



UNIVERSIDAD
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL
PIRHUA

PLAN DE NEGOCIO DE CENTRO DE ENTRETENIMIENTO PARA EL ADULTO MAYOR

Cristian Martinez-Agama y Eva
Caquiamarca-Valladares

Lima, enero de 2019

PAD Escuela de Dirección

Máster en Dirección de Empresas



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

[Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura](https://repositorio.institucional.pirhua.edu.pe/)

UNIVERSIDAD DE PIURA
PAD ESCUELA DE DIRECCIÓN



**PLAN DE NEGOCIO DE CENTRO DE
ENTRETENIMIENTO PARA EL ADULTO MAYOR**

Trabajo de investigación para optar al grado de
Máster en Dirección de Empresas

CRISTIAN JOEL MARTINEZ AGAMA
EVA LUZ CAQUIAMARCA VALLADARES

Asesor: Karla Barreto Navarro

Lima, 28 enero del 2019

DEDICATORIA

Dedicatoria de Cristian Martinez:

“A Dios por la vida, a mi madre por su ejemplo y a todos los partícipes de este objetivo de tener el grado de máster.”

Dedicatoria de Eva Caquiamarca:

“A Dios y a mi madre Hilda por ser parte vital de mi formación en mi vida profesional.”

AGRADECIMIENTOS

“A Dios, a mis padres, a mis hermanos, a mi novia Amy Venegas por su constante apoyo y a la asesora por el tiempo dedicado.”

Cristian Martinez

“A Dios, a mis padres Hilda y Gregorio, a mis hermanos Daisy y Edwin, y a mi novio Alberto Jairo; por transmitirme constancia y perseverancia en este proyecto de maestría.”

Eva Caquiamarca

TABLA DE CONTENIDO

Dedicatoria.....	ii
Agradecimientos.....	iii
Índice de Tablas.....	vii
Índice de Figuras	ix
Resumen Ejecutivo	x
Abstract.....	x
Introducción.....	1
CAPÍTULO 1. Análisis de la situación actual del adulto mayor.....	3
1.1. Situación externa del adulto mayor	3
1.2. Análisis del adulto mayor en el Perú.....	4
1.2.1. Análisis del adulto mayor en Lima Metropolitana	4
1.2.1.1. Análisis del adulto mayor en los distritos de la Zona 2.....	7
1.2.1.1.1. Perfil del adulto mayor	8
1.2.1.1.2. Análisis de la competencia	8
1.2.1.1.3. Proveedores	12
1.2.1.1.4. Barreras de entrada	12
1.2.1.1.5. Sustitutos	12
1.2.1.1.6. Amenaza de nuevos entrantes.....	13
1.2.2. Resultados de la investigación.....	13
1.3. Necesidad y oportunidad	14
1.3.1. Necesidad	14
1.3.2. Oportunidad	14
1.4. Concepto del negocio	15
CAPÍTULO 2. Estrategia	17
2.1. Posicionamiento competitivo	17
2.2. Ventaja competitiva.....	18
CAPÍTULO 3. Modelo de Negocio.....	19
3.1. Propuesta de valor	19

3.1.1. Propuesta de valor al responsable del adulto mayor.....	19
3.1.2. Propuesta de valor al adulto mayor	21
3.2. Identificación de capacidades	22
3.2.1. Recursos críticos.....	22
3.2.2. Procesos	23
3.3. Fórmula de rentabilidad.....	25
3.4. Modelo de interacciones	26
3.5. Modelo Canvas	28
CAPÍTULO 4. Plan comercial.....	29
4.1. Diagnóstico: entendiendo la situación del negocio	29
4.2. Diagnóstico: mercado objetivo y propuesta de valor al cliente final	30
4.3. Diagnóstico: <i>go-to-market</i>	31
4.4. Programas comerciales	33
4.5. Implicancias financieras de los programas comerciales.....	36
CAPÍTULO 5. Plan de Operaciones	39
5.1. Descripción de los procesos en el negocio	39
5.1.1. Macroprocesos.....	39
5.1.2. Cadena de valor	39
5.1.3. Localización de las operaciones	39
5.1.4. Programación de actividades	42
5.1.5. Capacidad de las operaciones	43
5.1.6. Protocolo de atención	44
5.1.7. Cotización del seguro multirriesgo empresarial	44
5.1.8. Requisitos para el funcionamiento del negocio.....	45
5.1.8.1. Nivel de aforo	45
5.1.8.2. Requerimiento de baños	46
5.1.8.3. Requerimiento de ascensor.....	47
5.1.8.4. Requerimiento de rampas para el segundo piso	47
5.1.9. Dimensionamiento del negocio	47
CAPÍTULO 6. Plan de Organización y Equipo emprendedor	49

6.1. Constitución del negocio	49
6.2. Organigrama	49
6.2.1. Beneficios para los colaboradores	50
6.2.2. Diseño de puestos y funciones	50
CAPÍTULO 7. Plan Financiero	55
7.1. Inversión inicial	55
7.1.1. Inversión en activos fijos tangibles e intangibles y capital de trabajo.....	56
7.2. Determinación y proyección de la demanda.....	57
7.3. Punto de equilibrio	58
7.4. Determinación de administrativos y de marketing.....	59
7.5. Financiamiento del proyecto	64
7.6. Proyección de ingresos	64
7.7. Flujo de caja	66
CAPÍTULO 8. Plan de Riesgos.....	68
8.1. Análisis de sensibilidad	68
8.1.1. Tasa de deserción.....	68
8.1.2. Precio de venta.....	68
8.1.3. Costos variables.....	69
8.2. Análisis de escenarios.....	70
8.3. Matriz de Riesgos	70
Conclusiones.....	73
Bibliografía.....	75
Anexos.....	77

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Criterios para localizar el negocio	7
Tabla 2. Cuadro comparativo de las municipalidades de la zona 2.....	8
Tabla 3. Información del centro recreacional Ryoichi Jinnai.....	10
Tabla 4. Información de casas de reposo.....	11
Tabla 5. Modelo Canvas.....	28
Tabla 6. Entendimiento del negocio	29
Tabla 7. Detalle del mercado objetivo y propuesta de valor al cliente.....	30
Tabla 8. Detalle del <i>go-to</i> market	32
Tabla 9. Detalle del plan comercial	33
Tabla 10. Evolución del centro entretenimiento.....	36
Tabla 11. Metas comerciales del primer año (cuotas de ventas).....	36
Tabla 12. Presupuesto de marketing de centro de entretenimiento en los próximos cuatro años. (en soles)	37
Tabla 13. Horario de actividades	42
Tabla 14. Determinación de la capacidad máxima.....	43
Tabla 15. Coberturas para seguro multirriesgo	44
Tabla 16. Planes de pagos para el seguro multirriesgo	45
Tabla 17. Cuadro de cálculos de aforo	45
Tabla 18. Tabla de requerimientos de inodoros, lavatorios y urinarios para el negocio	46
Tabla 19. Gastos pre operativos e inversión inicial.....	55
Tabla 20. Inversión en activos fijos tangibles	56
Tabla 21. Inversión en activos fijos intangibles	57
Tabla 22. Determinación de la demanda	57
Tabla 23. Objetivo de ventas anual	58
Tabla 24. Presupuesto de gastos operativos y recursos humanos.....	59
Tabla 25. Presupuesto de Recursos Humanos	61
Tabla 26. Presupuesto de gastos administrativos	62
Fuente: elaboración propiaTabla 27. Presupuesto de gastos de marketing y ventas.....	62

Tabla 28. Tabla de inversiones	64
Tabla 29. Línea de servicios	64
Tabla 30. Flujo de caja	66
Tabla 31. Indicadores de rentabilidad	67
Tabla 32. Matriz de riesgos	71

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Diseño de marca.....	20
Figura 2. Proceso de contratación selectivo	23
Figura 3. Proceso de mejora continua	24
Figura 4. Proceso de inscripción.....	24
Figura 5. Proceso de negociación con convenios públicos y privados.....	25
Figura 6. Proceso de requerimiento de materiales y herramientas de trabajo	25
Figura 7. Modelo de interacciones	27
Figura 8. Proceso de decisión y compra del cliente final	32
Figura 9. <i>Lay out</i> del centro de entretenimiento.....	40
Figura 10. Organigrama inicial de la empresa.....	49
Figura 11. Descripción de puestos.....	50
Figura 12. Punto de equilibrio	58
Figura 13. Sensibilidad de la tasa de deserción	68
Figura 14. Sensibilidad del precio de venta.....	69
Figura 15. Sensibilidad del costo variable.....	69
Figura 16. Análisis de escenarios	70

RESUMEN EJECUTIVO

En los últimos 49 años se viene realizando estudios sobre el crecimiento de la población principalmente del adulto mayor, se presenta a nivel mundial y de Perú. Ante este efecto social se ha detectado que las necesidades para el grupo de adultos son cada vez más cambiantes porque los aspectos tecnológicos y culturales repercuten en su adaptación diaria. Es primordial cubrir de la mejor manera sus carencias, de acuerdo con su naturaleza, es así que el centro brindará actividades de entretenimiento reconociendo que estas son fundamentales su salud y bienestar.

El análisis de las cinco fuerzas de Porter nos revela que existe una oportunidad en la zona 2 donde ingresaremos a competir. La estrategia será contar principalmente con profesionales orientados al adulto mayor con responsabilidad social. El modelo de negocio describe la parte sustancial de cómo generaremos valor hacia el cliente y cómo se rentabilizará la operación, lo que se verá reflejado a través del VAN, impactando favorablemente en los beneficios y retornos para los accionistas.

Palabras clave: *adulto mayor; crecimiento de la población; salud, bienestar; entretenimiento; estrategia; modelo de negocio; rentable.*

ABSTRACT

In the last 49 years, studies have been carried out on the growth of the population, mainly of the elderly; it is presented worldwide and in Peru. Given this social effect has been detected that the needs for the group of adults are increasingly changing because the technological and cultural aspects impact on their daily adaptation. It is essential to cover their needs in the best way, according to their nature, so the center will provide entertainment activities recognizing that these are fundamental to their health and well-being.

The analysis of Porter's five forces reveals that there is an opportunity in zone 2 where we will enter to compete. The strategy will be to have mainly professionals oriented to the elderly with social responsibility. The business model describes the substantial part of how we will generate value to the client and how the operation will be profitable, which will be reflected through the VAN, with a favorable impact on the benefits and returns for shareholders.

Keywords: *older adult; population growth; health; welfare; entertainment; strategy; business model; profitable.*

INTRODUCCIÓN

Los estudios realizados en el Perú con respecto al adulto mayor muestran el crecimiento de la población en promedio del 30% y se estima que para el año 2050 el 25% será conformado por personas de edad de 60 años a más. Esta tendencia se presenta a nivel mundial en países desarrollados y en vías de desarrollo.

En países europeos y de América Latina, ya se viene desarrollando servicios especializados para el adulto mayor; en el Perú, por parte del Estado se han ido implementando centros que son gestionados por las Municipalidades y por ámbito privado, aún no se tiene en todas las zonas una oferta alineada a la necesidad entretenimiento.

De la investigación de mercado que se realizó de manera descriptiva, se identificó que la apertura de un centro de entretenimiento ayudará a pasar momentos agradables y divertidos, fuera de lo rutinario para los adultos mayores, beneficiando su salud integral y el desarrollo motriz de sus articulaciones.

Los factores que permiten que haya oportunidad para ofrecer servicios alineados y personalizados dirigidos al adulto mayor son los cambios que se están presentando en la sociedad. También considerando que actualmente existen algunos centros que no ofrecen actividades de entretenimiento enfocadas en la prevención de nuevas enfermedades físicas y mentales.

El modelo de negocio estará alineado a la estrategia de un posicionamiento competitivo para los adultos mayores de 60 a 75 años, principalmente del nivel socioeconómico B-C, aquellos que gocen de buena salud y puedan valerse por sí mismos (caminar solos, comer solos, escuchar adecuadamente, mirar sin ningún inconveniente y sin dificultad para hablar), con la ventaja competitiva de contar con el recurso principal que son los profesionales orientados al servicio, con su trabajo en equipo, su conocimiento y su experiencia, que darán forma a la cultura organizacional del centro.

El plan comercial estará alineado a la estrategia del negocio y contará con metas puntuales, número de adultos mayores inscritos cada mes, dándole prioridad al paquete de 14 sesiones. Los programas estarán enfocados a la atracción y a lograr la aceptación del uso del servicio de un 3% del mercado efectivo (33,206 personas), teniendo como objetivos para el primer año 996 afiliados y un incremento de 5% de estos para los años sucesivos.

El plan de operaciones abarca desde la localización del local, hasta las medidas permitidas por el Instituto Nacional de Defensa Civil, relacionadas con los requisitos para el funcionamiento del negocio.

Finalmente, el proyecto en términos financieros generará una ganancia adicional de 106,544.06 soles que es descontando los flujos futuros a un costo de oportunidad para el accionista de un 16%. La tasa interna de retorno económica se estima en un 62%, lo que implica que el proyecto generará más de lo exigido por los accionistas. Asimismo, se tiene como periodo de recuperación de la inversión 2.13 años, tiempo en promedio en que los accionistas recuperaran el dinero invertido.

CAPÍTULO 1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL ADULTO MAYOR

1.1. Situación externa del adulto mayor

Según un estudio de la Organización de las Naciones Unidas [ONS] (2018), realizado en el 2018, una de las transformaciones sociales del siglo XXI es el envejecimiento de la población, la misma que se viene experimentando en la mayoría de los países del mundo. En este contexto, Europa es la región con mayor cantidad de personas mayores a 60 años. En el 2017 se calculó que este índice crece en 3% anual y se estimó que, para el 2050, el grado de vejez llegará a todas las partes del mundo con excepción de África. Dicho comportamiento se duplicará (2.1 millones de personas) y para el 2100 se triplicará (3.1 millones de personas). En este mismo reporte se reconoce que habrá presiones fiscales y políticas por las crecientes necesidades sanitarias, pensiones y protecciones sociales.

