



## **“PLAN DE NEGOCIO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE GLORIOSA EDAD”**

**Trabajo de Investigación presentado  
para optar al Grado Académico de  
Magíster en Administración**

**Presentado por**

**Srta. Melissa Chávez Fitzgerald**

**Sr. Yván Marquezado Takayama**

**Asesor: Profesora Gina Pipoli**

**2015**

Dedicamos este trabajo de investigación a nuestros familiares y amigos que nos apoyaron en todo momento. Agradecemos a todos nuestros profesores y en especial a Gina Pipoli por su orientación, asesoramiento y dedicación.

## **Resumen ejecutivo**

La esperanza de vida en el Perú tiende a aumentar, produciendo un envejecimiento de la población. Los adultos mayores son un segmento de la población cada vez más grande y con mayor capacidad de gasto. No existe, sin embargo, una oferta de servicios apropiada para ellos. Solo en Lima Metropolitana existen más de 900.000 adultos mayores, siendo Lima Moderna y Lima Norte los lugares que concentran la mayor cantidad de adultos mayores.

Un proceso de envejecimiento activo permite mejorar la calidad de vida del adulto mayor. La oferta de servicios para ellos está limitada a los centros de EsSalud y de las municipalidades distritales, principalmente.

Gloriosa Edad nace con la finalidad de contribuir con la mejora en la calidad de vida del adulto mayor, ofreciendo actividades diurnas que posibiliten el mantenimiento y refuerzo de sus capacidades físicas, intelectuales y emocionales; llenando de esta manera el espacio vacío existente en la oferta de actividades diurnas para el adulto mayor de Lima Moderna.

Gloriosa Edad se diferencia por ser el primer club exclusivo para los adultos mayores de 70 años (AD70). Contará con una infraestructura especialmente diseñada para ellos, un personal capacitado y con altos niveles de servicio, se diseñará un plan personalizado de actividades para cada uno de los socios. También brindaremos servicios valorados por los adultos mayores, tales como transporte, alimentación y salón de belleza.

Se edificará en el distrito de La Molina sobre un terreno de 1.400 m<sup>2</sup> y con un área construida de 1.200 m<sup>2</sup>, contando con instalaciones especialmente diseñadas para el desarrollo de actividades diurnas de los AD70 de los distritos de La Molina, San Borja y Surco.

El valor actual neto S/. 320.392 y una tasa interna de retorno de 19,3% son variables que determinan el éxito del negocio. Ello considerando un flujo de caja de solo cinco años y la alta inversión en activos fijos que se requiere para la implementación del club.

## Índice

Índice de tablas.....	ix
Índice de gráficos.....	xi
Índice de anexos.....	xii
<b>Capítulo I. Introducción.....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional .....</b>	<b>3</b>
1. Análisis del macroentorno (PESTEG).....	3
1.1 Entorno político.....	3
1.2 Entorno económico .....	4
1.3 Entorno demográfico y social-cultural.....	4
1.4 Entorno tecnológico .....	5
1.5 Entorno ecológico .....	6
1.6 Entorno global.....	6
1.7 Matriz de evaluación de factores externos (EFE) .....	7
2. Análisis del microentorno.....	7
2.1 Identificación y características de la industria .....	8
2.2 Las cinco fuerzas de Porter .....	8
2.2.1 Poder de negociación de los proveedores .....	8
2.2.2 Poder de negociación de los consumidores .....	9
2.2.3 Amenaza de productos o servicios sustitutos.....	10
2.2.4 Rivalidad entre los competidores existentes .....	10
2.3 Identificación de los factores claves del éxito (FCE).....	11
2.4 Matriz del perfil competitivo (MPC) .....	12
3. Evaluación interna .....	13
3.1 Desarrollo de la matriz de evaluación de factores internos (EFI) .....	13
3.2 Análisis de la cadena de valor.....	13
3.3 Modelo VRIO.....	14
3.4 Establecimiento de la ventaja competitiva.....	15
3.5 Establecimiento de la estrategia genérica.....	15
<b>Capítulo III. Estudio de mercado .....</b>	<b>16</b>
1. Objetivos.....	16
1.1 Objetivo general.....	16

1.2 Objetivos específicos .....	16
2. Metodología.....	16
3. Selección de mercados .....	18
4. Resultado de los objetivos específicos.....	18
5. Conclusiones.....	20
<b>Capítulo IV. Planeamiento estratégico.....</b>	<b>22</b>
1. Visión, misión, filosofía y valores .....	22
2. Objetivos estratégicos .....	23
2.1 Objetivos de rentabilidad .....	23
2.2 Objetivos de crecimiento .....	23
2.3 Objetivos de supervivencia .....	23
3. Definición de nuestras estrategias.....	23
3.1 Matriz FODA cruzado .....	23
3.2 Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA).....	24
3.3 Matriz Interna-Externa (IE) .....	25
3.4 Matriz de la estrategia principal.....	26
<b>Capítulo V. Plan de Responsabilidad Social.....</b>	<b>27</b>
1. Planear.....	27
1.1 Diagnóstico.....	27
1.2 Recursos.....	27
1.3 Objetivo y acciones.....	27
1.4 Objetivo, grupos de interés y sus demandas .....	27
1.5 Identificar acciones sociales.....	28
1.6 Evaluar impacto de las acciones sociales.....	28
1.7 Evaluar la factibilidad de las acciones sociales.....	28
1.8 Mapear las acciones sociales.....	29
1.9 Programar y presupuestar acciones sociales .....	29
1.10 Cronograma de acciones sociales.....	29
1.11 Desarrollo de indicadores.....	30
1.12 Tabla resumen .....	30
<b>Capítulo VI. Plan de Marketing .....</b>	<b>31</b>
1. Descripción del servicio.....	31

2. Objetivos del Plan de <i>Marketing</i> .....	31
3. Formulación estratégica de <i>marketing</i> .....	31
3.1 Estrategia de segmentación.....	31
3.2 Estrategia de posicionamiento .....	32
4. Estrategias de la mezcla de <i>marketing</i> .....	32
4.1 Servicio.....	32
4.1.1 Servicio esencial .....	33
4.1.2 Servicios suplementarios de facilitación.....	33
4.1.3 Servicios suplementarios de aumento.....	33
4.2 Precio.....	34
4.3 Plaza.....	34
4.4 Promoción.....	34
4.4.1 <i>Marketing</i> directo y relacional.....	34
4.4.2 Relaciones públicas.....	35
4.4.3 Promoción de ventas.....	35
4.4.4 <i>Merchandising</i> .....	35
4.4.5 Publicidad.....	35
4.5 Personas.....	35
4.6 Procesos.....	35
4.7 Productividad y calidad.....	36
4.8 Proactividad al cliente (evidencia física) .....	36
4.8.1 Evidencia física periférica .....	36
4.8.2 Evidencia física esencial.....	36
5. Cronograma de actividades.....	37
6. Presupuesto de <i>marketing</i> .....	37
<b>Capítulo VII. Plan de Operaciones.....</b>	<b>38</b>
1. Objetivos y estrategia de operaciones .....	38
2. Diseño del producto o servicio.....	39
3. Diseño de los procesos.....	39
4. Diseño de las instalaciones .....	40
4.1 Edificación.....	40
4.2 Capacidad.....	40
4.3 Arquitectura.....	41
4.4 Diseño del entorno del servicio.....	42

5. Programación de las operaciones de la empresa.....	43
5.1 Actividades.....	43
5.2 Servicio de alimentación.....	43
5.3 Servicio de peluquería.....	43
5.4 Servicio de transporte .....	43
6. Actividades preoperativas.....	44
7. Presupuestos de inversión y capital de trabajo.....	45
<b>Capítulo VIII. Estructura organizacional y Plan de Recursos Humanos .....</b>	<b>47</b>
1. Tipo y estructura organizacional.....	47
2. Objetivos de Recursos Humanos .....	47
3. Políticas de Recursos Humanos .....	47
4. Estrategias.....	48
4.1 Proceso de contratación .....	48
4.1.1 Reclutamiento y selección .....	48
4.1.2 Contratación.....	48
4.2 Capacitación.....	48
4.3 Motivación.....	49
4.4 Desarrollo del personal.....	49
5. Presupuesto del Plan de Recursos Humanos.....	49
<b>Capítulo IX. Plan Financiero .....</b>	<b>51</b>
1. Supuestos.....	51
2. Análisis del punto de equilibrio .....	51
3. Flujo de caja y estados financieros .....	51
4. Estructura del financiamiento .....	54
5. Tasa de descuento .....	54
6. Análisis de sensibilidad y simulación financiera .....	55
7. Conclusiones.....	56
<b>Conclusiones y recomendaciones.....</b>	<b>58</b>
Conclusiones.....	58
Recomendaciones.....	59
<b>Bibliografía.....</b>	<b>60</b>

<b>Anexos.....</b>	<b>63</b>
<b>Notas biográficas.....</b>	<b>85</b>



## Índice de tablas

Tabla 1.	Entorno político .....	3
Tabla 2.	Entorno económico.....	4
Tabla 3.	Entorno demográfico y socio-cultural .....	4
Tabla 4.	Entorno tecnológico.....	5
Tabla 5.	Entorno ecológico.....	6
Tabla 6.	Entorno global. ....	6
Tabla 7.	Matriz EFE .....	7
Tabla 8.	Atractivo del poder de los proveedores .....	9
Tabla 9.	Atractivo del poder de los compradores.....	9
Tabla 10.	Atractivo de la amenaza de nuevos competidores.....	10
Tabla 11.	Atractivo de amenaza de servicios sustitutos .....	10
Tabla 12.	Atractivo de la rivalidad entre los competidores .....	11
Tabla 13.	Grado de atracción de la industria .....	11
Tabla 14.	Matriz de factores claves de éxito. ....	12
Tabla 15.	Matriz del perfil competitivo.....	12
Tabla 16.	Matriz EFI. ....	13
Tabla 17.	Matriz VRIO.....	14
Tabla 18.	Elementos de la misión propuesta para Gloriosa Edad .....	22
Tabla 19.	Objetivos de responsabilidad social .....	27
Tabla 20.	Objetivo, grupos de interés y demandas .....	27
Tabla 21.	Identificación de las acciones sociales .....	28
Tabla 22.	Valorización del impacto de las acciones sociales. ....	28
Tabla 23.	Evaluación de factibilidad de realizar las acciones sociales.....	29
Tabla 24.	Presupuesto de responsabilidad social.....	29
Tabla 25.	Cronograma de actividades de responsabilidad social. ....	29
Tabla 26.	Indicadores de medición de responsabilidad social.....	30
Tabla 27.	Resumen del Plan de Responsabilidad Social .....	30
Tabla 28.	Objetivos de <i>marketing</i> .....	31
Tabla 29.	Variables de segmentación .....	31
Tabla 30.	Actividades de <i>marketing</i> .....	37
Tabla 31.	Presupuesto de <i>marketing</i> .....	37
Tabla 32.	Objetivos operativos .....	38
Tabla 33.	Estrategias de operaciones.....	39

Tabla 34.	Rutas para las unidades de transporte.....	44
Tabla 35.	Actividades preoperativas.....	45
Tabla 36.	Gastos preoperativos.....	45
Tabla 37.	Gastos operativos.....	46
Tabla 38.	Objetivos de recursos humanos .....	47
Tabla 39.	Presupuesto de recursos humanos .....	50
Tabla 40.	Flujo de caja .....	52
Tabla 41.	Estado de ganancias y pérdidas .....	53
Tabla 42.	Balance general. ....	53
Tabla 43.	Sensibilización del flujo de caja .....	56

## Índice de gráficos

Gráfico 1.	Cadena de valor .....	14
Gráfico 2.	Ejes de la matriz PEYEA.....	25
Gráfico 3.	Matriz Interna-Externa. ....	25
Gráfico 4.	Matriz de la estrategia principal. ....	26
Gráfico 5.	Mapeo de procesos. ....	40
Gráfico 6.	Organigrama .....	47

## Índice de anexos

Anexo 1.	Principales organismos públicos relacionados con el adulto mayor.....	64
Anexo 2.	Pirámides poblacionales en el Perú .....	64
Anexo 3.	Distribución de adultos mayores y AD70 en Lima Metropolitana.....	65
Anexo 4.	Distribución de AD70 en Lima Moderna .....	65
Anexo 5.	Entrevistas de profundidad en centros de día para el adulto mayor. ....	66
Anexo 6.	Cuestionario del estudio de mercado.....	67
Anexo 7.	Lista de atributos valorados .....	68
Anexo 8.	Lista de actividades preferidas .....	68
Anexo 9.	Estimación de asistencia máxima. ....	68
Anexo 10.	Matriz FODA cruzado.....	69
Anexo 11.	Matriz PEYEA.....	70
Anexo 12.	Flor del servicio.....	71
Anexo 13.	Esquema de vista panorámica del posicionamiento .....	72
Anexo 14.	Descripción de procesos. ....	73
Anexo 15.	Diseño de las instalaciones .....	75
Anexo 16.	Descripción de actividades .....	76
Anexo 17.	Agenda de actividades.....	77
Anexo 18.	Personal contratado con honorarios profesionales .....	78
Anexo 19.	Servicios tercerizados.....	78
Anexo 20.	Concesionarios .....	78
Anexo 21.	Diseño de puestos .....	79
Anexo 22.	Plan de inducción .....	80
Anexo 23.	Cronograma de capacitación .....	80
Anexo 24.	Evaluación por parte de un cliente .....	81
Anexo 25.	Encuesta de clima laboral .....	82
Anexo 26.	Flujo de caja año preoperativo.....	83
Anexo 27.	Flujo de caja año uno.....	84

## **Capítulo I. Introducción**

La idea del negocio nace ante una experiencia de uno de los miembros del equipo frente a su convivencia con el adulto mayor. La familia hoy en día no dispone del tiempo suficiente para dedicarle al adulto mayor quienes merecen tener calidad de vida.

Dado que la esperanza de vida aumenta cada año, es necesario plantear de qué manera podemos aportar a que mejore la situación de esta población adulta que tiene necesidades particulares que satisfacer.

Nuestro objetivo es ofrecer tranquilidad y confianza a la familia que tiene en casa a adultos mayores y que durante el día, debido a sus labores, no les permite dedicar el tiempo suficiente al adulto mayor. Gloriosa Edad les ofrece disfrutar de una experiencia de vida en un club diurno donde realicen actividades indicadas especialmente para cada uno de ellos, constante atención personalizada de nuestro equipo de profesionales, socializar con personas de la misma edad, compartir experiencias, prevenir enfermedades y, sobre todo, vivir de manera activa, alegre y saludable.

A través de esta tesis, proponemos nuestro plan de negocios llamado Gloriosa Edad el cual lo hemos desarrollado en diferentes capítulos.

En el capítulo II hemos realizado un diagnóstico del macro y microentorno, desarrollando matrices que nos han permitido identificar las oportunidades y amenazas que existe en el sector de servicios para el adulto mayor, así como también determinar nuestras fortalezas y debilidades. Establecimos también la ventaja competitiva, la cual radica en ser el primer club de Lima diseñado exclusivamente para los AD70, con atención innovadora que combina infraestructura, equipos, actividades especializadas (plan personalizado), bajo la supervisión de personal altamente calificado. Asimismo, definimos la estrategia genérica (estrategia de enfoque en el mejor valor).

En el capítulo III planteamos los resultados de nuestra investigación de mercado. Cuantificamos nuestro nicho de mercado, compuesto por los AD70 de los distritos de San Borja, Surco y La Molina. Asimismo, se identifican las preferencias por actividades a realizar y los atributos que más valoran para un club.

En el capítulo IV desarrollamos el planeamiento estratégico de Gloriosa Edad, estableciendo la visión, la cual radica en ser la mejor opción de entretenimiento diurno para los AD70 de Surco, La Molina y San Borja. Definimos también la misión que consiste en contribuir a mejorar la calidad de vida de los AD70 de esos mismos distritos promoviendo un envejecimiento activo mediante actividades y terapias dentro de una infraestructura diseñada exclusivamente para ellos, en un entorno social ameno, positivo, confiable y con el respaldo de un equipo que se apasiona por su bienestar. Además se definen los objetivos estratégicos y la estrategia principal (desarrollo de mercado y desarrollo de producto).

En el capítulo V planteamos nuestro objetivo de responsabilidad social, el cual es difundir en la sociedad las mejores prácticas para mejorar la calidad de vida de los adultos mayores, a través de charlas en colegios dirigidos a niños y adultos.

En el capítulo VI desarrollamos el Plan de *Marketing*, a través de la definición de objetivos relacionados con el incremento en los ingresos, fortalecimiento de la lealtad de los asociados, entre otros. Asimismo, se define cada una de las estrategias (8 Ps) en cuanto a producto (servicio), precio, plaza, promoción, personas, procesos, productividad y calidad y proactividad al cliente (evidencia física).

En el capítulo VII planteamos el Plan de Operaciones, a través de la definición de los objetivos y estrategias relacionados con calidad, flexibilidad, entrega y costos. Desarrollamos en detalle la infraestructura en cuanto a procesos, arquitectura y diseño del club.

En el capítulo VIII presentamos el Plan de Recursos Humanos, mediante la definición del organigrama, formulación de objetivos y estrategias relacionados con el personal, el cual es uno de los atributos más valorados por los asociados y por consiguiente nos diferencia respecto a la competencia.

En el capítulo IX analizamos la viabilidad financiera de Gloriosa Edad. Consolidamos todos los planes funcionales y descontamos los flujos de caja a 5 años, resultando atractivos indicadores (TIR, VAN), lo que determina la viabilidad del proyecto.

Finalmente, exponemos nuestras conclusiones y recomendaciones.

## Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional

### 1. Análisis del macroentorno (PESTEG)

Presentamos un análisis con el que identificamos las oportunidades y amenazas de la industria mediante la clasificación en seis entornos. Seguimos a David (2013) en el desarrollo de este análisis.

#### 1.1 Entorno político-legal

Las principales variables se presentan a continuación:

**Tabla 1. Entorno político-legal**

Variable	Tendencia	Efecto probable	Amenaza / Oportunidad	Fuente
Políticas de Estado para mejorar la calidad de vida del adulto mayor.	Mayor legislación nacional sobre el adulto mayor (Plan Nacional).	Mayor conciencia sobre la necesidad de mejorar la calidad de vida del adulto mayor.	Oportunidad	Plan Nacional para las PAM 2013-2017.
	Se establecen lineamientos de política nacional, objetivos, indicadores y metas en relación con la mejora en la calidad de vida del adulto mayor.			
	Se formaliza el funcionamiento de los Centros Integrales del Adulto Mayor a través de las municipalidades.			
Marco regulatorio del Sistema Previsional.	Modificación de la legislación previsional actual.	Menores ingresos en los jubilados.	Amenaza	CIFRA - Centro de Investigación y Formación de la República Argentina.

Fuente: Elaboración propia 2014.

El Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables (MIMP)<sup>1</sup>, ha elaborado el Plan Nacional para las Personas Adultas Mayores (PAM) 2013-2017, el cual tiene como objetivo general mejorar la calidad de vida de las personas adultas mayores mediante la satisfacción integral de sus necesidades, su participación activa y la promoción de sus derechos. Asimismo, la Ley N° 28803 (Ley de las personas adultas mayores), tiene como objetivo garantizar los mecanismos legales para el ejercicio pleno de los derechos vigentes de las personas adultas mayores. Por otro lado, existen otros organismos públicos relacionados con el adulto mayor, los que se presentan en el anexo 1.

Identificamos como amenaza la estatización del sistema previsional peruano, ante la existencia de un precedente en Argentina, donde la re-estatización<sup>2</sup> del sistema previsional en el 2008 ocasionó el traspaso de los fondos a las arcas de la Administración Nacional de la Seguridad Social (Centro de Investigación de Formación de la República Argentina 2009). Sin embargo, dada la continuidad del modelo económico peruano, sus resultados positivos en crecimiento económico y reducción de la pobreza, consideramos poco probable este escenario en el corto y mediano plazo.

1 Ente encargado de dictar políticas que propicien la mejora en la calidad de vida del adulto mayor.

2 Se había privatizado en 1994.

Por lo antes mencionado, concluimos que las tendencias político-legales nos muestran un entorno favorable para el establecimiento de negocios relacionados con el adulto mayor.

## 1.2 Entorno económico

**Tabla 2. Entorno económico**

Variable	Tendencia	Efecto probable	Amenaza / Oportunidad	Fuente
Crecimiento del PBI Nacional (en torno al 6%).	Mejora en los ingresos de los adultos mayores y sus familias.	Mayor demanda	Oportunidad	Marco Macroeconómico Multianual del Ministerio de Economía y Finanzas.
La oferta de terrenos en Lima Moderna.	Escasez de terrenos amplios en Lima Moderna, como consecuencia precios más altos al mercado.	Incrementos en los costos fijos de la operación	Amenaza	www.gestion.pe

Fuente: Elaboración propia 2014.

De acuerdo con el Marco Macroeconómico Multianual (Ministerio de Economía y Finanzas 2014), se espera que la economía peruana crezca 5,7% en el 2014, iniciándose un proceso de aceleración en el crecimiento hacia un 6,4% para el periodo 2015-2017, siendo este uno de los mayores crecimientos económicos en el mundo. Por otro lado, los precios de los terrenos continúan creciendo dado que la demanda por viviendas se mantiene por encima de la oferta. Ello impacta en los costos operativos de las empresas, ya sea por el alquiler o por la necesidad de compra de terrenos para el desarrollo de sus actividades. Así, se estima que los precios de los terrenos en Lima Moderna se han incrementado hasta diez veces en los últimos años. Se indica también que la tendencia es que estos precios se estabilicen (Espinosa 2014)<sup>3</sup>. Dada la proyección de crecimiento de la economía peruana y la estabilización de los precios de los terrenos, el entorno económico se muestra favorable para nuestro negocio.

## 1.3 Entorno demográfico y social-cultural

**Tabla 3. Entorno demográfico y social-cultural**

Variable	Tendencia	Efecto probable	Amenaza / Oportunidad	Fuente
Aumento de la población adulta mayor en el Perú.	Desarrollo de un nuevo segmento de la población peruana con alto poder adquisitivo y mayor capacidad de gasto. Transformación en la estructura poblacional a causa de la disminución de la fecundidad y la mortalidad.	Mayor demanda de bienes y servicios para este segmento.	Oportunidad	INEI (2009).
Incremento del número de personas afiliadas al Sistema Privado de Pensiones.	Mejores ingresos al momento de la jubilación. Mejora en la capacidad adquisitiva del AD70.	Mayor demanda.	Oportunidad	Ipsos Marketing, Perfil del Adulto Mayor 2012.
Distribución geográfica de la población adulta mayor en Lima Metropolitana.	Concentración de los adultos mayores de los NSE A y B, se encuentran ubicados en Lima Moderna.	Mayor demanda de bienes y servicios para este segmento.	Oportunidad	Ipsos Marketing - Perfiles Zonales Lima Metropolitana 2013.
Estilos de vida de los adultos mayores.	Compartir en comunidad interactuando en actividades que satisfagan sus necesidades físicas, emocionales, sociales y espirituales.	Mayor demanda de bienes y servicios para este segmento.	Oportunidad	Ipsos Marketing, Perfil del Adulto Mayor 2012.
Técnicos especializados en los adultos mayores en el Perú.	Escasez de mano de obra especializada en la atención a adultos mayores ya que hay pocos centros de estudio que ofrecen esta carrera.	No se incrementa la demanda.	Amenaza	Entrevistas a expertos.

Fuente: Elaboración propia 2014.

3 Entrevista realizada por el Diario *Gestión* a Antonio Espinosa, gerente general de la inmobiliaria Desarrolladora del Pacífico.



El INEI (Instituto Nacional de Estadística e Informática 2009) proyecta que la población adulta mayor representará el 16,1% de la población total en el 2050 a comparación del 5,6% que se estimó en el 2010. Hace unas pocas décadas, la estructura poblacional mostraba ser de forma piramidal con una base que agrupaba a personas en edades desde los 0-24 años. Sin embargo, esta estructura tiende a ser más homogénea (no piramidal), donde los adultos mayores tendrán una creciente importancia relativa (ver el anexo 3). Según el MIMP (Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables 2012), para el periodo 2010-2015 la esperanza de vida después de la jubilación pasó de 14 a 18 años en el caso de las mujeres; y de 13 a 16 años en el caso de los varones.

Según Ipsos Marketing (Ipsos Marketing 2012) existen 908.201 habitantes de 60 años a más en Lima Metropolitana. El 18% tiene entre 70 a 74 años y el 30% de 75 años a más. El grupo compuesto por adultos de 70 años a más los llamaremos AD70. La mayor cantidad de adultos mayores se concentra en Lima Moderna<sup>4</sup> y Lima Norte<sup>5</sup> en iguales proporciones (23%). Elegimos Lima Moderna (98.948) ya que el 84% de los hogares pertenecen a los niveles socioeconómicos (NSE) de mayor capacidad adquisitiva (A y B). Ver el anexo 4.

Estamos frente a un segmento que constituirá una mayor parte de la población y con alto poder adquisitivo (excedentes en sus ingresos), quienes requerirán nuevos servicios, siendo una gran oportunidad de negocio.

## 1.4 Entorno tecnológico

**Tabla 4. Entorno tecnológico**

Variable	Tendencia	Efecto probable	Amenaza / Oportunidad	Fuente
Aumento en la tenencia y uso de bienes tecnológicos de los adultos mayores.	Mayor uso de tecnología en adultos mayores (celular, internet, computadora).	Mayor interacción en comunicación.	Oportunidad	Ipsos Marketing, Perfil del Adulto Mayor 2012.
Cambios favorables en las tecnologías de comunicación.	Utilización de materiales y equipos (comunicación <i>on-line</i> ) diseñados especialmente para este segmento.		Oportunidad	Entrevistas a profundidad a los dueños de Arcadia y de Geriatrics.
Avances tecnológicos y de la ciencia.	Aumento de la esperanza de vida y la longevidad humana.		Oportunidad	Envejecer es bueno para la salud (2009).
Redes sociales.	Más de 200.000 adultos mayores utilizan Facebook en el Perú.		Oportunidad	<a href="http://www.elcomercio.com.pe">www.elcomercio.com.pe</a>

Fuente: Elaboración propia 2014.

La tenencia de bienes tecnológicos en el Perú muestra una tendencia creciente respecto a años anteriores. Aproximadamente el 30% de los AD70 tienen celular y el 20% computadora (Ipsos Marketing 2012). Existen más de 200.000 adultos mayores que utilizan las redes sociales para

4 Lima Moderna: Barranco, Jesús María, La Molina, Lince, Magdalena del Mar, Miraflores, Pueblo Libre, San Borja, San Isidro, San Miguel, Santiago de Surco y Surquillo.

5 Lima Norte: Ancón, Carabayllo, Comas, Independencia, Los Olivos, Puente Piedra, San Martín de Porres y Santa Rosa.

mantener la conexión con familiares y amigos que viven en la misma ciudad, provincias o el extranjero (Silva Nole 2014). En definitiva, esta transformación tecnológica es una oportunidad para nuestro negocio.

## 1.5 Entorno ecológico

**Tabla 5. Entorno ecológico**

Variable	Tendencia	Efecto probable	Amenaza / Oportunidad	Fuente
Conciencia y cultura ambiental.	Alto grado de conciencia y cultura ambiental con participación activa de la sociedad.	Diseño de instalaciones ecoeficientes.	Oportunidad	Plan Nacional de Acción Ambiental – PLANA Perú 2010 - 2021.
Calidad de vida en ambientes urbanos.	Conservar y ampliar las áreas verdes urbanas.			

Fuente: Elaboración propia 2014.

Existe una tendencia creciente en cuidar el medio ambiente. Ello constituye una oportunidad para diseñar instalaciones ecoeficientes (uso de insumos que no dañen el medio ambiente, reciclaje y selección de residuos sólidos) bajo un concepto arquitectónico que contribuya con la calidad de vida de los AD70, complementado con áreas verdes y ambientes en armonía con una mezcla de colores y aromas.

## 1.6 Entorno global

**Tabla 6. Entorno global**

Variable	Tendencia	Efecto probable	Amenaza / Oportunidad	Fuente
Aumento de la población adulta mayor en el mundo.	Se prevé que en 2050, el número de personas mayores de 60 años se habrá casi multiplicado por 9.	Mayor demanda de bienes y servicios para la población adulta mayor.	Oportunidad	Joy Chion Ly <i>et al.</i> (2006).
	Proceso de envejecimiento más rápido y se da en un contexto de pobreza y de inequidades socioeconómicas (Latinoamérica).			
Mejora en la oferta de servicios para adultos mayores en Latinoamérica.	En Argentina y Uruguay se han realizado más investigaciones respecto a los adultos mayores y se han generado mayor cantidad de productos o servicios segmentados hacia este sector poblacional.			
Vivir el proceso de envejecimiento fuera del país.	Existe una oferta amplia de servicios orientados hacia el adulto mayor en países desarrollados.	No se incrementa la demanda.	Amenaza	www.arcadia.pe

Fuente: Elaboración propia 2014

De acuerdo a Joy Chion Ly *et al.* (2006), en 1950, 200 millones de personas sobrepasaban los 60 años (8,1% de la población total); para el 2050 se habrá multiplicado 9 veces, hasta 1,8 billones de personas (20% de la población global). Argentina y Uruguay tienen los indicadores más altos en cuanto a población adulta mayor. Es en estos países donde se han generado mayor cantidad de productos y servicios segmentados hacia este sector poblacional.

