentabilidad adicional por parte de ellos.

Los requerimientos documentarios para el préstamo serían los siguientes:

- ✓ Memoria del proyecto con flujos económicos.
- ✓ Estados de cuenta AFP de los 4 accionistas.
- ✓ Sustento de ingresos de los 4 accionistas, a través de Recibo por Honorarios o Boletas de pago.
- ✓ Recibo de servicios de los 4 accionistas (agua y electricidad).

A continuación, se presenta el flujo del financiamiento del 50.00% de la inversión inicial (S/647,208.76) a un plazo de 7 años:

Tabla IX.7. Flujo de financiamiento – Inversión inicial

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Saldo Préstamo		S/. 647,208.76	S/. 590,047.88	S/. 523,889.87	S/. 447,318.60	S/. 358,695.01	S/. 256,122.06	S/. 137,404.13
Amortización		S/. 57,160.88	S/. 66,158.00	S/. 76,571.27	S/. 88,623.59	S/. 102,572.95	S/. 118,717.93	S/. 137,404.13
Interés		S/. 101,870.66	S/. 92,873.54	S/. 82,460.27	S/. 70,407.95	S/. 56,458.59	S/. 40,313.61	S/. 21,627.41
Cuota Total	-S/. 647,208.76	S/. 159,031.54	S/. 159,031.54	S/. 159,031.54	S/. 159,031.54	S/. 159,031.54	S/. 159,031.54	S/. 159,031.54

Elaboración: Autores de esta tesis

9.6 Evaluación del Proyecto

Para la evaluación del proyecto, se elaborará un flujo de caja del proyecto, contemplando los ingresos, los egresos y la inversión inicial del proyecto. También se incluye el análisis del IGV a lo largo del tiempo, así como el pago del Impuesto a la Renta.

9.6.1 Parámetros de la evaluación

- **Horizonte de evaluación:** El período de evaluación del proyecto es a 10 años, considerando la magnitud de la inversión en infraestructura y equipamiento. Asimismo, contemplando que es un proyecto de servicios orientado a la atención de adulto mayor, requiere de tiempo para que la población reconozca al centro como una alternativa ventajosa e innovadora, permitiendo así el posicionamiento del centro en el mercado.
- **Metodología aplicada:** La metodología aplicada es la de valor actual neto (VAN). Esta metodología se realizará en dos partes, en el flujo económico y en el flujo financiero.

Para evaluar la rentabilidad de la presente propuesta, se utilizará el indicador de **Valor Presente Ajustado (VPA):**

El valor presente ajustado es la “suma de valor descontado de los flujos de efectivo operativos de un proyecto (suponiendo un financiamiento de capital) y el valor de los beneficios de interés fiscalmente protegidos asociado con el financiamiento, menos los costos de emisión” (Van Horne & Wachowicz, 2002: 421).

“Los flujos de efectivo de los proyectos se desglosan en dos elementos: flujos de efectivo operativos y ciertos flujos asociados con el financiamiento de los proyectos” (Van Horne & Wachowicz, 2002: 421), obteniendo el VPA de la siguiente forma:

$$\text{Valor Presente Ajustado (VPA)} = \text{Valor Presente Neto desapalancado} + \text{Valor Presente Neto del financiamiento}$$

Cálculo del Valor Presente Neto desapalancado

A fin de obtener el Valor Presente Neto desapalancado, se calculará el Costo Oportunidad de Accionistas desapalancado, el cual no considera el efecto de financiamiento, con la siguiente fórmula:

$$\text{COK} = Rf + \beta U \times (Rm - Rf) + \text{Riesgo País}$$

Cálculo de βU (Beta desapalancado):

$$\beta U = \frac{1}{1 + (1x(1 - t))} + \beta_{proy}$$
$$\beta U = \frac{1}{1 + (1x(1 - 0.295))} + 2.0119$$
$$\beta U = 3.7169$$

Datos de entrada:

Rf = 2.80%

COK = $Rf + \beta U \times (Rm - Rf) + \text{Riesgo País}$

Rm-Rf = 4.66%

COK = 2.80% + 3.7169 × (4.66%) + 1.30%

Beta desapalancada = 3.7169

COK = 21.4304%

Riesgo País = 1.30%

El Costo de Oportunidad de Accionistas obtenido es razonable para el presente proyecto. Para validarlo, se consultó con los funcionarios Luis Pablo Carpio Sardón (Gerente Banco Pichincha, Arequipa), Luis Armando Rivera Valdez (Gerente Agencia Cayma, Banco Scotiabank) y José Alberto Urquiza (Gerente Agencia Av. Ejército, Banco BBVA Continental), acerca de la rentabilidad de negocios afines al analizado, como son el sector Salud y Hotelería. Indicaron positivamente que el rango de rentabilidad en el sector salud se encuentra entre el 17.00% y 22.00%, mientras que en el sector Hotelería la rentabilidad se ha mantenido entre el 16.00% y 18.00%. Por tanto, el resultado obtenido es favorable para el retorno de la inversión del proyecto.

A continuación, se presenta el Flujo Económico del proyecto para 10 años evaluado con el COK obtenido de 21.4304%. En el año 1, se tiene un requerimiento de capital de trabajo, que será entregado por los accionistas en calidad de préstamo, a la misma tasa del financiamiento inicial (15.74%), a un período de 3 años. Por otro lado, en el año 5 se considera una inversión adicional para la construcción de las 20 habitaciones individuales que permitan conseguir la capacidad de 50 personas y asimismo, la adquisición de más equipos médicos e inmuebles para el funcionamiento del centro. Considerando los flujos del negocio, la inversión en dicho año será de S/ 280,423.02, efectuada a través de préstamo de accionistas, a las misma tasa que los financiamientos anteriores y a un plazo de 3 años (Ver anexo 4, detalle de servicio a la deuda).