En Europa se estima que, dentro de siete años, más del 20% de su población tendrá 65 años a más y el artículo “Diez tecnologías que nos van a cambiar la vejez” (6 de abril de 2018) indicó que “los europeos mayores de 65 años ya acumulan un poder adquisitivo de 3 billones de euros” (párr.2).

En muchos países los adultos mayores son considerados como símbolo de estatus, prestigio y fuente de sabiduría. De acuerdo con la Global AgeWatch Index (2015), Noruega y Suecia son los dos primeros lugares donde el adulto mayor puede vivir mejor, y Perú se encuentra en la posición 48 en este ranking.

Así mismo, la OMS (2017) indica:

Más del 20% de las personas que pasan los 60 años sufren algún trastorno mental o neural y el 6.6% de la discapacidad se atribuye a trastornos mentales y neurológicos (5% demencia y 7% depresión). Los trastornos de ansiedad afectan al 3.8%. (párr.3).

De lo antes mencionado se puede concluir que las proyecciones de crecimiento para el grupo de adultos mayores son cada vez más significativas con respecto a toda la población. Por ello, los aspectos sociales, económicos, culturales y de salud deberán de estar alineados a cubrir las necesidades que tiene este grupo poblacional; sobre todo porque se debe considerar que, en esta etapa de la vida, es necesario velar por la salud y bienestar, tanto física como mental, de estas personas, evitando la depresión que causa grandes sufrimientos y trastornos. Unido a ello, los establecimientos de atención primaria no llegan a diagnosticar o tratar esto porque, en muchos casos, los síntomas se pasan por alto por coincidir con otros problemas de salud.

1.2. Análisis del adulto mayor en el Perú

Según un estudio del Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2018), en el Perú el grupo del adulto mayor representa un 10.4% del total de la población y se estima que para el 2050 llegue al 25%. En la pirámide de la población de 1950 al 2018 se muestra que la proporción aumentó de 5.7% a 10.4%, considerando la estructura por edad y sexo (ver anexo 1); así mismo realizando una estimación para el 2020 se proyecta que existirá 3 593 054 personas de 60 años a más. (Ver anexo 2).

De acuerdo con el informe emitido por el Fondo de Población de las Naciones Unidas – Perú [UNFPA] (2015), el adulto mayor contribuye de manera no monetaria a la sociedad de la siguiente forma:

- El 18% participa en el cuidado de menores de edad, con un promedio de seis horas a la semana.
- Ocho de cada 10 adultos mayores participan en la gerencia y organización del hogar. En el caso de las mujeres, ellas apoyan 39 a 50 horas a la semana, mientras que los hombres lo hacen de 19 a 59 horas.

1.2.1. Análisis del adulto mayor en Lima Metropolitana

Según un reporte del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables [MIMP] (2015), “Lima Metropolitana cuenta con una población de 8 894 412 habitantes, de los cuales el 10.8% son adultos mayores (963 353)” (párr.1). (Ver anexo 3).

Según el INEI en el período del 2007 al 2017, se incrementó el número de hogares que tienen al menos algún adulto mayor, principalmente, aquellos que se encuentran en el rango de 60 a 79 años. En Lima Metropolitana la variación de dicho incremento es de 4.4% (ver anexo 4).

En cuanto al rol que desempeñan en la sociedad en el tipo de hogar nuclear, el 47.3% son jefes de hogares, de los cuales 19% solo tienen conyugue, 17% conyugue e hijos y 11.3% tienen solo hijos (ver anexo 5). El 56.1% aún siguen perteneciendo a la Población Económicamente Activa (PEA), principalmente, los hombres, quienes representan un 68.5%, mientras que las mujeres un 44.7%.

En el campo educativo, en el 2017 el 93.4% de los adultos mayores eran alfabetos (ver anexo 6). En cuanto al uso de la tecnología, se registró un incremento en la utilización de la telefonía móvil a comparación de cualquier otro medio de comunicación (ver anexo 7).

Respecto a entretenimiento, al realizar una comparación del 2do trimestre del 2017 y 2018 se verificó que el requerimiento del servicio de televisión por cable es más necesario en la zona urbana que en la rural; sin embargo, en ambos lugares se ve una disminución de

su uso en un total de -0.3%, principalmente, entre las mujeres (ver anexo 8). En cuanto al uso de internet, cada vez se vuelve más relevante para el adulto mayor, pues se incrementó su uso en 2.1% a nivel nacional (ver anexo 9).

En el ámbito de la salud, el 80.7% de mujeres y el 73.3% de hombres registran tener algún problema crónico como artritis, hipertensión, reumatismo y diabetes. (ver anexo 10). En este mismo contexto, al adulto mayor se le recomienda comer saludable, realizar ejercicios físicos en forma regular y entrenar la memoria para pasar esta etapa de su vida en óptimas condiciones. (ver anexo 11). Según Gloria Caycho, en “Perfiles: Gloria Caycho Suárez” (17 de agosto 2016), indica que la ansiedad y el estrés son dos ejes principales para su salud física y emocional. En este sentido, el estrés físico es muy claro pero el emocional es complejo porque las heridas tardan en sanar y al no darle pronta solución se podría convertir en crónico -con el paso de los años el cerebro pierde el control de la cantidad de hormona que requiere el cuerpo- y ello a largo plazo llegaría a ser dañina. Las hormonas del estrés brindan energía, pero una sobredosis de las mismas durante muchos años puede dañar el sistema de una persona. Este efecto es más predominante en las mujeres que en los hombres.

También existen otros estudios realizados como el de Trigoso (27 de marzo de 2018) de la Universidad San Ignacio de Loyola y Spitzer (2011) de la Pontificia Universidad Católica del Perú, ambos orientados a conocer sus comportamientos y necesidades de este grupo de edad.

Luego de realizar una encuesta a 390 personas de 60 años a más en Lima, Trigoso (27 de marzo de 2018) obtuvo los siguientes resultados:

- El 32% de los adultos mayores aún trabajan y el 64% lo hacen de manera independiente. En cuanto a sus ingresos mensuales, el 25% percibe más de S/ 1000, el 37% pertenece a los estratos A y B y el 16% al C.
- Una de las grandes demandas por atender en este grupo de la población es el entretenimiento. En esta línea, se indica que el gasto promedio mensual del que disponen los referidos adultos para estas actividades es de S/ 402. En el caso de los segmentos A y B es de S/ 573 y en el C es de S/ 255.
- En relación con las actividades que realizan para su entretenimiento, el 89% de ellos ven televisión, el 82% se reúne con familiares y parientes -21% con una frecuencia de una o dos veces por semana con un gasto mensual en promedio de S/ 259-, el 75% va a los restaurantes -22% con frecuencia de una o dos veces por semana con un gasto mensual en promedio de S/ 256-, el 58% va de compras o a pasear a los centros comerciales, el 43% viaja al interior del país, el 16% al extranjero y el 33% va al cine.

- En relación con el uso del internet, el 21% de ellos lo utiliza -el 12% lo hace siempre y el 9% casi siempre-, el 57% utiliza principalmente las redes sociales -la mayoría de veces Facebook (39%), mientras que el servicio de mensajería WhatsApp lo usan diariamente (65%); mientras que los menos usados son Instagram, Twitter, Netflix y YouTube. El dispositivo móvil que más usan es el Smartphone (75%) seguido por la computadora de escritorio (14%) y la laptop (4%).
- En tema de vivienda, el 37% vive en casa propia y el 62% comparte el inmueble con otras personas.

Spitzer (2011) en su investigación por *focus group*, realizada en Lima Metropolitana, encontró problemas, actitudes y comportamientos relacionados con los adultos mayores, los cuales se describen a continuación:

- Problemas psicológicos como la depresión y baja autoestima. Este último se registra con más frecuencia y se señala como posibles causas la falta de respeto por parte de los familiares o el sentimiento de no pertenencia al grupo familiar al no compartir los mismos gustos. Unido a ello, ellos mismos se van sintiendo deprimidos por la falta de trabajo o por la soledad ante la pérdida de sus seres queridos (esposos, hijos, familiares y amigos).
- No se respeta la independencia y uso del tiempo libre del adulto mayor, lo cual atenta contra su libertad.
- Existe abuso de confianza porque se le delega más responsabilidades de las que se debería, como cuidar a los nietos o dejar que ellos se ocupen de las actividades domésticas de la casa.
- Poca oportunidad para reinsertarse al ámbito laboral para aquellos que tienen las facultades, buena salud y predisposición.
- Los hijos no siempre se muestran en una actitud proactiva y preventiva respecto a la salud de sus padres, apoyándolos para que durante la vejez tengan un buen soporte emocional, autoestima sólida y un nivel óptimo de bienestar físico - mental.
- En algunos casos, la sensación de la familia es que ellos son una carga económica y social.
- Se les transmite sensaciones de aislamiento, lo cual ellos perciben como desprecio o falta de cariño.
- No estimular su memoria ni propiciar que se sociabilicen.

- No se les proporciona acceso a educación y entretenimiento especial para adultos mayores.

Respecto a este estudio, se puede concluir que los aspectos sociales, culturales y económicos tienen un impacto en los adultos mayores. Por dar algunos ejemplos, el seguir participando en la economía del hogar o el apoyar a la familia de alguna otra forma, puede repercutir positivamente en su salud e incluso en su forma de adaptación.

Por otro lado, existen investigaciones de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP) y la Universidad San Ignacio de Loyola (USIL), donde se muestra que el crecimiento de la población de personas de 60 años a más trae consigo una modificación en los comportamientos y necesidades sociales, las mismas que no son de importancia para instituciones estatales o privadas. Unido a ello, en algunas ocasiones y dentro de la misma familia, este grupo poblacional es desvalorado, trayendo como consecuencia situaciones de soledad y depresión, que se convierten a su vez en las principales causas de enfermedades físicas o psicológicas.

Finalmente, según estos mismos reportes, se identificó que el vínculo familiar es primordial por razones de afecto, el mismo que es la base para evitar la baja autoestima. Por ello es importante concientizar sobre la importancia de que los adultos mayores puedan seguir desarrollando sus destrezas y habilidades motrices.

1.2.1.1. Análisis del adulto mayor en los distritos de la Zona 2

Lima Metropolitana está constituida por 50 distritos que son organizados por zonas. Según un estudio del INEI (2018), la población total, a junio del 2017, en el distrito de Independencia era de 220 372 habitantes, en San Martín de Porres habían 729 974 y en Los Olivos 384 711. Estos tres distritos conforman la Zona 2.

Según el Plan Nacional, elaborado el 2015, -antes mencionado en el análisis de Lima Metropolitana- el distrito que tiene mayor población de adulto mayor es San Martín de Porres con 74 117, seguido por Los Olivos con 37 435 e Independencia con 25 533.

Por lo antes expuesto, se considera que la zona 2 es potencial para el mercado que quiere satisfacer las necesidades de entretenimiento del adulto mayor.

A continuación, se presentan los criterios que fueron considerados para la focalización de la oportunidad del servicio de entretenimiento.

Tabla 1. Criterios para localizar el negocio

Criterios / Zonas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Número de competidores	↓	↓↓	↓	↓	↑	↑↑	↑↑	↑	↓	↑

Concentración de NSE B y C	↑↑	↑↑↑	↑↑	↑↑	↑↑	↑↑	↑	↑↑	↑	↑
Cantidad de adultos mayores	↑↑↑	↑↑↑↑	↑↑	↑↑	↑↑	↑↑	↑	↑	↑	↑

Fuente: Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados [APEIM] (2018) y MIMP (2015).
Elaboración propia

La zona 2 es la que presenta mayor cantidad de adultos mayores de Lima Metropolitana; sin embargo, las atenciones de sus necesidades no son cubiertas por tener pocas instituciones que brinden servicios personalizados, principalmente, centros que son gestionados por las municipalidades (registrados en total 3). Así mismo el nivel de ingreso que tienen las personas en los segmentos B y C, según APEIM, va alineado al segmento de ingresos que la investigación del presente plan de negocio está proponiendo.

Se descarta las demás zonas por tener competidores ya posicionados atendiendo al adulto mayor y porque el negocio va destinado al segmento B y C.

1.2.1.1.1. Perfil del adulto mayor

“Adulto mayor” se les denomina a las personas mayores de 60 años. Además, son aquellos que han alcanzado ciertos cambios, ya sea de origen natural (fisiológicos), por relaciones interpersonales o experiencias circunstanciales durante su vida.

Son jefes de hogares que tienen a cargo hijos o viven con familiares, algunos siguen laborando y están adaptándose a los cambios de la tecnología. Por otro lado, su afiliación a los sistemas de salud pública o privada ha ido mejorando y casi todos cuentan con sus documentos de identidad.