Si bien existe la posibilidad de que los adultos mayores vivan el proceso de envejecimiento fuera del país, sería una fuerte inversión. Al desarrollar ofertas locales, esta amenaza se mitiga.

La mejora en la calidad de vida del adulto mayor es una tendencia global, constituyendo una oportunidad de negocio local. Asimismo, el desarrollo de servicios para el adulto mayor en otras partes del mundo, nos permite desarrollar un *benchmarking* de ellos.

### 1.7 Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

De acuerdo a la matriz EFE<sup>6</sup>, la puntuación ponderada (3,8) está por encima del promedio (2,0), por lo que el aprovechamiento de las oportunidades que existen en el mercado, posibilita el desarrollo de negocios exitosos orientados a los AD70. La matriz EFE se muestra a continuación:

**Tabla 7. Matriz EFE**

	Factores externos claves	Ponderación	Calificación	Total Ponderado
<b>OPORTUNIDADES</b>				
1	Políticas de Estado para mejorar la calidad de vida del adulto mayor.	0.05	3	0.15
2	Crecimiento del PBI Nacional (en torno al 6%).	0.05	3	0.15
3	Aumento de la población adulta mayor en el Perú.	0.3	4	1.2
4	Incremento del número de personas afiliadas al Sistema Privado de Pensiones.	0.1	4	0.4
5	Distribución geográfica de la población adulta mayor en Lima Metropolitana.	0.05	3	0.15
6	Estilos de vida de los adultos mayores.	0.05	4	0.2
7	Aumento en la tenencia y uso de bienes tecnológicos de los adultos mayores.	0.04	3	0.12
8	Cambios favorables en las tecnologías de comunicación.	0.04	3	0.12
9	Conciencia y cultura ambiental.	0.01	2	0.02
10	Calidad de vida en ambientes urbanos.	0.01	2	0.02
11	Aumento de la población adulta mayor en el mundo.	0.05	3	0.15
12	Mejora en la oferta de servicios para adultos mayores en Latinoamérica.	0.05	3	0.15
13	Avances tecnológicos y de la ciencia.	0.04	3	0.12
14	Redes sociales.	0.01	3	0.03
<b>AMENAZAS</b>				
1	Marco regulatorio del Sistema Previsional.	0.03	1	0.03
2	La oferta de terrenos en Lima Moderna.	0.03	2	0.06
3	Técnicos especializados en los adultos mayores en el Perú.	0.06	2	0.12
4	Vivir el proceso de envejecimiento fuera del país.	0.03	3	0.09
<b>TOTAL</b>		<b>1.00</b>		<b>3.28</b>

Fuente: Elaboración propia basada en David (2013).

## 2. Análisis del microentorno

A continuación presentamos el análisis del microentorno donde se desenvolverá Gloriosa Edad.

<sup>6</sup> Aplicamos una ponderación a las oportunidades y amenazas identificadas en los entornos analizados. Estos oscilan entre 0,0 (menos importante) y 1,0 (muy importante), lo cual indica la relevancia que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria donde participa la empresa. Se asigna a cada factor una calificación de 1 a 4 para mostrar que tan eficazmente responden las estrategias actuales de la empresa a ese factor. Se multiplican los pesos con la calificación y se suman las puntuaciones ponderadas de cada variable para obtener un resultado total.

## **2.1 Identificación y características de la industria**

Según Hax & Majluf (2008), la industria se compone del grupo de firmas que ofrecen servicios que son sustitutos cercanos unos de otros. De acuerdo a nuestra investigación de mercado, existe un grupo de negocios orientados a las actividades diurnas para el adulto mayor que se encuentra en desarrollo en el Perú, particularmente en el sector público. El Estado promueve el desarrollo de centros que contribuyan a mejorar la calidad de vida en el adulto mayor, tales como el Centro de Adultos Mayores (CAM) de EsSalud y los Centros Integrales de Atención al Adulto Mayor de las municipalidades (CIAM).

En cuanto a las iniciativas del sector privado, encontramos programas orientados a los adultos mayores en algunas instituciones relacionadas con colonias extranjeras, tales como la española o japonesa, cuyo acceso es limitado según la ascendencia del adulto mayor. Del mismo modo, existen clubes privados, los cuales han diseñado sus servicios hacia la familia en general, más que solo orientados o especializados en el adulto mayor.

El grupo de clientes está conformado por los propios consumidores del servicio (AD70), dato confirmado por nuestra investigación de mercado, donde muestra que el 75% solventaría la renta mensual al club.

## **2.2 Las cinco fuerzas de Porter**

Para el desarrollo de las cinco fuerzas de Porter utilizamos la metodología de análisis estructural de las industrias (Hax & Majluf 2008): se establece el atractivo de la industria en la siguiente escala: 1 – muy poco atractivo, 2 – poco atractivo, 3 – neutro, 4 – atractivo y 5 muy atractivo.

### **2.2.1 Poder de negociación de los proveedores**

De acuerdo con el análisis estructural de las industrias, resulta atractiva la industria (3,6) dado el bajo poder de los proveedores. Resaltando ciertos factores, encontramos que con puntuación 5 están: el gran número de proveedores (muy atractivo) que existen en el mercado para los insumos de alimentos, limpieza, suministros, etc.; y la amenaza de los proveedores de integrarse hacia adelante es baja puesto que se alejaría de su foco de negocio. Por otro lado, con puntuación 1 tenemos bajo al factor de la amenaza de la industria de integrarse hacia atrás, ya que habría muy pocas posibilidades de ingresar a ese rubro. En la siguiente tabla detallamos el análisis del poder de los proveedores:

**Tabla 8. Atractivo del poder de los proveedores**

Peso	Factores	Muy poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Valor
30%	Número de proveedores.	Escasos					5	Muchos	1.5
10%	Contribución a los costos de la empresa por	Alta			3			Baja	0.3
10%	Contribución de los proveedores a la calidad del producto o servicio.	Alta			3			Baja	0.3
10%	Disponibilidad de sustitutos para los productos del proveedor.	Baja			3			Alta	0.3
10%	Costos de cambio de proveedor.	Altos				4		Bajos	0.4
10%	Amenaza de los proveedores de integrarse hacia adelante.	Alta					5	Baja	0.5
10%	Amenaza de la industria de integrarse hacia atrás.	Baja	1					Alta	0.1
10%	Importancia de la industria en la rentabilidad de los proveedores.	Baja		2				Alta	0.2
									<b>3.6</b>

Fuente: Elaboración propia basada en Hax y Majluf (2008).

### 2.2.2 Poder de negociación de los consumidores

De acuerdo con el análisis estructural de las industrias, esta resulta atractiva (3,6) dado el bajo poder de negociación de los consumidores, conforme con el análisis presentado en la tabla 9.

Resaltando ciertos factores, encontramos que de puntuación 5 están: el número de compradores es considerable y creciente (AD70); mientras que la amenaza del compradores de integrarse hacia atrás es baja ya que se desenfocaría del *core business*. Por otro lado, con puntuación 1 tenemos la amenaza de la industria de integrarse hacia adelante, la cual es baja por el mismo rubro del negocio.

**Tabla 9. Atractivo del poder de los compradores. Amenaza de nuevos competidores**

Peso	Factores	Muy poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Valor
25%	Número de compradores.	Bajo					5	Alto	1.25
10%	Disponibilidad de sustitutos.	Mucha		2				Poca	0.2
10%	Sensibilidad al precio.	Alta		2				Baja	0.2
10%	Amenaza del comprador de integrarse hacia atrás.	Alta					5	Baja	0.5
5%	Amenaza de la industria de integrarse hacia adelante.	Baja	1					Alta	0.05
20%	Poder adquisitivo de los compradores.	Baja				4		Alta	0.8
10%	Costo de cambio para el comprador.	Bajo			3			Alto	0.3
10%	Lealtad a la marca.	Baja			3			Alta	0.3
									<b>3.6</b>

Fuente: Elaboración propia basada en Hax y Majluf (2008).

Desde el punto de vista de la amenaza de nuevos competidores, la industria es medianamente atractiva (3,25), pues no existen barreras a la entrada determinantes como se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla 10. Atractivo de la amenaza de nuevos competidores**

Peso	Factores	Muy poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Valor
20%	Requerimientos de capital.	Bajos			3			Altos	0.6
20%	Diferenciación del servicio	Baja					5	Alta	1
15%	Acceso a tecnología de punta.	Alto		2				Bajo	0.3
15%	Costos de cambio para el consumidor	Bajos			3			Altos	0.45
15%	Regulaciones para ingresar a la industria.	Baja			3			Alta	0.45
15%	Efecto de la experiencia.	Bajo			3			Alto	0.45
									<b>3.25</b>

Fuente: Elaboración propia basada en Hax y Majluf (2008).

Solo dos factores tienen puntuaciones extremas, con 5 y 2. El primer factor analiza la diferenciación del servicio, el cual es alto porque el servicio mismo lo requiere y el segundo factor evalúa el acceso a la tecnología que es relativamente alto por el diseño exclusivo de las instalaciones del club.

### 2.2.3 Amenaza de productos o servicios sustitutos

De acuerdo con el análisis estructural de las industrias, esta resulta medianamente atractiva (2,6) dado la amenaza de servicios sustitutos, conforme con el análisis presentado en la tabla 11.

Servicio sustituto es todo aquel que tiene como objetivo mantener activo al adulto mayor durante el día. Por ejemplo, ayudar con el cuidado de los nietos, ver televisión, salir a pasear a un centro comercial, asistir a un *spa*, llevar cursos en la UNEX<sup>7</sup>, entre otros. Existen muchas actividades sustitutas, sin embargo no están concentradas en un solo lugar, con lo cual la agresividad del proveedor de estas actividades (cuando lo haya) es baja.

**Tabla 11. Atractivo de la amenaza de servicios sustitutos**

Peso	Factores	Muy poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Valor
30%	Sustitutos cercanos.	Muchos		2				Pocos	0.6
20%	Costos de cambio para el cliente.	Bajos			3			Altos	0.6
10%	Agresividad del productor de sustitutos.	Alta				4		Baja	0.4
20%	Valor/precio del sustituto.	Alto			3			Bajo	0.6
20%	Propensión a probar sustitutos	Alta		2				Baja	0.4
									<b>2.6</b>

Fuente: Elaboración propia basada en Hax y Majluf (2008).

### 2.2.4 Rivalidad entre los competidores existentes

De acuerdo con el análisis estructural de las industrias, resulta medianamente atractiva la industria (3,3), dada la rivalidad entre competidores, tal como se detalla en la siguiente tabla:

7 Universidad de la Experiencia de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

**Tabla 12. Atractivo de la rivalidad entre los competidores**

Peso	Factores	Muy poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Valor
20%	Competidores importantes.	Muchos				4		Pocos	0.8
10%	Crecimiento relativo de la industria.	Lento			3			Rápido	0.3
10%	Costos fijos.	Altos		2				Bajos	0.2
10%	Sobrecapacidad.	Alta			3			Baja	0.3
20%	Diferenciación del servicio.	Baja			3			Alta	0.6
20%	Diversidad de competidores.	Alta				4		Baja	0.8
5%	Compromisos estratégicos.	Altos			3			Bajos	0.15
5%	Rentabilidad de los competidores.	Baja			3			Alta	0.15

Fuente: Elaboración propia basada en Hax y Majluf (2008).

Los CAM, CIAM y los programas diurnos de las colonias para los adultos mayores son nuestros competidores directos. Los dos primeros son impulsados por el Estado, pero sin una diferenciación definida en el servicio; y los programas de las colonias, tales como el Centro Diurno Español de la Tercera Edad y la Asociación Peruano Japonesa tienen acceso limitado debido a la ascendencia. Por otro lado, existen clubes privados que brindan diversas actividades. Sin embargo, tienen un concepto familiar y no están especializados en las necesidades del adulto mayor, constituyendo una competencia indirecta en este segmento.

Finalmente, de acuerdo a la evaluación de las cinco fuerzas, podemos señalar que el grado de atracción de la industria es (3,26), con lo cual la industria es atractiva. En la tabla 13 el detalle:

**Tabla 13. Grado de atracción de la industria**

Peso	Factores	Muy poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo
1	Poder de los proveedores.	Alto			3.6			Bajo
2	Amenaza de nuevos competidores	Bajas			3.3			Altas
3	Poder de los compradores	Alto			3.6			Bajo
4	Amenaza de productos sustitutos	Alta		2.6				Baja
5	Rivalidad entre competidores	Alta			3.3			Baja

	Atractivo Escaso	Atractivo Medio	Atractivo Elevado
Evaluación general de la industria			

Fuente: Elaboración propia basada en Hax y Majluf (2008).

### 2.3 Identificación de los factores claves del éxito (FCE)

Los FCE están basados en ofrecer a los clientes lo que quieren adquirir y sobrevivir a la competencia. A continuación, presentamos los siguientes factores críticos:

**Tabla 14. Matriz de los factores claves del éxito**

SECTOR	¿QUÉ DESEAN LOS CLIENTES? (análisis de la demanda)	¿CÓMO SOBREVIVE LA EMPRESA A LA COMPETENCIA? (análisis de la competencia)	FACTORES CLAVES DEL ÉXITO
Actividades diurnas para el Adulto Mayor	Múltiples actividades que los mantengan entretenidos y ocupados dentro de una infraestructura exclusivamente adecuada para ellos.	Ofreciendo las actividades que los adultos mayores demanden dentro de ambientes diseñados exclusivamente para ellos.	Oferta amplia de actividades especializadas para el adulto mayor dentro de ambientes diseñados exclusivamente para ellos desde sus instalaciones hasta el personal que atiende.
	Un adecuado nivel de servicio.	Con un servicio personalizado, grato y amable; así como un seguimiento de un plan personalizado que monitoree su salud física y emocional.	Atención integral y personalizada.
	Lugar de fácil acceso y tranquilo.	Ubicación de los clubes en distritos céntricos / Facilitando el traslado hacia el club.	Ubicación del club en un distrito con buen clima y brindar servicio de transporte propio.
	Contacto frecuente con personas de la misma edad.	Afiliación de adultos mayores.	Atraer a los adultos mayores.
	Alimentación saludable.	Brindando una alimentación adecuada para el adulto mayor, con la supervisión de un nutricionista.	Complementar la oferta de actividades de entretenimiento con un servicio de alimentación adecuado.

Fuente: Elaboración propia basada en Grant (2006).

El negocio deberá contar con un diseño exclusivo para los adultos mayores que abarque tanto las instalaciones como una oferta amplia de actividades y terapias especializadas, a través de una atención de calidad personalizada, seguimiento de un plan individualizado que monitoree la salud física y emocional de cada AD70, mantener contacto frecuente con personas de la misma edad, ubicado en un distrito con buen clima y complementariamente ofrecer servicio de movilidad y de alimentación adecuada.

## 2.4 Matriz del perfil competitivo (MPC)

La matriz MPC nos permite calificar a los principales competidores de acuerdo a los factores claves de éxito (FCE), según se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla 15. Matriz del perfil competitivo<sup>8</sup>**

Factores críticos para el éxito	Ponder.	Centro del Adulto Mayor (CAM)		Centro Integral del Adulto Mayor (CIAM)		Clubes privados		Programas para el Adulto Mayor de colonias		Gloriosa Edad	
		Calif.	Puntaje	Calif.	Puntaje	Calif.	Puntaje	Calif.	Puntaje	Calif.	Puntaje
Oferta amplia de actividades especializadas para el adulto mayor dentro de ambientes diseñados exclusivamente para ellos desde sus instalaciones hasta el personal que atiende.	0.25	3	0.75	3	0.75	2	0.50	3	0.75	4	1.00
Atención integral y personalizada.	0.20	1	0.20	2	0.40	3	0.60	3	0.60	4	0.80
Ubicación del club en un distrito con buen clima y brindar servicio de transporte propio.	0.20	2	0.40	2	0.40	2	0.40	2	0.40	4	0.80
Atraer a los adultos mayores.	0.20	2	0.40	3	0.60	2	0.40	2	0.40	2	0.40
Complementar la oferta de actividades de entretenimiento con un servicio de alimentación adecuado.	0.15	2	0.30	2	0.30	2	0.30	3	0.45	4	0.60
<b>Total</b>	<b>1.00</b>	<b>2.05</b>		<b>2.45</b>		<b>2.20</b>		<b>2.60</b>		<b>3.60</b>	

Fuente: Elaboración propia basada en David (2013).

<sup>8</sup> La ponderación oscila entre 0 (no importante) a 1 (muy importante), lo cual refleja la relevancia del factor. Por otro lado, la calificación hace referencia a las fortalezas y debilidades donde 4= fortaleza principal, 3= fortaleza menor, 2= debilidad menor y 1 = debilidad principal. Se multiplica la ponderación por su calificación para determinar una puntuación ponderada.



Nuestra calificación se basa en entrevistas de profundidad realizadas a diversos centros para el adulto mayor (anexo 5). El FCE más importante es la oferta amplia de actividades especializadas para el adulto mayor dentro de ambientes exclusivamente diseñados, con personal especializado (0,25). Gloriosa Edad destaca en puntuación en este FCE. Asimismo, es el actor con mayor puntuación en la atención integral y personalizada. En cuanto a la atracción de adultos mayores, los CIAM muestran una mayor puntuación. Finalmente, los CAM tienen la puntuación total más baja, siendo el competidor más débil, mientras que Gloriosa Edad es el actor mejor posicionado.

### 3. Evaluación interna

#### 3.1 Desarrollo de la matriz de evaluación de factores internos (EFI)

De acuerdo a la matriz EFI<sup>9</sup> presentada en la siguiente tabla, la puntuación total obtenida es 3,0, lo cual indica que la empresa cuenta con una posición interna fuerte (mayor a 2,5). Entre nuestras mayores fortalezas destacan la rentabilidad del proyecto y la contratación del personal especializado. Por otro lado, nuestras debilidades más importantes son el bajo respaldo financiero y poca experiencia en el sector.

**Tabla 16. Matriz EFI**

Factores internos claves	Ponderación	Calificación	Total ponderado
<b>Fortalezas</b>			
Indicadores de rentabilidad atractivos.	0.30	4	1.20
Contratación de personal especializado en la realización de actividades para el AD70.	0.25	4	1.00
Gestores con conocimiento en los sectores <i>marketing</i> de salud y gestión financiera.	0.05	3	0.15
Estructura horizontal, flexibilidad en la toma de decisiones.	0.05	3	0.15
Estrategia implementada sobre la base de una sólida cultura corporativa.	0.05	3	0.15
<b>Debilidades</b>			
Bajo respaldo financiero.	0.20	1	0.20
Primer emprendimiento de los gestores.	0.05	1	0.05
Poca experiencia en el sector de servicios para el adulto mayor.	0.05	2	0.10
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>3.00</b>

Fuente: Elaboración propia basada en David (2013).

#### 3.2 Análisis de la cadena de valor

La cadena de valor de McKinsey & Company nos permite analizar al negocio como un conjunto de actividades secuenciales bajo el concepto de “sistema de negocios”. Cada eslabón contribuye

<sup>9</sup> Se asigna a cada factor una ponderación que vaya de 0 (sin importancia) a 1 (muy importante). Se le aplica a cada factor una clasificación de 1 a 4 para indicar si representa una debilidad importante (1), una debilidad menor (2), una fortaleza menor (3) o una fortaleza importante (4). Se multiplica la ponderación por su calificación para determinar una puntuación ponderada, las que se suman para obtener la puntuación total.

con la explotación de recursos y capacidades que permitan lograr la ventaja competitiva. La cadena de valor para Gloriosa Edad la presentamos en el gráfico 1.

**Gráfico 1. Cadena de valor**



Fuente: Elaboración propia basada en McKinsey and Company, *Business System*, extraído de Garralda (2005).

Se requiere desarrollar el recurso humano (*front y back office*), la capacidad para gestionarlo y diseño e infraestructura, debido a que ofreceremos un servicio diferenciado en cuanto a las actividades, diseño de instalaciones y un plan personalizado (físico y emocional) para cada AD70. Otra capacidad a explotar es la investigación de mercado sobre lo que satisface a nuestros clientes, así como mantener motivados a nuestro personal y comunicar sobre nuestros servicios a través de los medios de comunicación. Finalmente, es parte de nuestro compromiso interactuar continuamente con los familiares de los asistentes.

### 3.3 Modelo VRIO

El modelo VRIO<sup>10</sup> nos plantea cuatro preguntas sobre recursos y capacidad para determinar el potencial, en términos de ventajas competitivas. A continuación, mostraremos la aplicación del modelo:

**Tabla 17. Matriz VRIO**

Recurso / Capacidad	Tipo	V	R	I	O	Implicancias competitivas
Amplio conocimiento en el área de finanzas y comercial por parte de los socios.	Administrativo	Sí	No	No	Sí	Paridad competitiva
Socios comprometidos con la situación actual y futura del adulto mayor en el Perú.	Administrativo	Sí	Sí	No	Sí	Ventaja competitiva temporal
Contar con personal altamente calificado, bien formado y preparado quienes busquen la excelencia en el servicios	Estratégico	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible
Rehabilitar a los adultos mayores a través de la actividad y seguimiento del plan personalizado de su salud física y emocional.	Estratégico	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible
Buena ubicación y clima.	Localización	Sí	No	No	Sí	Paridad competitiva
Sólidos valores y ética profesional de los gestores.	Administrativo	Sí	No	No	Sí	Paridad competitiva

Fuente: Elaboración propia basada en Barney y Hesterly (2012).

<sup>10</sup> V (Valioso): Permiten nuevas oportunidades en el mercado.

R (Raro): Son específicos de la empresa, difíciles de comprar u obtener en el mercado.

I (Inimitable): Son difíciles de copiar por la competencia.

O (Inmersos en la organización de la empresa): La empresa está preparada para su aprovechamiento.

### **3.4 Establecimiento de la ventaja competitiva**

Nuestra ventaja competitiva radica en diferenciación por medio del personal en la medida en que poseerán la capacidad y el conocimiento debido (competencias), serán amables, respetuosos y considerados (cortesía), dignos de confianza (credibilidad), realizarán su trabajo de forma consistente (fiabilidad), responderán rápidamente a las peticiones y problemas de nuestros socios (capacidad de respuesta) y se esforzarán por comprender a nuestros socios y comunicarse claramente (comunicación). Así mismo, a cada miembro se le definirá un plan personalizado para que realicen las actividades que realmente los ayuden a mejorar su calidad de vida.

### **3.5 Establecimiento de la estrategia genérica**

Gloriosa Edad ofrecerá servicios a un nicho de mercado (AD70), atendiendo sus necesidades y preferencias distintivas mejor que la competencia, dentro de un área geográfica específica (Lima Moderna), a través del desarrollo de la estrategia de enfoque en diferenciación.

## Capítulo III. Estudio de mercado

### 1. Objetivos

#### 1.1 Objetivo general

Estimar la cantidad de AD70 de Lima Moderna con intención de asistir a un club exclusivo para el adulto mayor, así como la cantidad de AD70 dispuesta a pagar la tarifa que solvente los gastos operativos y permita un negocio rentable.

#### 1.2 Objetivos específicos

Los objetivos específicos nos serán útiles para diseñar nuestras estrategias de *marketing*, los cuales mencionamos a continuación:

- a. Principales sitios donde se realizan actividades recreativas.
- b. Motivos por los cuales no realiza actividades recreativas.
- c. Actividades preferidas a realizar en el club exclusivo para el adulto mayor.
- d. Atributos valorados en un club exclusivo para el adulto mayor.
- e. Frecuencia de asistencia a un club exclusivo para el adulto mayor.
- f. Identificar el modo cómo solventarían la cuota mensual.
- g. Forma de movilización hacia el club exclusivo para el adulto mayor.
- h. Testear alternativas de nombres para un club exclusivo para el adulto mayor.

### 2. Metodología

#### Tamaño de muestra

Para estimar el tamaño de la muestra de una población finita (como lo es la población adulta mayor), usamos la siguiente fórmula (Malhotra 2008)<sup>11</sup>:

$$n = \frac{p(1-p)}{\frac{e^2}{z^2} + \frac{p(1-p)}{N}}$$

Dados los resultados de la encuesta exploratoria (ver acápite siguiente), donde los AD70 son los que tienen mayor aceptación por pertenecer a un club exclusivo para ellos, la encuesta concluyente se enfoca en los AD70 de Lima Moderna. Estimamos en 98.948 los AD70 en Lima Moderna (ver el anexo 4), con lo cual, el tamaño de la muestra es:

---

11 Donde:

n: tamaño de la muestra.

z: unidades de desviación estándar que existen en la distribución normal para un nivel de confianza del 95% (z = 1,96).

p: proporción de la población que presenta una determinada característica (50%).

e: error (±5%).

N: población (98.948).

$$n = \frac{0.5(0.5)}{\frac{0.5^2}{1.96^2} + \frac{0.5(0.5)}{98,948}} = 383$$

### **Establecimiento de la muestra**

Se realizó una encuesta exploratoria con la finalidad de conocer las preferencias de los adultos mayores. Aplicamos una muestra por conveniencia (Malhotra 2008), es decir, se encuestaron a los adultos mayores en los lugares que frecuenta (iglesias, centros comerciales y parques). Se descubrió una mayor aceptación por pertenecer a un club en los AD70<sup>12</sup>, por lo que se redefinió la encuesta para ser aplicada en la investigación concluyente a grupo etario.

Para la investigación concluyente, se estableció un procedimiento de muestreo probabilístico simple, es decir se tomó una muestra al azar en la que todos los elementos de la población tengan la misma probabilidad de ser elegidos (Malhotra, 2008). En los distritos de Lima Moderna existen alrededor de 8.781 manzanas (Ipsos Perú 2013), de las cuales se escogieron las manzanas múltiplos de cinco y dentro de cada manzana, las casas múltiplo de cinco para realizar las encuestas. En caso de un edificio de departamentos, se escogieron los departamentos múltiplos de cinco. En caso no viva un adulto mayor en la casa o departamento seleccionado, se pasa a la vivienda adyacente.

### **Diseño del cuestionario**

Basados en la fase exploratoria y en las entrevistas de profundidad con expertos, se generó un cuestionario de tipo genérico y estructurado (ver el anexo 6).

Se realizó una prueba piloto para replicar la situación de la encuesta. El cuestionario fue ajustado en aquellas preguntas que causaban incomodidad, que no estaban claras o que no permitían su fluidez.

El trabajo de campo se realizó a la semana de la prueba piloto y durante siete días consecutivamente. Se buscó la aplicación de nuestro cuestionario en encuestas personales con la ayuda de tres encuestadoras en simultáneo, quienes tienen experiencia en trabajo de campo y fueron instruidas para evitar sesgos en las respuestas. Se verificó el 30% de la muestra con llamadas telefónica a los encuestados.

---

12 La intención de compra para los adultos mayores con edades entre 60 y 70 años fue de 30%; mientras que para los AD70 fue de 45%. En la investigación concluyente la intención de compra de los AD70 fue de 63%.

### 3. Selección de mercados

**Población total:** Compuesto por los AD70 de Lima Moderna que se estima en 98.948 (Ipsos Perú 2013).

**Mercado potencial:** Compuesto por los AD70 de Lima Moderna con intención de pertenecer a un club exclusivo para ellos. Según nuestra investigación de mercado, el 63% tiene la intención de pertenecer a un club exclusivo para ellos, por lo que nuestro mercado potencial está compuesto por 62.337 AD70.

**Mercado objetivo:** Está compuesto por los AD70 que están dispuestos a pagar S/. 200 o más<sup>13</sup>. El resultado es que el 32,22% del mercado potencial está dispuesto a pagar dicha tarifa o más, con lo cual existen 31.881 AD70 con disposición de pago en Lima Moderna. Sin embargo, encontramos una mayor concentración de AD70 en los distritos de La Molina, San Borja y Surco (48% del total de AD70 de Lima Moderna)<sup>14</sup>. Por tanto, seleccionamos dichos distritos como mercado objetivo (15.358 AD70)<sup>15</sup>.

Tomando en cuenta la proyección de la población adulta mayor realizada por el INEI (Instituto Nacional de Estadística e Informática 2009), nuestro mercado objetivo crecerá desde los 15.358 AD70 actuales a los 22.020 AD70 dentro de 10 años.

**Mercado meta:** Consideramos un mercado meta de 300 asociados para el año de preventa, 850 para el primer año de operaciones y 1.000 a partir del segundo año. Así, el mercado meta para el año de preventa representa el 1,9% del mercado objetivo; y 5,2% y 5,9% del mercado objetivo para el primer y segundo año de operaciones, respectivamente<sup>16</sup>.

### 4. Resultado de los objetivos específicos

Se muestran los resultados de los objetivos específicos:

a. Principales sitios donde se realizan actividades recreativas:

Más de la mitad de los AD70 de Lima Moderna conoce que se realizan actividades recreativas en los CIAM de su distrito (57%) y en los CAM (56%); mientras que un 24% indica que solo

---

13 Tarifa que cubre nuestros costos operativos y permite obtener un margen de utilidad (lo veremos en el capítulo IX).

14 Ver el detalle en el anexo 4.

15 Aplicamos los mismos porcentajes de intención de compra (63%) e intención de pago (32,22%) a los AD70 de dichos distritos.