Tabla IX.8. Flujo de Fondos

Flujo de IGV	18%	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
IGV Ingresos		- 85,372.06	- 166,105.30	- 216,570.75	- 215,530.87	- 218,763.83	- 301,848.11	- 387,375.70	- 393,186.34	- 399,084.13	- 405,070.39
IGV Egresos		13,683.38	14,025.47	14,376.11	14,735.51	15,103.90	18,096.98	18,549.41	19,013.14	19,488.47	19,975.68
IGV Inversión	197,453.52					81,066.24					
Diferencia IGV	197,453.52	- 71,688.67	- 152,079.83	- 202,194.64	- 200,795.36	- 122,593.69	- 283,751.13	- 368,826.29	- 374,173.19	- 379,595.66	- 385,094.71
Crédito Fiscal IGV	197,453.52	125,764.85	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Pago IGV	-	-	- 26,314.98	-202,194.64	- 200,795.36	- 122,593.69	- 283,751.13	- 368,826.29	- 374,173.19	- 379,595.66	-385,094.71

Cálculo del IR		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ingresos (SIN IGV)		401,940.00	782,040.00	1,019,636.28	1,014,740.43	1,029,961.54	1,421,130.47	1,823,802.73	1,851,159.78	1,878,927.17	1,907,111.08
Egresos (SIN IGV)		491,693.00	503,985.33	516,584.96	529,499.58	542,737.07	564,501.00	578,613.53	593,078.86	607,905.83	623,103.48
Depreciación		12,712.30	12,712.30	12,712.30	12,712.30	12,712.30	19,017.10	19,017.10	19,017.10	19,017.10	19,017.10
Utilidad Antes de Imp		-102,465.30	265,342.38	490,339.02	472,528.55	474,512.16	837,612.37	1,226,172.11	1,239,063.81	1,252,004.24	1,264,990.50
Imp. A la Renta	29.5%	0.00	-78,276.00	-144,650.01	-139,395.92	-139,981.09	-247,095.65	-361,720.77	-365,523.82	-369,341.25	-373,172.20

FLUJO DE CAJA OPERATIVO											
Año	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ingresos (Con IGV)		474,289.20	922,807.20	1,203,170.81	1,197,393.71	1,215,354.61	1,676,933.96	2,152,087.23	2,184,368.54	2,217,134.06	2,250,391.07
Egresos (Con IGV)		491,693.00	503,985.33	516,584.96	529,499.58	542,737.07	583,569.98	598,159.23	613,113.21	628,441.04	644,152.07
Pago IGV		0.00	26,314.98	202,194.64	200,795.36	122,593.69	283,751.13	368,826.29	374,173.19	379,595.66	385,094.71
Pago IR		0.00	78,276.00	144,650.01	139,395.92	139,981.09	247,095.65	361,720.77	365,523.82	369,341.25	373,172.20
Flujo de Caja Operativo		-17,403.80	314,230.89	339,741.20	327,702.84	410,042.76	562,517.20	823,380.93	831,558.30	839,756.11	847,972.10
Inversiones (con IGV)	-1,294,417.52					-531,434.24					

FLUJO FINANCIERO											
Año	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Préstamo Accionistas	647,208.76	176,435.34	0.00	0.00	0.00	280,423.02	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Servicio de deuda - Inversión Inicial		-159,031.54	-159,031.54	-159,031.54	-159,031.54	-159,031.54	-159,031.54	-159,031.54	0.00	0.00	0.00
Servicio de deuda - Financiamiento Adicional Año 1			-78,224.63	-78,224.63	-78,224.63	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Servicio de deuda - Financiamiento Inversión año 5							-124,328.76	-124,328.76	-124,328.76	0.00	0.00
Flujo Financiero Neto	647,208.76	17,403.80	-237,256.17	-237,256.17	-237,256.17	121,391.48	-283,360.30	-283,360.30	-124,328.76	0.00	0.00

FLUJO DE FONDOS											
Año	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Flujo de fondos	-647,208.76	0.00	76,974.72	102,485.03	90,446.67	0.00	279,156.89	540,020.63	707,229.54	839,756.11	847,972.10

Elaboración: Autores de esta tesis

Considerando el flujo, el Valor Presente Neto de la inversión de este proyecto es de **S/. 147,154.85**.

9.7 Análisis de sensibilidad univariable

Para el presente plan de negocio, se analizarán las variaciones en las siguientes variables: precio, demanda y costos.

En las tablas a continuación, se puede apreciar que el negocio presenta mayor sensibilidad ante la variación de la cantidad de demanda. El segundo factor de mayor sensibilidad, es el precio con las variaciones porcentuales evaluadas. Finalmente, los costos son la variable de menor sensibilidad respecto a los otros dos factores.