1.2.1.1.2. Análisis de la competencia

Los principales competidores potenciales en el mercado de Lima Metropolitana de la zona 2 (distritos de San Martín de Porres, Independencia y Los Olivos) que brindan el servicio de entretenimiento para el adulto mayor son:

*Municipalidades

Existen centros de entretenimiento para el adulto mayor que son gestionadas por la propia municipalidad. En el siguiente cuadro comparativo se detallan las características de estos centros según el distrito en el que se encuentran:

Tabla 2. Cuadro comparativo de las municipalidades de la zona 2

Entidad	Casa de reposo del adulto mayor del distrito de San Martín de Porres	Centro integral del adulto mayor del distrito de Independencia	Centro integral del adulto mayor del distrito de Los Olivos
---------	--	--	---

Inicio de actividades	2011	2017	2016
Segmento	Medio bajo	Medio bajo	Medio bajo
Infraestructura	<p>La instalación principal tiene poca área verde y una escalera que lleva a los salones para los talleres. Existen ambientes compartidos con el Sistema Integral de Salud (SIS). Posee seis lugares descentralizados (Cerro Choclo, Canta Callao, Chuquitanta, Amakella, Naranjal, Infantas).</p>	<p>Es un espacio reducido en la misma municipalidad.</p> <p>Posee lugares descentralizados donde se brinda solo dos talleres: bisutería y tejido.</p>	<p>Cuenta con instalaciones tipo aulas para los talleres y actividades, así como con áreas verdes.</p> <p>Comparte ambiente con otras oficinas administrativas de la municipalidad.</p>
Servicios	<p><u>Talleres:</u> Tejido Biohuerto Computación Manualidades (tejido, pintura, dibujo) Paseos culturales Talleres psicológicos (autoestima, potenciando mente) Masoterapia Repostería Podología <u>Talleres descentralizados:</u> Taichí Biodanza Alfabetización Paseos a club recreacional.</p>	<p><u>Talleres:</u> Yoga Taichí Ritmo caribeño Zumba Arte Pintura Bisutería Tejido</p> <p><u>Talleres descentralizados:</u> Tejido Bisutería</p>	<p><u>Talleres:</u> Alfabetización (matemática, comunicación, ciencias sociales, ciencia y ambiente) Danza Baile Bisutería Manualidades y en reciclado Pintura Repostería Idiomas (inglés-portugués) Entrenamiento de mente (juegos) Karaoke Cine Paseos a club recreacional.</p>
	El horario de atención es en general de lunes a viernes de 9am a 4pm		
Precio	<p>Gratuito. La duración de los talleres es de una hora en promedio. En algunos talleres el costo de materiales es asumido por el participante.</p>	<p>Gratuito. La duración es de una hora en promedio. El control de asistencia es mediante un cuadernillo con los datos del participante.</p>	<p>Gratuito. Duración en promedio de una hora.</p>

Ventajas	El participante puede ir acompañado por algún familiar. Algunos talleres son de libre duración –como en el caso de tejido y biohuerto. Se emplea alfabetización digital.	Tienen un convenio con el Ministerio de Educación para la enseñanza. También cuentan con otra alianza para cubrir los gastos de transporte para los paseos esporádicos que se realizan.	Eventual campaña de salud bucal. Promueven el voluntariado para cuidar del adulto mayor en su domicilio e impulsan campañas en los colegios para concientizar el cuidado e importancia del adulto mayor en nuestra sociedad.
Desventajas	Solo puede participar aquel adulto mayor que viva en el distrito. La infraestructura no es la adecuada –por ejemplo, hay escaleras peligrosas sin señalización. El funcionamiento y las aperturas de los talleres dependen de la gestión de la municipalidad. No todos los talleres se apertura todos los meses.	Solo puede participar aquel adulto mayor que viva en el distrito. El funcionamiento y las aperturas de los talleres dependen de la gestión de la municipalidad. Ambientes descuidados para dar un buen servicio.	Solo puede participar aquel adulto mayor que viva en el distrito. La programación de los talleres es modificada de manera mensual. El funcionamiento y las aperturas de los talleres dependen de la gestión de la municipalidad.

Fuente: elaboración propia

*Centro recreacional Ryoichi Jinnai

En 1992, se creó el centro recreacional para atender a las personas de la tercera edad con el apoyo del ciudadano japonés Ryoichi Jinnai. Actualmente es gestionada por la Asociación Peruano Japonesa. El centro brinda sus servicios solo para la comunidad peruana japonesa y es soportado por el grupo voluntario Shiawase.

Tabla 3. Información del centro recreacional Ryoichi Jinnai

Segmento	Personas de 75 años a más que son de descendencia japonesa y que viven en el Perú.
Infraestructura	El centro tiene un edificio adecuado para el adulto mayor. También cuenta con ocho minivanos con los que brinda el servicio del traslado para la realización de las actividades.

Servicios	<u>Talleres:</u> Canto Baile Ejercicios de rehabilitación Origami, dibujo y pintura <u>Servicios:</u> Desayuno, almuerzo y movilidad Charlas Rehabilitación Paseos, visitas recreacionales
Precio	Gratuito. Inscripción sólo con documento de identidad y llenado de ficha por parte del responsable del adulto.

Fuente: elaboración propia

* Casa de reposo

Algunas casas de reposo brindan servicio de entretenimiento durante el día. Se considera que hay dos que están cercanas a la ubicación que tendrá el centro.

Tabla 4. Información de casas de reposo

Entidad	Los Olivos - Centro Residencial Geriátrico - Gerontológico y Casa de Reposo "Nuevo Amanecer"	San Martín de Porres - Casa de Reposo Dedik2 Con Amor
Segmento	Medio bajo	Medio bajo
Infraestructura	Local con dos pisos y con un ambiente para el desarrollo de las actividades.	Instalación con áreas verde. Tiene un patio grande donde se realizan las tres actividades que ofrece.
Servicios	- Fisioterapia -Grupos de oración -Apoyo espiritual y paseos recreativos.	- Fisioterapia. -Peluquería. -Dibujo.
Precio	S/2,500.00 mensual	S/2,500.00 mensual
Ventajas	Ubicación estratégica. Un ambiente amplio y limpio. Alojamiento temporal.	Atención personalizada. Apoyo espiritual. Alojamiento temporal.
Desventajas	No son 100% formales en la operatividad del negocio. No ofrecen muchos talleres de entretenimiento.	No son 100% formales en la operatividad del negocio. Los servicios de talleres son limitados en variedad.

Fuente: elaboración propia

1.2.1.1.3. Proveedores

Dentro de la zona 2 se tiene los siguientes proveedores claves que se requerirá para realizar el servicio al adulto mayor.

- Proveedores de servicios profesionales, técnicos e instructores: médico geriatra, auxiliar de enfermería, trabajador social, psicólogo, nutricionista, profesores para los talleres (alfabetización digital, baile rítmico con elemento, Qigong Chino y manualidades), instructores de actividad ambiental en biohuerto, instructores de deportes (tenis de mesa, golf terapéutico y natación) y personal capacitado para realizar visitas culturales a museos o empresas.
- Proveedores de artículos y productos en general: muebles y recursos materiales para las oficinas, los talleres y actividades (sillas confortables, mesas plegables, colchonetas, tarimas y estantes), equipos tecnológicos (computadoras, teléfonos inteligentes e intercomunicadores), alimentos y bebidas nutritivas.
- Proveedores de servicios generales: servicio de internet, movilidad (transporte), personal para servicio de limpieza, mantenimiento y vigilancia.

1.2.1.1.4. Barreras de entrada

Las barreras de entrada que se puede considerar para el centro de entretenimiento de día son:

- Los permisos municipales y sanitarios.
- Inversión en comunicación y publicidad.
- Inversión en acondicionamiento del local (adecuado para el adulto mayor).
- Tener staff de profesionales capacitados con estudios en salud, experiencia en el adulto mayor y con orientación de responsabilidad social.

En conclusión, las barreras de entrada en el sector no son altas; sin embargo, la diferenciación se da en la infraestructura adecuada (inversión) y profesionales capacitados orientados al adulto mayor.

1.2.1.1.5. Sustitutos

Existen sustitutos para el entretenimiento, como las actividades que directamente el adulto mayor puede desempeñar por iniciativa propia, por ejemplo, el ver televisión, tejer, bordar, escuchar música de su agrado, visitar a sus familiares, participar de círculos privados (realizados por conocidos), entre otros. La mayoría de estas cumplen funciones de corto tiempo y algunas veces son de bajo precio.

1.2.1.1.6. Amenaza de nuevos entrantes

La amenaza de nuevos entrantes es alta porque el modelo de negocio puede ser fácilmente copiado. Las barreras de entrada no son altas y las oportunidades en el mercado al grupo de adultos es positivo. Sin embargo, la diferenciación en este negocio está determinada por el nivel de inversión en infraestructura para un adecuado ambiente que brinde los servicios de entretenimiento y por el staff de profesionales que pueda tener un centro. Este punto es considerado en el análisis del sector por ser esencial en la toma de decisiones de un negocio, se tomó como referencia Porter (1979) (ver anexo 12).

En conclusión, el sector del adulto mayor para la zona 2 de Lima Metropolitana es atractivo por la alta concentración de adultos mayores, por la baja competencia de centros que ofrecen servicios de entretenimiento personalizados (no realizan monitoreo de los avances de las habilidades motrices) y por el interés de los adultos mayores a dedicar sus tiempos libres a entretenerse socializando.

1.2.2. Resultados de la investigación

Se ha realizado una investigación para conocer el comportamiento y necesidad requerido del responsable del adulto mayor. Se consideró como muestra 37 encuestas a personas de nivel socioeconómico B y C.

La encuesta fue realizada un domingo por la tarde de 1:00 p. m. a 3:00 p. m, en el Centro Comercial Plaza Norte y fue dirigido al responsable del cuidado-atención del adulto mayor (ver anexo 13).

- Adultos mayores bajo su responsabilidad: el 59% de los encuestados de 30 a 50 años y el 38% de 50 a 70 años tienen bajo su responsabilidad a algún adulto mayor, y el 98% viven con ellos.
- Comprende las necesidades: el 62% se hace cargo de las actividades de recreación para el adulto, siendo un 86% realizadas en casa, mientras que el 38% no promueve ninguna actividad de recreación por falta de tiempo, un 43% no lo hace porque todos en casa trabajan y el 21% tiene otra razón familiar.
- Motivaciones del Servicio: al 76% le interesaría el servicio del centro de entretenimiento por considerarlo necesario para la salud y para evitar que el adulto mayor se encuentre solo(a) en casa.
- Perspectiva de satisfacción del servicio: los encuestados esperan que el servicio contemple alimentación saludable y movilidad, así como actividades como visitas culturales, deportivas (natación, tenis de mesa, golf, vóley y fútbol) y talleres recreacionales (tejer, repostería, costura, pintar, origami, cantar y tocar instrumento), las mismas que tuvieron mayor importancia.

- En cuanto a disposición de pago: los resultados mostraron que en promedio pagarían mensual de S/ 200 a S/ 500.

Se concluye que sí existe un interés y predisposición de los responsables del adulto mayor y del mismo interesado que puede valerse por sí mismo (consumidor), para poder adquirir el servicio de entretenimiento de día.

1.3. Necesidad y oportunidad

1.3.1. Necesidad

Como se ha mencionado en el análisis del sector externo, a nivel de Perú y Lima Metropolitana existe un incremento en el índice de la población adultos mayores y sus requerimientos en salud y cuidado están alineados con este crecimiento.

Hay centros o casas del adulto mayor que son gestionados por las municipalidades de cada distrito tal como se mencionó también en el análisis de la competencia. Sin embargo, se ha identificado en cada una de ellas sus principales desventajas: la dependencia de la apertura de los talleres según disponibilidad municipal y la falta de infraestructura adecuada para el adulto (exceso de escaleras para llegar a las aulas, pasillos angostos, no existe pasamanos y zonas de seguridad no marcadas).

También en el análisis de la zona se detectó los criterios de número de competidores, nivel socioeconómico y la cantidad representativa del adulto mayor, lo cual nos muestra una oportunidad en los distritos de Independencia, Los Olivos y San Martín de Porres.

1.3.2. Oportunidad

Por los cambios que hubo en los últimos años en los aspectos demográfico, social, tecnológico, cultural o inherentes a la edad del adulto mayor, como ya se ha mencionado en el análisis de la situación de este grupo, es necesario darle mayor importancia a la salud de este grupo de personas para evitar enfermedades crónicas provocadas por el estrés y ansiedad, es decir, cuidar principalmente que los cambios sociales (hombres y mujeres trabajando) no afecten el estado de ánimo que requieren.

Por lo indicado es indispensable que el adulto mayor tenga su momento de entretenimiento, que busque su propia satisfacción para seguir llevando una vida plena, participando en la sociedad de manera constante.

Sin embargo, hace falta contar con centros u organizaciones que brinden servicios que promuevan el desarrollo de habilidades y destrezas motrices de manera personalizada, con control y seguimiento para cada adulto mayor.

Asimismo, se carece de centros que brinden servicios exclusivos que ayuden a combatir la depresión, la ansiedad y el estrés, por medio de actividades de entretenimiento.

Por lo tanto, se tiene como oportunidad abrir un centro de entretenimiento de día en la zona 2, que comprende los distritos de San Martín de Porres, Independencia y Los Olivos; donde el aspecto económico (segmento B y C), el nivel de concentración de adulto mayores, la competencia baja, el estilo de vida, el reconocimiento de necesidades insatisfechas y expectativa de tener un lugar donde recrearse; garantizan un negocio rentable y una ventaja de posicionamiento.

1.4. Concepto del negocio

El centro para el adulto mayor brinda el servicio de entretenimiento durante el día en situaciones donde el adulto desee pasar más tiempo aprendiendo y desarrollando habilidades que más le guste, como por ejemplo realizar actividades de alfabetización digital, baile rítmico con algún elemento, Qigong chino, manualidades, actividad en biohuerto, tenis de mesa, golf, natación o realizando paseos recreacionales; todo ello en compañía de otras personas del mismo rango de edad.

Con las actividades mencionadas se brindará una estancia agradable y de calidad, siendo los pilares la atención, la responsabilidad y el compromiso. El objetivo de los servicios es contribuir al desarrollo de las habilidades, al tiempo que sociabiliza y, como consecuencia, se obtendrá la disminución de su estrés y ansiedad.

El segmento al que estaría enfocado es el sector medio (B y C) de Lima Metropolitana, específicamente, de los distritos de San Martín de Porres, Independencia y Los Olivos (mercado potencial 45 100 personas, mercado disponible 34 129 personas, mercado efectivo 33 206 personas y el mercado objetivo 996 personas). El precio que se ofrecerá será de acuerdo con el tipo de cliente (cantidad de sesiones por paquete y tarifas diferenciadas).

Los clientes serán hombres y mujeres de 60 a 75 años que deseen realizar actividades de entretenimiento durante el día, que puedan valerse por sí mismos en las actividades cotidianas (caminar solos, comer solos, escuchar adecuadamente, no tener inconvenientes para mirar y sin dificultad para hablar) y que gocen de buena salud.

Las personas asignadas que van a cumplir con el servicio de entretenimiento tienen formación universitaria o técnica de las carreras de educación, educación física, enfermería y nutrición. Todos ellos orientados a una responsabilidad social y capacitada en el adulto mayor.

La visión del negocio es ser reconocidos como el mejor centro de entretenimiento a nivel nacional en el servicio para el adulto mayor.

La misión es brindar el servicio para el adulto mayor con profesionales altamente capacitados, a fin de contribuir con el bienestar y la tranquilidad de sus familiares.