16 Se ha proyectado los AD70 para Surco, La Molina y San Borja sobre la base de la tasa de crecimiento proyectada para los adultos mayores realizada por el INEI (Instituto Nacional de Estadística e Informática 2009).

en parques públicos y un 14% en clubes privados. Solo el 2% de los encuestados señala que se hacen en los centros culturales de colonias extranjeras o embajadas<sup>17</sup>.

b. Motivos por los cuales no realiza actividades recreativas:

Los AD70 que no hacen actividades recreativas tienen las siguientes razones: No tienen con quien acudir (52%), por enfermedad (30%), no conocen un lugar donde pueden hacerlo (26%) y por falta de tiempo (20%).

c. Actividades preferidas a realizar en el club exclusivo para el adulto mayor.

Las actividades preferidas son principalmente del tipo físicas tales como tai chi/artes marciales (57%), caminatas/trotes (50%) y gimnasio/aeróbicos (46%). La lista completa de actividades testeadas se muestra en el anexo 8.

d. Atributos valorados en un club exclusivo para el adulto mayor.

Para evaluar los atributos, aplicamos una variante a la metodología Net Promotor Score (NPS)<sup>18</sup>, obteniendo un indicador que nos permite priorizar los atributos valorados por los AD70. Como resultado de ello, el trato personalizado es el atributo más valorado (NPS=99%), seguido de servicio de transporte (96%), terapias (94%), áreas verdes (93%), infraestructura acondicionada (92%) y servicio de alimentación (92%). La lista completa de los atributos testeados se muestra en el anexo 7.

e. Frecuencia de asistencia al club.

La mayoría de los encuestados asistiría al club tres veces por semana (48%), mientras que el 22% iría una vez por semana y 9% cada quince días. Los que irían definitivamente todos los días representan el 19% de los encuestados. Finalmente, un reducido 2% iría solo una vez al mes. Observamos que el 70% de los encuestados iría por lo menos una vez por semana al club, lo que denota la gran preferencia por los servicios testeados.

f. Identificar el modo cómo solventarían la cuota mensual.

El 56% de los encuestados indica que pagarían la cuota mensual del club con sus pensiones, mientras que el 19% lo haría con sus ingresos por rentas. El 17% señala que solventaría la cuota con sus ingresos más el apoyo económico de hijos y/o familiares, mientras que el 6% lo haría exclusivamente con el apoyo de los hijos y familiares<sup>19</sup>. Importante hallazgo, los AD70 de Lima Moderna son independientes económicamente hablando, dado que el 75% solventaría la cuota mensual con sus propios ingresos.

g. Forma de movilización hacia el club exclusivo para el adulto mayor.

El 40% de los encuestados se trasladaría hacia el club en movilidad propia, 33% en servicio

---

17 Cuando el resultado no suma 100% se trata de preguntas con respuestas múltiples.

18 Aplicamos una variante de la metodología Net Promoter System de Bain & Company para valorar servicios. Consideramos las notas promotoras 5 y 4, notas detractoras 1 y 2 y nota neutra 3. El NPS resultante es la diferencia entre el porcentaje de AD70 que marcaron 5 y 4 menos el porcentaje de AD70 que marcaron 1 y 2.

19 El 3% restante corresponde a diversas respuestas, blancos y no responde.

de transporte público y 17% serían trasladados en movilidad de familiares. Los que se trasladarían en taxi representan el 8%, mientras que el 2% prefiere ir caminando.

h. Testear alternativas de nombres para el club.

Los nombres que obtuvieron la mayor preferencia fueron: Gloriosa Edad (29%), Nueva Generación (24%) y Alegría de Vivir (22%).

## **5. Conclusiones**

Encontramos que el 63% de los AD70 de Lima Moderna tiene la intención de pertenecer a un club exclusivo para el adulto mayor. Así, nuestro mercado potencial está compuesto por 62.337 AD70.

Dentro del mercado potencial, existe un nicho de mercado, compuesto por 15.358 AD70 de los distritos de La Molina, San Borja y Surco que están dispuestos a pagar una tarifa mensual de S/.200 o más por pertenecer a un club exclusivo para ellos. Este es nuestro mercado objetivo, mismo que crecerá a 22.020 en 10 años.

Los AD70 de Lima Moderna conocen que pueden realizar actividades recreativas fundamentalmente en los CIAM (57%) y en los CAM (56%), con lo cual debemos estructurar programas que nos permitan diferenciarnos de estos establecimientos de manera sostenida.

Se descubre que los AD70 que no hacen actividades recreativas señalan que el principal motivo para ello es que no tienen con quién acudir (52%) y porque no conocen dónde realizarlas (26%). Así, existe una oportunidad para promocionar el funcionamiento del club y ofrecer el servicio de transporte para aquellas personas que no tienen con quién acudir. Por otro lado, el pertenecer al club permitirá al AD70 ampliar su círculo social con personas de su entorno y grupo de edad.

Los AD70 de Lima Moderna prefieren realizar actividades físicas, entre otras actividades. Información que será tomada en consideración para el diseño de las instalaciones.

Contamos con los atributos valorados por los AD70. Esto nos permitirá diseñar procesos e infraestructura que los incorporen, tales como personalización en el servicio, servicio de transporte, terapias, servicio de alimentación, entre otros.

Los AD70 preferentemente asistirán al club una vez por semana (22%) y tres veces por semana (48%). Así, los procesos y servicios se establecerán considerando una demanda máxima por día.



Por otro lado, los AD70 de Lima Moderna gozan de independencia económica, siendo los decisores de los servicios a adquirir.

Dado que el 41% de los AD70 iría al club en transporte público o en taxi y considerando que el servicio de transporte es valorado por ellos, el establecimiento de un servicio de transporte diario se constituye como un atributo diferenciador para el club.

Finalmente, el nombre preferido por los AD70 es Gloriosa Edad.

En resumen, estamos frente a un nicho de mercado solvente económicamente y en crecimiento, valoran el trato personalizado, gran variedad de actividades dentro de un ambiente diseñado exclusivamente para ellos, irían por lo menos una vez por semana al club y prefieren Gloriosa Edad como nombre. Por otro lado, los CIAM y CAM se constituyen como la principal competencia para nuestro club.

## Capítulo IV. Planeamiento estratégico

### 1. Visión, misión, filosofía y valores

Visión: Ser la mejor opción de entretenimiento diurno para los AD70 de Surco, La Molina y San Borja. En la siguiente tabla se presentan los componentes necesarios para construir la misión de Gloriosa Edad:

**Tabla 18. Elementos de la misión propuesta para Gloriosa Edad**

Componentes	Análisis de la misión
1.- Clientes	Los AD70 que viven en Surco, La Molina y San Borja.
2.- Servicios	Actividades diurnas especializadas para los AD70 que les permita vivir una experiencia placentera.
3.- Mercados	Lima Moderna.
4.- Infraestructura	Diseño de todos los ambientes exclusivamente para el AD70.
5.- Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y rentabilidad	Comprometidos en crear valor a los accionistas.
6.- Filosofía	Ofrecer calidad de vida a los AD70 satisfaciendo sus necesidades físicas, emocionales, sociales y espirituales.
7.- Autoconcepto	Ser el primer club de Lima diseñado exclusivamente para los AD70 que ofrece un proceso de atención innovadora a través de la rehabilitación mediante la actividad.
8.- Preocupación por la imagen pública	Contribuir con la protección del medio ambiente y de la sociedad.
9.- Preocupación por los empleados	Mantener constantemente motivados y capacitados a nuestro personal, quienes son nuestro recurso más valioso del negocio.

Fuente: Elaboración propia basada en David (2013).

Por tanto la misión es:

**Misión:** Contribuir a mejorar la calidad de vida de los AD70 de Surco, La Molina y San Borja promoviendo un envejecimiento activo mediante actividades y terapias dentro de una infraestructura diseñada exclusivamente para ellos, en un entorno social, ameno, positivo, confiable y con el respaldo de un equipo que se apasiona por su bienestar.

**Filosofía:** “Envejecer es bueno para salud, hagamos del envejecimiento un estilo de vida activo, alegre y saludable”.

#### Valores:

- Integridad: hacer siempre lo correcto como base de nuestra cultura organizacional.
- Pasión por el servicio y por el bienestar de los AD70.
- Confianza y respeto: generar un clima de confianza y respeto entre los colaboradores de la empresa, así como transmitir estos valores sobre todo a los AD70 y también a sus familiares.
- Trabajo en equipo: los miembros del equipo deberán compartir los mismos valores, objetivos, planes y estrategias. Mediante esto se obtendrá, de forma efectiva, resultados que fomenten un espíritu de colaboración y compañerismo.

- Clima de apertura: fomentar la comunicación abierta y horizontal en todo el negocio. De este modo, la apertura creará confianza, motivación y empoderamiento entre cada uno de los colaboradores.

## **2. Objetivos estratégicos**

Los objetivos estratégicos que se implementarán en la empresa se clasificaran de la siguiente manera:

### **2.1 Objetivos de rentabilidad**

- Alcanzar S/. 2,9 millones en ventas en el primer año y S/. 3,3 millones a partir del segundo.
- Obtener un margen operativo superior al 25% a partir del segundo año de operaciones.
- Lograr un ROE de anual superior al 30% a partir del segundo año de operaciones.

### **2.2 Objetivos de crecimiento**

- Incrementar el número de socios de 300 alcanzados en la etapa preoperativa a 850 hacia el final del primer año de operaciones y a 1.000 en el segundo año (se mantiene para los siguientes años).

### **2.3 Objetivos de supervivencia**

- Ampliar la cobertura geográfica del servicio hacia los AD70 de Lima Norte<sup>20</sup>.
- Incrementar la productividad del trabajador<sup>21</sup> desde los 37 socios por trabajador del primer año de operaciones a los 40 y 42 en el segundo y tercer año, respectivamente y en adelante.

## **3. Definición de nuestras estrategias**

De acuerdo a David (2013), definiremos nuestro planeamiento estratégico desarrollando las matrices FODA cruzado, PEYEA, IE y de Estrategia Principal.

### **3.1 Matriz FODA cruzado**

De acuerdo con el análisis de la matriz FODA cruzado (ver el anexo 10) hemos desarrollado cuatro tipos de estrategias:

**Estrategias FO** (fortalezas-oportunidades):

- Desarrollar servicios y actividades valorados por los AD70 en Lima Moderna.

---

20 Tanto Lima Moderna como Lima Norte son las zonas de mayor concentración de adultos mayores como se muestra en el anexo 4.

21 Número de socios / empleados totales.

- Invertir en innovación.
- Identificar una zona de Lima Moderna que cumpla con los atributos exigidos por los AD70.
- Contratar un *staff* de técnicos especializados en el cuidado de los AD70.

**Estrategias DO** (debilidades-oportunidades):

- Buscar alianzas estratégicas con actores involucrados con el público objetivo.
- Capacitar continuamente al personal.

**Estrategias FA** (fortalezas-amenazas):

- Posicionar la marca Gloriosa Edad en el nicho de mercado AD70 de Surco, La Molina y San Borja.
- Establecer un plan de remuneraciones atractivo en función a cumplimientos operativos y de calidad.
- Buscar terrenos en la periferia de Lima Moderna en función a las exigencias de los AD70.
- Establecer un precio máximo de alquiler en Lima Moderna (US\$ 4 mil) de modo de no afectar la rentabilidad del negocio.

**Estrategias DA** (debilidades-amenazas):

- Viajar al exterior para conocer los servicios que ofrecen para el adulto mayor.
- Controlar los gastos a través de indicadores de gestión.
- Implementar un programa de prácticas preprofesionales con las mejores escuelas especializadas en técnicos para el adulto mayor.

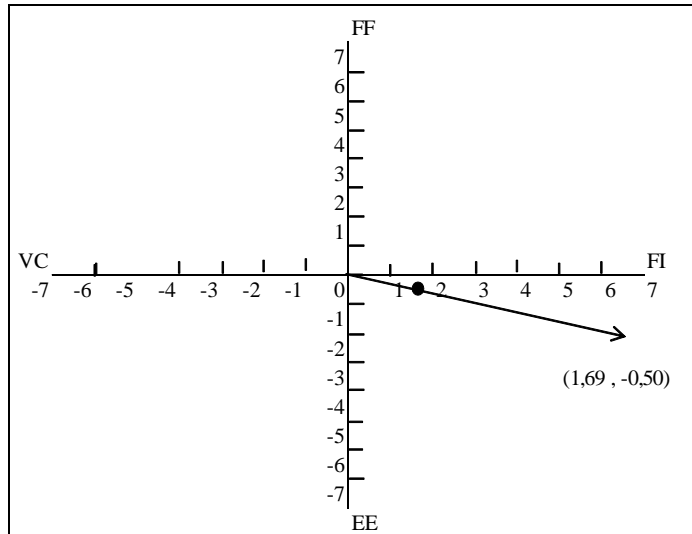
### 3.2 Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)

De acuerdo al resultado de la matriz PEYEA<sup>22</sup>, Gloriosa Edad aplicará la estrategia competitiva de desarrollo de mercado y desarrollo del producto ya que es una empresa con importantes ventajas competitivas dentro de una industria de alto crecimiento. En el gráfico 2 presentamos la matriz PEYEA para Gloriosa Edad. El detalle del cálculo de los valores de los ejes se muestra en el anexo 11.

---

<sup>22</sup> La matriz PEYEA está conformada por dos ejes: dimensiones internas (fuerzas financieras - FF y Ventaja competitiva - VC) y dimensiones externas (estabilidad del entorno - EE y fuerza de la industria - FI). Se le asigna un valor numérico a cada una de las variables que integran las dimensiones (1 es la peor y 7 la mejor). Se calcula la puntuación promedio para FF, VC, EE y FI sumando los valores asignados a cada una de las variables y luego dividiéndolas entre el número de variables.

**Gráfico 2. Ejes de la matriz PEYEA**



Fuente: Elaboración propia basada en David (2013).

**3.3 Matriz Interna-Externa (IE)**

La matriz IE<sup>23</sup> se basa en los resultados obtenidos en nuestras matrices EFE (3,26) y EFI (2,95). Gloriosa Edad se ubica en el cuadrante II, correspondiente a la región de crecer y construir. Estrategias intensivas, tales como penetración de mercado, desarrollo de mercado y de producto son las que corresponden para Gloriosa Edad. A continuación, presentamos nuestra matriz IE:

**Gráfico 3. Matriz Interna-Externa**

		PUNTUACIONES PONDERADAS TOTALES EFI		
		FUERTE 3.0 a 4.0	PROMEDIO 2.0 a 2.99	DÉBIL 1.0 a 1.99
		3.0	2.0	1.0
PUNTUACIONES PONDERADAS TOTALES EFE	ALTA 3.0 a 4.0	I	II <b>Gloriosa Edad</b> EFE 3.28 EFI 3.00	III
	MEDIANA 2.0 a 2.99	IV	V	VI
	BAJA 1.0 a 1.99	VII	VIII	IX

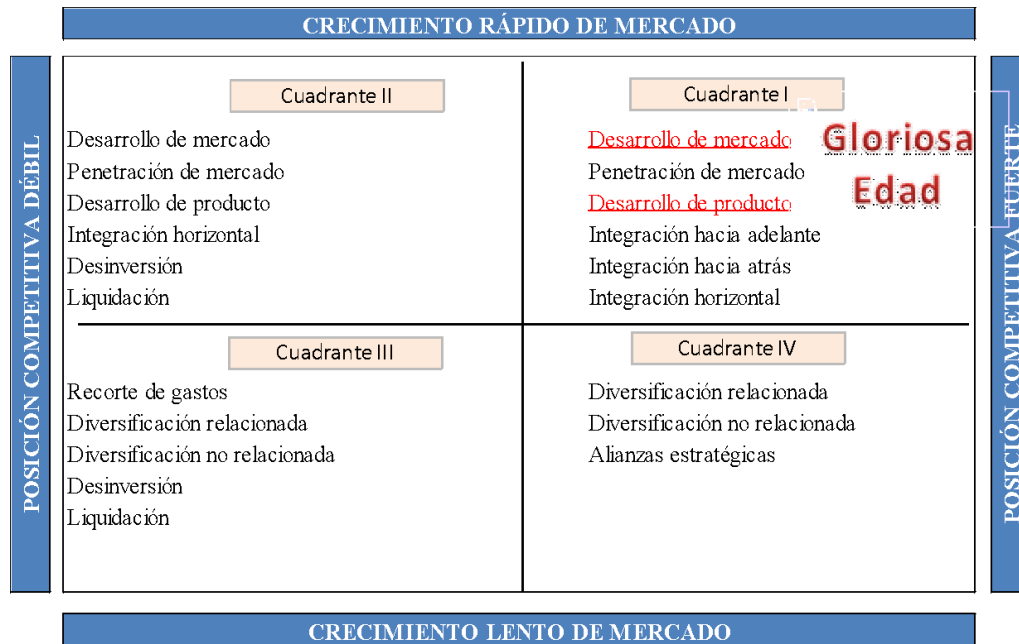
Fuente: Elaboración propia basada en David (2013).

23 La matriz IE se basa en dos dimensiones clave: los puntajes totales ponderados de EFI en el eje x y los puntajes totales ponderados de EFE en el eje y. La intersección de los ejes a partir de los rangos 1, 2, 3 y 4 generan la creación de nueve cuadrantes, los que se dividen en tres regiones, cada una con diferentes estrategias empresariales: La primera región (cuadrantes I, II y IV) es región de crecer y construir, la segunda (III, V y VII) es la región de conservar y mantener, mientras que la tercera (cuadrantes VI, VIII y IX) es la región de cosecha y desinversión.

### 3.4 Matriz de la estrategia principal

La matriz de estrategia principal se basa en dos dimensiones: posición competitiva y crecimiento de mercado. Tal como se muestra en el siguiente gráfico, Gloriosa Edad se ubicaría en el cuadrante II por lo que la estrategia adecuada es la de desarrollo de mercado y desarrollo de producto.

**Gráfico 4. Matriz de la estrategia principal**



Fuente: Elaboración propia basada en David (2013).

Finalmente, concluimos que luego de los resultados de las deferentes matrices (FODA cruzado, PEYEA, IE y de Estrategia Principal), las estrategias recomendadas para Gloriosa Edad corresponden al desarrollo de mercado y de producto de producto.

## Capítulo V. Plan de Responsabilidad Social

Siguiendo a Del Castillo y Schwalb (2011), para nuestro tipo de proyecto de negocio, analizaremos el frente externo, identificando acciones sociales dirigidas a beneficiar a la comunidad.

### 1. Planear

#### 1.1 Diagnóstico

De acuerdo con nuestra investigación de mercado y entrevistas de profundidad, encontramos que en el Perú los adultos mayores, sus familiares y/o cuidadores no se encuentran preparados adecuadamente para gozar y ofrecerles la calidad de vida que merecen.

#### 1.2 Recursos

Nuestro recurso es el personal especializado en el adulto mayor, así como testimonios de familiares de los socios del club.

#### 1.3 Objetivo y acciones

Nuestro objetivo y nuestras acciones para el desarrollo del Plan de Responsabilidad Social se detallan en la siguiente tabla:

**Tabla 19. Objetivo de responsabilidad social**

Objetivo	Acciones	1 año	2 años	3 años
Difundir en la sociedad las mejores prácticas para mejorar la calidad de vida de los adultos mayores resaltando la importancia del rol que cumple la familia.	Número de charlas dirigidas a niños y dictadas en colegios de Lima Moderna.	2	4	8
	Número de charlas dirigidas a adultos y dictadas en colegios de Lima Moderna.	2	4	8

Fuente: Elaboración propia basada en Del Castillo y Schwalb (2011).

#### 1.4 Objetivo, grupos de interés y sus demandas

Se detallan en la siguiente tabla:

**Tabla 20. Objetivo, grupos de interés y sus demandas**

Objetivo	Grupos de interés	Demanda
Difundir en la sociedad las mejores prácticas para mejorar la calidad de vida de los adultos mayores resaltando la importancia del rol que cumple la familia.	Familias peruanas	Cómo prepararse y cuál es el rol de la familia.
	Gobierno	Contribuir con el envejecimiento activo.

Fuente: Elaboración propia basada en Del Castillo y Schwalb (2011).

### 1.5 Identificar acciones sociales

Desarrollo de dos tipos de charlas en colegios de Lima Moderna, las cuales se detallan a continuación:

**Tabla 21. Identificación de las acciones sociales**

Acciones	Descripción
Charlas dirigidas a niños y dictadas en colegios de Lima Moderna.	Actuación de <i>clowns</i> vestidos de adultos mayores quienes representarán escenas de la vida cotidiana donde se muestre el contraste entre la calidad de vida de un adulto mayor que goza de un proceso de envejecimientos activo en comparación con aquel que no lo tiene. Finaliza con una reflexión.
Charlas dirigidas a adultos y dictadas en colegios de Lima Moderna.	Actuación de <i>clowns</i> pero además incluiremos testimonios de los familiares de los asociados, quienes compartirán sus experiencias y como el proceso de envejecimiento activo mejora el bienestar de cada uno de los miembros de la familia. Los profesionales del club recomendarán buenas prácticas para mantener activos a los adultos mayores y finalizando con una reflexión.

Fuente: Elaboración propia basada en Del Castillo y Schwalb (2011).

### 1.6 Evaluar impacto de las acciones sociales<sup>24</sup>

El impacto global de las acciones sociales (suma del impacto económico e impacto social) es alto (cuatro) y se detalla en la siguiente tabla:

**Tabla 22. Valorización del impacto de las acciones sociales**

Acciones sociales	Impacto económico	Impacto social	Puntaje total impacto global	Evaluar impacto	
				Alto	Bajo
Charlas dirigidas a niños y dictadas en colegios de Lima Moderna.	2	2	4	x	
Charlas dirigidas a adultos y dictadas en colegios de Lima Moderna.	2	2	4	x	

Fuente: Elaboración propia basada en Del Castillo y Schwalb (2011).

Las acciones que implementaremos lograrán un impacto social moderado, mejorando el bienestar de los AD70 de Lima Moderna. A su vez, el impacto económico es también moderado dado que las charlas permitirán el conocimiento de mejores prácticas para la mejora de vida de los AD70.

### 1.7. Evaluar la factibilidad de las acciones sociales<sup>25</sup>

Las acciones sociales tienen alta factibilidad (siete) se detalla en la siguiente tabla:

<sup>24</sup> El impacto económico y social tiene una escala donde el cero no tiene impacto, uno es bajo, dos es moderado y tres es alto. Para el puntaje total, alto impacto social es la puntuación de cuatro a seis y bajo de cero a tres.

<sup>25</sup> Depende de los siguientes criterios: B1 (Inversión) tiene una escala donde el cero es inversión alta, uno es media y dos es nula. B2 (Competencias) tiene una escala donde el cero es que la empresa no tiene competencias, el uno es que la empresa las tiene algo desarrolladas y el dos es que las tiene muy desarrolladas. B3 (Alianzas) tiene una escala donde el cero es ninguna posibilidad, el uno es baja y el dos es alta; y B4 (Tiempo requerido) tiene una escala donde el cero es tiempo largo, el uno es medio y el dos es muy corto. La puntuación total tiene los siguientes niveles de factibilidad: la puntuación de cuatro a ocho es alta factibilidad y de cero a tres es baja factibilidad.



**Tabla 23. Evaluación de factibilidad de realizar las acciones sociales**

Acciones sociales	B1	B2	B3	B4	Total	Evaluar factibilidad	
						Alto	Bajo
Charlas dirigidas a niños y dictadas en colegios de Lima Moderna.	1	2	2	2	7	x	
Charlas dirigidas a adultos y dictadas en colegios de Lima Moderna.	1	2	2	2	7	x	

Fuente: Elaboración propia basada en Del Castillo y Schwalb (2011).

Consideramos que la inversión es media (dentro del presupuesto) con un valor de uno. Las competencias requeridas se encuentran desarrolladas en la empresa, por ello se valora con dos. Existe una alta posibilidad de lograr alianzas con actores preocupados por la calidad de vida del adulto mayor, por ello valoramos esta categoría con dos. Finalmente, el último criterio de tiempo tiene un valor de dos ya que en un tiempo relativamente corto las acciones sociales descritas pueden ser implementadas.

### 1.8 Mapear las acciones sociales

Dado que nuestras acciones sociales son claves al ser de alta factibilidad y de alto impacto económico, no debemos dejar de ejecutarlas.

### 1.9 Programar y presupuestar acciones sociales

A continuación, mostramos el presupuesto de responsabilidad social:

**Tabla 24. Presupuesto de Responsabilidad Social**

Concepto	Precio Unit.(S/.)	Año 1	Año 2	Año 3
<i>Clown</i>	1,000	4,000	8,000	16,000
Movilidad y traslados	250	1,000	2,000	4,000
<i>Breaks</i>	200	800	1,600	3,200
Materiales	300	1,200	2,400	4,800
		<b>7,000</b>	<b>14,000</b>	<b>28,000</b>

Fuente: Elaboración propia 2014.

### 1.10 Cronograma de acciones sociales

Mostramos el cronograma de actividades bimensuales que se replicará anualmente:

**Tabla 25. Cronograma de actividades de Responsabilidad Social**

Actividades	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Selección de colegios												
Charlas dirigidas a niños												
Charlas dirigidas a adultos												

Fuente: Elaboración propia 2014.

Realizaremos una charla a niños y una charla a adultos una vez por trimestre. Para ello, previamente seleccionaremos en el mes de febrero los colegios de Lima Moderna donde se realizarán durante el año en curso.

### 1.11 Desarrollo de indicadores

Para evaluar las acciones sociales claves necesitamos definir indicadores, periodicidad y meta, los cuales se muestran en la siguiente tabla:

**Tabla 26. Indicadores de medición**

Acciones	Indicador	Periodicidad		
		1 año	2 años	3 años
Charlas dirigidas a niños y dictadas en colegios de Lima Moderna.	# de charlas	2	4	8
Charlas dirigidas a adultos y dictadas en colegios de Lima Moderna.		2	4	8

Fuente: Elaboración propia basada en Del Castillo y Schwalb (2011).

### 1.12 Tabla resumen

Luego de desarrollar los pasos de la etapa de planeamiento, sintetizamos en la siguiente tabla el resumen de nuestro Plan de Responsabilidad Social.

**Tabla 27. Resumen del Plan de Responsabilidad Social**

Grupo de interés	Demandas	Acciones sociales	Fecha	Indicador	Periodicidad	Presupuesto
Familias peruanas	Cómo prepararse para cuidar al adulto mayor y cuál es el rol que cumple la familia.	Charlas dirigidas a adultos y dictadas en colegios de Lima Moderna.	Mes 4	# de charlas	2 veces al año	S./1.750
Gobierno	Contribuir con el envejecimiento activo.	Charlas dirigidas a niños y dictadas en colegios de Lima Moderna.				S./1.750
Familias peruanas	Cómo prepararse para cuidar al adulto mayor y cuál es el rol que cumple la familia.	Charlas dirigidas a adultos y dictadas en colegios de Lima Moderna.	Mes 10	# de charlas	2 veces al año	S./1.750
Gobierno	Contribuir con el envejecimiento activo.	Charlas dirigidas a niños y dictadas en colegios de Lima Moderna.				S./1.750

Fuente: Elaboración propia basada en Del Castillo y Schwalb (2011).

Las siguientes etapas de desarrollo e implementación del Plan de Responsabilidad Social, así como su verificación y oportunidades de mejora en su gestión, se podrán definir y ejecutar una vez desplegado el proyecto de negocio.

## Capítulo VI. Plan de Marketing

### 1. Descripción del servicio

Club diseñado exclusivamente para los AD70 de Surco, La Molina y San Borja en cuanto a infraestructura, equipos, ubicación (La Molina<sup>26</sup>) y con un personal altamente calificado que se encargará de rehabilitarlos a través de diversas actividades y terapias. Con ello se busca brindar tranquilidad y confianza a los familiares de los AD70 quienes no disponen del tiempo suficiente para dedicárselos y contribuir con su calidad de vida. La marca de la empresa será Gloriosa Edad.

### 2. Objetivos del Plan de Marketing

En la siguiente tabla presentamos los objetivos del Plan de Marketing:

**Tabla 28. Objetivos de marketing**

Objetivos de marketing	Medición	1 año	2 años	3 años
Convertirnos en referentes en nivel de servicio.	NPS de satisfacción del servicio.	70%	75%	80%
Incrementar los ingresos anuales.	# de miembros del club.	850	1000	1000
Crear una imagen de marca	Encuestas de Top of mind.	40%	50%	60%
Contar con buenos indicadores de rentabilidad.	Margen operativo.	21%	27%	26%

Fuente: Elaboración propia 2014.

### 3. Formulación estratégica de marketing

#### 3.1 Estrategia de segmentación

Gloriosa Edad adopta una estrategia de segmentación concentrada en la medida en que nos dirigimos a un nicho de mercado a quienes ofrecemos nuestro servicio acorde a sus necesidades específicas (Sainz de Vicuña 2012).

Las variables usadas para la segmentación se presentan en la siguiente tabla:

**Tabla 29. Variables de segmentación**

Variables	Descripción
Demográficas	Adultos mayores pertenecientes al grupo etario de 70 a más.
Geográfica	Surco, La Molina y San Borja.
Psicográfica	Por su estilo de vida, disponen de tiempo libre para realizar actividades físicas, emocionales y espirituales que los mantengan activos durante el día.
Conductuales	Beneficio esperado: Mejorar su calidad de vida.

Fuente: Elaboración propia basada en Kotler *et al.* (2012).

Por tanto, el mercado meta está conformado por los AD70 de Surco, La Molina y San Borja que

<sup>26</sup> Distrito de Lima Moderna con mejor clima.

tengan la intención de pago para ser miembros del club, que disponen de tiempo libre para realizar actividades físicas, emocionales, espirituales; y esperan mejorar su calidad de vida.