9.7.1 Sensibilidad de precio

Tabla IX.9. Sensibilidad a variaciones de precio

Variación de precio	
Precio (Porcentaje)	VAN (Soles)
-6.00%	-564,561.88
-4.00%	-339,886.51
-2.00%	-88,538.30
0.00%	147,154.85
2.00%	507,493.86
4.00%	859,793.14
6.00%	1,254,073.49

Elaboración: Autores de esta tesis

9.7.2 Sensibilidad de demanda

Tabla IX.10. Sensibilidad a variaciones de demanda

Variación de demanda	
Demanda (Cantidad)	VAN (Soles)
-40.00%	-970,378.17
-30.00%	-679,603.60
-20.00%	-388,829.04
0.00%	147,154.85
20.00%	774,269.24
30.00%	1,065,043.81
40.00%	1,355,818.37

Elaboración: Autores de esta tesis

9.7.3 Sensibilidad de costos

Tabla IX.11. Sensibilidad a variaciones de costos

Sensibilidad ante variación de costos	
Costo (Porcentaje)	VAN (Soles)
-6.00%	280,590.79
-4.00%	251,300.56
-2.00%	222,010.33
0.00%	147,154.85
2.00%	163,429.87
4.00%	134,139.64
6.00%	104,849.41

Elaboración: Autores de esta tesis

9.8 Análisis de escenarios

Complementando la evaluación financiera del plan de negocio, se plantea el análisis de dos escenarios: optimista y pesimista, con variaciones porcentuales en el variable precio y costos, como se muestra en las tablas a continuación:

9.8.1 Escenario optimista

Tabla IX.12. Escenario optimista

Escenario Optimista		
Precio (%)	Costos (%)	VAN (Soles)
4.00%	-4.00%	918,373.60
3.00%	-3.00%	722,620.62
2.00%	-2.00%	536,784.09
0.00%	0.00%	147,154.85

Elaboración: Autores de esta tesis

9.8.2 Escenario pesimista

Tabla IX.13. Escenario pesimista

Escenario Pesimista		
Precio (%)	Costos (%)	VAN (Soles)
0.00%	0.00%	147,154.85
-2.00%	1.00%	-103,183.41
-3.00%	2.00%	-247,030.87
-4.00%	3.00%	-383,821.86

Elaboración: Autores de esta tesis

9.9 Punto de Equilibrio

A fin de determinar el punto de equilibrio del negocio en términos de cantidad de usuarios/mes, se ha desarrollado un modelo que desagrega los costos en fijos y variables. Por el tipo de negocio, la mayor parte de egresos son fijos, siendo los variables la alimentación y consumibles relacionados a atención médica de usuarios, así como los medicamentos. En la tabla IX.15 se aprecia el detalle:

Tabla IX.14. Punto de equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO (DESAPALANCADO)										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Costos Fijos	37,154	38,083	39,035	40,011	41,012	42,222	43,277	44,359	45,468	46,605
Precio Unitario /Mes (por usuario)	2,561.11	2,584.25	2,767.11	2,808.61	2,850.74	2,897.02	2,942.56	2,986.69	3,031.50	3,076.97
Costos variables unitarios	146.92	150.60	154.36	158.22	162.18	100.42	102.93	105.50	108.14	110.84
Punto de Equilibrio (# Usuarios/mes)	15.39	15.65	14.94	15.10	15.25	15.10	15.24	15.40	15.55	15.71

Elaboración: Autores de esta tesis

Se puede apreciar, que el punto de equilibrio durante el horizonte de evaluación del proyecto, se sitúa entre 15 y 16 usuarios por mes.

9.10 Conclusiones

La inversión inicial contempla todos los activos fijos, tangibles e intangibles, requeridos para el inicio de las operaciones del centro integral para una capacidad de 30 habitaciones individuales, requiriendo una inversión inicial total de S/.1,294,417.52 (Inc. IGV).

El 50.00% de dicha inversión se financiará a un plazo de 7 años, con la tasa de interés promedio de 15.74% y el otro 50.00% será asumido por los accionistas.

Para el primer año los precios mensuales de los principales servicios de Guardería, Residencia permanente y Residencia temporal, serán de S/.140.00, S/.2,450.00 y S/.2,650.00 respectivamente. Dichos precios se incrementarán anualmente a partir del segundo año de funcionamiento en un 1.00% y en 1.50% los siguientes años.

El resultado económico del presente plan de negocio, evaluando el Valor Presente Ajustado (VPA) considerando una Costo de Oportunidad de 21.4304% en un horizonte de evaluación de 10 años, da como resultado un Valor Presente Neto de **S/.147,154.85**.

En el análisis de sensibilidad del negocio, se puede apreciar que el negocio presenta mayor sensibilidad ante la variación de la cantidad de demanda. El segundo factor de mayor sensibilidad, es el precio con las variaciones porcentuales evaluadas. Finalmente, los costos son la variable de menor sensibilidad respecto a los otros dos factores.

El punto de equilibrio a lo largo del período de evaluación del negocio, se sitúa entre los 15 y 16 usuarios /mes.

CAPÍTULO X: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

10.1 Conclusiones

➤ La importancia de la población adulta mayor en la actualidad, radica en su progresivo crecimiento como consecuencia de la disminución de la natalidad y el aumento de la esperanza de vida en el mundo. En este sentido es trascendental que los Estados cumplan con sus respectivas obligaciones para que los adultos mayores puedan vivir un digno envejecimiento, considerando las posibles afecciones biológicas y psicológicas que podrían presentar. Por otro lado, en Arequipa el crecimiento del segmento de la población adulta debido a la evolución de la esperanza de vida, y los cambios sociales por la inclusión de las mujeres a la vida laboral, pronostican una mayor necesidad por establecer servicios orientados al cuidado de los adultos mayores, dado que muchas familias no se encuentran en la capacidad de brindar la atención especializada requerida.