CAPÍTULO 2. ESTRATEGIA

El recurso principal del centro será el personal, por ello se tendrá profesionales capacitados, que inicialmente serán seleccionados por medio de referidos y contactos que tengan orientación de servicio y atención al adulto mayor.

Los servicios se brindarán durante el día (9:00 a. m. a 4:00 p. m.). Se buscará de manera permanente la innovación para generar mayor interés y una mejor prestación de servicios a través de una investigación de mercado que se realizará de manera continua.

El trabajo en equipo, el conocimiento, la experiencia con el adulto mayor y la cultura de la organización orientada al servicio serán nuestra ventaja competitiva.

2.1. Posicionamiento competitivo

El segmento al que estará dirigido este servicio es a los adultos mayores, hombres y mujeres de 60 a 75 años, del nivel socioeconómico B y C, que deseen realizar actividades de entretenimiento durante el día, y que puedan caminar y comer solos, así como escuchar adecuadamente, no tener inconvenientes con la vista y sin dificultad para hablar; es decir, que gocen de buena salud.

El foco será captar como clientes a los adultos mayores y responsables de adultos mayores de los distritos San Martín de Porres, Independencia y los Olivos. Sin embargo, no se descartará a aquellos que provengan de otros distritos.

Se brindará cuatro líneas de servicios, que son:

1. Talleres: alfabetización digital, baile rítmico con elemento, Qigong chino, manualidades.
2. Ambiental: biohuertos.
3. Deportes: tenis de mesa, golf terapéutico, natación.
4. Paseo recreacional: visitas a clubes, a centros culturales como los museos o, incluso, a empresas para conocer la fabricación o elaboración de determinados productos.

Todo está alineado a seguir desarrollando las habilidades y destrezas motrices del adulto mayor. El precio está determinado por la elección de cualquiera de los tres paquetes que se ofrece: el primero, de S/.400 (14 sesiones durante el mes); el segundo, de S/. 250 (8 sesiones durante el mes); y el tercero, de S/. 35 (una sesión durante el mes).

2.2. Ventaja competitiva

El centro de entretenimiento se diferenciará en trabajar en equipo. Todos los servicios que se brinden estarán monitoreados y programados para una adecuada organización de las actividades.

Los profesionales con los que se cuente estarán capacitados, orientados al buen servicio del adulto mayor. Por ello, se impartirán charlas y serán evaluados de manera constante.

El centro ofrecerá un precio competitivo de acuerdo con el mercado de los distritos mencionados (precio medio bajo), la puntualidad con la que se realicen los servicios, así como la calidad y consistencia del mismo.

Se podrá pagar por cualquiera de los servicios depositando a la cuenta corriente del centro sin necesidad de acercarse a la oficina principal y podrán garantizar así su vacante. La confirmación de la matrícula se realizaría por correo electrónico.

Como un tema de innovación, el centro tendrá ambientes para la mejora de habilidades motoras. Las paredes de los pasillos comunes tendrán pintadas operaciones matemáticas (sumas, restas, multiplicaciones y divisiones), así como refranes cortos de superación y vida.

Se promoverá el golf terapéutico en campo abierto y en parques aledaños a la zona de atención.

CAPÍTULO 3. MODELO DE NEGOCIO

El centro velará por la seguridad desde el recojo hasta el retorno del adulto a su domicilio registrado. El servicio será brindado por medio de una empresa de taxi capacitada en atención y buen servicio al adulto mayor.

Asimismo, el centro se preocupará por el buen cuidado del adulto mayor. Por ello, antes de empezar la actividad del día, se le tomará la presión y, en el proceso de las actividades, estará acompañado por personal capacitado.

El centro se preocupará por revitalizar al adulto. Para ello, tendrá convenios con el Instituto Selene e Instituto Superior Tecnológico Público Naciones Unidas, donde los estudiantes de últimos ciclos de las especialidades de diseño de moda, estética y cosmetología podrán desarrollar sus prácticas supervisadas (manicure, pedicura y limpieza facial) con el adulto mayor, previo consentimiento de la persona responsable del mismo.

También se tendrá como objetivo que el adulto sociabilice con el mayor uso de la tecnología y con otros medios.

El centro brindará un boletín informativo online a los responsables de los adultos mayores. Esto estará a cargo del Gerente General que tratará temas de alimentación y cuidado.

3.1. Propuesta de valor

3.1.1. Propuesta de valor al responsable del adulto mayor

- Atención personalizada para su adulto mayor
- Contacto continuo con el centro de entretenimiento
- Elevado nivel de servicio
- Procesos de pago flexibles, es decir, tendrán opción al abono en cuenta o pago en efectivo

(M) Marca

Marca con proyecciones a ser reconocida como “excelente trato”, “talleres súper innovadores”, “servicio personalizado” desde el primer año de actividades.

Asociaciones a la marca: HATUN YAYA Y PALLA

Figura 1. Diseño de marca



Fuente: elaboración propia

La marca estará asociada con los atributos de bienestar, lo cual se corresponde con el entretenimiento, las actividades y el desarrollo de fuerzas motrices que se brindará.

(Qp) Prestaciones de producto

Diferenciadores clave:

- Atención personalizada: seguimiento y mejora de las actividades desarrolladas con el adulto mayor e información sobre los resultados alcanzados, que será enviado a través del correo electrónico.
- Trato amable de los asistentes de atención al cliente, es decir, información completa de los talleres y profesores o instructores.

(Qs) Prestaciones de servicios

Diferenciadores clave:

- Ofrecemos cuatro líneas de servicio diferenciadores que van relacionados a la preferencia y gusto del cliente, los cuales son:
- Talleres (alfabetización digital, baile rítmico con elemento, qigong chino, manualidades).
- Ambiental (biohuertos).
- Deportes (tenis de mesa, golf terapéutico, natación).
- Paseos recreacionales (clubes, visitas culturales a museos o empresas para conocer la fabricación o elaboración de productos).

(D) Diseño

La atención será en el primer piso del local principal y a través de la página web le permitirá conocer más información de las novedades del centro (noticias e informes).

(S/.) Precio

El precio razonable que impactará en el nivel de servicio, el mismo que será personalizado.

(T) Tiempo

La satisfacción del servicio es corta, por lo que la brecha entre el querer hasta el disfrutar se da en poco tiempo. Mediante la inscripción, el cliente ya puede programar sus actividades a realizar en el centro.

3.1.2. Propuesta de valor al adulto mayor

- Fácil traslado para el centro de entretenimiento dando seguimiento a la empresa que realizará el servicio de taxi para lograr la llegada del cliente en un lapso oportuno.
- Experiencias memorables, como el recordatorio de sus cumpleaños e identificación de cada persona por su nombre, logrando su día especial memorable.
- Servicios innovadores que tomará en cuenta de manera permanente las opiniones, gustos y preferencias de los clientes, sin dejar de lado los aspectos cambiantes del sector.
- Desarrollo de habilidades motrices a través de los servicios (talleres, infraestructura, deportes y paseos recreacionales), con la ayuda del trabajo en equipo y la experiencia del instructor.

(Qp) Prestaciones de producto

Diferenciadores clave:

- Infraestructura de dos pisos con salones equipados para el desarrollo de las actividades.
- Cuatro líneas de servicios que se ofrecerá en tres paquetes (14 sesiones, ocho sesiones y una sesión).
- Precios razonables considerando la disponibilidad de pago del cliente con los tres paquetes que ofrecerá el centro.

(Qs) Prestaciones de servicios

Diferenciadores clave:

- Flexibilidad para cambio de acuerdo con disponibilidad y capacidad máxima del taller.
- Atención personalizada, cada cliente contará con un historial de sus actividades realizadas y se emitirá sugerencias de mejora para su desarrollo motriz.
- Grupos pequeños de talleres (20 adultos mayores por sesión, que son organizados con la flexibilidad de los servicios y el trabajo en equipo del personal).
- Excelente trato de los asistentes de atención al cliente.
- Puntualidad en el horario para el inicio de los talleres.

(D) Diseño

En la estructura del *lay out* del local, se tiene dos pisos con salones diferenciados para la realización de las actividades, con un ambiente adecuado para otorgar una experiencia favorable y cordial (ver figura 10).

(S/.) Precio

Precio razonable que impactará en el nivel de servicio que será personalizado.

3.2. Identificación de capacidades

3.2.1. Recursos críticos

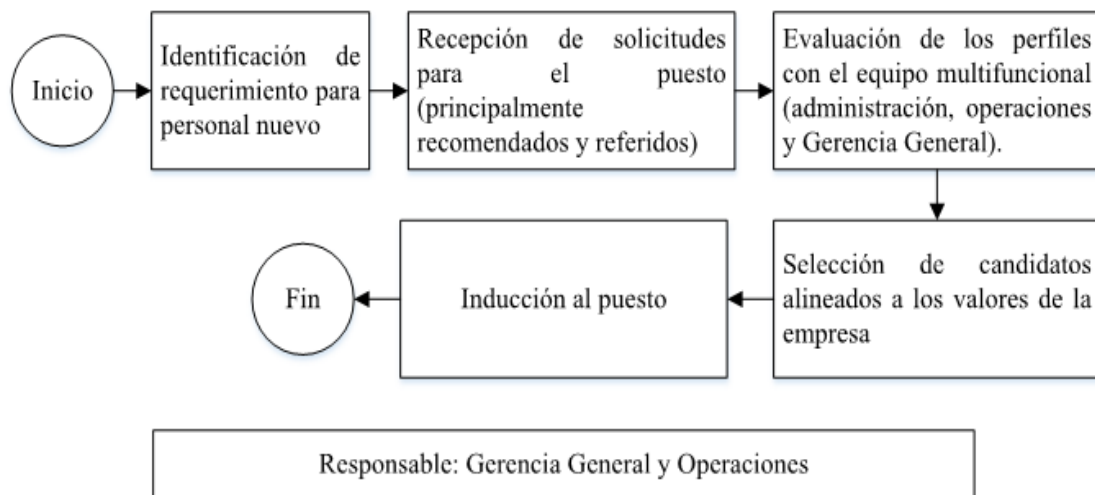
- El local principal (160 m²) tendrá una ubicación estratégica en el distrito de Independencia; cabe indicar que dicha ubicación estará cerca de la intersección con los distritos de Los Olivos y San Martín de Porres.
- El centro contará con seis personas de los cuales dos son mandos medios y uno es Gerente General.
- Se tendrá cuatro líneas de servicios que solo se ofrecerá en un local principal (alquilado).
- Se hará convenios con instituciones públicas o privadas para la realización de las actividades de golf, natación y paseos recreacionales.
- El diseño de la página web facilitará información y se harán cambios relevantes de manera trimestral en ella. En cuanto a las redes sociales, las modificaciones serán de manera permanente según se crea necesario.

3.2.2. Procesos

El centro tendrá procesos relevantes que permitirán brindar un servicio personalizado, con profesionales capacitados que estén orientados al bienestar y tranquilidad de los clientes. También contará con infraestructura adecuada en un lugar estratégico, las cuatro líneas de servicio que se brindarán, así como con comunicación permanente de manera formal (página web y redes sociales) e informal (en las vivencias diarias en el centro). Los procesos claves que se considerará son:

- El proceso de contratación selectivo: debe tener como principal interés que el centro de entretenimiento tenga profesionales idóneos para el puesto.

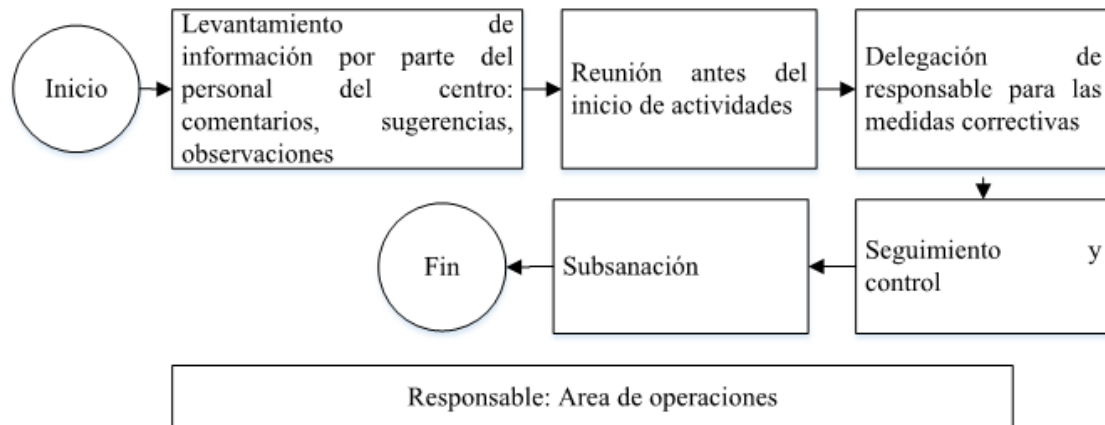
Figura 2. Proceso de contratación selectivo



Fuente: elaboración propia

- El proceso de mejora continua: se realizará como medidas de mejorar los servicios con las opiniones de los clientes.

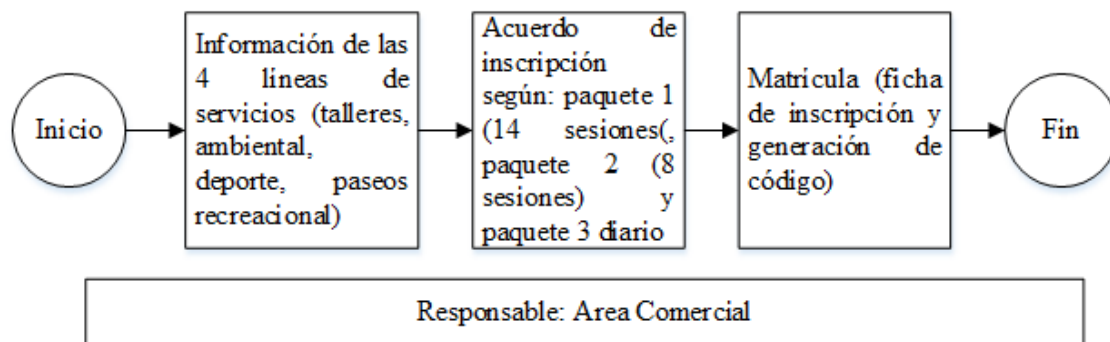
Figura 3. Proceso de mejora continua



Fuente: elaboración propia

- Proceso de inscripción: el sistema de gestión comercial integrado permitirá cerrar ventas con los responsables del adulto mayor, considerando la tecnología informativa a través de la nube para las labores de inscripción y pagos.