### **3.2 Estrategia de posicionamiento**

De acuerdo a Kotler *et al.* (2012), presentamos el esquema de vista panorámica del posicionamiento de la marca (leyéndose de adentro hacia afuera) detallado en el anexo 14 y que tiene los siguientes componentes:

- El mantra de la marca<sup>27</sup>: experiencia de vida activa, alegre y saludable.
- Puntos de paridad: amplio conocimiento en el área de finanzas y comercial por parte de los socios, buena ubicación y clima; y sólidos valores y ética profesional de los gestores.
- Puntos de diferencia: contar con personal altamente calificado, bien formado y preparado quienes busquen la excelencia en el servicio; y rehabilitar a los adultos mayores a través de la actividad y plan personalizado de su salud física y emocional.
- Los justificadores: elaboración de un plan personalizado para cada AD70, capacitación continua al personal, instalaciones y actividades diseñadas exclusivamente para los AD70 y servicio de transporte, alimentación y belleza.
- Valores, personalidad o carácter de marca: confianza, calidad, respeto y trato personalizado.
- Propiedades de ejecución e identidad visual: ambientes diseñados con colores que estimulen la actividad o la relajación, música de alta o baja activación y fragancias estimulantes o relajantes.
- Consumidor meta: AD70 de Surco, La Molina y San Borja que busca mejorar su calidad de vida.
- Necesidades del consumidor: insatisfecho con los servicios que existen para los AD70 y los competidores: CIAM y CAM.
- Percepción del consumidor: Gloriosa Edad ofrece el mejor modelo de vida activa, alegre y saludable.

## **4. Estrategias de la mezcla de *marketing***

De acuerdo a Lovelock (2011) aplicaremos las siguientes estrategias de *marketing*:

### **4.1 Servicio**

Elaboramos la flor del servicio (ver el anexo 13), la cual incluye el servicio esencial rodeado por un grupo de servicios complementarios que describimos a continuación:

---

<sup>27</sup> Un mantra de marca es una articulación de las características más definitorias de la marca y estrechamente relacionado con conceptos como esencia de la marca y la promesa central de la marca.

#### **4.1.1 Servicio esencial**

Servicio dirigido al cuerpo de las personas y de alto contacto<sup>28</sup> a través del concepto de un club para los AD70 de Surco, La Molina y San Borja, que ofrece tranquilidad y confianza a los familiares de los AD70, donde vivirán una experiencia activa y alegre durante el día en un lugar diseñado exclusivamente para ellos, permitiéndoles realizar en confort las actividades especializadas y talleres específicos, de acuerdo a un plan de seguimiento personalizado, buscando mejorar su calidad de vida.

#### **4.1.2 Servicios suplementarios de facilitación**

- Información relevante: referencias de los profesionales que atienden en el club, precios, horarios de atención, tipos de actividades a ofrecer, visitas guiadas al club, condiciones de venta, entre otros.
- Toma de pedidos: en cuanto a las solicitudes de ingreso como miembro del club, así como también reservaciones de las actividades diarias de forma presencial, telefónicamente, por correo y web.
- Facturación: mediante el envío de estados de cuenta vía correo electrónico o por *courier* según lo indicado en la solicitud de ingreso. Se comunicará la fecha de vencimiento vía correo electrónico, por teléfono o por celular (SMS).
- Pago: se especificará en la solicitud de ingreso la forma de pago mediante las siguientes opciones: pago en efectivo en las instalaciones en el club, débito automático de su cuenta de ahorros, cargo automático en su tarjeta de crédito y pago en bancos afiliados a servicios de recaudación con el club.

#### **4.1.3 Servicios suplementarios de aumento**

- Consulta: disposición de un asesor de ventas para indagar sobre los requerimientos de los clientes y desarrollar una solución adecuada. Asimismo, ofrecemos el servicio médico y de nutrición.
- Hospitalidad: trato personalizado de todo el personal, servicio de transporte, alimentación y belleza.
- Cuidado: servicio de comunicación electrónica con familiares a través de dispositivos de video, afiliación con servicios de ambulancia y cuidado de mascotas.
- Excepciones: manejo de reclamos y/o sugerencias y adaptación a las necesidades médicas o requerimientos alimenticios.

---

<sup>28</sup> Se consideran servicios de alto contacto cuando los clientes visitan la instalación de servicio en persona. Los usuarios participan de manera activa con la empresa de servicio y su personal durante la entrega del servicio,

## **4.2 Precio**

Se aplicará una estrategia de precios basada en el valor, relacionada a la reducción de la incertidumbre al ser un servicio nuevo y especializado a los AD70. Contaremos con una política de precios por beneficios. Dado que nuestra investigación de mercado identifica los atributos y actividades más valorados, así como el precio que están dispuestos a pagar por ellos, resultó una tarifa mensual de S/. 250 ubicándose en un precio relativamente mayor que la competencia directa (CAM y CIAM)<sup>29</sup>.

## **4.3 Plaza**

Se aplicará una estrategia exclusiva en la medida en que nuestro canal de venta será directo, logrando una cobertura mediante una fuerza de ventas propia, redes sociales, página web, boca a boca, entre otros. Gloriosa Edad se encontrará ubicada en el Sol de La Molina y sobre un terreno de 1.400 m<sup>2</sup>.

## **4.4 Promoción**

La estrategia de medios a utilizar será la de *Below the line*. Es decir, nos enfocaremos en una promoción personalizada dirigida hacia nuestro público objetivo a través del *marketing* directo y relacional, relaciones públicas, promoción de ventas, *merchandising* y publicidad.

### **4.4.1 Marketing directo y relacional**

Clientes existentes: contaremos con sus correos electrónicos registrados en su solicitud de inscripción (propios y de familiares), mediante el cual se les informará sobre las novedades en los servicios, promociones, itinerario de actividades, entre otros.

Clientes potenciales: accederemos a ellos mediante dos formas: i) aquellos que le hayan dado *like* en el *fan page* de Gloriosa Edad, se les enviará un mensaje de contacto invitándolos a pasar un día en el club; ii) se le pedirá a los clientes existentes referir a amigos que se puedan interesar en formar parte del club.

También es importante construir una página web propia, donde se detalle la misión, visión, valores, servicios, beneficios, personal, contacto y artículos de interés. El asociado y un familiar tendrán un código para que puedan acceder a los resultados de evaluación del asociado, calendario de actividades, cumpleaños, pagos, entre otros.

---

<sup>29</sup> De acuerdo a nuestras entrevistas a profundidad en los CIAM, un adulto mayor en promedio asiste tres veces por semana, realizando dos actividades diarias a un precio promedio de S/. 7 por cada actividad. Por tanto, en promedio, un adulto mayor gasta S/. 168 mensuales en la realización de actividades solo físicas en los CIAM.

#### **4.4.2 Relaciones públicas**

Es importante la comunicación del “boca a boca”, pues se desea que los asociados recomienden el servicio a sus conocidos, con la finalidad de que promuevan el interés en conocer los servicios que ofrece Gloriosa Edad.

Además se contactará con empresas que comercializan productos de uso de los AD70 tales como Kimberly Clark, Procter & Gamble y laboratorios farmacéuticos, con quienes desarrollaremos una relación *win-win*. Por un lado, estas empresas tendrán en un solo lugar a su público objetivo para realizar campañas con ellos. Por nuestro lado, brindaremos a nuestros asociados charlas informativas sin costo alguno.

#### **4.4.3 Promoción de ventas**

Utilizaremos la estrategia de “muestras gratis”, es decir, ofrecer al cliente potencial una semana en el club para que pueda experimentar los beneficios y personal calificado que lo atendería en todo momento.

#### **4.4.4 Merchandising**

Se realizará un merchandising de relación, que consistirá en que los empleados de Gloriosa Edad contribuyan a crear un ambiente agradable y muy profesional hacia los clientes. El personal hará sentir a los AD70 que es un honor para Gloriosa Edad el que sean parte del Club y estará al pendiente de lo que los socios necesiten.

#### **4.4.5 Publicidad**

Se repartirán volantes y *brochures* en los lugares que frecuentan los AD70 tales como clínicas, iglesias, supermercados y centros comerciales (Ipsos Marketing 2012). Además se publicarán *banners* acerca de Gloriosa Edad en las redes sociales, así como en la misma página web.

#### **4.5 Personas**

Las personas son nuestro principal recurso para llevar a cabo nuestras operaciones. Es por ello que este punto será desarrollado con amplitud y detalle en el capítulo correspondiente a recursos humanos.

#### **4.6 Procesos**

Los procesos constituyen un elemento importante para lograr ser eficientes de modo que ofrezcamos el nivel de servicio exigido por nuestro público objetivo. Es por ello que este punto

será desarrollado con amplitud y detalle en el capítulo correspondiente al Plan de Operaciones.

#### **4.7 Productividad y calidad**

La calidad es básica para nuestra diferenciación y fomento de la lealtad. Es por ello que los procesos constituyen un elemento importante para lograr ser eficientes de modo que ofrezcamos un nivel de servicio exigido por nuestro público objetivo. Por tanto, este punto será desarrollado con amplitud y detalle en el capítulo correspondiente al Plan de Operaciones.

#### **4.8 Proactividad al cliente (evidencia física)**

##### **4.8.1 Evidencia física periférica**

Todo el personal llevará puesto un uniforme de color violeta, transmitiendo espiritualidad, reducción del estrés, produciendo la creación de una sensación interna de tranquilidad.

##### **4.8.2 Evidencia física esencial**

Los ambientes interiores y exteriores del club estarán diseñados con colores que estimulen la actividad o la relajación. Asimismo, se contará con aromas y música de alta y baja activación dependiendo de la actividad que se realice. Por tanto, el objetivo es lograr las combinaciones adecuadas entre colores, aromas y música que estimulen el desarrollo pleno de cada actividad.

Considerando lo anterior, las aulas donde se practiquen actividades físicas serán de color rojo cálido, pues estimula altos niveles de energía y pasión; tendrán aromas de alta activación, tales como eucalipto o limón, fragancias estimulantes y vigorizantes; y se escuchará música de alta activación. Por otro lado, las aulas donde se desarrollen terapias de relajación o talleres de gimnasia mental, serán de color azul, pues motiva la relación y la serenidad; tendrán aromas lavanda, fragancias relajantes y calmantes; y se escuchará música de baja activación.

De acuerdo a la investigación de mercado, contar con áreas verdes es un atributo valorado por los AD70. Es por ello que se sembrarán plantas aromáticas alrededor de las aulas en función a las actividades que se realicen en ellas. La infraestructura se encontrará habilitada exclusivamente para el adulto mayor bajo todas las reglas de seguridad y confort.

Se colocará un letrero exterior (2 metros de largo x 1,20 metros de alto), el cual lleve el nombre de Gloriosa Edad para su fácil ubicación. Se espera que los clientes identifiquen que se trata de un lugar diferente, que ofrece más que un servicio, una experiencia diseñada para ellos.



## 5. Cronograma de actividades

Las actividades de *marketing* se detallan a continuación:

**Tabla 30. Actividades de *marketing***

Actividades	Año preoperativo											
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Creación y elaboración del material promocional.												
Creación y elaboración del <i>merchandising</i> .												
Elaboración de <i>banners</i> virtuales en redes sociales.												
Desarrollo de la página web.												
Viajes al exterior.												

Fuente: Elaboración propia 2014.

## 6. Presupuesto de *marketing*

Se requerirá el siguiente presupuesto del Plan de *Marketing*:

**Tabla 31. Presupuesto de *marketing***

Concepto	Año preoperativo			Año 1	Año 2	Año 3
	Unidad	Precio Unitario (S/.)	Total S/.			
<b>Publicidad</b>			<b>32,000</b>	<b>32,000</b>	<b>32,000</b>	<b>32,000</b>
<i>Brochure</i>	20,000	1.00	20,000	20,000	20,000	20,000
Volantes	20,000	0.60	12,000	12,000	12,000	12,000
<b>Marketing directo y relacional</b>			<b>6,145</b>	<b>5,445</b>	<b>5,445</b>	<b>5,445</b>
Diseño de la pág. web	1	1,000	1,000	300	300	300
<i>Banners</i> virtuales en pág. web	1,500	3.43	5,145	5,145	5,145	5,145
<b>Merchandising</b>			<b>3,000</b>	<b>3,000</b>	<b>3,000</b>	<b>3,000</b>
Uniformes	30	50.00	1,500	1,500	1,500	1,500
Tarjetas de presentación	5,000	0.30	1,500	1,500	1,500	1,500
<b>Evento de inauguración</b>	<b>1</b>	<b>20,000</b>	<b>20,000</b>			
<b>Viajes al exterior</b>	<b>1</b>	<b>5,000</b>	<b>5,000</b>	<b>10,000</b>	<b>10,000</b>	<b>10,000</b>
		<b>Total</b>	<b>66,145</b>	<b>50,445</b>	<b>50,445</b>	<b>50,445</b>

Fuente: Elaboración propia 2014.

## Capítulo VII. Plan de Operaciones

### 1. Objetivos y estrategia de operaciones

Los objetivos operacionales están alineados con la estrategia de diferenciación de Gloriosa Edad: ser el primer club exclusivo de los AD70 donde realicen actividades, talleres y terapias en una infraestructura diseñada especialmente para ellos y brindado por personal calificado con altos estándares de servicio:

**Tabla 32. Objetivos operativos**

Objetivos	Indicador	Metas		
		Año 1	Año 2	Año 3
<b>CALIDAD</b>				
Brindar actividades que satisfagan a los AD70.	Satisfacción por las actividades realizadas.	80%	85%	95%
Ofrecer un servicio personalizado, cálido y cordial.	Satisfacción por el servicio recibido (terapistas, instructores, etc.).	80%	85%	95%
<b>FLEXIBILIDAD</b>				
Incorporar a los AD70 como coproductores del servicio.	Actividades incluidas / rediseñadas según preferencias de los AD70.	5	5	5
<b>ENTREGA</b>				
Local diseñado en función de las necesidades del AD70.	Satisfacción por las instalaciones.	90%	95%	98%
<b>COSTOS</b>				
Mejorar la productividad de los trabajadores.	Socios / trabajador.	37	40	42

Fuente: Elaboración propia basada en Krajewski *et al.* (2008).

Nuestra estrategia de diferenciación implica un alto nivel de contacto con el cliente, con buenos niveles de servicio, cortesía y disponibilidad de los empleados en el proceso de servicio (Krajewski, Ritzman, & Malhotra 2008). Además, las actividades a ofrecer deben satisfacer plenamente al AD70. Por ello contamos con dos objetivos de calidad, pues debemos brindar tanto actividades como mantener un servicio que satisfaga a nuestros clientes.

Requerimos también tener procesos flexibles que permitan otorgar una amplia gama de actividades a los AD70, para que puedan pasar un tiempo agradable, activo y saludable en las instalaciones del club. Iniciamos con 22 actividades (físicas, recreativas, talleres y terapias). Además se establece un número mínimo de creación o modificación de actividades, incorporando a los AD70 como coproductores del servicio, con una participación moderada, según el cual el cliente ayuda en la creación / modificación con cierto grado de personalización (Lovelock & Wirtz 2009). Ello se recogerá a través de encuestas de satisfacción y sugerencias luego de la realización de las actividades.

Por otro lado, dentro de la dimensión entrega, medimos el grado de satisfacción por la infraestructura del club, así como su ambientación. Ello incluye el diseño de las instalaciones, los colores de los ambientes, los aromas y la música de fondo de los salones y otros espacios del club.

Finalmente, dentro de la dimensión costos tenemos como objetivo la mejora en la productividad de los trabajadores, medida como la cantidad de socios por trabajador.

Las estrategias de operaciones son las siguientes:

**Tabla 33. Estrategias de operaciones**

<b>Estrategias de Operaciones</b>	<b>Calidad</b>	<b>Flexibilidad</b>	<b>Entrega</b>	<b>Costos</b>
Diseño de las instalaciones en función de las necesidades del AD70. Ubicación del club en un distrito que concentre AD70.	X		X	X
Programación de actividades, talleres y terapias en función a las preferencias del AD70.	X	X	X	
Contar con el mejor equipo para atender las actividades programadas.	X		X	X

Fuente: Elaboración propia 2014.

## 2. Diseño del producto o servicio

El servicio se diseña en función a la necesidad de diferenciación respecto a las principales ofertas disponibles actuales (CIAM, CAM, clubes privados y programas de colonias extranjeras).

Así, los atributos diferenciadores son: Gloriosa Edad primer club exclusivo para los AD70; contar con instalaciones especialmente diseñadas para las necesidades del AD70; brindar actividades, talleres y terapias que satisfagan las exigencias de los AD70; que estos sean entregados por un personal calificado y con el mejor servicio. Además se realizará un seguimiento personalizado al plan de actividades recomendado a cada AD70 socio de Gloriosa Edad.

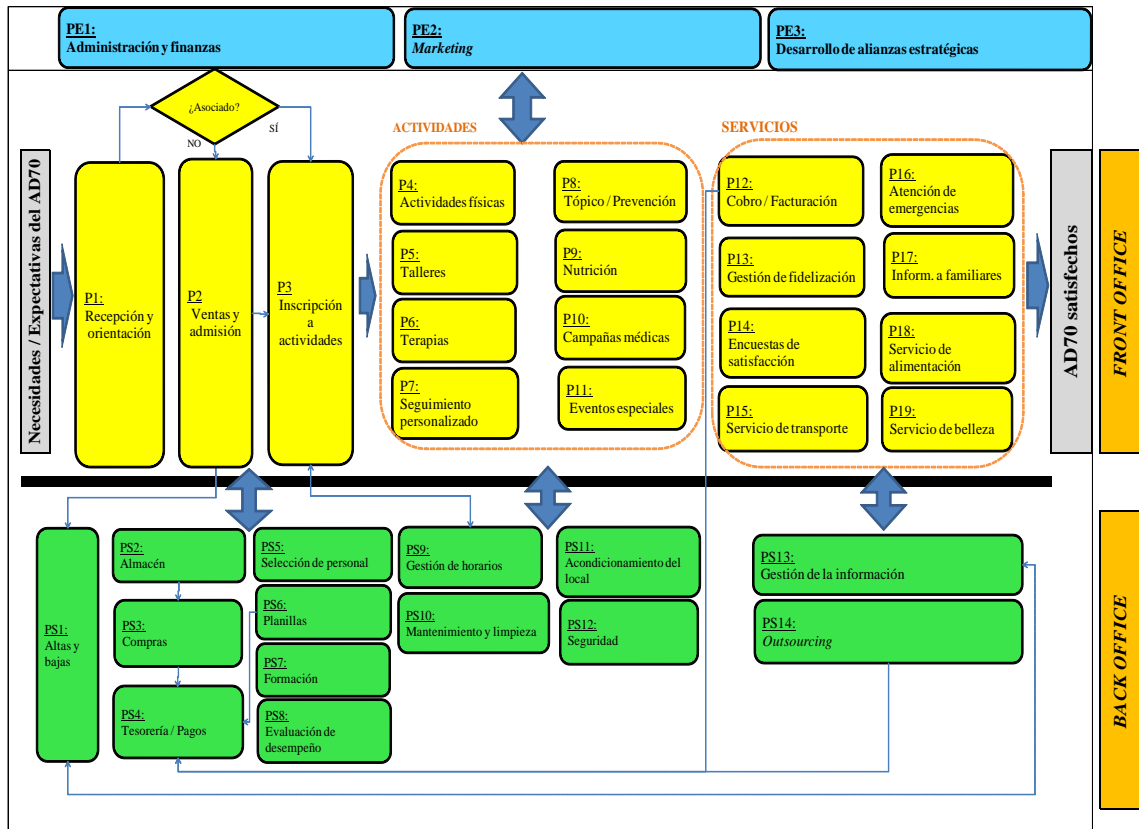
- La infraestructura se diseña exclusivamente pensando en el AD70. A diferencia de los locales de los CIAM y CAM<sup>30</sup>, Gloriosa Edad contará con instalaciones concebidas para que el AD70 pueda desarrollar adecuadamente las diversas actividades que se ofrecen.
- Se establecen actividades en función a las preferencias del AD70 (según estudio de mercado).
- Los AD70 disfrutarán de un servicio cálido, amable y personalizado. Los empleados del club se relacionarán de manera directa con cada uno de los socios.
- Gloriosa Edad estará en funcionamiento de lunes a domingo.

## 3. Diseño de los procesos

Hemos identificado 36 procesos, entre ellos 3 son estratégicos, 19 operativos y 14 de soporte. En la figura siguiente se diagrama el macroproceso de Gloriosa Edad.

<sup>30</sup> De las entrevistas y visitas de profundidad se pudo corroborar que estos funcionan en locales antiguos y remodelados. Por ejemplo, algunos de ellos no cuentan con rampas de acceso ni ascensores, tienen escaleras, no tienen pasamanos.

**Gráfico 5. Mapeo de procesos**



Fuente: Elaboración propia 2014.

■ Procesos estratégicos  
■ Procesos operativos  
■ Procesos de soporte

La descripción de cada uno de los procesos se presenta en el anexo 15.

## 4. Diseño de las instalaciones

### 4.1 Edificación

Las instalaciones del club se edificarán en La Molina, pues conjuntamente con Surco son los distritos con mayor población de AD70 de Lima Moderna (ver anexo 4). La Molina sin embargo cuenta con un mejor clima que Surco, siendo este uno de los atributos valorados por los AD70.

El club se edificará sobre un terreno de 1.400 m<sup>2</sup> en la urbanización Sol de La Molina, Tercera Etapa, el que cuenta con zonificación CV (Comunidad Vecinal), que permite el establecimiento de casas de retiro y centros para el adulto mayor.

### 4.2 Capacidad

Gloriosa Edad tendrá una capacidad limitada dado el tamaño de sus instalaciones y por razones de seguridad, según parámetros urbanísticos. Así, con la construcción de dos plantas de 600 m<sup>2</sup>, se

tendrá un aforo de 335 personas<sup>31</sup>, con lo cual podrán ingresar los socios que asistan al club (302<sup>32</sup>), empleados (16), instructores / profesores (máximo 10 de acuerdo a horarios) y personal tercerizado (6).

Sin embargo, lo anteriormente estimado para un día promedio podría tener desviaciones (días pico y días de poca afluencia (días valle), lo cual necesitamos administrar. De acuerdo con Lovelock, se puede administrar los niveles de demanda mediante las siguientes estrategias (Lovelock & Wirtz 2009):

Con exceso de demanda (se opera por encima de la capacidad óptima):

- Inventariar la demanda con un sistema de reservaciones. Se establecerán distintos canales a través de los cuales los AD70 podrán reservar su participación en las diversas actividades que se desarrollan en el club. Así, la reserva se podrá realizar mediante llamadas telefónicas, correos electrónicos, a través de la página web del club o directamente en sus instalaciones.
- Contar con empleados multifuncionales, quienes puedan desempeñar diversas funciones en caso el club opere por encima de su capacidad óptima. Por ejemplo, las técnicas pueden apoyar en las salas de TV, karaoke o apoyar a la recepcionista en la atención de los AD70.

Con exceso de capacidad (se opera por debajo de la capacidad óptima):

- Programar visitas guiadas a las instalaciones del club. Los potenciales clientes de Gloriosa Edad podrán disfrutar de paquetes especiales para asistir al club los días de baja demanda. Así, se podrán programar campañas comerciales con referidos de nuestros socios, afiliados al Sistema Privado de Pensiones próximos a jubilarse, afiliados de rentas vitalicias, entre otros.

Dado que contaremos con un registro electrónico de acceso, tendremos información de asistencia diaria (incluso por horas), con lo cual podremos predecir los arribos de socios sobre la base de la asistencia histórica. Con esta información podremos tomar decisiones sobre la contratación de profesores e instructores (quienes son contratados por horas).

### **4.3 Arquitectura**

El local será concebido con los requerimientos necesarios para el buen desempeño del adulto mayor, tales como rampas de acceso, amplios salones para la realización de actividades, jardín de

---

31 Se exigen 6 m<sup>2</sup> por persona en La Molina.

32 De acuerdo a las preferencias de asistencia recogidas en nuestro estudio de mercado, estimamos que como máximo asistirán 302 AD70 en el turno de la mañana en un día cualquiera, cálculos realizados sobre un total de 1.000 socios. El detalle de cálculo de la asistencia máxima se muestra en el anexo 9.

800 m<sup>2</sup>, tópicos, consultorio médico, salas de estar con acceso a internet, cable y Netflix, salón de juegos con mesas de billar, piscina temperada, gimnasio equipado, salón de cómputo, salas para talleres, comedor y espacios para el personal administrativo y técnico del club.

Los ambientes del club serán los siguientes:

- Tres salones grandes, con capacidad para 50 personas cada uno.
- Dos aulas pequeñas, con capacidad para 10 personas cada una.
- Dos aulas grandes, con capacidad para 20 personas cada una.
- Piscina temperada.
- Comedor con capacidad de 100 personas.
- Consultorio médico.
- Tópico.
- Zona de Recepción.
- Servicios higiénicos.
- Sala de ventas.
- Dos salas de estar equipadas de TV, video y equipos de audio (capacidad para 10 personas).
- Gimnasio con capacidad para 20 personas.
- Amplios jardines.

Área Administrativa (segundo piso):

- Oficina para el gerente general.
- Dos módulos grandes.
- Cuatro módulos pequeños.
- Depósito.

El diseño arquitectónico se presenta en el anexo 16.

#### **4.4 Diseño del entorno del servicio**

Las condiciones ambientales crean el entorno que estimula el estado de ánimo de los clientes. La iluminación, los colores, el tamaño y forma de las instalaciones, los sonidos, la música, la temperatura y los aromas u olores pueden afectar el bienestar emocional, las percepciones y la conducta de los clientes de servicios (Lovelock & Wirtz 2009).

Así, los diversos ambientes del club estarán diseñados con colores que estimulen la actividad o la relajación, contarán con música de alta activación o de baja activación y tendrán fragancias estimulantes o relajantes, según sea el caso (ver acápite 4.8.2).

Adicionalmente, dado que las aulas estarán rodeadas de jardines, se sembrarán plantas aromáticas en función a las actividades que se realicen en ellas.

## **5. Programación de las operaciones de la empresa**

A continuación detallamos las actividades y servicios ofrecidos.

### **5.1 Actividades**

El AD70 socio de Gloriosa Edad se inscribe en las actividades que desea realizar con anticipación, contando para ello con los siguientes medios: presencial en *counter*, telefónicamente, por *e-mail* o a través de la página web de Gloriosa Edad.

Una vez inscrito, el AD70 debe llegar con anticipación (diez minutos) al salón/aula donde se realizará la actividad. El instructor/profesor y/o técnica encargada los esperarán para iniciar la actividad en la hora programada. Se otorga una tolerancia máxima de diez minutos y la capacidad de cada actividad está en función de la capacidad de la sala donde se realizará.

Aleatoriamente se realizarán encuestas de satisfacción, tanto de las actividades como del servicio de los instructores / tutores, de modo de ir mejorando continuamente. La descripción de cada una de las actividades ofrecidas se presenta en el anexo 17.

### **5.2 Servicio de alimentación**

El servicio de alimentación se dará en concesión a la empresa Sodexo, que se encargará de preparar los menús especializados para los asociados de acuerdo a las indicaciones de nuestra nutricionista, atenderlos y mantener limpia la cocina y el comedor. El precio de cada menú será de S/. 6.00 y será pagado por los asociados directamente a Sodexo.

### **5.3 Servicio de peluquería**

El servicio de estética se dará en concesión a 3 estilistas profesionales, encargándose del cuidado personal de los asociados, brindado servicios de *manicure*, *pedicure* y corte de cabello. El precio de cada servicio será de S/. 10.00 y será pagado por los asociados directamente a los estilistas.

### **5.4 Servicio de transporte**

El servicio de transporte contemplará el recojo y retorno de los socios a través de rutas por avenidas principales de La Molina, Surco y San Borja, con paraderos y horarios establecidos. El servicio se brinda sin ningún costo adicional para el socio.

Considerando la inscripción de 1.000 socios y las preferencias de frecuencias de asistencia al club (diaria, semanal, mensual, etc.), estimamos que como máximo 431 socios asistirán al club en un día promedio (ver el anexo 9). De ellos, el 41% indica que se trasladará en transporte público o en taxi (la diferencia en movilidad propia o de familiares), con lo cual los socios que requerirán el servicio de transporte serán 177. A su vez, el 70% prefiere ir por las mañanas, lo que determina que debemos contar con una capacidad de transporte de 124 socios en el turno de la mañana. Se adquirirán dos unidades Toyota Coaster<sup>33</sup>. Las unidades recorrerán las siguientes rutas en función de la cantidad de socios AD70 de los distritos que componen nuestro mercado objetivo<sup>34</sup>:

**Tabla 34. Rutas para las unidades de transporte**

Horario	Ruta	Distritos	Número de Unid.
07:00 a.m.	Recojo	Surco	BUS 1
07:00 a.m.	Recojo	San Borja / La Molina	BUS 2
09:00 a.m.	Recojo	Surco	BUS 1
09:00 a.m.	Recojo	San Borja / La Molina	BUS 2
12:00 p.m.	Retorno	Surco	BUS 1
12:00 p.m.	Retorno	San Borja / La Molina	BUS 2
02:00 p.m.	Recojo	Surco	BUS 1
02:00 p.m.	Recojo	San Borja / La Molina	BUS 2
03:00 p.m.	Retorno	Surco	BUS 1
03:00 p.m.	Retorno	San Borja / La Molina	BUS 2
05:00 p.m.	Retorno	Surco	BUS 1
05:00 p.m.	Retorno	San Borja / La Molina	BUS 2

Fuente: Elaboración propia 2014.