➤ En el análisis del microentorno realizado se han identificado 5 principales competidores dirigidos al nivel socioeconómico AB en la ciudad de Arequipa, los cuales destacan por ofrecer servicios básicos similares a los propuestos. Debido al crecimiento de la población adulta mayor, se puede concluir que el sector resulta atractivo para la formación de productos sustitutos orientados al cuidado general de los adultos mayores; sin embargo, los proveedores del servicio no son especialistas de la salud o solo tienen una formación técnica.

➤ Se determinó que la demanda del Centro Integral sería la población adulta mayor perteneciente al NSE AB en la ciudad de Arequipa que contrataría los servicios correspondiente a la cifra de 2,302.00 adultos mayores de 70 años, para los cuales, el centro ofrecerá diversidad de servicios personalizados básicos y complementarios orientados al bienestar y desarrollo del adulto mayor. De acuerdo a la capacidad inicial (30 habitaciones), el centro cubrirá una cuota de mercado del 2.40% los primeros 5 años.

➤ En el Plan Estratégico, se definió como Misión, Mejorar la calidad de vida de los adultos mayores, brindando diariamente servicios de calidad que satisfagan sus necesidades de atención y cuidado, permitiendo un activo envejecimiento mediante el desarrollo de actividades de entretenimiento en un ambiente adecuado atendiendo los aspectos físicos, emocionales, sociales, culturales y espirituales con el trabajo de un equipo multidisciplinario. Asimismo, se definió la siguiente Visión, Ser reconocidos como la mejor opción de servicios para el cuidado general de los adultos mayores en la ciudad de Arequipa, contando con un capital humano comprometido y debidamente capacitado.

➤ En la elaboración del Plan de Marketing se desarrollaron las estrategias de la mezcla de marketing expandida dado que se trata de un servicio y por lo general se producen y consumen en simultáneo, dichas estrategias son Cliente, Costo, Conveniencia, Comunicación, Personas, Evidencia física y Proceso. Mediante dichas estrategias, se han definido los servicios básicos y complementarios que se ofrecería en el centro integral, estableciendo también los precios mensuales de S/.2,450.00 soles para residencia permanente y S/.2,650.00 soles para residencia temporal, otorgando una diferencia en el precio a favor del usuario del servicio permanente; y un precio promedio de S/.140.00 soles por día para el servicio de guardería. Por otro lado, se concluyó que el distrito conveniente para el desarrollo del centro es el distrito de Cayma. En cuanto a la comunicación, las herramientas más utilizadas serán venta personal, redes sociales y charlas informativas.

➤ El centro contará con un equipo especializado de profesionales, iniciando sus actividades con el requerimiento de 14 personas. El centro pretende implementar una cultura organizacional sustentada en valores corporativos, orientada al cliente a través de servicios diferenciadores y de calidad que satisfagan sus necesidades en todos sus procesos operativos.

➤ En cuanto al Plan Financiero, la inversión inicial contempla todos los activos fijos, tangibles e intangibles, requeridos para el inicio de las operaciones del centro integral, requiriendo una inversión inicial total de S/.1,294,417.52. El 50.00% de dicha inversión se financiará a un plazo de 7 años, con la tasa de interés promedio de 15.74%.

➤ La evaluación económica – financiera del proyecto, concluye que su implementación es rentable. El resultado económico del presente plan de negocio, considerando un costo de oportunidad de 21.4303% en un horizonte de evaluación de 10 años, da como resultado un Valor Presente Neto de la inversión de S/.147,154.85.

10.2 Recomendaciones

➤ Difundir y promover la importancia de un envejecimiento digno para los adultos mayores, considerando las posibles afecciones biológicas y psicológicas que podrían presentar; dado que, muchas familias no se encuentran en la capacidad de brindar la atención especializada requerida, lo cual significa para empresa una oportunidad potencial.

➤ Es recomendable que la organización otorgue un valor agregado al negocio respecto a la competencia, capacitando constantemente al personal y a su vez, desarrollando nuevos servicios innovadores a fin de consolidarse como la mejor alternativa para el cuidado integral de los adultos mayores.

➤ Aprovechar el crecimiento de la población adulta mayor, ante la aparente carencia de una casa de reposo que ofrezca los servicios contemplados en la presente propuesta, logrando el posicionamiento en la ciudad de Arequipa.

➤ Investigar continuamente las necesidades y preferencias del público objetivo, a fin de cumplir a cabalidad con la Misión y Visión definidas en el presente plan.

➤ Implementar técnicas y estrategias de marketing direccionadas a las herramientas clave obtenidas después del estudio: venta personal, redes sociales y charlas informativas.

➤ Establecer una cultura organizacional sustentada en valores corporativos, orientada al cliente a través de servicios diferenciadores y de calidad que satisfagan sus necesidades en todos los procesos operativos.

➤ Gestionar adecuadamente los recursos financieros, a fin de llevar a cabo una buena administración de los mismos y por ende generar mayor rentabilidad económica para el negocio.