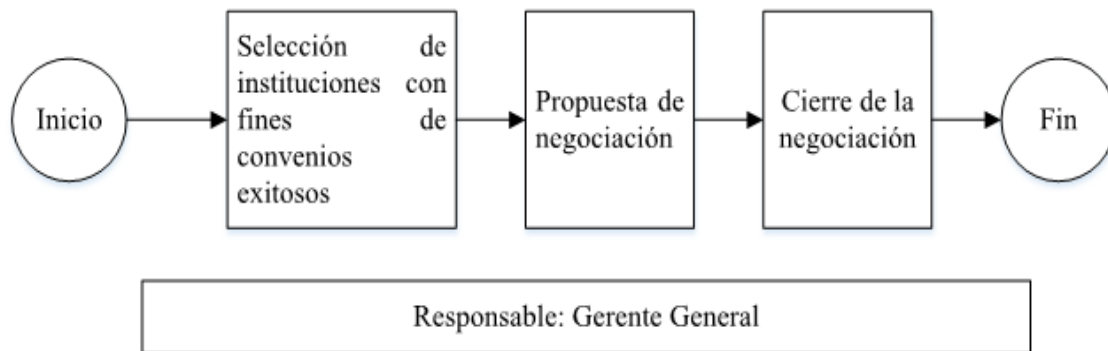
Figura 4. Proceso de inscripción



Fuente: elaboración propia

- Proceso de negociación con convenios públicos y privados: se realizará con la municipalidad para poder realizar actividades del golf terapéutico en campo abierto y con institución privado para la actividad de natación.

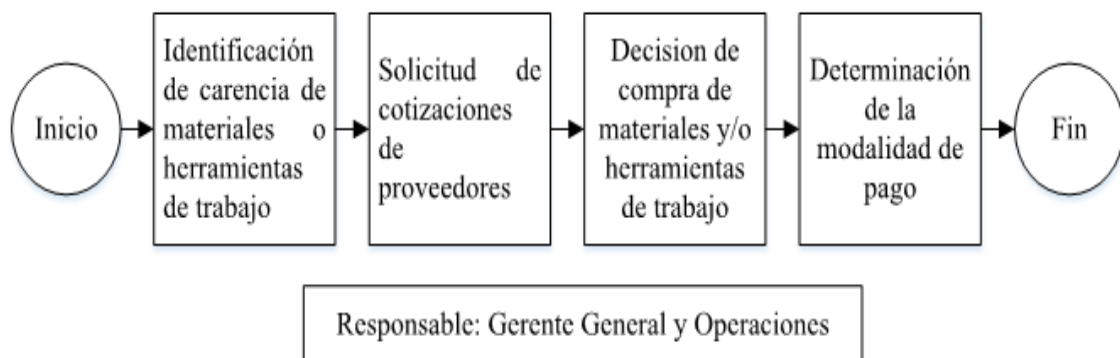
Figura 5. Proceso de negociación con convenios públicos y privados



Fuente: elaboración propia

- Proceso de requerimiento de materiales de trabajo: coordinar continuamente con los proveedores para obtener las mejores herramientas de trabajo a buen precio, sin dejar de lado la garantía del buen servicio.

Figura 6. Proceso de requerimiento de materiales y herramientas de trabajo



Fuente: elaboración propia

3.3. Fórmula de rentabilidad

La rentabilidad será generada por precios razonables según paquete seleccionado, mayor volumen de inscritos y eficiencia en los espacios para la mayor programación de talleres y actividades.

El Área Comercial se enfocará en lograr que el número total de inscritos en todo el centro esté conformado en un 60% por los que optaron por el paquete uno (14 sesiones durante el mes por S/ 400.00), 30% por el paquete dos (ocho sesiones al mes por S/ 250.00) y 10% por el paquete tres (una sesión durante el mes por S/ 35.00). Esta distribución garantizará el nivel de ingreso de acuerdo con las exigencias de inversión.

3.4. Modelo de interacciones

El centro de entretenimiento será rentable por la cantidad de los inscritos de adultos mayores que estén interesados en realizar las actividades que se ofrecen.

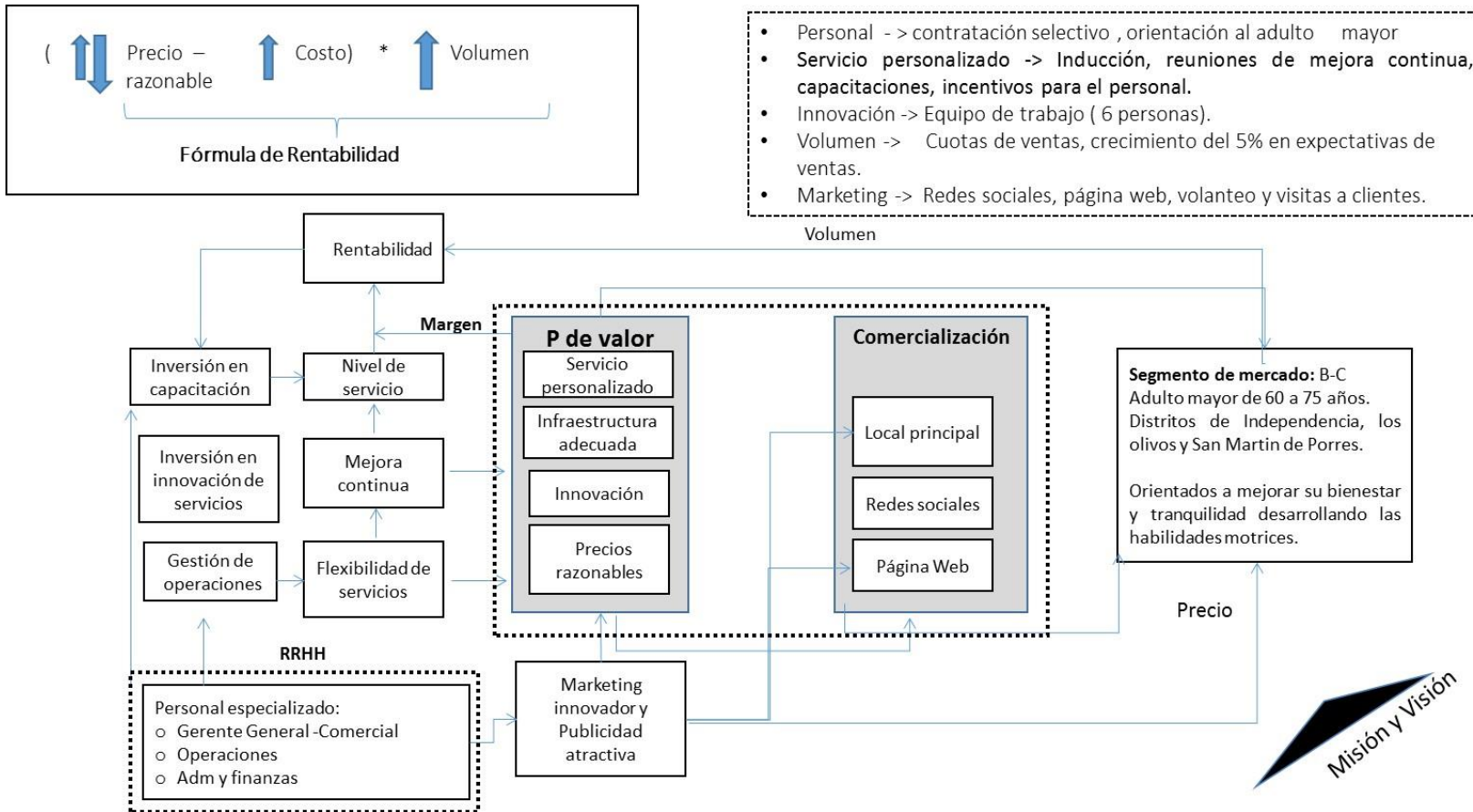
Se tendrá como ejes al personal, que pasará por un proceso de contratación selectivo basado en la orientación al adulto mayor; y al servicio personalizado, que contará con un monitoreo y control, reuniones de mejora continua para tomar medidas correctivas, de ser el caso, capacitaciones e incentivos al personal en general; y, por último, a la innovación que será promovida en todo el personal de la empresa por medio de equipos multifuncionales.

La difusión se hará por medio de publicidad atractiva e innovadora, porque sostendrá la comercialización del servicio por los canales como el local principal, redes sociales y página web. Estos dos últimos de manera informativa.

El recurso principal que tendrá el centro será el personal especializado, que estará gestionado por el Gerente General y el Supervisor de Operaciones, y que ayudará a velar por una buena gestión de operaciones (flexibilidad de servicios promoviendo mejora continua y logrando un nivel de servicio alto).

La propuesta de valor será brindar un buen servicio personalizado, infraestructura adecuada, innovación y precios razonables que permitirá tener como clientes al segmento de los adultos mayores de los distritos Independencia, Los Olivos y San Martín de Porres.

Figura 7. Modelo de interacciones



Fuente: Bazán, (2015)
Elaboración propia.

3.5. Modelo Canvas

Tabla 5. Modelo Canvas

Relaciones Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relaciones con los clientes	Mercado Meta - Clientes
<p>Personal profesional capacitado con orientación al adulto mayor. Proveedores de software, hardware y servicios de internet. Proveedores de herramientas y materiales de trabajo.</p>	<p>Captación de profesionales con orientación y servicio al adulto mayor. Fidelización de los clientes. Control y seguimiento de la parte operativa (buen servicio). Solución de problemas por medidas correctivas.</p>	<p>Responsable del adulto mayor: servicio oportuno, confiable, transparente y responsable. Seguimiento y comunicación continúa por el WhatsApp por dudas o consultas del servicio. Herramientas e información virtual relevante para el cuidado de sus actividades. Adulto mayor: profesional altamente calificado, excelente trato, rapidez en la atención. Transparencia de procesos.</p>	<p>Relación basa en la confianza, compromiso y fidelización de clientes. Ofertas de servicio según su usuario. Mantener una comunidad virtual para la comunicación de clientes. Número de WhatsApp para consultas. Apertura de una cuenta de usuario para acceder información relevante de su estado de salud.</p>	<p>Adulto mayor de 60 a 75 años de edad, del sector B-C en Lima Metropolitana (zona 2: Los Olivos, Independencia, San Martín de Porres). Que tenga óptima salud y puedan valerse por sí mismos para la realización de las actividades de entretenimiento (caminar solos, comer solos, escuchar adecuadamente, mirar sin ningún inconveniente y sin dificultad para hablar). Cliente 1: persona o familiar responsable del adulto mayor (de toma de decisiones relacionadas a su entretenimiento). Cliente 2: adulto mayor que solicita servicios por internet y recomendación de sus amistades.</p>
	Recursos Clave		Canales de Distribución	
	<p>Intelectuales: servicios profesionales, marca de la página web. Físicos: tecnologías de información, oficina y materiales de trabajo para las actividades. Financieros: capital semilla</p>		<p>Local principal. Página web, redes sociales (facebook, instagam y youtube) Correo electrónico Apertura de número WhatsApp para atención de consultas.</p>	
Estructura de Costos			Flujos de Ingresos	
<p>Costos fijos: alquiler del local y mantenimiento del centro, se considera alto. Costos variables: sueldo del personal y las comisiones a quienes corresponde según función laboral.</p>			<p>Fuentes de ingreso: tres paquetes según el número de sesiones (1-8-14 sesiones que deberán ser utilizadas durante el mes).</p>	

Fuente: elaboración propia

CAPÍTULO 4. PLAN COMERCIAL

El plan comercial del centro de entretenimiento permitirá acordar, comunicar y ver el seguimiento de los programas comerciales que se propone implementar para el primer año de actividad. Se considera la información obtenida del análisis del sector, la estrategia del negocio, modelo del negocio y puntos desarrollados en capítulos anteriores.

4.1. Diagnóstico: entendiendo la situación del negocio

Para elaborar el plan comercial se considera puntos importantes para entender primero el negocio como el sector, al cliente que se va enfocar, los resultados que se espera y la posición competitiva.

Tabla 6. Entendimiento del negocio

Sector	Clientes	Resultados	Posición competitiva
<p>Dinamismo de servicios de salud y entretenimiento (programas de deportes y talleres) orientados al adulto mayor.</p> <p>Ingreso de centros o casas para el adulto mayor, bajo las responsabilidades de las municipalidades.</p> <p>Importancia del crecimiento del adulto mayor de 4.4% en Lima Metropolitana.</p>	<p>Incremento de adultos mayores que se proyectan a realizar actividades de entretenimiento.</p>	<p>Se espera brindar mayores servicios relacionados a desarrollar habilidades y destrezas motrices.</p>	<p>Seremos buenos en tener los profesionales adecuados para los servicios. Ellos serán capacitados de manera constante con una orientación a trabajar en equipo y a tener un compartiendo para fomentar una buena cultura organizacional.</p>

Fuente: elaboración propia

Existe un mercado para captar a los clientes que no se encuentran actualmente satisfechos con los servicios brindados por entidades públicas (municipalidades) o privadas (casa de reposos).

Como Área Comercial se propondrá captar esos clientes interesados en los servicios de entretenimiento, como objetivo se considerará llegar al 3% para el primer año (996 personas) del total de 33 206 personas de los distritos San Martín de Porres, Independencia y Los Olivos.

4.2. Diagnóstico: mercado objetivo y propuesta de valor al cliente final

Se escogió el segmento que opta en “Quiero sentirme siempre bien por dentro y verme bien por fuera”, porque las actividades de entretenimiento ayudarán a seguir desarrollando las habilidades y destrezas motrices que motivará a que el adulto le guste verse bien y gozar de buena salud con el deporte.