De acuerdo a la distribución de rutas, cada bus recorrerá aproximadamente 200 km diarios. Usarán combustible GLP, por lo que el consumo de combustible será de S/. 1.890 al mes por cada unidad de transporte, asumiendo que rinden 20 km/galón y un costo de S/. 2,0 por litro de GLP.

## 6. Actividades preoperativas

Se estima que Gloriosa Edad entrará en funcionamiento doce meses después de constituida la empresa. Las actividades previas que se requieren para la inauguración y entrada en funcionamiento del club se muestran en la siguiente tabla:

33 Cada una tiene una capacidad para 30 pasajeros, con un costo de \$ 60.000 de acuerdo a cotización de Mitsui.

34 Estimamos que tendremos socios en una proporción similar a la población de AD70 de los distritos de nuestro mercado objetivo. Así, estimamos que 267 socios serán de La Molina, 184 de San Borja y 548 de Surco. Aplicando los mismos ratios de preferencia (41% usa medios de transporte público y 70% asistirán por las mañanas), determinamos que se requerirán trasladar a 124 AD70 por las mañanas y 53 por las tardes, por lo que se necesitarán dos frecuencias en la mañana y una en la tarde.



**Tabla 35. Actividades preoperativas**

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Constitución de la empresa en RR.PP.	■											
Inscripción en Sunat	■											
Obtención de permisos del Ministerio de Salud		■										
Negociación de locales		■										
Aumento de capital social (trámites).		■										
Compra del terreno.			■									
Ingeniería al detalle.				■								
Trámites municipales.				■	■							
Aprobación del anteproyecto.					■	■						
Financiamiento bancario.			■	■	■							
Construcción del local.						■	■	■	■	■	■	■
Obtención de licencia municipal y Defensa Civil.										■	■	■
Reclutamiento y selección del personal.									■	■	■	■
Capacitación e inducción del personal.									■	■	■	■
Adquisición de equipos, muebles y enseres.									■	■	■	■
Adquisición de <i>software</i> de relación de clientes.								■				
Inauguración del club.												■
<b>Inversión total</b>												

Fuente: Elaboración propia 2014.

## 7. Presupuestos de inversión y capital de trabajo

Los gastos preoperativos ascienden a S/. 79.600, básicamente relacionados con los gastos de arquitectura, *software* y evento de inauguración del club. Por su parte, los gastos operativos (sin incluir planilla) ascienden a S/. 20.202 mensuales, siendo el principal componente el gasto por el alquiler del terreno. En las siguientes tablas se detallan los rubros de estas dos partidas.

**Tabla 36. Gastos preoperativos**

Concepto	Monto S/.	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Constitución de la empresa en RR.PP.	1,000	1,000											
Inscripción en Sunat.	1,000	1,000											
Obtención de permisos del Ministerio de Salud.	1,000		1,000										
Ingeniería al detalle.	30,000				15,000	15,000							
Trámites municipales.	1,000					500	500						
Aprobación del anteproyecto.	1,000						1,000						
Financiamiento bancario.	1,000			500	-	500							
Instalación alarmas contra robos e incendios.	2,600									2,600			
Obtención de licencia municipal y Defensa Civil.	1,000										500	500	
Adquisición de <i>software</i> de relación de clientes.	20,000									20,000			
Evento de lanzamiento.	20,000												20,000
<b>Inversión total</b>	<b>79,600</b>	<b>2,000</b>	<b>1,000</b>	<b>500</b>	<b>15,000</b>	<b>16,000</b>	<b>1,500</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>20,000</b>	<b>2,600</b>	<b>500</b>	<b>20,500</b>

Fuente: Elaboración propia 2014.

**Tabla 37. Gastos operativos**

Concepto	Mensual	Anual
Alquiler de terreno (US\$ 4.000).	11,200	134,400
Luz.	1,000	12,000
Agua.	500	6,000
Trío Telefónica.	250	3,000
Red Privada Móvil.	400	4,800
Netflix.	22	268
Alarmas contra robos e incendios.	250	3,000
Seguro del club.	500	6,000
Ambulancia.	300	1,800
Combustible.	3,780	45,360
Mantenimiento / utensilios / varios.	2,000	24,000
<b>Inversión Total</b>	<b>20,202</b>	<b>240,628</b>

Fuente: Elaboración propia 2014.

Cabe mencionar que se cuenta con un seguro contra todo riesgo, con una póliza anual de US\$2.000 y pagadas en cuotas mensuales.

La inversión total asciende a S/. 2.349.200, siendo los principales conceptos la construcción del club (S/. 1.859.200<sup>35</sup>), la adquisición de dos unidades Toyota Couster (S/. 336.000), ascensor (S/. 70.000) y equipos deportivos y mobiliario (S/. 84.000).

---

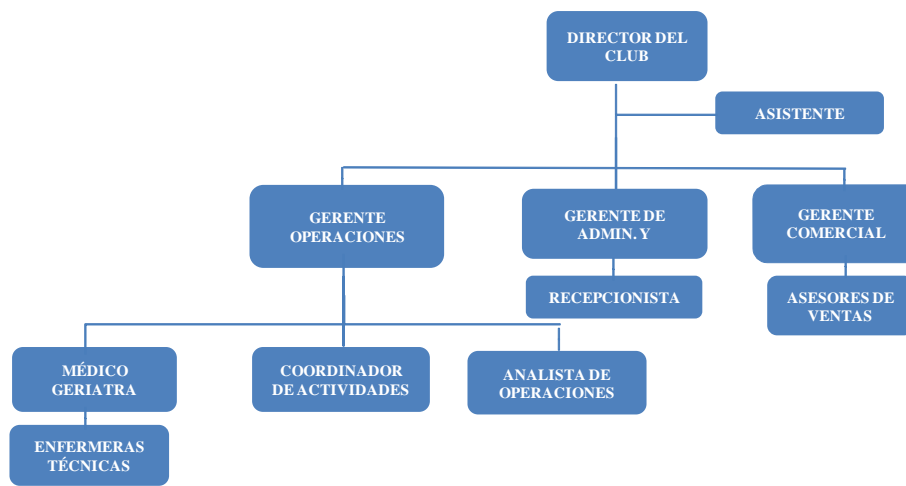
35 Se ha considerado un precio por m<sup>2</sup> construido de US\$ 550 (1.000 m<sup>2</sup>). Tipo de cambio: S/. 2,8 por dólar.

## Capítulo VIII. Estructura organizacional y Plan de Recursos Humanos

### 1. Tipo y estructura organizacional

De acuerdo Gomez-Mejia, Balkin, & Cardy (2008), la estructura organizativa será plana con pocos niveles jerárquicos, fomentando una alta participación de los empleados en las decisiones empresariales. A continuación se muestra el organigrama de Gloriosa Edad:

Gráfico 6. Organigrama



Fuente:Elaboración propia basada en Gomez-Mejia, Balkin, & Cardy (2008).

### 2. Objetivos de Recursos Humanos

Los objetivos de Recursos Humanos se encuentran en la siguiente tabla:

Tabla 38. Objetivos de Recursos Humanos

Objetivos específicos	Indicador	Herramienta de medición	Año 1	Año 2	Año 3
Mantener motivado al personal.	Resultado final de las encuestas formales y anónimas.	Encuestas de actitud de los empleados	80%	85%	90%
Mejorar el rendimiento de los empleados y fortalecer sus capacidades.	Puntuación final del colaborador.	Evaluación de desempeño	80%	85%	90%
Mantener satisfechos a nuestros clientes.	Número de clientes satisfechos o muy satisfechos con el personal.	Encuestas de satisfacción a los asociados	75%	80%	85%
Capacitar constantemente a todo el personal.	Número capacitaciones anuales.	Horas de capacitaciones	5	5	5
Ofrecer calidad de vida a los empleados.	Número de días inasistencias/total de días laborados.	Reporte de RR.HH.	4%	3%	2%
Disminuir niveles de rotación del personal.	% de rotación anual del personal.	Reporte de RR.HH.	7%	5%	3%

Fuente: Elaboracion propia 2014.

### 3. Políticas de Recursos Humanos

- El personal laborará según el horario de trabajo (de lunes a domingo de 8 a.m. a 5 p.m.), dependiendo del cargo y establecido en el diseño de puestos.

- El director del club será considerado como personal de dirección.
- El pago de las remuneraciones se realizará quincenalmente. La fuerza de ventas y el gerente comercial recibirán bonificaciones adicionales a su sueldo siempre y cuando cumplan con los objetivos en ventas del mes.
- Se llevará un registro de las inasistencias injustificadas y el mal comportamiento dentro de Gloriosa Edad, faltas que serán sancionadas con un día de trabajo adicional sin pago alguno.
- En cuanto a las tardanzas del personal: para la primera se le hará una advertencia, para la segunda se le llamará la atención y para la tercera se le descontará un porcentaje de su sueldo.

## **4. Estrategias**

### **4.1 Proceso de contratación**

#### **4.1.1 Reclutamiento y selección**

Gloriosa Edad se encargará del proceso de reclutamiento, identificando a candidatos calificados para los puestos respectivos, comenzando por los de mayor rango, de modo que aporten activamente con su mejor conocimiento relacionado al puesto. Como fuentes de reclutamiento, utilizaremos anuncios en páginas web especializadas y centros de educación superior (para el caso de las enfermeras técnicas). En cuanto al proceso de selección, se aplicarán herramientas como cartas de recomendación, test de capacidad cognitiva, de personalidad<sup>36</sup>, entrevistas estructuradas (preguntas de situación, sobre conocimiento del trabajo y requisitos del trabajador), de modo que obtengamos una terna final, de la cual resulte el candidato elegido para el puesto.

#### **4.1.2 Contratación**

Contaremos con personal tanto a tiempo completo (contrato plazo fijo) como a tiempo parcial o bajo un régimen de horas. Estos últimos se contratarán bajo la modalidad de personal independiente (cuarta categoría). Sin embargo, estas personas serán evaluadas y deberán cumplir el perfil que estemos buscando y que lo detallaremos más adelante. En este grupo se encuentran los instructores, nutricionista y fisioterapeuta. Además realizaremos contratación externa (*outsourcing*) para los servicios de limpieza, seguridad y transporte; y se concesionarán los servicios de alimentación y de estilistas. El detalle de estas contrataciones se muestra en los anexos 19, 20 y 21.

## **4.2 Capacitación**

Los nuevos empleados pasarán por una inducción<sup>37</sup>, siendo los temas a tratar: cultura

---

<sup>36</sup> Mide el grado de extroversión, simpatía, diligencia, estabilidad emocional y apertura a la experiencia

<sup>37</sup> Ver el anexo 23.

organizacional, misión, visión, valores y políticas. El programa de inducción estará a cargo del director del club y de los jefes directos, con la finalidad de que los empleados socialicen y no se sientan extraños en la organización. Por otro lado, se capacitará sobre el trato al asociado a todo el personal en la medida en que este es un servicio de alto contacto con el personal, siendo un atributo muy valorado. Se planificará una capacitación cada tres meses después de la aplicación de las encuestas de satisfacción del cliente<sup>38</sup> identificando qué puntos se deben reforzar en las siguientes capacitaciones<sup>39</sup>.

### **4.3 Motivación**

Nos preocuparemos porque el diseño de puestos aumente los rendimientos y la motivación. El diseño de puestos se influenciará bajo el enfoque de los equipos y en el anexo 22 se describe cada uno de los puestos de trabajo en función de sus obligaciones, responsabilidades, condiciones laborales y especificaciones, permitiendo la adecuación del empleado a los requisitos de la tarea (reclutamiento y selección). Por otro lado, se aplicará una encuesta de clima laboral<sup>40</sup> con el fin de medir el desarrollo y la satisfacción del personal, mediante su opinión relacionada a las condiciones en las que desempeña su trabajo.

### **4.4 Desarrollo del personal**

Cada gerente de área evaluará el desempeño de su personal a cargo, con el fin de detectar errores en el diseño de puestos o identificar elementos del entorno que afectan al trabajador. Asimismo el director del club supervisará y evaluará el trabajo de los gerentes de área. Cuando se ha finalizado el proceso, se ofrecerá al empleado una retroalimentación mediante una entrevista donde se hablarán los puntos a seguir fortaleciendo y a determinar los puntos de mejora. De esta manera, dichos métodos permitirán realizar en conjunto un plan de acción donde se plasme el cómo va a mejorar su desempeño y repotencie sus fortalezas.

## **5. Presupuesto del Plan de Recursos Humanos**

La siguiente tabla muestra el presupuesto del área de Recursos Humanos:

---

38 Ver el anexo 25.

39 Ver el anexo 24.

40 Ver el anexo 26.

**Tabla 39. Presupuesto de Recursos Humanos**

Concepto	Cantidad	Unidad de Medicion	Remuneración S/	Sueldo Variable S/.	Sueldo Total S/.	Sueldos Totales	Aportes Empleador	JUN S/.	JUL S/.	AGO S/.	SET S/.	OCT S/.	NOV S/.	DIC S/.	Total Año 0 S/.	Total Año 1 S/.	Cantidad Año 2	Total Año 2 S/.	Cantidad Año 3	Total Año 3 S/.
<b>Planilla</b>																				
<b>Director del Club</b>	1	Mes	<b>15.000</b>	-	15.000	15.000	1.350	16.350	16.350	16.350	16.350	16.350	16.350	16.350	98.100	245.250	1	245.250	1	245.250
Asistente	1	Mes	2.000	-	2.000	2.000	180	2.180	2.180	2.180	2.180	2.180	2.180	2.180	13.080	32.700	1	32.700	1	32.700
<b>Médico Geriatra</b>	1	Mes	<b>10.000</b>	-	10.000	10.000	900	10.900	10.900	10.900	10.900	10.900	10.900	10.900	65.400	163.500	1	163.500	1	163.500
Enfermeras Técnicas	5	Mes	3.000	-	3.000	15.000	1.350	16.350	16.350	16.350	16.350	16.350	16.350	16.350	98.100	245.250	6	294.300	6	274.680
<b>Gerente de Admin y Finanzas</b>	1	Mes	<b>8.000</b>	-	8.000	8.000	720	8.720	8.720	8.720	8.720	8.720	8.720	8.720	52.320	130.800	1	130.800	1	130.800
Recepcionista	1	Mes	2.000	-	2.000	2.000	180	2.180	2.180	2.180	2.180	2.180	2.180	2.180	13.080	32.700	1	32.700	1	32.700
<b>Gerente de Operaciones</b>	1	Mes	<b>8.000</b>	-	8.000	8.000	720	8.720	8.720	8.720	8.720	8.720	8.720	8.720	52.320	130.800	1	130.800	1	130.800
Analista de Operaciones	1	Mes	2.000	-	2.000	2.000	180	2.180	2.180	2.180	2.180	2.180	2.180	2.180	13.080	32.700	1	32.700	1	32.700
Coordinador de Actividades	1	Mes	4.000	-	4.000	4.000	360	4.360	4.360	4.360	4.360	4.360	4.360	4.360	26.160	65.400	1	65.400	1	65.400
Practicante	1	Mes	750	-	750	750	68	818	818	818	818	818	818	818	4.905	12.263	1	12.263	1	12.263
<b>Gerente Comercial</b>	1	Mes	<b>6.000</b>	2000	8.000	8.000	720	8.720	8.720	8.720	8.720	8.720	8.720	8.720	52.320	130.800	1	130.800	1	130.800
Asesores de Ventas	2	Mes	2.000	2000	4.000	8.000	720	8.720	8.720	8.720	8.720	8.720	8.720	8.720	52.320	130.800	2	130.800	1	130.800
<b>Servicios Tercerizados</b>																				
Limpieza	2	Mes	750	-	750	1.500		1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	9.000	18.000	3	27.000	3	27.000
Choferes	2	Mes	1.500	-	1.500	3.000							-	-	0	36.000	2	36.000	2	36.000
Seguridad	2	Mes	1.250	-	1.250	2.500		2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	15.000	30.000	2	30.000	2	30.000
<b>Honorarios profesionales</b>																				
<b>Actividades Físicas</b>																				
Tai chi	28	Horas al mes	80	-	80	2.240									26.880	28	26.880	28	26.880	
Caminatas	12	Horas al mes	80	-	80	960									11.520	12	11.520	12	11.520	
Gerentogimnasia	16	Horas al mes	100	-	100	1.600									19.200	16	19.200	16	19.200	
Yoga	28	Horas al mes	80	-	80	2.240									26.880	28	26.880	28	26.880	
Danza Creativa Terapéutica	28	Horas al mes	80	-	80	2.240									26.880	28	26.880	28	26.880	
Hidroterapia	32	Horas al mes	100	-	100	3.200									38.400	32	38.400	32	38.400	
<b>Talleres</b>																				
Inglés	12	Horas al mes	100	-	100	1.200									14.400	12	14.400	12	14.400	
Computación	12	Horas al mes	80	-	80	960									11.520	12	11.520	12	11.520	
Pintura / cerámica	20	Horas al mes	80	-	80	1.600									19.200	20	19.200	20	19.200	
Arteterapia	20	Horas al mes	80	-	80	1.600									19.200	20	19.200	20	19.200	
<b>Terapias</b>																				
Gimnasia mental	28	Horas al mes	80	-	80	2.240									26.880	28	26.880	28	26.880	
Fisioterapia	12	Horas al mes	120	-	120	1.440									17.280	12	17.280	12	17.280	
Nutricionista	12	Horas al mes	120	-	120	1.440									17.280	12	17.280	12	17.280	
Psicología geriatra	8	Horas al mes	160	-	160	1.280									15.360	8	15.360	8	15.360	
<b>Recreativas</b>																				
Peña Criolla	16	Horas al mes	80	-	80	1.280									15.360	16	15.360	16	15.360	
Viernes Cultural	16	Horas al mes	80	-	80	1.280									15.360	16	15.360	16	15.360	
<b>Capacitaciones</b>																				
Capacitación Inicial	2	Horas por sesion	2.000	-	2.000	4.000		4.000							4.000	4.000		4.000		4.000
Capacitación continua	5	Horas al trimestre	1.000	-	1.000	5.000									10.000	10.000		10.000		10.000
<b>Total</b>	<b>23</b>							<b>4.000</b>	<b>94.198</b>	<b>94.198</b>	<b>94.198</b>	<b>94.198</b>	<b>94.198</b>	<b>94.198</b>	<b>569.185</b>	<b>1.772.563</b>	<b>25</b>	<b>1.830.613</b>	<b>24</b>	<b>1.800.093</b>

Fuente: Elaboración propia.

## **Capítulo IX. Plan Financiero**

### **1. Supuestos**

Los supuestos de la evaluación financiera son los siguientes:

- El flujo se evalúa sobre un periodo de 5 años a soles constantes.
- Se suponen pagos al contado y cero morosidad.
- La fecha de entrada en operaciones del club es de doce meses desde la constitución de la empresa.
- Durante el año de construcción del club, la fuerza de ventas logrará afiliaciones por 300 socios (50 afiliaciones por mes). La membresía se cobra con la afiliación. La cuota de mantenimiento desde el inicio de las operaciones del club.
- Los asesores de ventas (2) cuentan con una cuota de afiliación de 25 socios / mes cada uno.
- Se cobrará una membresía única de inscripción de S/. 2.000 y una renta mensual de S/. 250.
- Se estima una renovación anual de socios equivalente al 10% del total de socios (a partir del año 3).
- Tasa de Impuesto a la Renta: 30%. Participación de las utilidades: 5%.
- Se alquila un terreno de 1.400 m<sup>2</sup> con una renta mensual de US\$ 4.000. La construcción se realiza bajo riesgo del proyecto.
- Planillas establecidas en función de salarios competitivos, una aportación del empleador a EsSalud del 9% y 15 sueldos al año.
- Se tercerizan los servicios de limpieza, seguridad y choferes.
- Los instructores y profesores son contratados en función del cronograma de actividades y se les paga a través de recibos por honorarios profesionales.
- Se perciben ingresos mensuales por los servicios concesionados: comedor (S/. 3.000) y peluquería (S/. 1.500).

### **2. Análisis del punto de equilibrio**

Para el análisis del punto de equilibrio, estimamos la cantidad de socios necesarios para cubrir los gastos operativos sin considerar los ingresos por membresía. Así, los gastos operativos se cubren con 783 socios, cifra a la que se llega durante el primer año de operaciones (décimo mes).

### **3. Flujo de caja y estados financieros**

A continuación presentamos los principales estados financieros de Gloriosa Edad. El flujo de caja para el año preoperativo y el primer año de operaciones se muestran en los anexos 27 y 28.

**Tabla 40. Flujo de caja**

Año	Datos	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Número de socios		-	850	1.000	1.000	1.000	1.000
Afiliaciones por mes	50	300					
Membresía (S/.)	2.000						
Ingresos por Membresía		600.000	1.200.000	300.000	-		
Ingresos por Reposición (10%)				-	200.000	200.000	200.000
Ingreso por membresía (S/.)		600.000	1.200.000	300.000	200.000	200.000	200.000
Ingresos por cuotas mensuales	250	-	1.725.000	2.962.500	3.000.000	3.000.000	3.000.000
Tasa de incremento de mensualidad	0%		-		-		
Ingresos por concesión de comedor	3.000		36.000	36.000	36.000	36.000	36.000
Ingresos por concesión de peluquería	1.500		18.000	18.000	18.000	18.000	18.000
<b>TOTAL INGRESOS</b>		600.000	2.979.000	3.316.500	3.254.000	3.254.000	3.254.000
<b>Gastos Operativos</b>							
Gastos Preoperativos		-79.600					
Gastos Operativos		-83.245	-240.628	-240.628	-240.628	-240.628	-240.628
Gastos Administrativos y de ventas		-569.185	-1.772.563	-1.830.613	-1.800.093	-1.800.093	-1.800.093
Marketing		-66.145	-50.445	-50.445	-50.445	-50.445	-50.445
Responsabilidad Social			-7.000	-14.000	-28.000	-28.000	-28.000
Depreciación		-	-283.920	-283.920	-283.920	-283.920	-283.920
<b>TOTAL GASTOS</b>		-798.175	-2.354.556	-2.419.606	-2.403.086	-2.403.086	-2.403.086
<b>EBITDA</b>		-198.175	908.364	1.180.814	1.134.834	1.134.834	1.134.834
Impuesto a la Renta y Particip. Utilid.	35%		-169.222	-272.660	-265.456	-275.234	-285.989
<b>Inversión</b>							
Inversión		-2.349.200					
<b>FLUJO DE CAJA ECONÓMICO</b>		-2.547.375	739.142	908.154	869.378	859.600	848.845
<b>Financiamiento</b>							
Financiamiento Inversión		1.409.520					
Intereses		-	-140.952	-117.864	-92.468	-64.532	-33.803
Amortización		-	-230.876	-253.963	-279.360	-307.296	-338.025
<b>FLUJO DE CAJA FINANCIERO</b>		-1.137.855	367.314	536.326	497.550	487.773	477.017
<b>Aporte de Socios</b>							
Aporte Inversión		939.680	-				
Aporte Capital de Trabajo		600.000	-				
Saldo Inicial		-	401.825	769.139	1.305.465	1.803.015	2.290.788
Saldo Final		401.825	769.139	1.305.465	1.803.015	2.290.788	2.767.805

Fuente: Elaboración propia 2014, basado en Ross S.A. (2010)



**Tabla 41. Estado de ganancias y pérdidas**

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	600.000	2.979.000	3.316.500	3.254.000	3.254.000	3.254.000
Costo de Ventas	-162.845	-240.628	-240.628	-240.628	-240.628	-240.628
Gastos Adm. y de Ventas	-635.330	-1.830.008	-1.895.058	-1.878.538	-1.878.538	-1.878.538
Depreciación		-283.920	-283.920	-283.920	-283.920	-283.920
Utilidad Operativa	-198.175	624.444	896.894	850.914	850.914	850.914
Intereses		-140.952	-117.864	-92.468	-64.532	-33.803
Utilidad antes de Impuestos	-198.175	483.492	779.030	758.446	786.382	817.112
Impuesto a la Renta	-	-145.048	-233.709	-227.534	-235.915	-245.133
Participación Utilidades	-	-24.175	-38.951	-37.922	-39.319	-40.856
Utilidad Neta	-198.175	314.270	506.369	492.990	511.148	531.122
<b>Ratios</b>						
Margen Operativo		21%	27%	26%	26%	26%
Utilidad Neta		11%	15%	15%	16%	16%
ROE		20%	33%	32%	33%	34%

Fuente: Elaboración propia 2014, basado en Ross S.A. (2010)

**Tabla 42. Balance general**

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Caja y Bancos	401.825	769.139	1.305.465	1.803.015	2.290.788	2.767.805
Inventarios	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000
Total Activo Corriente	407.825	775.139	1.311.465	1.809.015	2.296.788	2.773.805
Activos Fijo	2.349.200	2.349.200	2.349.200	2.349.200	2.349.200	2.349.200
Depreciación	-	-283.920	-567.840	-851.760	-1.135.680	-1.419.600
Activo Fijo Neto	2.349.200	2.065.280	1.781.360	1.497.440	1.213.520	929.600
<b>Total Activo</b>	<b>2.757.025</b>	<b>2.840.419</b>	<b>3.092.825</b>	<b>3.306.455</b>	<b>3.510.308</b>	<b>3.703.405</b>
Parte corriente pasivo LP		253.963	279.360	307.296	338.025	-
Cuentas por pagar	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000
Total Pasivo Corriente	6.000	259.963	285.360	313.296	344.025	6.000
Pasivo LP	1.409.520	924.681	645.321	338.025	-	-
Capital Social	1.539.680	1.539.680	1.539.680	1.539.680	1.539.680	1.539.680
Utilidad Neta	-198.175	314.270	506.369	492.990	511.148	531.122
Utilidad Acumulada	-	-198.175	116.095	622.464	1.115.454	1.626.602
Patrimonio Neto	1.341.505	1.655.775	2.162.144	2.655.134	3.166.282	3.697.405
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>2.757.025</b>	<b>2.840.419</b>	<b>3.092.825</b>	<b>3.306.455</b>	<b>3.510.308</b>	<b>3.703.405</b>
Deuda / Patrimonio	1,06	0,72	0,43	0,25	0,11	0,00
Razón Corriente	68,0	3,0	4,6	5,8	6,7	-

Fuente: Elaboración propia 2014, basado en Ross S.A. (2010)

La proyección de los estados financieros nos muestra lo siguiente:

- Adecuados márgenes de rentabilidad: Utilidad operativa superior al 25% y ROE superior al 30% desde el segundo año de operaciones.
- Niveles de endeudamiento patrimonial aceptables en todo el periodo de proyección. El nivel de endeudamiento máximo se alcanza en el primer año de operaciones, al término de los desembolsos del financiamiento bancario (1,06 veces).
- Adecuados niveles de liquidez en todo el periodo analizado. Razón corriente superior a uno en todo el periodo de análisis.

#### 4. Estructura del financiamiento

Los accionistas aportarán el 40% de la inversión en activos fijos<sup>41</sup> más el capital de trabajo (S/. 600.000) necesario para el año preoperativo y el primer año de operaciones. El 60% de la inversión en activos fijos se financiará mediante un pagaré de mediano plazo bancario, con las siguientes características:

- Desembolso inicial: S/. 1.409.520.
- Periodo de repago: 5 años.
- Tasa de interés: 10% TEA.

Como respaldo de la operación, se contará con la primera y preferente hipoteca de inmuebles de propiedad de los socios por un valor comercial equivalente al 120% del préstamo solicitado, además de las fianzas solidarias de los accionistas.

Así, los accionistas aportarán el 52% de la inversión total (activos fijos y capital de trabajo), mientras que la deuda equivale al 48%. Con ello, la relación Deuda / Equity es de 0,92.

#### 5. Tasa de descuento

Dado que el proyecto se financia tanto con aporte de accionistas como con deuda, utilizamos el costo promedio ponderado de capital (WACC) para descontar los flujos de caja económicos (Ross, Westerfield, & Jaffe 2010). Para ello, utilizamos las siguientes ecuaciones (siguiendo a los mismos autores):

$$WACC = k_e \frac{E}{(D+E)} + k_d \frac{D}{(D+E)}$$

donde:

$k_e$	= costo del patrimonio
$k_d$	= costo de la deuda, después de impuestos
$E$	= patrimonio
$D$	= deuda

En primer lugar, nuestro  $k_d$  está dado por:  $k_d = r_d * (1 - t)$

Donde  $r_d$  es el costo de la deuda (TEA= 10%) y  $t$  es la tasa de impuestos total (Impuesto a la Renta más participación de trabajadores en utilidades), en nuestro caso 35%. Con ello, nuestro  $k_d = 6,5\%$ .

Para la estimación del costo del patrimonio ( $k_e$ ) usamos:

---

41 Inversión total en activos fijos: S/. 2.349.200.

$$k_e = r_f + \beta x(r_m - r_f) + r_p + \left(\frac{1 + \pi_{PER}}{1 + \pi_{USA}} - 1\right)$$

Donde, $r_f$	=	Tasa libre de riesgo
$\beta$	=	Beta.
$(r_m - r_f)$	=	Prima por riesgo de mercado.
$r_p$	=	Riesgo País.
$\pi_{PER}$	=	Inflación Perú.
$\pi_{USA}$	=	Inflación USA.