ANEXO 1

FICHA DE ENTREVISTA (USUARIO)

Nombre:

Edad:

Distrito:

Sexo:

1. ¿Escuchó antes hablar sobre centros de atención del adulto mayor? Si, No (Detallar por favor).
2. ¿Consideraría Ud. un centro de atención integral del adulto mayor como una opción para su vejez?
3. ¿Qué debería tener en cuenta el centro de atención integral del adulto mayor para ofrecer sus servicios?
4. ¿Qué tipo de instalaciones tendría que tener el centro de atención integral para mejorar su estancia? (Biblioteca, Salón de Juegos, Salón de instrumentos, SPA, entre otros)
5. ¿Cree Usted que el centro de atención integral debe contar con personal médico? ¿De qué tipo?
6. Si tuviera que elegir entre estar con sus familiares o vivir permanentemente en un centro de adulto mayor, ¿en dónde prefiere estar? ¿Por qué?
7. ¿Qué actividades le gusta realizar en su tiempo libre?
8. ¿Cuál era su actividad favorita o pasatiempo?
9. ¿Qué tipo de alimentos puede comer?
10. ¿Tiene dificultades para dormir?
11. ¿Utiliza algún tipo de ayuda para moverse?
12. ¿Le gustaría estar atendido por personal médico, enfermero o técnico en el día, en su casa?
13. ¿Le gustaría aprender alguna actividad artística (i) y/o actividad deportiva (ii)?
14. ¿Le gustaría adquirir conocimiento sobre algo?
15. Lo dejan solo o sola... ¿Le gustaría contar con una persona que lo acompañe en los momentos donde se queda solo o sola?
16. Finalmente ¿Qué habilidades o qué tipo de personalidad debe tener el personal que lo cuide?
17. ¿Qué recomendaciones y sugerencias tendría para diseñar el centro de atención integral del adulto mayor?

ANEXO 2
FICHA ENCUESTA (DECISOR)

Nombres y Apellidos

Sexo

Edad

Distrito

1. Pregunta filtro: ¿Tiene Usted un familiar que requiere o podría requerir los servicios de un centro integral del adulto mayor?
a) Si b) No (Fin de la encuesta)

2. ¿Qué casas de reposo Ud. Conoce en Arequipa? Puede escribir hasta 3 opciones.
a. _____
b. _____
c. _____
d. Ninguna

3. ¿Qué concepto tiene Ud. de una casa de reposo (Centro de Atención Integral del Adulto Mayor)?

Explicar la idea de negocio

Centro integral de desarrollo para adulto mayor en Arequipa permitirá ofrecer un espacio ideal, privado, con altos estándares de calidad. Se contará con personal médico especializado y personal de recreación exclusivo.

El concepto de Spa estará presente en todas las actividades, infraestructura y trato del personal de nuestro Centro Integral Ofrece una residencia geriátrica de nivel superior, es decir con comodidades propias de un hospedaje de nivel alto, que le permitirán al adulto mayor pasar sus últimos años en excelentes condiciones, cuartos confortables y terapias de relajación bajo el concepto de SPA.

Se utilizará la experiencia de los adultos mayores los que en su mayoría al pertenecer al NSE A-B han asumido posiciones de Gerencias y/o Jefaturas por lo que la oportunidad de compartir dicha experiencia a través de charlas y talleres en albergues de menores y/o ONG les permitirá sentirse útiles en la sociedad aportando parte de sus conocimientos y experiencia en el mercado.

4. ¿Contrataría Ud. los servicios de una Casa de Reposo (Centro de Atención Integral del Adulto Mayor)?
- Definitivamente que Sí
 - Probablemente que Si
 - Tal vez, lo pensaría mucho, pero es improbable.
 - Definitivamente No
5. ¿Por qué motivo Ud. enviaría a un familiar a una casa de reposo (Centro de Atención Integral del Adulto Mayor)?
- Necesita de cuidados especiales
 - No tiene tiempo para atenderlo
 - Vive solo y necesita atención
 - No tiene con quién dejarlo
 - Otro: _____
6. ¿Por qué motivos no enviaría Ud. a un familiar a una casa de reposo (Centro de Atención Integral del Adulto Mayor)? (Marcar hasta 2 opciones)
- Por el que dirán
 - Porque la persona no aceptaría
 - Porque no confía en las personas que lo cuidarán
 - Porque considera que es algo que jamás haría
 - Porque no lo considera necesario
7. ¿Qué aspectos o factores le ayudarían a elegir entre un centro u otro? (Puede marcar hasta 2 opciones)
- Servicio
 - Instalaciones
 - Personal
 - Precio
 - Ubicación
 - Actividades
 - Otro:
-

8. ¿Qué servicios le gustaría que prestara una Casa de Reposo (Centro de Atención Integral del Adulto Mayor)? Puede marcar hasta 3 opciones.
- a. Residencia permanente
 - b. Residencia temporal
 - c. Guardería para ancianos (cuna del adulto mayor)
 - d. Servicio de spa
 - e. Servicio de lavandería
 - f. Terapias de rehabilitación
 - g. Otro: _____
9. ¿Con qué áreas de cuidados especiales para personas de la tercera edad le gustaría que cuente una Casa de Reposo (Centro de Atención Integral del Adulto Mayor)? Puede marcar hasta 2 opciones.
- a. Área de geriatría
 - b. Área de psicología
 - c. Área de enfermería
 - d. Área de nutrición
 - e. Otro: _____
10. ¿Con qué áreas de distracción para personas de la tercera edad le gustaría que cuente una Casa de Reposo (Centro de Atención Integral del Adulto Mayor)? Puede marcar hasta 3 opciones.
- a. Salas Star con televisión con cable
 - b. Salas de cómputo con internet
 - c. Spa
 - d. Sauna
 - e. Salas para talleres
 - f. Salas para terapias
 - g. Biblioteca
 - h. Áreas verdes
 - i. Piscina temperada
 - j. Otros: _____
11. ¿Qué talleres y/o actividades le gustaría que se desarrollen dentro de una Casa de Reposo (Centro de Atención Integral del Adulto Mayor)? Puede marcar hasta 3 opciones.
- a. Terapias físicas
 - b. Terapias de danza
 - c. Terapias acuáticas
 - d. Taller de manualidades
 - e. Taller de pintura
 - f. Taller de lectura

- g. Taller de ludopatía
- h. Yoga
- i. Otro: _____

12. Se piensa abrir una nueva Casa de Reposo (Centro de Atención Integral del Adulto Mayor) en la ciudad de Arequipa, con una propuesta diferente, de ser así, ¿En qué distrito le gustaría que está se ubique?