La propuesta de valor consistirá en ofrecer a los clientes (adultos mayores y responsables de ellos) un servicio alineado a la situación social de la zona 2, en aspecto económico, gustos y preferencias. Como se mencionó en el modelo de negocio, se pone como objetivo brindar una propuesta de valor alta, capaz de generar interés en el cliente y que esté dispuesto a pagar por el servicio prestado.

Los beneficios mencionados que propone brindar el centro son importantes para la etapa por la que pasan los adultos mayores. Esas ventajas serán transmitidas, de forma permanente (retroalimentación), a nuestros futuros clientes.

La retroalimentación, que estará a cargo del Área de Marketing, será por medio de correo electrónico, charlas, información en murales, los mismos que se encontrarán en recepción o pasillos que llevan a las aulas o ámbitos donde se realizarán los talleres.

Tabla 7. Detalle del mercado objetivo y propuesta de valor al cliente

Segmento	Beneficios buscados	Criterios de decisión	Propuesta de valor	Evaluación de beneficios	Posicionamiento
“Quiero sentirme siempre bien por dentro y verme bien por fuera” (Consumidor)	Sentirse bien. Mayor habilidad y destreza motriz. Que el adulto mayor esté	El ingreso percibido de responsable del adulto o del mismo adulto. Garantía del buen servicio. Recomendación del servicio.	Marca: “Hatun Yaya y Palla” por hacerse conocida en el mercado. Precio: accesible.	Los beneficios mencionados tienen una alta importancia por ser primordial para seguir motivando la	Para el adulto de 60 a 75 años que puedan caminar solo, comer solo, escuchar adecuadamente, mirar sin ningún inconveniente y sin dificultad para hablar.

	alegre y cómodo socializando. Reducir el estrés y la ansiedad.	Tiempo que tiene designado para recrearse, porque ayuda a la familia, trabaja o tiene algún negocio.	Diseño: flexible. Prestación de servicio: a cargo de profesional capacitado orientado al adulto mayor. Tiempo: se contará con programación anticipada de las actividades a realizar.	independencia de sus actividades del adulto mayor, gozando de buena salud física y mental. El grado de diferenciación es alto porque se promoverá deportes que en la zona no se practican, así como talleres y actividades innovadores.	Hatun Yaya y Palla brindará sus servicios para el segmento medio bajo. Será el único centro de la zona que brinde deportes como natación, golf y tenis de mesa.
--	---	--	--	--	---

Fuente: elaboración propia

4.3. Diagnóstico: *go-to-market*

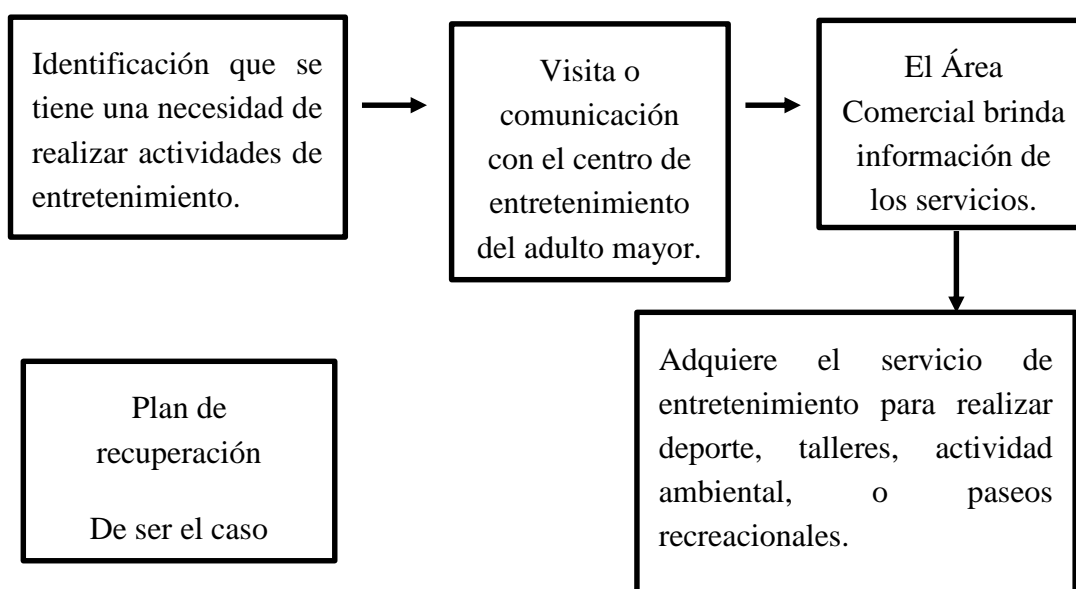
Para el diagnóstico comercial es importante conocer el proceso de decisión y compra que tendrán los clientes del centro, así como las labores esenciales a realizarse. Todo ello será modificado cada vez que el mercado lo requiera y la estrategia del negocio cambie.

Tabla 8. Detalle del go-to market

Segmento	Proceso de decisión y compra del cliente final	Labores esenciales
<p>Adulto mayor, hombre y mujer de 60 a 75 años que vivan en la zona 2 (SMP, Los Olivos e Independencia), que puedan caminar solos, comer solos, escuchar adecuadamente, mirar sin inconvenientes, sin dificultad para hablar y gocen de buena salud.</p> <p>“Quiero sentirme siempre bien por dentro y verme bien por fuera”</p> <p>(Consumidor)</p>	<p>Se hará conocer los servicios del centro por estrategia push.</p> <p>El proceso, véase la figura N° 9</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Programación anticipada de las actividades de deporte, talleres, ambiental o visitas guiadas. • Presencia en canales como las redes sociales (<i>Facebook, Instagram, Twitter</i>, blog del centro), correo electrónico y el local principal para el mayor impulso de darse a notar. • Se enviará información por correo electrónico de planes nutricionales y estilos de vida del adulto mayor, para el responsable del adulto mayor.

Fuente: elaboración propia

Figura 8. Proceso de decisión y compra del cliente final



Fuente: elaboración propia

Se brindará la información de los servicios por medio de las redes sociales y en el mismo local principal, como se mencionó en la estrategia de la empresa. La venta será por

teléfono o en el mismo local principal. Se tendrá dos modalidades de pago: en efectivo o depósito en cuenta corriente. El adulto mayor podrá escoger el servicio (talleres, ambiental, deporte o paseo recreacional) que más le agrade y el Área Comercial concretará la venta y realizará funciones de post venta para dar seguimiento del servicio prestado y conocer la opinión del participante. Esta actividad se realizará por medio de mini encuestas en el mismo local, que se realizarán vía llamadas telefónicas o por *WhatsApp*.

El Área Comercial también tendrá un plan de recuperación para los clientes que dejen de utilizar los servicios por distintas razones. Se estima que esta situación se presentará en un 5% a 10% de los casos. Ante estas situaciones, el Gerente General y el vendedor potenciarán la captación nuevamente del cliente bajo las siguientes propuestas:

- Para los clientes -en este caso solo para los adultos mayores- que sean propietarios de algún negocio, se les brindará asesoría para hacer crecer y rentabilizar sus negocios.
- También se les brindará pases para que se animen a cuidar de su imagen personal regularmente, gracias al apoyo de los Institutos Selene y Nacional Tecnológico Naciones Unidas.

4.4. Programas comerciales

Los programas comerciales propuestos se enfocarán en atraer al segmento en el cual participará el centro de entretenimiento y lograr que se dé una aceptación del 3%.

Ambos programas estarán a cargo del Jefe Comercial, quien dará seguimiento y control de los avances obtenidos.

Tabla 9. Detalle del plan comercial

Objetivos	Iniciativas	Actividades	Responsable	Fecha esperada
Atraer al público objetivo “Quiero sentirme siempre bien por dentro y verme bien por fuera” (Consumidor)	Publicidad	Publicar en redes sociales mencionadas todos los servicios que brinda el centro de entretenimiento. Enviar información publicitaria de los servicios y nuevas novedades por correo electrónico a todos	Gerente General - Vendedor	De diciembre 2019 a marzo 2020

		<p>los inscritos y posibles clientes.</p> <p>Repartir volantes en las calles principales, aledañas a centros comerciales, supermercados, clínicas, entre otros.</p> <p>Se tendrá alianzas con instituciones educativas como: Instituto Selene e Instituto Tecnológico Nacional Naciones Unidas para las prácticas profesionales de manicure, pedicure y limpieza facial que realizaran con el adulto mayor; y agencia de paseos Chusaq, para realizar visitas a clubes, museos o empresas.</p>		
Aceptación del 3% de la población del adulto mayor.	Pronunciación de los servicios.	<p>Realizar ventas por vía telefónica y realizar visitas para concretar la venta.</p> <p>Capacitar a la fuerza de venta (1 vendedor).</p> <p>Realizar programa de visitas.</p> <p>Seleccionar los personajes influyentes en el adulto mayor.</p> <p>Charlas y conferencias del adulto mayor por expositor conocido en el tema.</p> <p>Programa de voluntariado “sé mi amiga en mi día de entretenimiento”</p>	Gerente General-Vendedor	De enero 2010 a marzo 2020

Fuente: elaboración propia

Las líneas de productos que ofrecerá el centro de entretenimiento son cuatro:

Talleres:

- Alfabetización digital: estará dirigido por un profesional capacitado para el adulto mayor. El trato será personalizado para lograr el aprendizaje con el apoyo de un *smartphone*.
- Qiong chino: estará diseñado con las técnicas orientales. El centro sería el primero de la zona en ofrecer este taller; y ayudará al adulto a mantener el equilibrio, la coordinación corporal y la paz interior.
- Baile rítmico con elemento: estará a cargo de un profesor de danzas que haya tratado con adultos mayores. Este taller ayudará a las habilidades y destrezas motrices porque desarrollará la coordinación corporal con cintas, pelota, aros ligeros, entre otros.
- Manualidades: dirigido por una profesora especializada en el adulto, que ayude desarrollar trabajos innovadores y logre colocar los productos en el mercado. Los competidores brindan estas clases, pero no promueven que el participante tenga ingresos.

Ambiental:

- Biohuerto: estará a cargo de un instructor con experiencia con adultos mayores. El ambiente estará acondicionado para la actividad y en ocasiones los participantes serán invitados a los biohuertos del colegio o universidades.

Deporte:

- Golf terapéutico: se contará con un instructor especializado en el adulto mayor y se pondrá foco en mejorar las destrezas y habilidades motrices. En la zona no existe algún competidor que brinde esta clase.
- Tenis de mesa: se tendrá un instructor especializado en el adulto mayor y, se pondrá foco en mejorar el equilibrio y la coordinación corporal. Esta será una clase innovadora en la zona dado que no es ofrecido por la competencia.
- Natación: será la clase que más se priorizará en horarios y herramientas, Se tendrá un instructor especializado en el trato con el adulto. Este deporte beneficiará en ayudar a mejorar la salud integral del adulto.

Paseos recreacionales:

Estará dirigido por personas capacitadas en el trato con el adulto mayor para realizar paseos a clubes, visitas culturales a museos o empresas para conocer la etapa de elaboración de algún producto.

Las fuentes de ingresos que se tendrán serán: el primer paquete de S/ 400.00, que incluye tres actividades y paseo recreacional (14 sesiones durante el mes), el segundo paquete de

S/ 25.00, que incluye tres actividades y paseo recreacional (ocho sesiones durante el mes); y el tercer paquete diario de S/ 35.00 que incluye tres actividades (una sesión durante el mes).

Se ofrecerá en las instalaciones servicios de desayuno a un costo de dos soles y de almuerzo a ocho soles y serán realizados por un concesionario.

4.5. Implicancias financieras de los programas comerciales

Tabla 10. Evolución del centro entretenimiento

Descripción	2020	2021	2022	2023	2024
Ventas totales	316,835.00	326,889.75	343,175.00	359,886.90	377,630.30
Inscritos	996.00	1,045.00	1,097.00	1,151.00	1,208.00
Número de empleados comerciales	2	2	3	3	3

Fuente: elaboración propia

Tabla 11. Metas comerciales del primer año (cuotas de ventas)

	Prioridad	Precio	Número de inscritos 1er año
Enero			28
paquete 1	60%	400.00	17
paquete 2	30%	250.00	8
paquete 3	10%	35.00	3
Febrero			38
paquete 1	60%	400.00	23
paquete 2	30%	250.00	11
paquete 3	10%	35.00	4
Marzo			58
paquete 1	60%	400.00	35
paquete 2	30%	250.00	17
paquete 3	10%	35.00	6
Abril			78
paquete 1	60%	400.00	47
paquete 2	30%	250.00	23
paquete 3	10%	35.00	8
Mayo			78
paquete 1	60%	400.00	47
paquete 2	30%	250.00	23

paquete 3	10%	35.00	8
Junio			98
paquete 1	60%	400.00	59
paquete 2	30%	250.00	29
paquete 3	10%	35.00	10
Julio			148
paquete 1	60%	400.00	89
paquete 2	30%	250.00	44
paquete 3	10%	35.00	15
Agosto			68
paquete 1	60%	400.00	41
paquete 2	30%	250.00	20
paquete 3	10%	35.00	7
Setiembre			68
paquete 1	60%	400.00	41
paquete 2	30%	250.00	20
paquete 3	10%	35.00	7
Octubre			68
paquete 1	60%	400.00	41
paquete 2	30%	250.00	20
paquete 3	10%	35.00	7
Noviembre			98
paquete 1	60%	400.00	59
paquete 2	30%	250.00	29
paquete 3	10%	35.00	10
Diciembre			168
paquete 1	60%	400.00	101
paquete 2	30%	250.00	50
paquete 3	10%	35.00	17
TOTAL			997

Fuente: elaboración propia

Tabla 12. Presupuesto de marketing de centro de entretenimiento en los próximos cuatro años. (en soles)

Descripción	2020	2021	2022	2023	2023
Publicidad					
Avisos para el transeúnte en las calles	S/ 1,000.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00
Alianzas con instituciones educativas. (spots medios gráficos)	S/ 200.00	S/ 100.00	S/ 100.00	S/ 100.00	S/ 100.00
Total publicidad	S/ 1,200.00	S/ 600.00	S/ 600.00	S/ 600.00	S/ 600.00

Promoción					
Charlas y conferencias	S/ 350.00	S/ 350.00	S/ 350.00	S/ 350.00	S/ 350.00
Materiales de capacitación y promoción	S/ 100.00	S/ 120.00	S/ 130.00	S/ 150.00	S/ 150.00
Total promoción	S/ 450.00	S/ 470.00	S/ 480.00	S/ 500.00	S/ 500.00
Investigación de mercado	S/ 100.00	S/ 200.00	S/ 300.00	S/ 400.00	S/ 400.00
Asignación de fuerza de ventas	1860 (2v) y Jefe Comercial 1200	S/ 3,060.00	1860 (3v) y Jefe Comercial 1200	S/ 6,780.00	S/ 6,780.00
	Total 3060		Total 6780		
Presupuesto total	S/ 38,470.00	S/ 49,150.00	S/ 60,420.00	S/ 71,700.00	S/ 71,700.00

Fuente: elaboración propia

CAPÍTULO 5. PLAN DE OPERACIONES

5.1. Descripción de los procesos en el negocio

El centro se enfocará en la buena atención y servicio de entretenimiento al adulto mayor, por lo que se tendrá contacto permanente con los clientes (responsables del adulto mayor) y con los usuarios (adulto mayor).