Aplicando valores de mercado<sup>42</sup>, obtenemos un  $k_e = 20,1\%$ ; con lo cual nuestro WACC es de 13,6%.

## 6. Análisis de sensibilidad y simulación financiera

Dado que los gastos operativos son fundamentalmente fijos, la variable crítica de sensibilización es el número de socios con el que contará el club. Así, sensibilizamos la cantidad de socios mensuales que son afiliados desde la etapa pre-operativa. Asumimos el que el ritmo de afiliaciones se mantiene en la etapa operativa.

A continuación presentamos los resultados de la sensibilización considerando tres escenarios, el Pesimista que supone 30 afiliaciones mes; el Base (50 afiliaciones); y el Optimista (80 afiliaciones).

Bajo el escenario Pesimista, la TIR económica (2,5%) es menor que el WACC (13,6%), obteniéndose un VAN económico negativo. Consideramos este escenario poco probable ante la demanda insatisfecha existente por un club como Gloriosa Edad y el diseño de nuestras estrategias comerciales y de *marketing*. Adicionalmente, suponer que el ritmo de afiliaciones se mantendrá con la entrada de operaciones del club es conservador (debería incrementarse significativamente).

El escenario Base arroja resultados satisfactorios: TIR económica de 19,3% y TIR financiera de 29,5%, superiores al WACC y al  $k_e$ , respectivamente, con lo cual los VAN resultantes son

---

42  $\beta=2,59\%$  según Damodaran: Industry Recreation. El  $\beta$  se apalancó de acuerdo a la estructura de deuda de la empresa y la tasa impositiva del país anfitrión (Perú).

$r_f = 1,06$ . Tasa T Bons a 10 años.  $\pi_{PER} = 2,86\%$ ;  $\pi_{USA} = 1,50\%$ . Riesgo País = 1,5%. Spread – EMBIG Perú (pbs). Prima por riesgo de mercado = 8,45%.

positivos. Una preventa de 300 socios en la etapa preoperativa requiere seis meses de ventas exitosas por parte de nuestros asesores, así como el mantenimiento de ventas mensuales de 50 socios con el inicio de las operaciones del club. Dada la demanda existente, las estrategias comerciales implementadas y la inexistencia de un club como Gloriosa Edad, consideramos este escenario totalmente alcanzable.

Si los resultados fuesen aún más auspiciosos, con 80 afiliaciones mensuales desde la etapa preoperativa, los resultados son bastante mejores: TIR económica de 38,5% y TIR financiera de 108,1%; ambas muy superiores al WACC y  $k_e$ , respectivamente. Si bien los supuestos de este escenario son muy probables de alcanzar, consideramos oportuno trabajar con un escenario más conservador, el Base.

La tabla 43 muestra el resumen de los VAN y TIR para cada uno de los escenarios planteados.

**Tabla 43. Sensibilización del flujo de caja**

<b>Resumen de escenario</b>			
	<b>01_PESIMISTA</b>	<b>02_BASE</b>	<b>03_OPTIMISTA</b>
<b>Celdas cambiantes:</b>			
<b>Afiliac_mes</b>	30	50	80
<b>Celdas de resultado:</b>			
<b>VAN_Económico</b>	-785.839	320.392	1.036.988
<b>TIR_Económica</b>	2,5%	19,3%	38,5%
<b>VAN_Financiero</b>	-788.291	209.501	890.234
<b>TIR_Financiera</b>	--	29,5%	108,1%

Fuente: Elaboración propia, 2014

## 7. Conclusiones

La demanda insatisfecha por un club en el nicho de mercado compuesto por los AD70 de los distritos de La Molina, San Borja y Surco, y las estrategias comerciales implementadas sobre la base de los atributos de diferenciación, determinan el éxito comercial de Gloriosa Edad. Dada la estructura de costos y los supuestos planteados, el proyecto es atractivo desde el punto de vista financiero:

- Se propone una estructura de financiamiento que permita al proyecto obtener financiamiento bancario: aporte 52%, deuda 48%. Además del respaldo de garantías hipotecarias extranegocio en respaldo de deudas asumidas. Con ello, un costo de financiamiento de 10% es alcanzable.
- El número de socios necesarios para cubrir los gastos operativos se alcanza durante el primer año de operaciones (décimo mes).

- Márgenes de rentabilidad aceptables: utilidad operativa superior al 25% y ROE superior al 30% desde el segundo año de operaciones.
- TIR económica (19,3%) y TIR financiera (29,5%) resultantes superiores al WACC y  $k_e$  bajo el escenario Base, determinando VAN económico y VAN financiero positivos y el éxito del proyecto.
- El financiamiento agrega valor al proyecto dado que la TIR financiera (29,5%) es mayor a la TIR económica (19,3%).

## Conclusiones y recomendaciones

### Conclusiones

- De acuerdo a nuestro análisis del macroentorno y microentorno, existe la oportunidad en el Perú de desarrollar servicios dirigidos a los AD70 que le ofrezcan mejorar su calidad de vida así como ofrecer la tranquilidad y confianza a sus familiares y/o cuidadores.
- La ventaja competitiva radica en ser el primer club de Lima diseñado exclusivamente para los AD70, ofreciendo una atención innovadora que combina infraestructura, equipos, actividades especializadas (de acuerdo a un plan personalizado de salud física y emocional), bajo la supervisión de un personal altamente calificado, permitiendo adaptarse a cada una de las necesidades de los AD70.
- La estrategia genérica establecida es la estrategia de enfoque en el mejor valor en la medida que nuestro público objetivo tendrá preferencias o requerimientos distintos, para lo cual nos encontraremos en la capacidad de atenderlos mejor que la competencia.
- Nuestra investigación de mercado nos ha permitido corroborar que estamos frente a un nicho de mercado solvente económicamente y en crecimiento, pertenecientes a Surco, La Molina y San Borja, valoran el trato personalizado, así como la gran variedad de actividades dentro de un ambiente diseñado exclusivamente para ellos. Asistirían por lo menos una vez por semana al club y prefieren Gloriosa Edad como nombre. Por otro lado, los CIAM y CAM se constituyen como la principal competencia para nuestro club.
- Gloriosa Edad aplicará la estrategia competitiva de desarrollo de mercado y de producto ya que es una empresa con importantes ventajas competitivas dentro de una industria de alto crecimiento.
- Como objetivo de responsabilidad social difundiremos en la sociedad las mejores prácticas para mejorar la calidad de vida de los adultos mayores resaltando la importancia del rol que cumple la familia; a través de charlas dirigidas a niños y a adultos en colegios de Lima Moderna.
- Gloriosa Edad se posicionará como el mejor modelo de vida activo, alegre y saludable para los AD70 de Surco, La Molina y San Borja, que estén dispuestos a pertenecer a Gloriosa Edad, accederán a mejorar su calidad de vida a través de la práctica de diferentes terapias y actividades especializadas según su plan de salud física y emocional.
- Para ofrecer un nivel de servicio diferenciado, Gloriosa Edad pondrá gran énfasis en el reclutamiento y selección de su personal, quienes serán nuestra cara ante el público; así como también en los procesos operativos que muestren calidad, eficiencia y eficacia.

- Finalmente, los márgenes de rentabilidad son aceptables, donde la utilidad operativa es superior al 25% y ROE superior al 30% desde el segundo año de operaciones. La TIR económica (19,3%) y TIR financiera (29,5%) resultantes son superiores al WACC y, bajo el escenario Base, se determina un VAN económico y VAN financiero positivos.

### **Recomendaciones**

- Proponemos desarrollar servicios dirigidos especialmente a los adultos mayores en la medida en que la población peruana se va a convertir en una población cada vez más adulta.
- El nuevo segmento conformado por los adultos mayores con poder adquisitivo se perfila atractivo para la generación de servicios adaptados a sus necesidades.
- En la actualidad, no existe un club en Lima diseñado exclusivamente para adultos mayores en cuanto a infraestructura, personal y plan de salud personalizado de acuerdo a las necesidades de cada asociado con el fin de mejorar su calidad de vida. Es por ello que encontramos una oportunidad el desarrollar este tipo de negocio.

## **Bibliografía**

Bach, D. & Bruce, D. (2010). “Lo que todo consejero delegado debería saber sobre estrategias ajenas al mercado”. *Harvard Deusto Business Review*, 11-22.

Centro de Investigación de Formación de la República Argentina. (2009). *Documento de Trabajo N° 2: La evolución del sistema previsional argentino*. Buenos Aires.

David, F. R. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.

Del Castillo, E. & Schwalb, M. (2011). *Guía práctica para la gestión de proyectos con responsabilidad social*. Lima: Espacio Azul.

Diario Gestión (17 de enero de 2014). *Precios de terrenos crecieron hasta diez veces en los últimos diez años*. Lima: Diario Gestión.

Garralda Ruiz de Velasco, Joaquín (2005). *La cadena de valor*. Madrid: Instituto de Empresa.

Gómez-Mejía, L.; Balkin, D.; & Cardy, R. (2008). *Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Pearson.

Hax, A. & Majluf, N. (2008). *Estrategias para el liderazgo competitivo: De la visión a los resultados*. Buenos Aires: Editorial Granica S.A.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2009). “Estimaciones y proyecciones de población, 1950 – 2050”. *Boletín de Análisis Demográfico N° 36*. Lima: INEI.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2009). “Perú: Estimaciones y proyecciones por departamento, sexo y grupos quinquenales de edad 1995-2025”. *Boletín de Análisis Demográfico N° 37*. Lima: INEI.

Ipsos Marketing (2012). *Perfil del adulto mayor 2012*. Lima: Ipsos Marketing.

Ipsos Perú (2013). *Perfiles zonales de Lima Metropolitana 2013*. Lima: Ipsos Perú.



- Kotler, P.; Lane, K.; Cámara, D.; & Molla, A. (2012). *Dirección de Marketing*. España: Pearson.
- Krajewski, L.; Ritzman, L.; & Malhotra, M. (2008). *Administración de Operaciones*. México: Pearson Educación.
- Lovelock, C. (2011). *Administración de servicios. Estrategias para la creación de valor en el nuevo paradigma de los negocios*. México: Pearson Educación.
- Lovelock, C. & Wirtz, J. (2009). *Marketing de servicios, personal, tecnología y estrategia*. México: Pearson Educación.
- Malhotra, N. K. (2008). *Investigación de Mercados*. México: Pearson Educación.
- Martín, J. G. (2009). *Envejecer es bueno para la salud*. España: Erasmus Ediciones.
- Ministerio de Economía y Finanzas (2014). Marco macroeconómico multianual 2015-2017. Recuperado el 11 de mayo de 2014, de [http://www.mef.gob.pe/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1116&Itemid=100233](http://www.mef.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=1116&Itemid=100233).
- Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables. (2012). *Plan nacional para las personas adultas mayores 2013-2017*. Recuperado el 15 de octubre de 2013, de [http://www.mimp.gob.pe/files/planes/plan\\_nac\\_pam\\_2013-2017.pdf](http://www.mimp.gob.pe/files/planes/plan_nac_pam_2013-2017.pdf)
- Ochoa Fattorini, V. (2013). *Arcadia invierte US\$ 13 millones en resort para adultos mayores*. Recuperado el 13 de noviembre de 2013, de [www.gestion.pe; http://gestion.pe/impresarcadia-invierte-us-13-mlls-resort-adultos-mayores-2064216](http://gestion.pe/impresarcadia-invierte-us-13-mlls-resort-adultos-mayores-2064216)
- Porter, M. E. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones*. Buenos Aires: Vergara.
- Ross, S. A.; Westerfield, R. W.; & Jaffe, J. F. (2010). *Finanzas Corporativas*. México: Mc Graw Hill.
- Sainz de Vicuña, J. M. (2012). *El Plan de Marketing en la práctica*. Madrid: ESIC B & M School.
- Silva Nole, L. (2014). [www.elcomercio.pe](http://www.elcomercio.pe). Recuperado el 15 de febrero de 2014, de *El*

Comercio: <http://elcomercio.pe/lima/personajes/hay-mas-200-mil-adultos-mayores-que-usan-facebook-peru-noticia-1701769>

Joy Chion Ly, Tiffany; Rothschild Fernández, Melanie; Alvarado Cáceres Jaime; y Vargas Feldmuth, José Raúl (2006). *Calidad de vida en el adulto mayor*. Lima: Centrum.

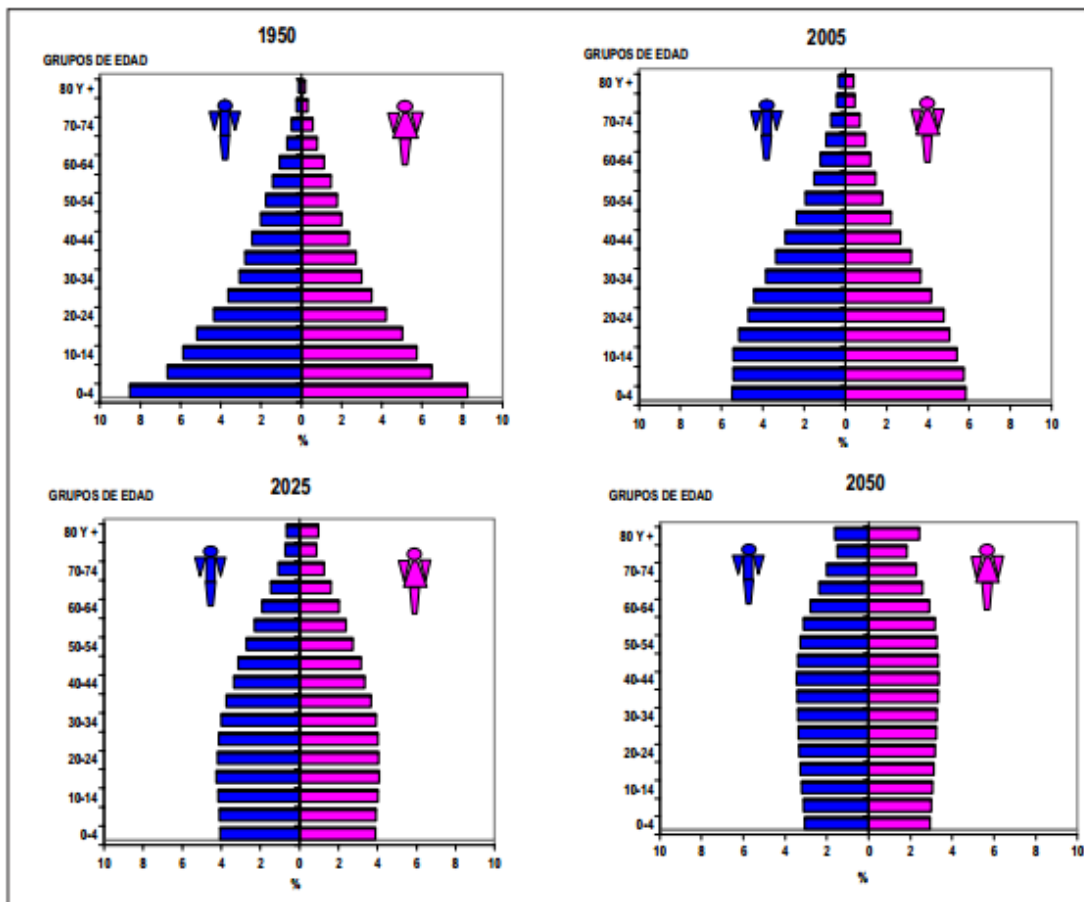
Zapatel, A. (2013). “Superpoderosos Sénior”. *Semana Económica* N° 1371.

## **Anexos**

## Anexo 1. Organismos públicos relacionados con el adulto mayor

- Ministerio de Salud (MINSA), quien busca atender de manera integral las necesidades de salud de la población adulta mayor.
- EsSalud, con la creación de una red de Centro de Adulto Mayor (CAM) a nivel nacional, que son lugares de encuentro generacional promoviendo las relaciones interpersonales. Además cuenta con el programa de atención domiciliaria (PADOMI), que brinda servicios de salud a domicilio a los asegurados mayores de 80 años y a los asegurados menores de 80 años con limitaciones físicas.
- Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS), ejecutor del programa Pensión 65 que busca otorgar protección a los grupos sociales especialmente vulnerables.
- Centros Integrales de Atención al Adulto Mayor (CIAM). De acuerdo a la Ley de las Personas Adultas Mayores, el MIMP promueve su creación en las municipalidades provinciales y distritales; los CIAM reúnen a personas adultas mayores que voluntariamente decidan inscribirse y participar en sus programas.

## Anexo 2. Pirámides de población en el Perú



Fuente: INEI: Estimaciones y Proyecciones de Población 1950 - 2050. Boletín de Análisis Demográfico N° 36

### Anexo 3. Distribución de la población adulta mayor y población AD70 en Lima Metropolitana

#### Adultos Mayores, por NSE predominante de la vivienda

Zona de Lima / NSE	Total	A	B	C	D	E	Total
Lima Norte	206,422	69	9,914	81,061	78,225	37,154	206,422
Lima Este	163,833	395	9,787	58,334	71,155	24,163	163,833
Lima Centro	101,922	149	25,114	55,054	15,715	5,890	101,922
<b>Lima Moderna</b>	<b>206,142</b>	<b>64,981</b>	<b>108,435</b>	<b>28,007</b>	<b>3,381</b>	<b>1,338</b>	<b>206,142</b>
Lima Sur	139,200	1,288	9,001	44,540	49,163	35,207	139,200
Callao	90,682	10	7,920	27,386	40,303	15,063	90,682
<b>Total</b>	<b>908,201</b>	<b>66,892</b>	<b>170,170</b>	<b>294,382</b>	<b>257,942</b>	<b>118,816</b>	<b>908,201</b>

Fuente: Elaboración propia basada en Ipsos Marketing: Perfiles Zonales de Lima Metropolitana 2013.

#### AD70 de Lima Metropolitana, por NSE predominante de la vivienda

Zona de Lima / NSE	Total	A	B	C	D	E	Total	Partic. %
Lima Norte	99,083	33	4,758	38,909	37,548	17,834	99,083	23%
Lima Este	78,640	189	4,698	28,000	34,154	11,598	78,640	18%
Lima Centro	48,923	71	12,055	26,426	7,543	2,827	48,923	11%
<b>Lima Moderna</b>	<b>98,948</b>	<b>31,191</b>	<b>52,049</b>	<b>13,443</b>	<b>1,623</b>	<b>642</b>	<b>98,948</b>	<b>23%</b>
Lima Sur	66,816	618	4,321	21,379	23,598	16,899	66,816	15%
Callao	43,527	5	3,801	13,145	19,345	7,230	43,527	10%
<b>Total</b>	<b>435,936</b>	<b>32,108</b>	<b>81,682</b>	<b>141,303</b>	<b>123,812</b>	<b>57,032</b>	<b>435,936</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia basada en Ipsos Marketing - Perfiles Zonales de Lima Metropolitana 2013.

Nota: El 48% de los adultos mayores tienen más de 70 años.

### Anexo 4. Población AD70 estimada en Lima Moderna

#### Población AD70 estimada en Lima Moderna

Districtos	TOTAL AD70	AD70 NSE	Partic. % AyB
Barranco	2,459	1,072	1%
Jesús María	5,613	4,552	5%
La Molina	12,747	11,065	13%
Lince	4,090	2,761	3%
Magdalena del Mar	4,280	3,727	4%
Miraflores	6,572	6,244	7%
Pueblo Libre	6,030	5,409	6%
San Borja	8,775	8,591	10%
San Isidro	4,384	4,314	5%
San Miguel	10,625	8,681	10%
Santiago de Surco	26,143	21,076	25%
Surquillo	7,230	4,178	5%
<b>Lima Moderna</b>	<b>98,948</b>	<b>83,314</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia basada en Ipsos Marketing - Perfiles Zonales de Lima Metropolitana 2013.

## Anexo 5. Entrevistas de profundidad - Centros de día para el adulto mayor

Institución / Información	CIAM Miraflores	CIAM Jesús María	CIAM San Isidro	CAD EsSalud Jesús María	CAD EsSalud San Isidro	Programa Ryoichi Jinnai (APJ)
Concurrencia por rango de edades.	50-70 años	60 - 70 años: 75% / 70 a más: 25%	60 - 80 años. Mayores de 70 años: 20%	60 - 70 años: 75% / 70 a más: 25%	60 - 70 años: 75% / 70 a más: 25%	Segunda edad: 68 - 75 años / Tercera edad: 75 años a más
Horario de atención.	L - V. 8:00 am - 5:00 pm	L - V. 9:00 am - 5:00 pm	L - V. 9:00 am - 5:00 pm	L - V. 9:00 am - 5:00 pm	L - V. 8:00 am - 5:00 pm	Segunda edad: 2:00 - 5:00 pm Tercera edad: 9:15am - 2:00pm (1)
Concurrencia máxima diaria.	150	120	80	150	100	Diario: 80 3ra. edad / 40 2da. edad
Concurrencia máxima por las mañanas.	100	80	60	100	80	80
Requisitos.	Copia del DNI, copia del recibo de luz, agua o teléfono y 2 fotos tamaño carné	Vivir en el distrito (DNI)	Vivir en el distrito (DNI)	Vivir en el distrito (DNI) y ser jubilado.	Vivir en el distrito (DNI) y ser jubilado.	Ser Nikkei (ascendencia japonesa)
Número de actividades ofrecidas.	29	21	20	25	22	6
Servicios adicionales.	Paseos, salud preventiva	Podología	Consultorio Psicológico		Podología (S/. 12), peluquería (S/. 5). Psicología (S/. 20 por cuatro sesiones).	
Actividad con mayor demanda.	Baile, tai chi, gimnasia mental, pilates, pintura, yoga y zumba	Tejido, gimnasia mental y yoga	Gimnasia mental, yoga, rehabilitación física	Peña, Marinera, caminata	Taller de memoria, bailes	Baile y karaoke
Costo de los talleres.	Inglés: S/. 40,00 x 4 clases, Computación: S/. 80,00 x 15 clases, Entrena tu mente: S/. 28,00 x 4 clases, Foto producción: S/. 60,00 x 1 mes, Pintura : S/. 60,00 x 1 mes. El resto de actividades aprox.: S/. 5,00	Terapia física y rehabilitación: S/.35 el mes (tres veces por semana). El resto aprox. S/. 5 por talleres de dos horas.	Charlas nutricionales, computación, gimnasia mental gratuitos. El resto entre S/. 7 y S/. 10 por sesión	Los otorgados por profesionales de EsSalud son gratis. Los otros entre S/. 20 y S/. 30 al mes por cuatro sesiones al mes.	Los otorgados por profesionales de EsSalud son gratis. Los otros entre S/. 20 y S/. 30 al mes por cuatro sesiones.	Cada AD debe pagar S/. 10 al ingreso a APJ. Programa subsidiado por la APJ.
Control de la presión.	L - V. 8:00 am - 5:00 pm	L - V. 9:00 am - 5:00 pm	L - V. 9:00 am - 5:00 pm	SÍ	SÍ	Obligatoriamente al ingreso a APJ
¿Cuenta con centro de salud?	SÍ	NO	NO	NO	NO	SÍ. Policlínico APJ
¿Cuentan con especialistas?	SÍ	NO	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ. Técnica y enfermera geriatra
Personas que trabajan directamente en el programa.	10	3	10	10	12	8
Modalidad de contratación de los profesores / instructores.	Algunos ad honórem, otros se financian con el pago de los talleres	Algunos ad honórem, otros se financian con el pago de los talleres		Honorarios profesionales	Honorarios profesionales	Honorarios profesionales
Servicio de alimentación.	NO	NO	NO	SÍ. S/. 5. Previa inscripción.	SÍ. S/. 6 y S/. 7. Deben inscribirse desde las 9am, pues se preparan solo 80 platos al día.	Solo para los AD tercera edad
Servicio de transporte.	NO	NO	NO	NO	NO	SÍ para los AD tercera edad.
Servicios tercerizados.	Viajes - Agencias / Campañas médicas	Viajes - Agencias	Viajes - Agencias / Campañas médicas	Comedor	Comedor	
Principal medio de transporte de los asistentes.	Taxi, caminando o familiares	Transporte público / taxis	Transporte público / taxis	Transporte público	Transporte público	Servicio de recojo para los AD tercera edad
¿Cuentan con piscina?	NO	NO	NO	NO	NO	NO.
Infraestructura del local.	Acondicionado. Casa de 300 m2 aprox. Solo primer piso.	Acondicionado. Casa de 400 m2 aprox. Solo primer piso.	Acondicionado. Casa de 350 m2 aprox., dos niveles. Sin rampas.	Casona antigua mal acondicionada, escaleras hacia el salón principal (segundo piso)	Casona antigua acondicionada. Principales actividades se realizan en el primer piso (rampas)	Apropiada.

Abreviaturas:

AD: Adulto mayor

APJ: Asociación Peruano Japonesa

Notas:

(1) El AD solo puede asistir una vez a la semana, los grupos son cerrados

Fuente: Elaboración propia 2014.

## Anexo 6. Cuestionario del estudio de mercado

**P1 ¿ESTÁ DISPUESTO A ASISTIR A UN CLUB EXCLUSIVO PARA EL ADULTO MAYOR, CON UNA CUOTA MENSUAL DE PAGO?**

- SÍ (pase a la siguiente pregunta)  
 NO (pase a la P5)

**P2 ¿CUÁLES DE LAS SIGUIENTES ACTIVIDADES LE GUSTARÍA REALIZAR A UD. (múltiples respuestas)?**

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Tai chi/artes marciales      | <input type="checkbox"/> Fotografía             |
| <input type="checkbox"/> Gimnasia/aeróbicos / Pilates | <input type="checkbox"/> Pintura                |
| <input type="checkbox"/> Yoga / meditación            | <input type="checkbox"/> Gimnasia mental        |
| <input type="checkbox"/> Baile / Danza                | <input type="checkbox"/> Viajes                 |
| <input type="checkbox"/> Idiomas                      | <input type="checkbox"/> Natación               |
| <input type="checkbox"/> Labor social                 | <input type="checkbox"/> Bochas                 |
| <input type="checkbox"/> Jardinería/Huerto            | <input type="checkbox"/> Caminatas / trotes     |
| <input type="checkbox"/> Computación                  | <input type="checkbox"/> Otro.....(ESPECIFICAR) |

**P3 ¿CONOCE UD. ALGÚN LUGAR DONDE PUEDE REALIZAR TODAS ESTAS ACTIVIDADES?**

- SÍ (PASE A LA SIGUIENTE PREGUNTA)  NO (PASE A LA PREGUNTA P6)

**P4 ¿QUÉ LUGARES CONOCE DONDE REALIZAR ACTIVIDADES RECREATIVAS?**

- Centro del Adulto Mayor de mi municipalidad  
 Centro cultural de colonias extranjeras / embajadas  
 Centros del Adulto Mayor - EsSalud  
 Club Privado  
 En mi casa / entrenador a domicilio  
 Aire libre / Parques / Calle  
 Otro.....(ESPECIFICAR)

**P5 ¿POR QUÉ UD. NO REALIZA ACTIVIDADES RECREATIVAS (múltiples respuestas)?**

- Por falta de tiempo  
 No tengo con quien acudir  
 No existe un lugar donde realizarlas  
 Por enfermedad  
 Otro.....(ESPECIFICAR)

**P6 ¿CUÁLES DE LOS SIGUIENTES ATRIBUTOS VALORARÍA UD. PARA ESTE CLUB EXCLUSIVO?**

	Muy Importante	Importante	Regular	Algo Importante	Nada Importante
Trato personalizado	5	4	3	2	1
Servicio de alimentación	5	4	3	2	1
Infraestructura acondicionada	5	4	3	2	1
Cercanía a mi hogar	5	4	3	2	1
Clima cálido	5	4	3	2	1
Salones de entretenimiento	5	4	3	2	1
Áreas verdes	5	4	3	2	1
Servicio de salud básica	5	4	3	2	1
Salón de belleza	5	4	3	2	1
Terapias	5	4	3	2	1

**P7 ¿CON QUÉ FRECUENCIA ASISTIRÍA AL CLUB EXCLUSIVO?**

- Todos los días  
 3 veces por semana  
 1 vez por semana  
 Cada 15 días  
 1 vez al mes  
 Otros ..... (Especificar)

**P8 ¿CUÁNTO ESTARÍA DISPUESTO A PAGAR MENSUALMENTE PARA PERTENECER A ESTE CLUB EXCLUSIVO?**

- Menos de S/. 200  
 S/. 200  
 S/. 300  
 S/. 400  
 Más de S/. 400

**P9 ¿CÓMO SOLVENTARÍA LA CUOTA MENSUAL (SOLO UNA OPCIÓN)?**

- Pensión propia  
 Rentas propias  
 Con mis ingresos más apoyo de hijos / familiares  
 Solo hijos / familiares  
 Otro.....(ESPECIFICAR)

**P10 ¿CÓMO SE MOVILIZARÍA HACIA EL CLUB EXCLUSIVO?**

- Movilidad propia  
 Taxi  
 Servicio público  
 Con familiares  
 Otros.....(ESPECIFICAR)

**P11 ¿CUÁL DE LAS SIGUIENTES ALTERNATIVAS DE NOMBRES LE AGRADA PARA EL CLUB EXCLUSIVO?**

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Nueva Generación | <input type="checkbox"/> Vitania          |
| <input type="checkbox"/> El Roble         | <input type="checkbox"/> Alegría de Vivir |
| <input type="checkbox"/> Vitania Sénior   | <input type="checkbox"/> Gloriosa Edad    |
| <input type="checkbox"/> Plenitud         | <input type="checkbox"/> Otro             |

**P12 ¿POR QUÉ NO ESTARÍA DISPUESTO A PERTENECER A UN CLUB SÉNIOR EXCLUSIVO PARA EL ADULTO MAYOR?**

.....(ESPECIFICAR)

### Anexo 7. Lista de atributos valorados por los AD70 de Lima Moderna

Atributo	NPS
Trato personalizado	99%
Servicio de transporte	96%
Terapias	94%
Áreas verdes	93%
Infraestructura acondicionada	92%
Servicio de alimentación	92%
Servicio de salud básica	90%
Cercanía a mi hogar	90%
Clima cálido	89%
Salón de belleza	88%
Salones de entretenimiento	86%

Fuente: Elaboración propia basada en investigación de mercado

### Anexo 8. Lista de actividades preferidas por los AD70 de Lima Moderna

Actividad	%
Tai chi/artes marciales	57%
Caminatas / trotes	50%
Gimnasia/aeróbicos / Pilates	46%
Yoga / meditación	31%
Viajes	31%
Baile / Danza	26%
Gimnasia mental	22%
Jardinería/Huerto	20%
Natación	13%
Idiomas	10%
Computación	10%
Pintura	10%
Labor Social	8%
Fotografía	6%
Bochas	6%

Fuente: Elaboración propia basada en investigación de mercado

### Anexo 9. Estimación de la asistencia máxima a “Gloriosa Edad”

Cantidad máx. socios (A)			1,000
Frecuencia con la que asistiría	Preferencia de asistencia (B)	Prob. de asistencia cualquier día de la semana (C)	Socios que asistirán al club cualquier día de la semana (A)x(B)x(C)
1 vez al mes	2%	3%	1
1 vez por semana	22%	14%	32
3 veces por semana	48%	43%	205
Cada 15 días	9%	7%	6
Todos los días	19%	100%	188
Asistencia máxima diaria			431
Prefieren asistir por las mañanas		70%	302

Fuente: Investigación de mercado propia y entrevistas de profundidad.