- a. Cercado
- b. Cayma
- c. Yanahuara
- d. Umacollo
- e. J.L.B y R.
- f. Cerro Colorado
- g. Otro: _____

13. SI la Casa de Reposo contara con un Spa, ¿Qué servicios le gustaría que este ofrezca a los adultos mayores de la tercera edad?

- a. Masoterapia
- b. Peluquería
- c. Podología
- d. Maquillaje
- e. Faciales
- f. Pedicure
- g. Manicure
- h. Otros: _____

14. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar mensualmente por los servicios que ofrecería una Casa de Reposo, con esta propuesta nueva?

- a. Entre S/. 1500 y S/. 2000
- b. Entre S/. 2000 y S/. 2500
- c. Entre S/. 2500 y S/. 3000
- d. Entre S/. 3000 y S/. 3500
- e. Más de S/. 3500

15. ¿El centro debería contar con asistencia psicológica?

- a) Sí
- b) No

16. ¿El centro debería contar con una capilla?

- c) Sí
- d) No

17. ¿A través de qué medio le gustaría enterarse de la nueva Casa de Reposo?

a. Redes Sociales

b. Radio

c. Paneles

d. Volantes

e. Otro: _____

18. ¿Qué recomendaciones y/o sugerencias podría brindar para la nueva Casa de Reposo, que atenderá las 24 horas al día los siete días de la semana?

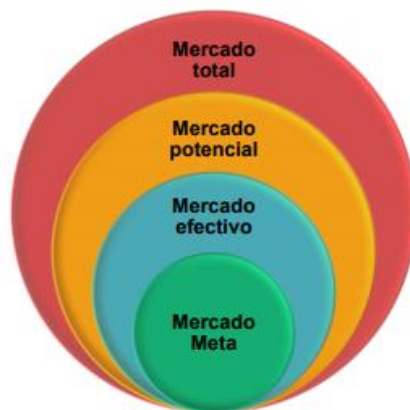
ANEXO 3

Medidas de Tamaño de Mercado: Pronóstico de la Demanda

Plan de Negocio de un Centro de Atención Integral del Adulto Mayor

Para determinar el tamaño del mercado de acuerdo a la metodología, se considerarán 4 medidas relacionadas entre ellas, las cuales son:

- **Mercado total:** Todos los clientes que pueden y quieren adquirir el producto/servicio o sus atributos clave generales en un momento determinado.
- **Mercado potencial:** Fracción del mercado total que muestra preferencia o interés por el producto o servicio específicamente ofrecido.
- **Mercado efectivo:** Fracción del mercado total que muestra un alto grado de preferencia o interés por el producto o servicio específicamente ofrecido.
- **Mercado meta:** Fracción del mercado efectivo que podremos atender al iniciar el ciclo comercial del negocio.



Para el Plan de Negocio, se calcularán los tamaños de mercado en *Número de clientes*, analizando la información brindada por las instituciones correspondientes respecto a la población de Arequipa. Del mismo modo, el Estudio de Mercado realizado permitió analizar el mercado a fin de evaluar la existencia de demanda.

Se aplicaron metodologías cuantitativas al segmento de mercado identificado, compuesto por decisores y usuarios, definidos a continuación. La información obtenida será utilizada para el cálculo de los tamaños de mercado.

- c) **Decisores:** Personas que tomarán la decisión de contratar los servicios, que tienen una relación o vínculo directo de forma legal con el adulto mayor (usuario). Adultos entre 35 y 50 años, que tengan un vínculo de decisión directo sobre una persona de la tercera edad que requiera los servicios del centro, del nivel socioeconómico AB, por ejemplo: hijos. El decisor es la persona responsable del adulto mayor, encargado de la toma de decisiones sobre los servicios requeridos y elegidos por el usuario, el responsable mantiene el contacto permanente con el centro.
- d) **Usuarios:** Personas que utilizan los servicios del centro de Desarrollo Integral del Adulto Mayor. Adultos mayores de 60 años a más, del nivel socioeconómico AB.

El mercado objetivo del plan de negocio son los adultos mayores, concentrándose la demanda en aquellos adultos mayores que presentan problemas de salud, los cuales podrían afectar su capacidad de toma de decisiones. Por tanto, el cálculo de la demanda se estimará por la predisposición a contratar de los decisores, quienes son los responsables de los adultos mayores.

Calculo de Tamaños de Mercado

- **Mercado total:** Se determinó que el mercado total es la población adulta mayor de 60 años perteneciente al NSE AB, como se calcula a continuación:

Población Total de Arequipa	1,316 000.00
Población del NSE AB: 19.10 %	251,356.00
Población Adulta Mayor: 11.70%	29,409.00

Por tanto, 29,409.00 personas pertenecen a la población adulta mayor de 60 años de NSE AB.

- **Mercado potencial:** En este mercado se encuentra la población cuyo *decisor* ha mostrado interés en contratar los servicios del centro integral, de acuerdo a la información obtenida en el Estudio de Mercado.