Los procesos por desarrollar abarcan desde la localización del negocio hasta la capacidad máxima de operación.

La cadena de valor y el mapa de procesos nos permiten realizar un análisis directivo más completo y enriquecedor, donde mostraremos las principales ventajas competitivas del modelo de negocio.

5.1.1. Macroprocesos

Se determinarán los diferentes inputs utilizados para generar el servicio y se focalizará puntos importantes a realizarse en el centro para obtener una satisfacción en los clientes (ver anexo 14).

5.1.2. Cadena de valor

Es necesario conocer las actividades claves y de apoyo que tendrá todo el proceso de brindar el servicio de entretenimiento. Esto permitirá conocer nuestras capacidades para poder cumplir con la promesa realizada al cliente. (ver anexo 15).

5.1.3. Localización de las operaciones

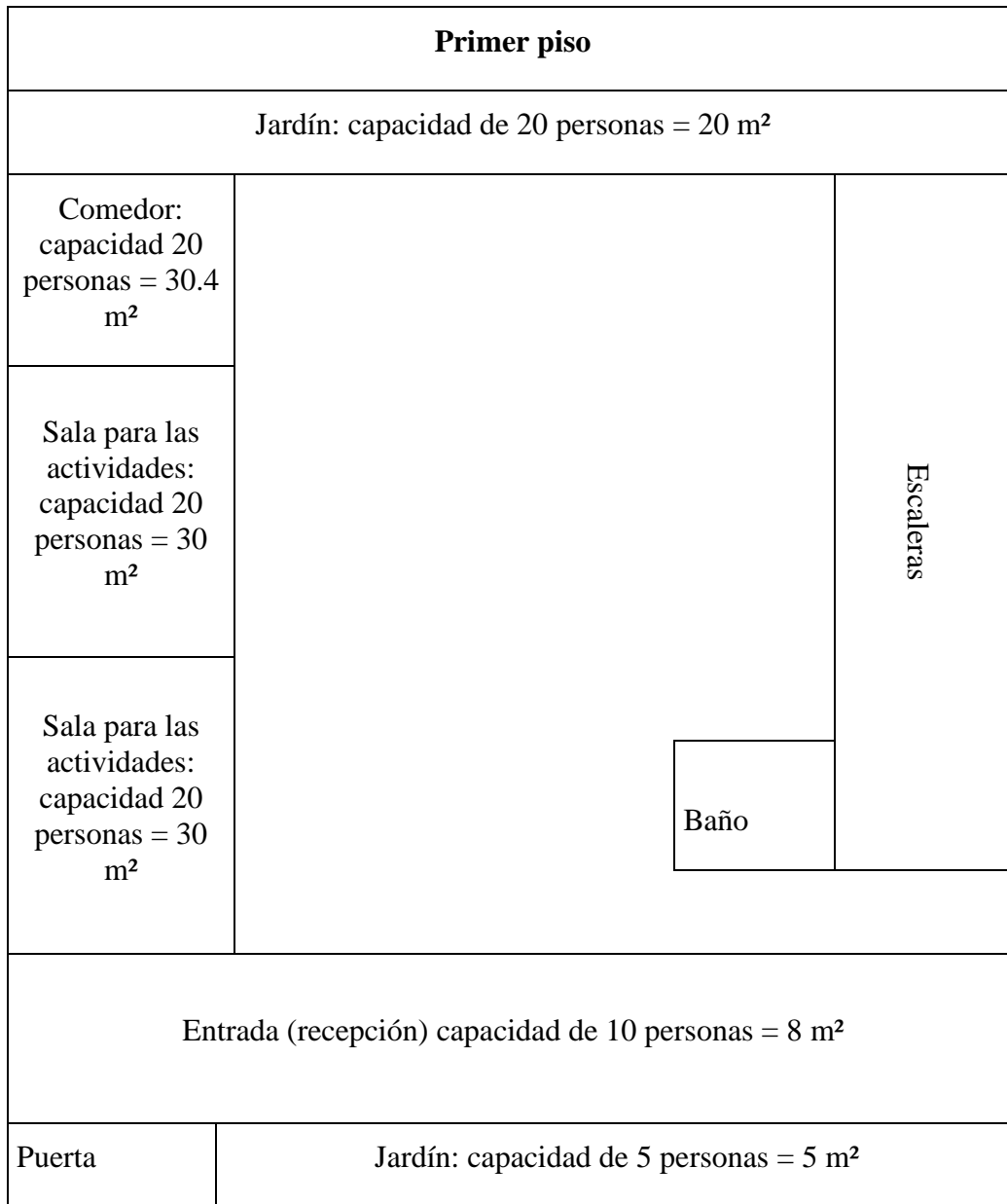
El centro se ubicará en la intersección de los distritos de Independencia, Los Olivos y San Martín de Porres. Para registros en la municipalidad, corresponderá ir a Independencia.

En la búsqueda del inmueble adecuado, se ha cotizado una casa que cuenta con dos pisos que tiene las siguientes características:

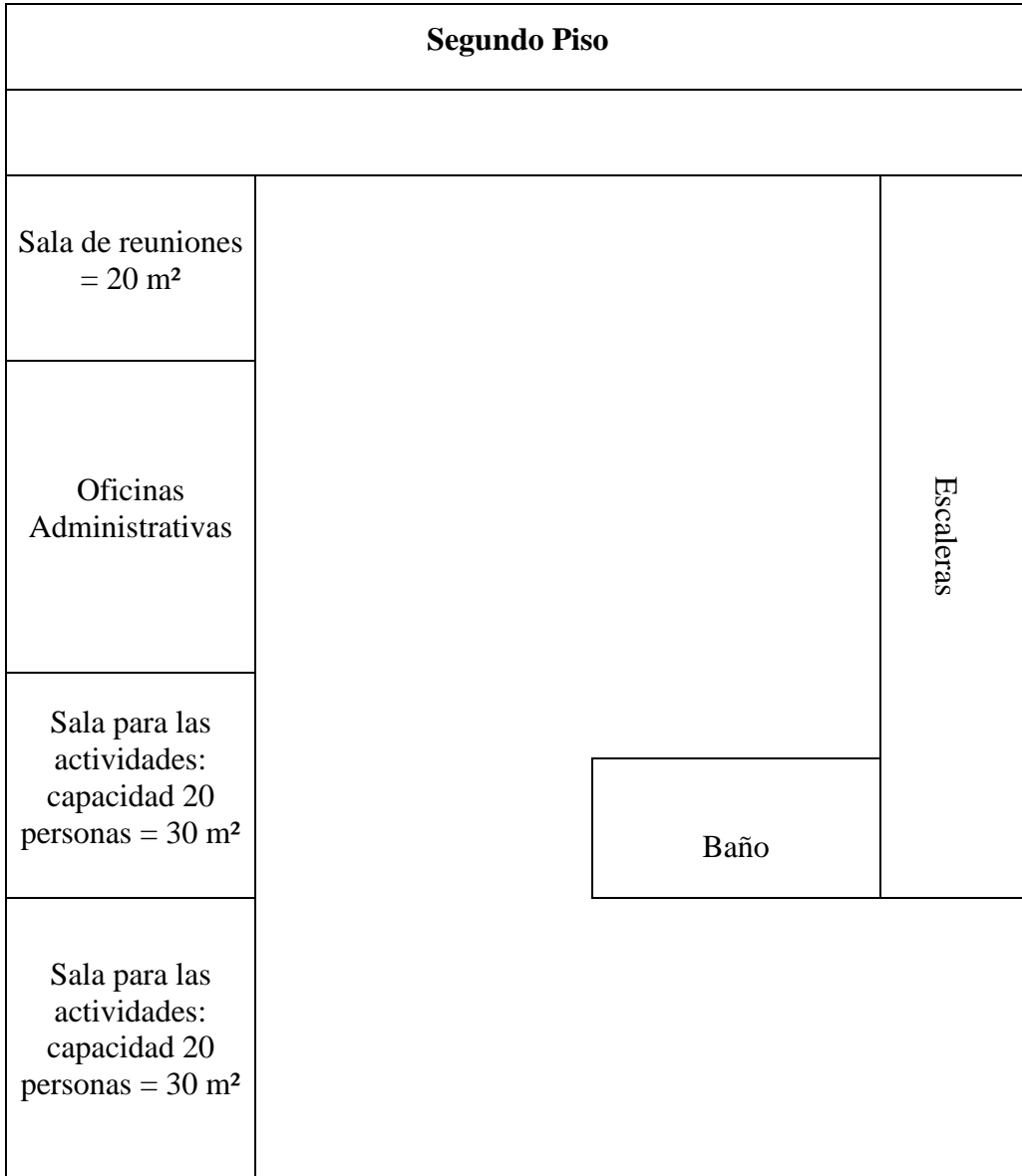
Área de 160 m², construida 286.98 m². El primer piso tiene ambientes para sala, cocina, comedor, patio, una sala de estudio o biblioteca, tres habitaciones, un baño, lavandería, jardín interior. En el segundo piso, hay seis habitaciones y un baño, y cuenta con escalera independiente. Está a dos cuadras de Mibanco de Independencia por Av. Túpac Amaru (estación Independencia).

El costo mensual es de S/ 5 100 y se detalla el croquis de referencia para las operaciones.

Figura 9. Lay out del centro de entretenimiento



10.06 m²



10.06 m²

Fuente: elaboración propia

5.1.4. Programación de actividades

Se adjunta detalle de programación para las actividades del primer año:

Tabla 13. Horario de actividades

Sala 1							
Horario	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
9am-10am	Desayuno - Control de la presión para inicio de actividades						
10am-11am	Alfabetización digital	Alfabetización digital	Alfabetización digital	Alfabetización digital	Alfabetización digital	Alfabetización digital	Alfabetización digital
11am-12pm	Manualidades	Manualidades	Manualidades	Manualidades	Manualidades	Manualidades	Manualidades
12-1pm	Qigong Chino	Qigong Chino	Qigong Chino	Qigong Chino	Qigong Chino	Qigong Chino	Qigong Chino
1-2pm	Refrigerio						
2-3pm	Baile Rítmico con elemento	Baile Rítmico con elemento	Baile Rítmico con elemento	Baile Rítmico con elemento	Baile Rítmico con elemento	Baile Rítmico con elemento	Baile Rítmico con elemento
3-4pm	Tenis de mesa	Tenis de mesa	Tenis de mesa	Tenis de mesa	Tenis de mesa	Tenis de mesa	Tenis de mesa

Sala 2							
Horario	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
9am-10am	Desayuno - Control de la presión para inicio de actividades						
10am-11am	Tenis de mesa	Tenis de mesa	Tenis de mesa	Tenis de mesa	Tenis de mesa	Tenis de mesa	Tenis de mesa
11am-12pm	Alfabetización digital	Alfabetización digital	Alfabetización digital	Alfabetización digital	Alfabetización digital	Alfabetización digital	Alfabetización digital
12-1pm	Manualidades	Manualidades	Manualidades	Manualidades	Manualidades	Manualidades	Manualidades
1-2pm	Refrigerio						
2-3pm	Qigong Chino	Qigong Chino	Qigong Chino	Qigong Chino	Qigong Chino	Qigong Chino	Qigong Chino
3-4pm	Baile Rítmico con elemento	Baile Rítmico con elemento	Baile Rítmico con elemento	Baile Rítmico con elemento	Baile Rítmico con elemento	Baile Rítmico con elemento	Baile Rítmico con elemento

Sala 3							
Horario	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
9am-10am	Desayuno - Control de la presión para inicio de actividades						
10am-11am	Baile Rítmico con elemento	Baile Rítmico con elemento	Baile Rítmico con elemento	Baile Rítmico con elemento	Baile Rítmico con elemento	Baile Rítmico con elemento	Baile Rítmico con elemento

11am-12pm	Tenis de mesa	Tenis de mesa	Tenis de mesa	Tenis de mesa	Tenis de mesa	Tenis de mesa	Tenis de mesa
12-1pm	Alfabetización digital	Alfabetización digital	Alfabetización digital	Alfabetización digital	Alfabetización digital	Alfabetización digital	Alfabetización digital
1-2pm	Refrigerio						
2-3pm	Manualidades	Manualidades	Manualidades	Manualidades	Manualidades	Manualidades	Manualidades
3-4pm	Qigong Chino	Qigong Chino	Qigong Chino	Qigong Chino	Qigong Chino	Qigong Chino	Qigong Chino

Sala 4							
Horario	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
9am-10am	Desayuno - Control de la presión para inicio de actividades						
10am-11am	Qigong Chino	Qigong Chino	Qigong Chino	Qigong Chino	Qigong Chino	Qigong Chino	Qigong Chino
11am-12pm	Baile Rítmico con elemento	Baile Rítmico con elemento	Baile Rítmico con elemento	Baile Rítmico con elemento	Baile Rítmico con elemento	Baile Rítmico con elemento	Baile Rítmico con elemento
12-1pm	Tenis de mesa	Tenis de mesa	Tenis de mesa	Tenis de mesa	Tenis de mesa	Tenis de mesa	Tenis de mesa
1-2pm	Refrigerio						
2-3pm	Alfabetización digital	Alfabetización digital	Alfabetización digital	Alfabetización digital	Alfabetización digital	Alfabetización digital	Alfabetización digital
3-4pm	Manualidades	Manualidades	Manualidades	Manualidades	Manualidades	Manualidades	Manualidades

Fuente: elaboración propia

- Para los dos ambientes de jardín del primer piso, el horario de actividades es de 9:00 a. m. a 4:00 p. m. con capacidad total de 25 personas.
- Deportes de golf y natación tendrán horario de 9:00 p. m. a 4:00 p. m., según disponibilidad de la institución que realice el convenio.
- Los paseos recreacionales serán de 9:00 a. m. a 4:00 p. m., según disponibilidad de la institución que realice el convenio.