## Anexo 10. Matriz FODA cruzado

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	<p>F1 Indicadores de rentabilidad atractivos.</p> <p>F2 Contratación de personal especializado en la realización de actividades para el AD70.</p> <p>F3 Gestores con conocimiento en los sectores de <i>marketing</i> de salud y gestión financiera.</p> <p>F4 Estructura horizontal, flexibilidad en la toma de decisiones.</p> <p>F5 Estrategia implementada sobre la base de una sólida cultura corporativa.</p>	<p>D1 Bajo respaldo financiero.</p> <p>D2 Primer emprendimiento de los gestores.</p> <p>D3 Poca experiencia en el sector de servicios para el adulto mayor.</p>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>Estrategias FO</b>	<b>Estrategias DO</b>
<p>O1 Políticas de Estado para mejorar la calidad de vida del adulto mayor.</p> <p>O2 Crecimiento del PBI Nacional (en torno al 6%).</p> <p>O3 Aumento de la población adulta mayor en el Perú.</p> <p>O4 Incremento del número de personas afiliadas al Sistema Privado de Pensiones.</p> <p>O5 Distribución geográfica de la población adulta mayor en Lima Metropolitana.</p> <p>O6 Estilos de vida de los adultos mayores.</p> <p>O7 Aumento en la tenencia y uso de bienes tecnológicos de los adultos mayores.</p> <p>O8 Cambios favorables en las tecnologías de comunicación.</p> <p>O9 Avances tecnológicos y de la ciencia.</p> <p>O10 Redes sociales.</p> <p>O11 Conciencia y cultura ambiental.</p> <p>O12 Calidad de vida en ambientes urbanos.</p> <p>O13 Aumento de la población adulta mayor en el mundo.</p> <p>O14 Mejora en la oferta de servicios para adultos mayores en Latinoamérica.</p>	<p>E1 Desarrollar servicios y actividades valorados por los AD70 en Lima Moderna D17 (O1, O2, O3, O6, O13, O14, F1, F2).</p> <p>E2 Invertir en innovación (F4, O8, O9, O14).</p> <p>E3 Identificar una zona de Lima Moderna que cumpla con los atributos exigidos por los AD70 (O5, O6, O7, O8, O11, O14, F2, F4).</p> <p>E4 Contratar <i>staff</i> de técnicos especializados en el cuidado del AD70 (O3, O4, O6, O14, F4, F5).</p>	<p>E5 Buscar alianzas estratégicas con actores involucrados con el público objetivo (D3, O3).</p> <p>E6 Capacitar continuamente al personal (D2, D3, O6, O7, O8).</p>
<b>AMENAZAS</b>	<b>Estrategias FA</b>	<b>Estrategias DA</b>
<p>A1 La oferta de terrenos en Lima Moderna.</p> <p>A2 Técnicos especializados en los adultos mayores en el Perú.</p> <p>A3 Marco regulatorio del Sistema Previsional.</p> <p>A4 Vivir el proceso de envejecimiento fuera del país.</p>	<p>E7 Posicionar la marca Gloriosa Edad en el nicho de mercado AD70 de Surco, La Molina y San Borja (F2, F4, A2).</p> <p>E8 Establecer un plan de remuneraciones atractivo en función a cumplimientos operativos y de calidad (F1, F5, A2).</p> <p>E9 Buscar alternativas de terrenos en la periferia de Lima Moderna en función a las exigencias del AD70 (F1, F4, A1).</p> <p>E10 Establecer un precio máximo de alquiler en Lima Moderna (S/. 10M) de modo de no afectar la rentabilidad del negocio (F1, A1).</p>	<p>E11 Viajar al exterior para conocer los servicios que ofrecen para el adulto mayor (D2, D3, A2, A4).</p> <p>E12 Controlar los gastos a través de indicadores de gestión (D1, A1, A1, A3).</p> <p>E13 Implementar un programa de prácticas preprofesionales con las mejores escuelas especializadas en técnicos para el adulto mayor (formación de talentos) (D3, A2).</p>

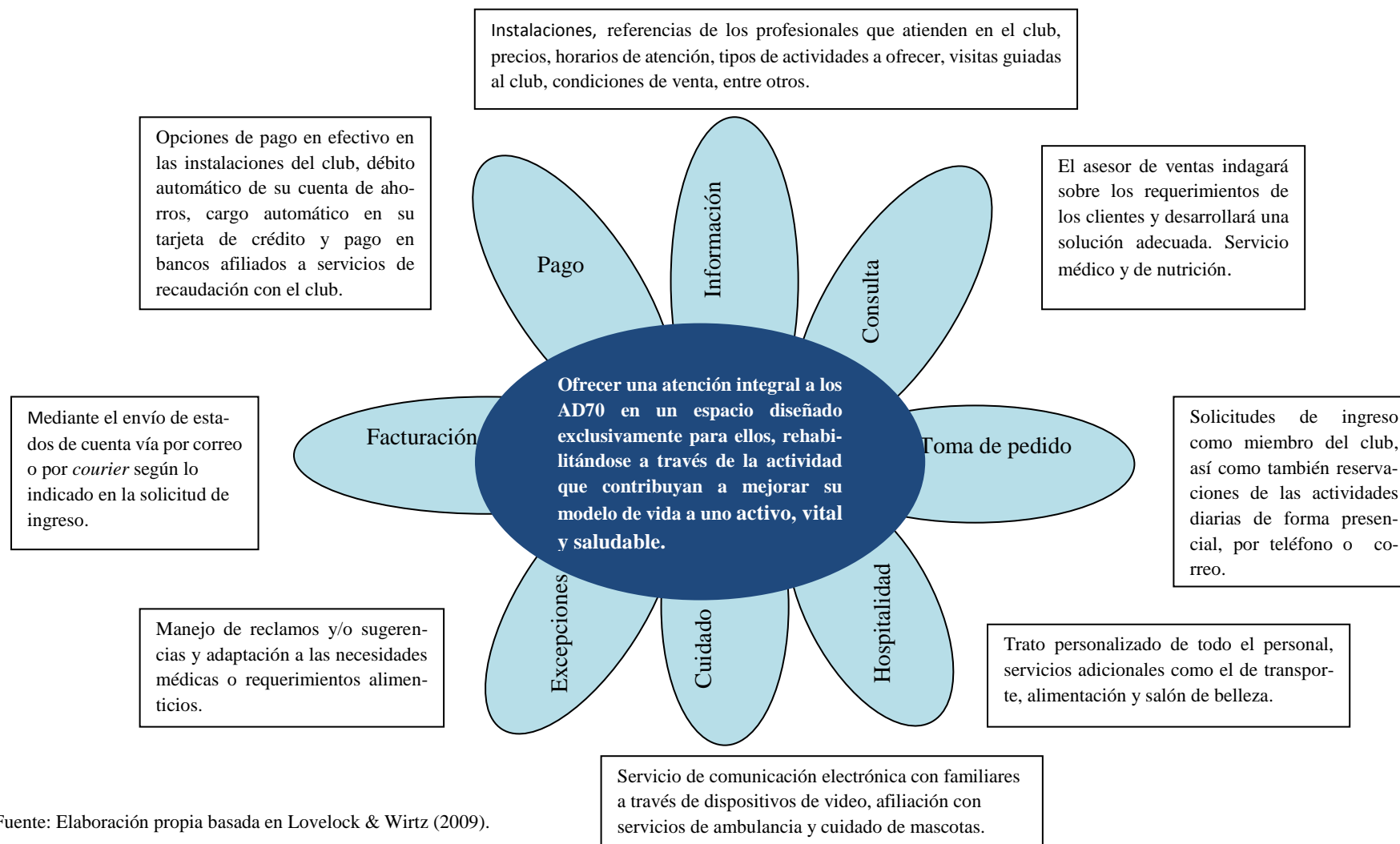
Fuente: Elaboración propia basada en David (2013).

## Anexo 11. Determinación de la Matriz PEYEA

Posición estratégica interna		Posición estratégica externa	
Fuerza financiera (FF)	Puntuación	Estabilidad del entorno (EE)	Puntuación
Rendimiento sobre la inversión	3	Aumento de la población adulta mayor en el Perú.	-1
Adecuados niveles de rentabilidad	3	Políticas de Estado para mejorar la calidad de vida del adulto mayor.	-3
Capital de trabajo positivo	2	Crecimiento del PBI Nacional (en torno al 6%).	-4
Bajo nivel de endeudamiento	3	Incremento del número de personas afiliadas al Sistema Privado de Pensiones.	-2
		Avances tecnológicos y de la ciencia.	-1
		La oferta de terrenos en Lima Moderna.	-5
		Técnicos especializados en los adultos mayores en el Perú.	-7
		Vivir el proceso de envejecimiento fuera del país.	-3
<b>PROMEDIO FF</b>	<b>2.75</b>	<b>PROMEDIO EE</b>	<b>-3.25</b>
Ventaja competitiva (VC)	Puntuación	Fuerza de la industria (FI)	Puntuación
Participación de mercado	-1	Poder de los proveedores.	6
Posicionamiento de la marca.	-5	Barreras de entrada	2
Alta inversión en infraestructura y calidad.	-1	Barreras de salida	3
Lealtad de los clientes.	-5	Poder de los compradores	6
Servicio de técnicos especializados en el adulto mayor y de primer nivel.	-1	Amenaza de productos sustitutos	2
Cultura organizacional que fomenta la innovación.	-1	Rivalidad entre competidores	4
Control sobre proveedores e intermediarios.	-1		
<b>PROMEDIO VC</b>	<b>-2.14</b>	<b>PROMEDIO FI</b>	<b>3.83</b>
Eje "X": VC + FI	<b>1.69</b>		
Eje "Y": EE + FF	<b>-0.50</b>		

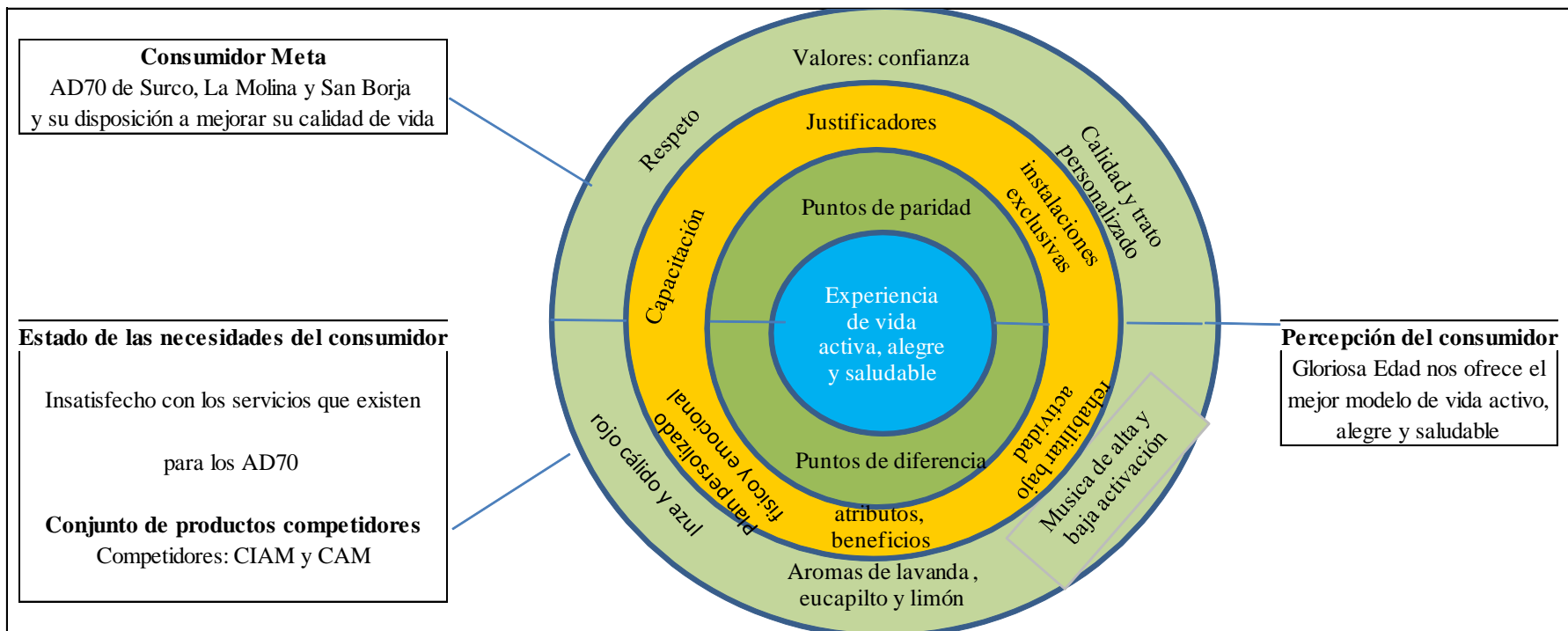
Fuente: Elaboración propia basada en David (2013).

## Anexo 12. Flor del servicio



Fuente: Elaboración propia basada en Lovelock & Wirtz (2009).

### Anexo 13. Esquema vista panorámica de posicionamiento



Fuente: Elaboración propia basada en Kotler *et al.* (2012).

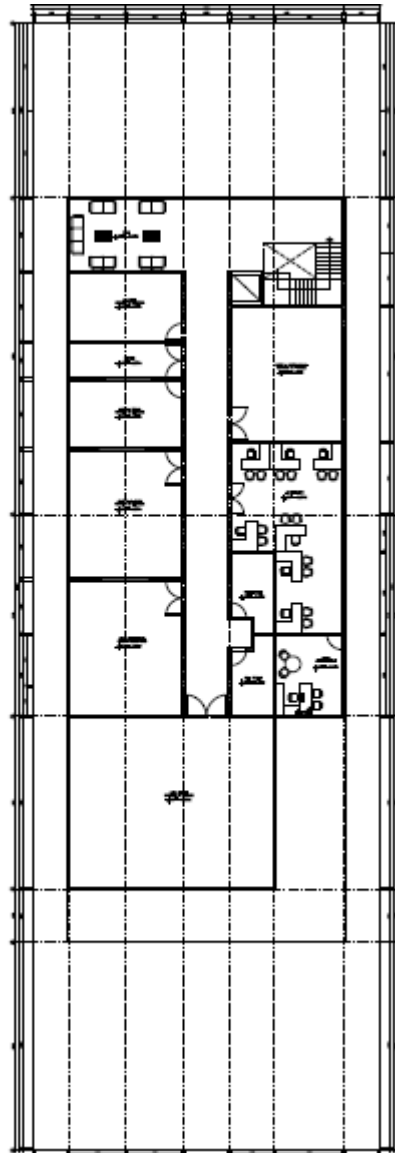
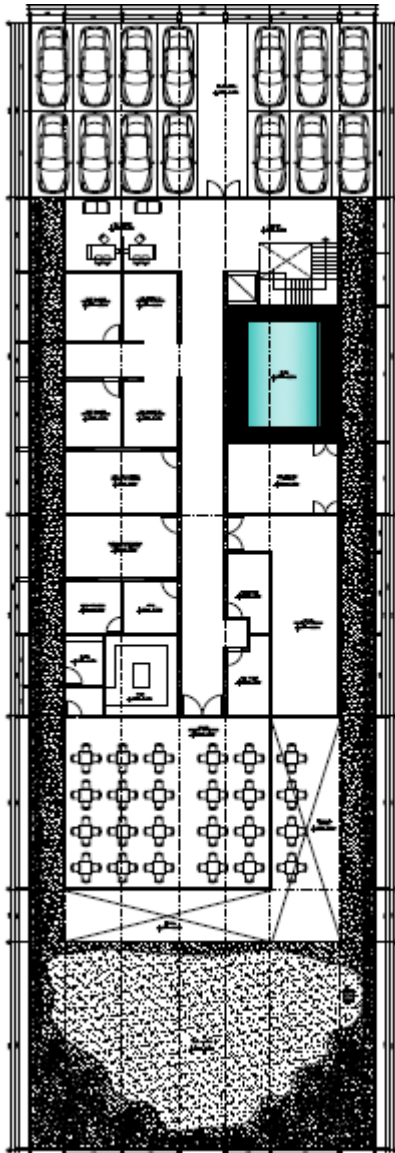
## Anexo 14. Descripción de procesos

PE1	Administración y Finanzas Definición de puestos y funciones, gestión de planillas, programas de capacitación, finanzas y contabilidad, planificación y control.
PE2	<i>Marketing</i> Generar campañas de publicidad enfocada en los AD70 de Lima Moderna, utilizando inteligencia comercial para llegar al nicho de mercado. Diseño de programas y actividades en función de las preferencias del AD70.
PE3	Desarrollo de Alianzas Estratégicas y Relaciones Institucionales Identificar empresas e instituciones con quienes se pueden generar sinergias, tales como Universidades (dotación de egresados y practicantes), farmacias (proveedor de medicinas geriátricas), Kimberly Clark (proveedor de artículos de limpieza para adultos), agencias de viajes, clínicas, Cías de seguros, AFPs, entre otros.
P1	Recepción y Orientación Primer recibimiento de los AD70, socios o aún no socios. Orientación amable y cordial sobre el funcionamiento del club. Deriva al proceso de Ventas y Admisión o al proceso Inscripción a Actividades según sea el caso.
P2	Ventas y Admisión Asesores de ventas reciben a los AD70 y/o familiares derivados de los distintos canales (P1, PS14 o referidos), otorga una descripción más detallada sobre los beneficios del club. Se cierra la venta con la solicitud de ingreso al club, luego del cual pasa por la entrevista del Gerente del Club y una vez admitido y pagada su primera cuota, se emite su carné de asociado. Se deriva a la actividad P3.
P3	Inscripción a actividades Los AD70 una vez socios de Gloriosa Edad pueden acceder libremente a todas las actividades programadas que se realizan dentro del club. Se puede hacer de manera presencial, vía teléfono, <i>e-mail</i> o por internet.
	ACTIVIDADES Engloba todas las actividades programadas en Gloriosa Edad. Cada una de ellas tiene un proceso distinto en función de su naturaleza.
P4 / P5 / P6	Actividades físicas / Talleres / Terapias El instructor recibe a los AD70 inscritos desde 10 minutos antes de la hora programada de la actividad. Se inicia con una dinámica integradora. Luego se resaltan los beneficios de realizar la actividad. Se realiza la actividad (aprox. 45 min). Despedida y frase motivadora para que continúen realizando la actividad.
P7	Seguimiento personalizado Recomendación de actividades en función de diagnósticos periódicos. Especialistas hacen monitoreo a la ejecución del programa de actividades y la evolución de la salud del AD70.
P8	Tópico / prevención Todos los días los AD70 que asistan al club pasan por el tópico para la medición de la presión y signos vitales. En caso de accidentes menores son atendidos en el tópico por la enfermera y técnica de turno.
P9	Nutrición Los AD70 tienen permanentemente una nutricionista especializada a quien pueden recurrir para consultas y recomendaciones. Todas las semanas se brinda una charla sobre consejos para una nutrición saludable.
P10	Campañas médicas Una vez al mes se realiza una campaña médica con el apoyo de una clínica y HBO (proveedor especializado de medicinas geriátricas).
P11	Eventos especiales Se organizan eventos especiales tales como los cumpleaños del mes, día del padre, día de la madre, día del abuelo, Navidad, Fiestas Patrias. Los cuales se celebran en el horario del Viernes Cultural de la última semana del mes, con el acompañamiento de la peña de turno.
P12	Cobro y facturación El primer cobro se realiza en las instalaciones del club, luego del proceso de ventas y admisión. Se cobra el mes adelantado. Para los siguientes meses el AD70 puede acercarse a cancelar su cuota en el banco de su preferencia a través del sistema de recaudación con su número de socio, o en el club presencialmente. Los estados de cuenta llegan al AD70 y familiar responsable por el medio que se indicó en la Solicitud de Ingreso: <i>e-mail</i> o <i>courier</i> (en cuyo caso se le cobra la comisión respectiva).
P13	Gestión de fidelización Los gerentes del club tienen dos horas a la semana para tener entrevistas con los socios, conocer directamente el grado de satisfacción por el club y recoger las recomendaciones de mejora que proponen. Convenios de descuentos con empresas especializadas en el AD70 con la presentación del carné de asociado.
P14	Evaluación de satisfacción Los AD70 serán encuestados rápidamente, a quienes se les preguntará que valoren del 1 al 5, siendo 5 lo mejor, la actividad que acaba de realizar o al instructor / profesor que lo acaba de dictar. El practicante, encargado de realizar las encuestas, contará con un Ipad (o equipo similar) donde los AD70 marcarán su valoración.
P15	Servicio de transporte Se brindará el servicio de transporte para el traslado desde/hacia Gloriosa Edad. Horarios y paraderos establecidos. Dos frecuencias en las mañanas y una frecuencia por la tarde, principales avenidas de los distritos de La Molina, San Borja y Surco.

P16	<p><b>Atención de emergencias</b></p> <p>En caso se tengan emergencias de consideración, el AD70 es trasladado vía Alerta Médica a la Clínica Montefiori (en caso sea asegurado en una EPS o no sea asegurado) o al Seguro Social de la Av. Constructores (en caso sea asegurado de EsSalud), acompañado de una técnica del Club. Se comunica de inmediato al familiar responsable.</p>
P17	<p><b>Información a los familiares</b></p> <p>A través de un circuito cerrado, los familiares pueden acceder vía internet a las instalaciones del Club y monitorear las actividades que su AD70 realiza. Además se le entregará un informe mensual sobre las actividades realizadas en el Club: Número de actividades, horas en actividades, participación en talleres, etc.</p>
P18	<p><b>Servicio de alimentación</b></p> <p>Servicio conccionado. Se cobrará S/. 3.000 al mes. La nutricionista de Gloriosa Edad dará el visto bueno a los menús a prepararse en la semana. Se espera la atención de 300 platos al día.</p>
PS1	<p><b>Gestión de altas y bajas</b></p> <p>Proceso que se alimenta de P2: Ventas y Admisión y P14: Cobro y Facturación. Una vez concluido el proceso de admisión, el socio es dado de alta, se activan sus accesos y los descuentos en los establecimientos afiliados. En caso el socio tenga tres cuotas mensuales consecutivas morosas, se desactivan los accesos. Luego de seis meses posteriores sin regularizar la mora se da de baja al socio.</p>
PS2	<p><b>Almacén</b></p> <p>Se lleva el control diario del abastecimiento de utensilios, enseres y artículos de limpieza que se requiere para el funcionamiento del club. Recibe el requerimiento del Coordinador de Actividades, quien a su vez recibe los requerimientos de los instructores / profesores / enfermera y técnicas. Se coordina con el área de compras cuando hay necesidad de reabastecimiento.</p>
PS3	<p><b>Compras</b></p> <p>Recibe los requerimientos de almacén y coordina las compras con los diversos proveedores. Los pagos se realizan a través de transferencia entre cuentas usando el código interbancario (no hay traslado de efectivo físico).</p>
PS4	<p><b>Tesorería / Pagos</b></p> <p>Control de los flujos del club. Centraliza la información de cobranza a través de los distintos canales (bancos, recepción y tarjetas de crédito). Programa los pagos en función de los acuerdos de crédito tomados con los proveedores</p>
PS5	<p><b>Selección de personal</b></p> <p>Se trabajará con un <i>Head Hunter</i> que se encargue de seleccionar y filtrar candidados para las posiciones de Gloriosa Edad. Presentará una terna final con el resultado de las evaluaciones para que la Gerencia y Jefaturas decidan colegiadamente al finalista.</p>
PS6	<p><b>Planillas</b></p> <p>Pago de planillas de empleados y de recibos de honorarios de instructores / profesores. Se usa el sistema de pago de remuneraciones del sistema financiero.</p>
PS7	<p><b>Formación</b></p> <p>Cada posición contará con una programa de inducción al puesto. Además recibirá programas de formación enfocados en el adulto mayor, tales como tendencias, <i>marketing</i>, gustos y preferencias, etc. Se establece una línea de carrera, con objetivos, cursos y tiempo mínimo de permanencia en el puesto para poder ascender a la siguiente posición.</p>
PS8	<p><b>Evaluación de desempeño</b></p> <p>Cada posición cuenta con metas que son evuadas trimestralmente. Parte del sueldo es variable en función de cumplimiento de objetivos. Estos son básicamente enfocados en la calidad del servicio y tienen como indicador la evaluación de los AD70 a través del NPS (recogido mediante encuestas aleatorias).</p>
PS9	<p><b>Gestión de horarios</b></p> <p>Proceso que organiza la ejecución de actividades del club. La agenda de actividades se renueva cada mes, siendo el Coordinador de Actividades el responsable de velar el que los instructores / profesores estén oportunamente para la ejecución de las actividades programadas.</p>
PS10	<p><b>Mantenimiento y limpieza</b></p> <p>Se terceriza el servicio de limpieza. El Coordinador de Mantenimiento es el encargado de velar por la limpieza del club. Asimismo, es responsable del mantenimiento de los equipos que existen en el club (gimnasio, piscina, karaoke, etc.).</p>
PS11	<p><b>Acondicionamiento del local</b></p> <p>En caso hayan actividades que se realicen en el mismo salón, se acondicionará rápidamente entre actividad y actividad.</p>
PS12	<p><b>Seguridad</b></p> <p>Proceso tercerizado a una empresa especializada. Se coordina con el <i>outsourcing</i> los horarios de los vigilantes, así como su evaluación y reemplazo.</p>
PS13	<p><b>Gestión de la información</b></p> <p>Se analiza la información recogida de diversas fuentes para realizar ejercicios de inteligencia comercial y así poder identificar futuros clientes, preferencias de los clientes, intereses de los familiares, etc. Las fuentes de información son: Solicitudes de ingresos, Reniec y Cías de Seguros (rentas vitalicias). Se procesan también las cuentas tomadas a los AD70 de modo de adecuar las actividades a lo que ellos demanden.</p>
PS14	<p><b>Outsourcing</b></p> <p>Proceso por el cual se evalúan proveedores de servicios y se decide por el postor final en función de las variables: continuidad del servicio y costo del servicio.</p>

Fuente: Elaboración propia 2014.