Población Total de Arequipa	1,316 000.00
Población NSE AB: 19.10 %	251,356.00
Población Adulta Mayor: 11.70%	29,409.00
Decisores que mostraron interés en contratar los servicios del centro integral: 72.46%	21,310.00

Por tanto, 21,310.00 personas que pertenecen a la población adulta mayor de NSE AB conforman el mercado potencial, cuyo decisor ha mostrado interés en contratar los servicios del centro integral.

- **Mercado efectivo:** En este mercado se encuentra la población cuyo *decisor* ha mostrado un alto grado de interés en contratar los servicios del centro integral, de acuerdo a la información obtenida en el Estudio de Mercado.

Población Total de Arequipa	1,316 000.00
Población NSE AB: 19.10 %	251,356.00
Población Adulta Mayor: 11.70%	29,409.00
Decisores que mostraron interés en contratar los servicios del centro integral: 72.46%	21,310.00
Decisores que mostraron alto interés en contratar los servicios del centro integral: 16.58%	4,876.00

Por tanto, 4,876.00 personas que pertenecen a la población adulta mayor de NSE AB conforman el mercado efectivo, cuyo decisor ha mostrado alto interés y seguridad en contratar los servicios del centro integral.

- **Mercado meta:** Para definir este mercado se analizó el segmento de la población adulta mayor por rangos de edad, se determinó que a partir de 70 años los adultos mayores presentan un mayor grado de dependencia, requiriendo con mayor necesidad cuidados especiales, este segmento representa el 47.20% de la población mayor.

Rangos de edad	Porcentaje
60-64	30.02%
65-69	22.77%
70-74	17.26%
75-79	12.32%
80 y mas	17.62%

Población Total de Arequipa	1,316 000.00
Población NSE AB: 19.10 %	251,356.00
Población Adulta Mayor: 11.70%	29,409.00
Decisores que mostraron interés en contratar los servicios del centro integral: 72.46%	21,310.00
Decisores que mostraron alto interés en contratar los servicios del centro integral: 16.58%	4,876.00
Población de adultos mayores de 70 a más años de edad: 47.20%	2,302.00

Considerando la información analizada anteriormente, por políticas de la empresa y los estándares de calidad considerados, la capacidad total propuesta para el centro integral es de 50 habitaciones individuales.

Tamaños de mercado (Número de clientes)	
Mercado total	29,409.00
Mercado potencial	16,434.00
Mercado efectivo	4,876.00
Mercado meta	2,302.00

Para el inicio de sus actividades, el centro captará una cuota de mercado del 1.30% con una capacidad inicial de 30 habitaciones, a partir del año 6 se llegará a la capacidad total propuesta de 50 personas, cubriendo el 2.17% del mercado meta.

ANEXO 4

SERVICIO DE DEUDA – FINANCIAMIENTO CAPITAL DE TRABAJO Y AMPLIACIÓN DE CAPACIDAD

Financiamiento - Capital Trabajo Año 1

Inversión Total	S/. 176,435.34
Aporte del accionista	S/. 0.00
Financiamiento	S/. 176,435.34
TEA (Activa MN)	15.74%
Plazo	3
Cuota anual	S/. -78,224.63

	Año 2	Año 3	Año 4
Saldo Préstamo	S/. 176,435.34	S/. 125,981.63	S/. 67,586.51
Amortización	S/. 50,453.71	S/. 58,395.12	S/. 67,586.51
Interés	S/. 27,770.92	S/. 19,829.51	S/. 10,638.12
Cuota Total	-S/. 176,435.34	S/. 78,224.63	S/. 78,224.63

Financiamiento - Inversión año 5

Inversión Total	S/. 280,423.02
Aporte del accionista	S/. 0.00
Financiamiento	S/. 280,423.02
TEA (Activa MN)	15.74%
Plazo	3
Cuota anual	S/. -124,328.76

	Año 6	Año 7	Año 8
Saldo Préstamo	S/. 280,423.02	S/. 200,232.85	S/. 107,420.74
Amortización	S/. 80,190.18	S/. 92,812.11	S/. 107,420.74
Interés	S/. 44,138.58	S/. 31,516.65	S/. 16,908.02
Cuota Total	-S/. 280,423.02	S/. 124,328.76	S/. 124,328.76

BIBLIOGRAFÍA

- Águeda, E., García, J., Narros, M., Olarte, C., Reinares, E., & Saco, M. (2008). *Principios de marketing*. 3^{ra} ed. Madrid, España.
- Azul, A. & Pontaza, A. (2015). *Marketing experiencial. La nueva e innovadora forma de hacer marketing*.
- Banco Central de Reserva del Perú (2018). *Reporte de Inflación Junio 2018: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2018 – 2019*. <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2018/junio/reporte-de-inflacion-junio-2018.pdf> (30/08/18; 01:30).
- Banco Central de Reserva del Perú (2018). *Reporte de Inflación Marzo 2018: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2018 – 2019*. <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2018/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2018.pdf> (14/06/18; 01:30).
- Banco Mundial (2018). *Perú Panorama general*. <http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview> (30/08/18; 1:13).
- Benassini, M. (2009). *Introducción a la Investigación de Mercados. Enfoque para América Latina*. 2^{da} ed. México.
- Bravo, J. (1997). *La ventaja competitiva*. Madrid, España.
- Bujan, A. (2014). *Portal Enciclopedia Financiera*. <https://www.encyclopediainanciera.com/definicion-valor-agregado.html>
- Consejo Nacional de Competitividad y Formalización (2018). *Principales Ejes Para Impulsar la Competitividad y Productividad*. https://www.mef.gob.pe/contenidos/archivos-descarga/competitividad_productividad.pdf (31/08/18; 10:00).
- Cornachione, M., Urrutia, A. & Ferragut, L. (2006). *Guía para el cuidado de ancianos con problemas*. 1^{ra} ed. Córdoba, Argentina.

- David, F. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. 11^{va} ed. México
- David, F. (2016). *Gestión estratégica: conceptos y casos*. 16^{va} ed. México.
- Díaz de Santos (1998). *Estrategias de crecimiento*. Madrid, España.
- El Comercio (2018). *¿Cuáles son los países de Latinoamérica con mayor y menos esperanza de vida?* <https://elcomercio.pe/mundo/latinoamerica/son-paises-latinoamerica-mayor-menor-esperanza-vida-noticia-520579> (02/09/18; 10:55 h).
- El Comercio (2018). *¿Cuáles son los retos del Perú, un país que empieza a envejecer?* <https://elcomercio.pe/peru/retos-peru-pais-empieza-envejecer-noticia-532066> (28/08/18; 10:45 h).
- Fajardo, M. (1982). *Recreación geriátrica*. Colombia.
- Gestión (2018). Banco Mundial: *Economía peruana crecerá 3.5% este año y 3.8% en el 2019*. <https://gestion.pe/economia/banco-mundial-economia-peruana-crecera-3-5-este-ano-y-3-8-2019-231740> (14/06/2018; 11:20).
- Ginn, J. & Arber, S. (1996). *Relaciones de género y envejecimiento*. Madrid, España.
- Global Burden Disease (2017). *Población y fertilidad 1950-2017*. <http://ghdx.healthdata.org/gbd-2017> (20/08/18; 09:35).
- Grande, I. & Abascal, E. (2014). *Fundamentos y técnicas de investigación comercial*. 12^{va} ed. Madrid, España.
- Hoyos, R. (2013). *Plan de marketing: Diseño, implementación y control*. 1^{ra} ed. Bogotá, Colombia
- Instituto de Opinión Pública, PUCP (2017). *Roles y Violencia de género. Reporte comparativo*.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2016). *Más de 7 millones de mujeres conforman la fuerza laboral del Perú*. <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/mas-de-7-millones-de-mujeres-conforman-la-fuerza-laboral-del-peru-8943/> (28/08/18; 11:20).

- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2017). *Arequipa alberga a 1 millón 316 mil habitantes*. <https://www.inei.gov.pe/prensa/noticias/arequipa-alberga-a-1-millon-316-mil-habitantes-9903/> (28/08/18; 10:15 h).
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2018). *Informe Técnico Nro.2 - Situación de la Población Adulta Mayor*. https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-n02_adulto_ene-feb_mar2018.pdf (30/08/18; 12:15).
- Knowles, M. (1980). *La práctica moderna de la educación de adultos: de la pedagogía a la andragogía*.
- Kotler, P., Bloom, P. & Hayes, T. (2002). *El marketing de los servicios profesionales*. Nueva Jersey, Estados Unidos.
- La República (2017). *Nueve de cada diez adultos mayores tiene depresión, revela estudio de la MPT*. <https://larepublica.pe/sociedad/1070302-nueve-de-cada-diez-adultos-mayores-tiene-depresion-revela-estudio-de-la-mpt> (07/09/18; 11:20).
- Lovelock, C. & Wirtz, J. (2009). *Marketing de servicios: personal, tecnología y estrategia*. 6^{ta} ed. México.
- Macías, J. (2005). *Geriatría desde el principio*. 2^{da} ed. Barcelona, España.
- Martín M. (2005). *Arquitectura de marcas: Modelo general de construcción de marcas y gestión de sus activos*. Madrid, España.
- NUÉ, A. (2001). *Percepciones y autopercepciones de ancianos en Santa Cruz de Andamarca. Asociaciones con actividad y productividad, y salud y muerte en una comunidad de la sierra de Lima*. Ponencia presentada 87 en el Simposio Antropología de la Vejez, del Cuarto Congreso Chileno de Antropología.
- Organización Mundial de la Salud (1999). *Clasificación Internacional del Funcionamiento y la Discapacidad (CIDDM-2)*.
- Organización Mundial de la Salud (2002). *Programa de Envejecimiento y Ciclo Vita. Envejecimiento activo: un marco político*.

- Organización Mundial de la Salud (2012). *Calidad de vida y percepción de salud en mujeres de mediana edad*.
- Portal Definición.de (2018). <https://definicion.de/reinsercion-social/> (29/08/2018; 10:17).
- Quiñones, C. (2013). *Desnudando la mente del consumidor. Consumer insights en el marketing*. Lima, Perú.
- Segovia, E. (2004). *Piscinas XXI. La nueva cultura del agua en los centros Spas urbanos*. España.
- Sol, J. (1999). *La Guerra de las PYMES: Estrategia de negocios para enfrentar el avance de las grandes empresas. Los factores de éxito*. Buenos Aires, Argentina.
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2016). *Proyecto de Actualización de Tablas de Mortalidad aplicables al SPP*. <http://www.sbs.gob.pe/tmortalidad/preguntas.pdf> (31/08/2018; 13:25).
- Van Horne, J. C. & Wachowicz Jr., J. M. (2002). *Fundamentos de Administración Financiera*. 11^{va} ed. México.
- Villar, F. (2009). *Discapacidad, dependencia y autonomía en la vejez*. España.
- Zeithaml, V., Bitner, M. & Gremler, D. (2009). *Marketing de Servicios*. 5^{ta} ed. México.