Anexo 15. Diseño de las instalaciones



## Anexo 16. Descripción de actividades

Actividades	Descripción
Computación	Tiene como objetivo permitir al participante iniciarse en el mundo de la informática centrándose en Windows, Microsoft Word e Internet.
Pintura/Cerámica	Tiene como finalidad desarrollar la creatividad y mantener las habilidades motoras de los AD70, a través de diferentes técnicas pictóricas.
Inglés	Persigue tanto el aprendizaje del idioma como el disfrute y el fomento de las relaciones sociales.
Arteterapia	Es una forma de rehabilitación, educación y salud mental. La Arteterapia es un tipo de terapia artística que consiste en el uso del proceso creativo con fines terapéuticos. Se instrumentará a través del tejido.
Gerentogimnasia	Tiene como objetivo promocionar la salud y el ejercicio físico de los AD70. Incluye el programa de Pilates adaptado a mayores, el cual favorece el fortalecimiento y desarrollo de los músculos internos para mantener el equilibrio corporal, dando firmeza y estabilidad, haciendo que se utilice el cuerpo de forma correcta y facilitando la función natural de los músculos. Se dispondrá de máquinas para cardio.
Peluquería	Servicio completo de peluquería: Lavado, corte, peinado, tintes, etc. También disponible para ocasiones especiales. Manicura: arreglo de uñas y color. Afeitado. Servicio de Podología: eliminación de durezas y control de uñas encarnadas.
Billar	Actividades lúdicas.
Póquer	Actividades lúdicas.
Bingo	Actividades lúdicas.
Música Terapia	Persigue la relajación, integración en un grupo y cooperación, así como estimulación de los sentidos auditivo y táctil. Consiste en la utilización de la música y sus elementos (sonido, ritmo, melodía y armonía) para conseguir efectos terapéuticos relacionados con las necesidades físicas, psicológicas, cognitivas y sociales de los individuos.
Gimnasia mental	Tiene como objetivo prevenir o tratar dificultades de memoria así como también trabajar la coordinación, respiración, esquema corporal, relajación neuromuscular, orientación espacio-temporal, movilización, potencia y fuerza, flexibilidad, equilibrio, lateralidad, ritmo, expresión corporal y expresión de las emociones.
Fisioterapia	Tiene como finalidad la rehabilitación y/o mejora de las actitudes físicas del usuario y prevención. Incluye los siguientes tipos: fisioterapia de mantenimiento con el objetivo de mantener la buena condición física a través de ejercicios y movilizaciones de todo el cuerpo. Fisioterapia cardiaca: destinada a la prevención y el tratamiento de dificultades cardiovasculares. Fisioterapia respiratoria. Tratamientos pre y post-operatorios: dirigida a aquellos que han sufrido o van a sufrir una operación quirúrgica. Tratamientos de electroterapia, termoterapia (infrarrojos y parafina): tratamiento del dolor, la inflamación y la potenciación muscular, artrosis y artritis. Terapia con el Wii, el cual potencia las relaciones interpersonales del club y potencia el vínculo familiar con nuevas generaciones.
Danza creativa terapéutica	Permite desarrollar la expresión emocional y la creatividad, teniendo un impacto físico-psíquico, y especialmente emocional en los D70. Se experimenta a través del movimiento y la danza, la conciencia corporal.
Tai Chi	Persigue la estimulación de circulación de la energía interior a través de los meridianos del cuerpo mejorando la salud, aumentando la vitalidad y favoreciendo la longevidad.
Yoga	Tiene como finalidad lograr la unidad entre cuerpo, mente y espíritu en buen estado de salud a través de posturas, técnicas de respiración y meditación.
Nutrición saludable	Elaboración de una dieta personalizada a cargo del nutricionista y médico geriatra, adaptando la dieta a las circunstancias y evolución de cada AD70. Apoyo médico y psicológico para enfrentar problemas fisiológicos y conductuales asociados a la ingesta de alimentos. Control de variables asociadas a una alimentación saludable (peso, tensión arterial, masa muscular, etc.).
Psicología geriátrica	Valoración psicogeriatrica: valoración a nivel cognitivo y afectivo de la persona mayor. Valoración neuropsicológica: valoración extensa de áreas cerebrales donde se ha detectado daño tras valoración psicogeriatrica. Se realiza informe de apoyo para consultas de neurología y revisiones en procesos de rehabilitación. Rehabilitación neuropsicológica: de manera grupal e individual tratamientos personalizados con el objetivo de recuperar y mantener áreas como memoria, atención, lenguaje, etc. Apoyo y tratamiento psicológico tanto al AD70 como a los familiares: en casos de ansiedad, depresión, duelo, sobrecarga del cuidador, entre otros. Mediación familiar: recomendada en todas aquellas situaciones en las que es necesario la ayuda de un profesional para solucionar tensiones familiares y situaciones conflictivas en referencia al cuidado del AD70.
Peña Criolla	Tiene como objetivo distraer a los AD70 y compartir un momento agradable entre ellos mismos a través de la participación activa de ellos mismos por medio del canto, instrumentos musicales y bailes.
Viernes Cultural	Persigue mantener entretenidos a los AD70 a través de la preparación de la actuación de cada uno de ellos, motivando las relaciones sociales.
Caminata	Realizar ejercicio físico en las afueras del club para disfrutar del clima.
Huerto	Tiene como objetivo que el AD70 mantenga contacto con la naturaleza a través del cultivo de plantas.
Enfermedades crónicas	Charlas informativas sobre cómo prevenir enfermedades crónicas y consejos sobre su cuidado.
Hidroterapia	El agua supone un medio óptimo para la prevención y el tratamiento de enfermedades o lesiones: cuadros patológicos como traumatismos, reumatismos, respiratorios o neurológicos o para mantener un estado físico óptimo. Para ello ofrecemos sesiones de Hidroterapia en nuestra piscina temperada.

Fuente: Elaboración propia 2014.



## Anexo 17. Agenda de actividades

### Gloriosa Edad: Agenda semanal de actividades físicas

Hora	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
8	Tai Chi	Tai Chi	Tai Chi	Tai Chi	Tai Chi	Tai Chi	Tai Chi
9	Yoga	Caminata	Yoga	Danza Creativa Terapéutica	Yoga	Caminata	Yoga
10	Danza Creativa Terapéutica	Danza Creativa Terapéutica	Hidroterapia	Hidroterapia	Hidroterapia	Gerentogimnasia	Hidroterapia
11	Gerentogimnasia	Gerentogimnasia	Hidroterapia	Hidroterapia	Hidroterapia	Danza Creativa Terapéutica	Hidroterapia
12			Gerentogimnasia	Gerentogimnasia	Gerentogimnasia		
13							
14							
15							
16							
17							

### Gloriosa Edad: Agenda semanal de talleres

	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
8							
9	Gerentogimnasia Mental	Gerentogimnasia Mental	Gerentogimnasia Mental	Gerentogimnasia Mental	Gerentogimnasia Mental	Gerentogimnasia Mental	Gerentogimnasia Mental
10	Arteterapia	Arteterapia	Arteterapia	Arteterapia	Arteterapia		
11	Inglés	Computación	Inglés	Computación	Inglés	Computación	
12							
13							
14							
15	Pintura / cerámica	Pintura / cerámica	Pintura / cerámica	Pintura / cerámica	Pintura / cerámica		
16							
17			Danza Creativa Terapéutica	Danza Creativa Terapéutica	Danza Creativa Terapéutica		

### Gloriosa Edad: Agenda semanal de terapias

	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
8							
9							
10	Nutrición saludable						
11						Fisioterapia	Fisioterapia
12							
13							
14	Fisioterapia	Fisioterapia	Fisioterapia	Fisioterapia	Fisioterapia		
15	Huerto		Huerto		Huerto		
16		Enfermedades Crónicas		Enfermedades Crónicas			
17		Psicología Geriátrica		Psicología Geriátrica			

### Gloriosa Edad: Agenda semanal de actividades recreativas

	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
8							
9							
10							
11							
12							
13							
14		Billar		Billar		Billar	
15		Billar		Billar		Billar	
16	Póquer	Peña Criolla	Bingo	Peña Criolla	Viernes Cultural	Música Terapia	
17	Póquer	Peña Criolla	Bingo	Peña Criolla	Viernes Cultural	Música Terapia	

Fuente: Elaboración propia 2014.

### Anexo 18. Relación de personal contratado con honorarios profesionales

Tipo de actividad	Terapeutas / Profesores	Horas de cada actividad	Número de actividades / día	Frecuencia semanal	Total horas semanales	Total horas mensuales
<b>Actividades Físicas</b>						
Tai chi	1	1	1	7	7	28
Caminatas	1	1	1	3	3	12
Gerentogimnasia	1	1	1	4	4	16
Yoga	1	1	1	7	8	28
Danza creativa terapéutica	2	1	1	7	8	28
Hidroterapia	1	1	1	7	8	32
<b>Talleres</b>						
Inglés	1	1	1	3	3	12
Computación	1	1	1	3	3	12
Pintura / cerámica	1	1	1	5	5	20
Arteterapia	1	1	1	5	5	20
<b>Terapias</b>						
Gimnasia mental	1	1	1	7	7	28
Fisioterapia	1	1	1	3	3	12
Nutricionista	1	1	1	3	3	12
Psicología geriátrica	1	1	1	2	2	8
<b>Recreativas</b>						
Peña Criolla	1	2	1	2	4	16
Viernes Cultural	1	4	1	1	4	16

Fuente: Elaboración propia.

### Anexo 19. Servicios tercerizados

Servicios	Empresa elegida	Requisitos	Funciones
Limpieza	Sodexo	Experiencia mínima de un año en empresas de limpieza	Limpieza, mantenimiento del local y equipos, acondicionamiento de las salas
Seguridad en el club	Liderman	Experiencia mínima de 5 años en empresas de seguridad	Seguridad las 24 horas y supervisión de los estacionamientos
Transporte	Peru Taxi Van	Experiencia mínima de 5 años de los choferes	Prestar servicio de transporte de ida y vuelta a los asociados

Fuente: Elaboración propia.

### Anexo 20. Concesionarios

Servicios	Empresa elegida	Requisitos	Funciones	Cobro
Alimentación	Sodexo	Experiencia mínima de 5 años, caracterizarse por los atributos de calidad, flexibilidad y entrega oportuna del servicio	Prestar servicios de alimentación personalizada a los asociados de acuerdo con las indicaciones de nuestra nutricionista (cocina, atención y limpieza de la cocina).	S/. 3.000 mensuales
Peluquería	Estilistas egresadas de institutos especializados	Estudios de peluquería profesional y de belleza así como experiencia de 5 años en salones de belleza (cartas de recomendación).	Prestar servicio de <i>manicure, pedicure</i> y corte de cabello.	S/. 1.500 mensuales

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 21. Diseño de puestos**

Puesto de trabajo	Área responsable	Tipo de contrato	Resumen del puesto de trabajo	Obligaciones y responsabilidades	Requisitos del puesto	Cualificación mínima	Días de trabajo
Director del Club	Dirección	Plazo Fijo	Tiene a su cargo la dirección, planificación y coordinación del buen funcionamiento de las diferentes áreas del club así como también gestionar adecuadamente sus recursos.	Velar porque se cumpla la misión, visión, cultura, objetivos y estrategias de la empresa así como supervisar y garantizar la calidad asistencial ofrecida a los asociados y a sus familiares por parte de todo el equipo profesional.	Experiencia mínima de 5 años en el sector salud	Egresado de universidades privadas con MBA, de preferencia de haber trabajado en entidades relacionadas con el sector salud.	Lun-Vier
Gerente de Operaciones	Operaciones	Plazo Fijo	Trabaja bajo la supervisión del Director y tiene a su cargo al médico geriatra, coordinador de actividades y analista de operaciones. Se encarga de que las actividades y procesos del club se realicen de manera eficiente, eficaz y con calidad.	Responsable de garantizar el buen funcionamiento de los servicios que ofrece el club, controlando la calidad, mejorando los procesos, manteniendo la infraestructura adecuada y siendo flexible en las terapias en función de la necesidad del asociado.	Experiencia mínima de 5 años en el puesto	Egresado de universidades privadas, de las carreras de Administración, Ingeniería Industrial y carreras afines.	Lun-Vier
Gerente de Administración y Finanzas	Administración y Finanzas	Plazo Fijo	Trabaja bajo la supervisión del Director y tiene a su cargo a la recepcionista. Se encarga de recursos humanos, finanzas, contabilidad y compras.	Asegurar el buen reclutamiento, selección, formación y administración de personal, gestionar las compras, administrar las finanzas y contabilidad.	Experiencia mínima de 5 años en el puesto	Egresado de universidades privadas, de las carreras de Administración, Ingeniería Industrial y carreras afines.	Lun-Vier
Gerente Comercial	Comercial	Plazo Fijo	Trabaja bajo la supervisión del Director y tiene a su cargo los asesores de ventas. Responsable de la cuota de ventas así como de la promoción requerida.	Responsable de cumplir con los objetivos de ventas así como de la publicidad, <i>merchandising</i> , campañas y convenios.	Experiencia mínima de 5 años en el puesto	Egresado de universidades privadas, de las carreras de Administración, Ingeniería Industrial y carreras afines.	Lun-Vier
Asistente	Dirección	Plazo Fijo	Trabaja bajo la supervisión del Director y apoya a todas las áreas en temas administrativos.	Apoyo al <i>staff</i> en temas administrativos, tales como manejo de bases de datos, reportes gerenciales, procesamiento de encuestas.	Experiencia mínima de 5 años en el puesto	Inglés intermedio y Microsoft Windows avanzado	Lun-Vier
Recepcionista	Administración y Finanzas	Plazo Fijo	Trabaja bajo la supervisión del Gerente de Administración y Finanzas y se encarga de interactuar con los socios o con los futuros socios así como de recepcionar las facturas de proveedores.	Dar la bienvenida a los socios, recepcionar las llamadas de la central telefónica, dar informes, guiar a los socios en sus inquietudes así como recepcionar las facturas de los proveedores.	Experiencia mínima de 5 años en el puesto	Inglés intermedio y Microsoft Windows avanzado	Lun-Dom
Asesores de Venta	Comercial	Plazo Fijo	Trabajan bajo la supervisión del Gerente Comercial y están encargados de cumplir con la cuota de ventas.	Responsable de captar nuevos clientes y fidelizar a los ya existentes.	Experiencia mínima de 5 años en el puesto	Egresado de universidades privadas con experiencia en el área de ventas.	Lun-Dom
Médico Geriatra	Operaciones	Plazo Fijo	Trabaja bajo la supervisión del Gerente de Operaciones y se encarga de diagnosticar, atender y realizar un seguimiento de la salud física de cada asociado.	Responsable de la supervisión y control continuo de la salud de cada asociado a través de actividades especializadas que mejoren su calidad de vida plasmadas en un plan de seguimiento.	Experiencia mínima de 5 años en el puesto	Colegiado y especializado en el adulto mayor.	Lun-Dom
Coordinador de Actividades	Operaciones	Plazo Fijo	Trabaja bajo la supervisión del Gerente de Operaciones y se encarga del buen funcionamiento de las actividades diarias del club.	Responsable de diseñar el cronograma de actividades junto con el médico geriatra así como planificar y organizar a los instructores, supervisar desde el inicio hasta el final de cada actividad.	Amplia formación complementaria especializada en adultos mayores	Grado de Fisioterapia.	Lun-Dom
Analista de Operaciones	Operaciones	Plazo Fijo	Trabaja bajo la supervisión del Gerente de Operaciones y se encarga de generar los indicadores de medición del área.	Encargado de generar los reportes de indicadores de medición del área. Apoyo al coordinador de actividades.	Experiencia mínima de 2 años en el puesto	Egresado de universidades privadas de las carreras de Administración, Ingeniería Industrial y carreras afines.	Lun-Vier
Enfermeras Técnicas	Operaciones	Plazo Fijo	Trabaja bajo la supervisión del Médico Geriatra y se encarga del seguimiento y control del estado de salud de los AD70 durante su estadía en el club.	Responsable de la asistencia personalizada en cuanto al cuidado e higiene, control de medicación y desplazamiento.	Experiencia mínima de 5 años en el puesto	Egresada de universidades y con experiencia de haber trabajado con adultos mayores.	Lun-Dom

Fuente: Elaboración propia.

## Anexo 22. Plan de inducción

N°	Procesos	Responsable	Tiempo de la charla (minutos)
1	Dar la bienvenida a los nuevos trabajadores, haciéndoles sentir parte de la organización.	Director del Club	5
2	Presentación de la empresa, organigrama, misión, visión y objetivos (video corporativo).	Gerente de Administración y Finanzas	30
3	Brindar información sobre el aspecto legal y beneficios socioeconómicos.	Gerente de Administración y Finanzas	25
4	<i>Team Building.</i>	Empresa externa	60
5	Fin del plan de inducción y aclaración de dudas.	Gerente de Administración y Finanzas	10

Fuente: Elaboración propia.

## Anexo 23. Cronograma de capacitación

Fechas	Curso	Contenido	Responsable	Participantes	# de participantes	Tiempo de la charla (minutos)	Precio S/.
Q1	Charla de trato personalizado al cliente.	Teoría sobre el trato al cliente, casos para trabajar en equipo y propuesta de soluciones ante resultados de las encuestas de satisfacción de los clientes.	Profesor de universidad privada especialista en la materia.	Toda la empresa	15	5 horas	5,000
Q2	Charla de trato personalizado al cliente.	Teoría sobre el trato al cliente, casos para trabajar en equipo y propuesta de soluciones ante resultados de las encuestas de satisfacción de los clientes.	Profesor de universidad privada especialista en la materia.	Toda la empresa	15	5 horas	5,000
Q3	Charla de trato personalizado al cliente.	Teoría sobre el trato al cliente, casos para trabajar en equipo y propuesta de soluciones ante resultados de las encuestas de satisfacción de los clientes.	Profesor de universidad privada especialista en la materia.	Toda la empresa	15	5 horas	5,000
Q4	Charla de trato personalizado al cliente.	Teoría sobre el trato al cliente, casos para trabajar en equipo y propuesta de soluciones ante resultados de las encuestas de satisfacción de los clientes.	Profesor de universidad privada especialista en la materia.	Toda la empresa	15	5 horas	5,000

Fuente: Elaboración propia.

## Anexo 24. Evaluación por parte de un cliente

### Nombre:

En esta encuesta se pide su opinión sobre cuestiones específicas de los servicios que recibe. Sus respuestas individuales serán confidenciales y se sumarán a las de otros clientes para mejorar el servicio.

Por favor, utilice la siguiente escala para indicar hasta qué punto está usted de acuerdo con cada afirmación. Haga un círculo en torno al número que responde a cada pregunta.

1= Muy en desacuerdo

2= En desacuerdo

3= Neutro

4=De acuerdo

5= Muy de acuerdo

?= No está seguro

Si no se siente capaz de valorar adecuadamente una determinada cuestión, por favor déjela en blanco

### Calidad

Tuve que esperar un tiempo injustificado para que se atendiera mi petición 1 2 3 4 5 ?

Los servicios que he recibido han cubierto mis expectativas 1 2 3 4 5 ?

Mis peticiones han sido satisfechas en la fecha acordada o antes 1 2 3 4 5 ?

Los servicios que he recibido normalmente no han presentado errores 1 2 3 4 5 ?

### Servicio/Actitud

Cuando me ha atendido esta persona:

Fue de gran ayuda 1 2 3 4 5 ?

Colaboró para satisfacer mis demandas 1 2 3 4 5 ?

Habló conmigo para conocer lo que estaba esperando del servicio 1 2 3 4 5 ?

No colaboró cuando pedí cambios/información adicional 1 2 3 4 5 ?

Me dijo cuándo atenderían mis pedidos 1 2 3 4 5 ?

Cuando fue necesario, me explicó por qué no podía satisfacer mis demandas 1 2 3 4 5 ?

Me mantuvo informado sobre la situación de mi pedido 1 2 3 4 5 ?

### Satisfacción del cliente

¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción global con el servicio que ha recibido?

1= Muy insatisfecho

2= Insatisfecho

3= Neutro

4 =Satisfecho

5= Muy satisfecho

¿Qué se podría hacer concretamente para que estuviera más satisfecho con el servicio?

Fuente: Elaboración propia.

## Anexo 25. Encuesta de clima laboral

### ENCUESTA DE CLIMA LABORAL

**IMPORTANTE:** Todas las respuestas a esta encuesta son anónimas.  
 Marcar con una "x" según lo crea conveniente.

- 1 En relación a las condiciones físicas de su puesto de trabajo (iluminación, temperatura, ventilación, espacio, volumen de ruidos, entre otros) usted considera que éste es:
- Muy confortable  
 Confortable  
 Soportable  
 Incómodo  
 Muy Incómodo
- 2 Usted calificaría su carga de trabajo habitual como:
- Permanentemente excesiva  
 Excesiva  
 Adecuada  
 Baja  
 Permanentemente baja
- 3 ¿Cómo valoraría usted la cantidad de información que recibe para llevar a cabo su trabajo?
- Excesiva  
 Abudante  
 Adecuada  
 Limitada  
 Insuficiente
- 4 ¿Se siente identificado con los valores de la empresa?
- Totalmente de acuerdo  
 De acuerdo  
 Ni de acuerdo ni en desacuerdo  
 En desacuerdo  
 Totalmente en desacuerdo
- 5 ¿Considera usted que comprende los objetivos de la empresa en que trabaja?
- Sí  
 No  
 No lo sé
- 6 ¿Está usted de acuerdo en cómo se está gestionado la empresa respecto a las metas trazadas?
- Muy de acuerdo  
 Generalmente de acuerdo  
 Sólo a veces  
 Generalmente en desacuerdo  
 Muy en desacuerdo  
 Prefiero no contestar
- 7 Su persona responsable, ¿tiene una actitud abierta respecto a sus puntos de vista y escucha sus opiniones respecto a cómo llevar a cabo sus funciones?
- Siempre  
 Con frecuencia  
 A veces  
 Pocas veces  
 Nunca prefiero no contestar
- 8 ¿Confía usted en la capacidad de su persona responsable para llevar a cabo las metas de la empresa?
- Mucho  
 Regular  
 Poco No sé
- 9 En general, ¿está usted de acuerdo con cómo su responsable gestiona la empresa?
- Mucho  
 Bastante  
 Regular  
 Poco  
 Nada  
 No sé
- 10 ¿Cómo describiría el clima de trabajo con sus compañeros?
- Muy bueno  
 Bueno  
 Regular Malo  
 Malo  
 Muy malo  
 No sé
- 11 ¿Está satisfecho con los incentivos que brinda la empresa?
- Totalmente de acuerdo  
 De acuerdo  
 Ni de acuerdo ni en desacuerdo  
 En desacuerdo  
 Totalmente en desacuerdo
- 12 ¿Cómo valora a "Gloriosa Fdad" ... como un lugar para trabajar?
- Muy bueno  
 Bueno  
 Regular  
 Malo  
 Muy malo  
 Prefiero no contestar
- 13 ¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción por trabajar en "Gloriosa Fdad" ?
- Muy alto  
 Alto  
 Regular  
 Bajo  
 Muy bajo

Por favor escriba aquí cualquier comentario que considere relevante.

Muchas gracias por contestar la encuesta.

## Anexo 26. Flujo de caja año preoperativo

Año	Datos	Año Pre Operaciones												Año 0	
		Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12		
Número de socios		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Afiliaciones por mes	50							50	50	50	50	50	50	50	300
Membresía (S/.)	2.000														
Ingresos por Membresía		-	-	-	-	-	-	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	600.000
Ingresos por Reposición (10%)															
Ingreso por membresía (S/.)		-	-	-	-	-	-	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	600.000
Ingresos por cuotas mensuales	250	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Tasa de incremento de mensualidad	0%														
Ingresos por concesión de comedor	3.000														
Ingresos por concesión de peluquería	1.500														
<b>TOTAL INGRESOS</b>		-	-	-	-	-	-	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	600.000
<b>Gastos Operativos</b>															
Gastos Preoperativos		-2.000	-1.000	-500	-15.000	-16.000	-1.500	-	-	-20.000	-2.600	-500	-20.500	-79.600	
Gastos Operativos		-	-	-	-	-	-11.200	-11.200	-11.200	-11.200	-11.200	-13.622	-13.622	-83.245	
Gastos Administrativos y de ventas		-	-	-	-	-	-4.000	-94.198	-94.198	-94.198	-94.198	-94.198	-94.198	-569.185	
Marketing		-	-	-	-	-	-35.000	-5.145	-1.000	-	-5.000	-	-20.000	-66.145	
Responsabilidad Social		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Depreciación		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
<b>TOTAL GASTOS</b>		-2.000	-1.000	-500	-15.000	-16.000	-51.700	-110.543	-106.398	-125.398	-112.998	-108.320	-148.320	-798.175	
<b>EBITDA</b>		-2.000	-1.000	-500	-15.000	-16.000	-51.700	-10.543	-6.398	-25.398	-12.998	-8.320	-48.320	-198.175	
Impuesto a la Renta y Particip. Utilid.	35%														
<b>Inversión</b>															
Inversión		-	-	-	-	-	-250.000	-321.840	-321.840	-321.840	-566.840	-566.840	-	-2.349.200	
<b>FLUJO DE CAJA ECONÓMICO</b>		-2.000	-1.000	-500	-15.000	-16.000	-301.700	-332.383	-328.238	-347.238	-579.838	-575.160	-48.320	-2.547.375	
<b>Financiamiento</b>															
Financiamiento Inversión										1.409.520				1.409.520	
Intereses														-	
Amortización														-	
<b>FLUJO DE CAJA FINANCIERO</b>		-2.000	-1.000	-500	-15.000	-16.000	-301.700	-332.383	-328.238	1.062.283	-579.838	-575.160	-48.320	-1.137.855	
<b>Aporte de Socios</b>															
Aporte Inversión			-	-			939.680							939.680	
Aporte Capital de Trabajo		600.000												600.000	
Saldo Inicial			598.000	597.000	596.500	581.500	565.500	1.203.480	871.098	542.860	1.605.143	1.025.305	450.145	-	
Saldo Final		598.000	597.000	596.500	581.500	565.500	1.203.480	871.098	542.860	1.605.143	1.025.305	450.145	401.825	401.825	

Fuente: Elaboración propia 2014, basado en Ross S.A. (2010)

## Anexo 27. Flujo de caja año uno

Año	Datos	Año 0	Año 1												Año 1
			Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	
Número de socios		-	300	350	400	450	500	550	600	650	700	750	800	850	850
Afilaciones por mes	50	300	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Membresía (S/.)	2.000														
Ingresos por Membresía		600.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	1.200.000
Ingresos por Reposición (10%)															
Ingreso por membresía (S/.)		600.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	1.200.000
Ingresos por cuotas mensuales	250	-	75.000	87.500	100.000	112.500	125.000	137.500	150.000	162.500	175.000	187.500	200.000	212.500	1.725.000
Tasa de incremento de mensualidad	0%														-
Ingresos por concesión de comedor	3.000		3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	36.000
Ingresos por concesión de peluquería	1.500		1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	18.000
<b>TOTAL INGRESOS</b>		600.000	179.500	192.000	204.500	217.000	229.500	242.000	254.500	267.000	279.500	292.000	304.500	317.000	2.979.000
<b>Gastos Operativos</b>															
Gastos Preoperativos		-79.600													
Gastos Operativos		-83.245	-20.052	-20.052	-20.052	-20.052	-20.052	-20.052	-20.052	-20.052	-20.052	-20.052	-20.052	-20.052	-240.628
Gastos Administrativos y de ventas		-569.185	-147.714	-147.714	-147.714	-147.714	-147.714	-147.714	-147.714	-147.714	-147.714	-147.714	-147.714	-147.714	-1.772.563
Marketing		-66.145	-4.204	-4.204	-4.204	-4.204	-4.204	-4.204	-4.204	-4.204	-4.204	-4.204	-4.204	-4.204	-50.445
Responsabilidad Social					-3.500										-3.500
Depreciación		-	-23.660	-23.660	-23.660	-23.660	-23.660	-23.660	-23.660	-23.660	-23.660	-23.660	-23.660	-23.660	-283.920
<b>TOTAL GASTOS</b>		-798.175	-195.630	-195.630	-195.630	-199.130	-195.630	-195.630	-195.630	-195.630	-195.630	-199.130	-195.630	-195.630	-2.354.556
<b>EBITDA</b>		-198.175	7.530	20.030	32.530	41.530	57.530	70.030	82.530	95.030	107.530	116.530	132.530	145.030	908.364
Impuesto a la Renta y Particip. Utilid.	35%														-169.222
<b>Inversión</b>															
Inversión		-2.349.200													
<b>FLUJO DE CAJA ECONÓMICO</b>		-2.547.375	7.530	20.030	32.530	41.530	57.530	70.030	82.530	95.030	107.530	116.530	132.530	-24.192	739.142
<b>Financiamiento</b>															
Financiamiento Inversión		1.409.520													
Intereses		-											-140.952		-140.952
Amortización		-											-230.876		-230.876
<b>FLUJO DE CAJA FINANCIERO</b>		-1.137.855	7.530	20.030	32.530	41.530	57.530	70.030	82.530	95.030	107.530	116.530	-239.297	-24.192	367.314
<b>Aporte de Socios</b>															
Aporte Inversión		939.680													-
Aporte Capital de Trabajo		600.000													-
Saldo Inicial		-	401.825	409.356	429.386	461.916	503.447	560.977	631.007	713.538	808.568	916.098	1.032.629	793.331	401.825
Saldo Final		401.825	409.356	429.386	461.916	503.447	560.977	631.007	713.538	808.568	916.098	1.032.629	793.331	769.139	769.139

Fuente: Elaboración propia 2014, basado en Ross S.A. (2010)



## **Notas biográficas**

### **Melissa Chávez Fitzgerald**

Egresada de la Facultad de Administración de la Universidad del Pacífico (2006). Diplomado en *Marketing* en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (2010).

Amplia experiencia en empresas dedicadas al sector salud. Fue analista de *Marketing* en Rx-Pharma (2008-2011) y trabajó en GlaxoSmithKline Perú S.A. (2012-2013), como Administradora del Sistema de CRM de ventas. Actualmente se desempeña como *Key Account Manager* en IMSHealth del Perú.

### **Yván Marquezado Takayama**

Egresado de la Facultad de Economía de la Pontificia Universidad Católica del Perú (1998). Máster en Gestión de Riesgos Corporativos de la Universidad Francisco de Vitoria – Madrid.

Amplia trayectoria en el sistema financiero. Experiencia en Créditos, Negocios y Canales de Distribución. Actual Gerente Regional de Tiendas Provincias en Interbank. Premio al valor Integridad - 2014