5.1.5. Capacidad de las operaciones

Se detalla capacidad máxima para la realización de las actividades en el centro:

Tabla 14. Determinación de la capacidad máxima

N°	Ambientes	Capacidad de personas
4	Salones	80 personas por hora
2	Biohuertos	25 personas por hora

N°	Actividad	Capacidad de personas
2	Paseo recreacional	40 personas por día
3	Deportes	60 personas por día
250 personas por día x 7 = 1,435		

Fuente: elaboración propia

Cada día se podrá atender a 205 personas como máximo. Considerando esta cantidad, en el mejor de los escenarios, en una semana se atenderían a 1 435 personas para la realización de sus cuatro líneas de servicio (talleres, ambiental, deportes y paseos recreacionales).

5.1.6. Protocolo de atención

Se considera pasos necesarios para poder llevar a cabo la atención del adulto mayor.

1. Recepción del cliente responsable del adulto mayor.
2. Registro de datos e información de los eventos durante la semana.
3. Mensaje de bienvenida con un evento por su integración.
4. Presentación de los diferentes eventos y traslados al adulto mayor.
5. Protocolo de salida.

5.1.7. Cotización del seguro multirriesgo empresarial

Para el funcionamiento adecuado de las operaciones y considerando la prevención de eventos que atenten con la propuesta de valor, el centro contemplará tener un acuerdo con el banco BBVA Continental para aplicar a coberturas de riesgos.

Con ello se logrará proceder de manera oportuna y adecuada ante eventos donde el adulto mayor pueda tener accidentes u otros percances que atenten contra la salud (durante su estancia en el centro).

Para el seguro multirriesgo del negocio se contratará al Banco Continental. Este seguro contiene las siguientes coberturas:

Tabla 15. Coberturas para seguro multirriesgo

Coberturas	Suma asegurada			
	Plan 1	Plan 2	Plan 3	Plan 4
* Incendio todo riesgo: riesgo, rayo, explosión, daño por agua o por humo, impacto de vehículos y caída de aeronaves.	Hasta S/120,000	Hasta S/240,000	Hasta 360,000	Hasta 450,000

* Responsabilidad civil, ex contractual y patronal. Protegemos a clientes y empleados en caso sufran accidentes o daños personales en el negocio.	Hasta S/100,000
---	-----------------

Fuente: BBVA Continental (2018)

Se adjunta el esquema de pagos definido por el banco.

Tabla 16. Planes de pagos para el seguro multirriesgo

Planes	Plan 1	Plan 2	Plan 3	Plan 4
	Hasta S/120,000	Hasta S/240,000	Hasta 360,000	Hasta 450,000
Prima mensual	S/ 79.00	S/142.00	S/197.00	S/230.00

Fuente: BBVA Continental (2018)

De acuerdo con la naturaleza del negocio y a las condiciones del servicio que se ofrece, se utilizará el plan 4 con una prima mensual de S/ 230.00, que contiene una mayor cobertura para el cliente hasta S/ 450 000 para situaciones de accidentes o daños personales ocurridos en el centro.

5.1.8. Requisitos para el funcionamiento del negocio

Para el funcionamiento del negocio se requiere de requisitos exigidos por la municipalidad e Instituto Nacional de Defensa Civil, considerando que el inmueble será de 160m² (construida 286.98 m²) con dos pisos.

5.1.8.1. Nivel de aforo

El Colegio de Arquitectos del Perú de la región Lima detalla lineamientos para el aforo máximo de personas que se detalla a continuación:

Tabla 17. Cuadro de cálculos de aforo

Giros comerciales	Indicaciones - Aforo
Sala de usos múltiple	1.0 m ² por persona
Sala de clase	1.5 m ² por persona
Camarines, gimnasios	4.0 m ² por persona
Talleres, laboratorios, bibliotecas	4.0 m ² por persona
Ambientes de uso administrativos	10.0 m ² por persona
Gimnasios, fisicoculturismo (área sin maquinas)	1.4 m ² por persona
Recreación y deportes	Rne a.100 recreación deportes .art 7 aforo
Discotecas y sala de baile	1.0 m ² por persona
Restaurante y área de mesas	1.5 m ² por persona

Salas de espera	0.8 m ² por persona
-----------------	--------------------------------

Fuente: Centro Nacional de Estimación, Prevención y Reducción del Riesgo de Desastres (CENEPRED)

Del cuadro elaborado por CENEPRED se realizan los siguientes cálculos por espacio para la atención para el adulto mayor.

- Para el biohuerto se exige un ratio por persona de 1.00 m². Para ello, se cuenta, dentro de la parte final del centro de entretenimiento del primer piso, con 20 m² con capacidad para 20 personas.
- Capacidad del comedor se exige un ratio de 1.50 m² siendo el espacio para 20 personas.
- La capacidad en los dos salones es de 30 m² contando con un ratio por persona de 1.5 m² exigido y que contempla una capacidad máxima de 20 personas.
- En la recepción se cuenta con capacidad de 10 personas contando con un espacio de 1.25 m².
- En el jardín con vista a la calle se cuenta con un espacio de 1.00 m² por persona contando con una capacidad máxima de cinco personas.

5.1.8.2. Requerimiento de baños

El Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, según la norma IS.010, establece que la cantidad de inodoros, lavaderos y urinarios debe estar en función al área del local del negocio. Dicha información se detalla en el siguiente cuadro.

Tabla 18. Tabla de requerimientos de inodoros, lavatorios y urinarios para el negocio

Área del local (m ²)	Hombres			Mujeres	
	Inodoros	Lavatorios	Urinarios	Inodoros	Lavatorios
61-150	1	1	1	1	1
151-350	2	2	1	2	2
351-600	2	2	2	3	3
601-900	3	3	2	4	4
901-1250	4	4	3	4	4
Por cada 400 metros adicionales	1	1	1	1	1

Fuente: Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento (2017)

Por lo tanto, el centro que tendrá 160 m² deberá tener dos inodoros, dos lavatorios y un urinario para el servicio de hombres y mujeres; todo ello por cada piso.

5.1.8.3. Requerimiento de ascensor

Considerando el nivel de servicio que se le quiere dar al cliente, no se descarta contar con un ascensor para la movilidad entre los dos pisos para el segundo año. Esto dependerá si las expectativas de los ingresos son mayores a lo esperado.

Por lo pronto, es necesario saber que no es obligatorio el tener un ascensor para un inmueble de dos pisos, según lo indica la norma A0.10 en el Reglamento Nacional de Edificaciones, que establece que

la instalación de ascensores en edificios es obligatoria cuando haya un nivel de circulación común de 12 metros lineales sobre el nivel de ingreso desde la vereda. Esto sería a partir de cinco pisos es obligatorio instalar al menos un ascensor en el edificio. (Multielevación, 8 de noviembre de 2018).

5.1.8.4. Requerimiento de rampas para el segundo piso

Se realizará una remodelación en el inmueble que se alquilará. Para ello, se tendrán los siguientes lineamientos de acuerdo con la norma A.010 del Decreto Supremo N°010-2009-Vivienda (2009):

- La especificación para la construcción será tener un ancho mínimo de 0.90 m entre los parámetros que la limitan. En ausencia de parámetro, se considera la sección.
- La pendiente máxima será de 12% y estará determinada por la longitud de la rampa.
- Deberá tener barandas según el ancho, siguiendo los mismos criterios que para una escalera.

5.1.9. Dimensionamiento del negocio

Considerando la capacidad máxima por piso de 95 personas y tomando en cuenta el nivel del cumplimiento por aforo, baños y rampa; se procederá a realizar la inscripción ante la municipalidad de la licencia de funcionamiento.

CAPÍTULO 6. PLAN DE ORGANIZACIÓN Y EQUIPO EMPRENDEDOR

En cuanto al personal que estará a cargo del centro de entretenimiento, hemos considerado los siguientes puestos relevantes para poder ofrecer una gestión eficiente y de calidad en los servicios.

Se contará con un Gerente General, un vendedor, un Supervisor de Operaciones, un Encargado de Administración y Finanzas, un Auxiliar de Enfermería y un Asistente de Operaciones.

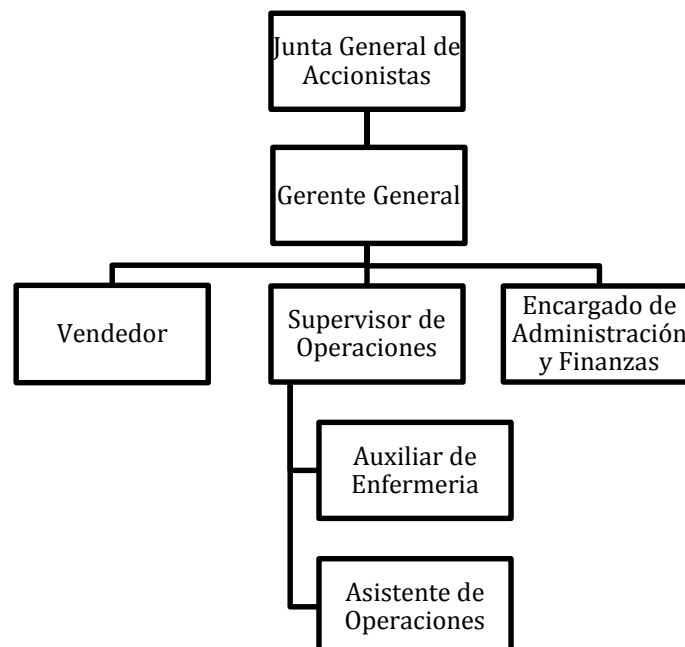
6.1. Constitución del negocio

La empresa empezará a operar bajo la modalidad de una sociedad anónima cerrada (S.A.C.). Adicionalmente el régimen que se aplicará es el especial PYME.

6.2. Organigrama

El esquema organizativo está conformado por un organigrama funcional que permitirá sostener las responsabilidades y funciones claves del negocio.

Figura 10. Organigrama inicial de la empresa



Fuente. elaboración propia

El centro, a partir del tercer año, tendrá un vendedor adicional y un Asistente de Operaciones.

6.2.1. Beneficios para los colaboradores

El centro otorgará beneficios a sus trabajadores desde tres puntos de vista, que son:

- Eficacia: descuentos a familiares directos para que puedan participar en los servicios que brinda el centro.
- Atractividad: se otorgará reconocimiento (diploma) por el mejor desempeño en la realización de las funciones laborales.
- Unidad: se otorgará “días dorados” para que los colaboradores puedan ausentarse, previa coordinación con el área administrativa y operaciones, el día de su cumpleaños y puedan disfrutarlo junto a sus seres queridos.

6.2.2. Diseño de puestos y funciones

La empresa contará con seis puestos de trabajo para realizar toda la operatividad del negocio.

Se tendrá un registro de todos los perfiles, funciones y responsabilidades que deben tener cada uno y dicha información se utilizará en situaciones de convocatorias laborales.

Figura 11. Descripción de puestos

PUESTO: Gerente General

Funciones generales:

Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de la empresa.

Funciones específicas:

Representar judicial y legalmente a la empresa con base en las facultades generales y específicas que le confiera el Directorio y la Ley.

Supervisar la planificación y ejecución de las estrategias y acciones comerciales y operativas de la empresa.

Planificar las metas de corto, mediano y largo plazo.

Diseñar, administrar y controlar las políticas y los procesos del servicio.

Planear y coordinar las operaciones y actividades de las cuotas de ventas.

Capacitar y contratar a los vendedores.

Elaboración de presupuestos y cumplimiento de metas.

Encargarse del proceso de colocación de paquetes y pagos.

Reporta a Junta General de Accionistas

Sueldo: S/3,000.00 más beneficios según ley, se adiciona beneficios corporativos.

PUESTO: Supervisor de Operaciones

Funciones generales:

Administrar todos los procesos del área operativa y financiera de la empresa, asegurando la continuidad operacional de los servicios que se brindan.

Funciones específicas:

Diseñar, administrar y controlar las políticas y los procesos del servicio y de financiamiento.

Planear y coordinar las operaciones y actividades del servicio los proveedores

Administra la disponibilidad de profesionales en los talleres.

Elaboración de presupuestos, control de costos y el mantenimiento del servicio.

Encargarse del proceso de logística y de operaciones.

Formación académica:

Bachiller en Administración de Empresas, Ingeniería Industrial o afines.

Requerimientos adicionales:

Mínimo un año de experiencia en áreas de operaciones de empresas, de preferencia basadas negocios orientados al servicio del adulto mayor.

Capacidad de atención al cliente.

Manejo de ofimática.

Reporta a: Gerente General

Sueldo: S/2,000.00 más beneficios según ley, se adiciona beneficios corporativos.

PUESTO: Encargado de Administración y Finanzas

Funciones generales:

Administrar todos los procesos de la parte administrativa, cumpliendo como área de soporte para la operatividad del negocio.

Funciones específicas:

Planear y controlar actividades administrativas y financieras de acuerdo con las normas administrativas vigentes.

Búsqueda de capital y rentabilidad de capitales.

Participar en la elaboración del plan estratégico organizacional y contribuir con su cumplimiento.

Elaborar el presupuesto anual y el flujo efectivo del área de administración y finanzas.

Formación académica:

Bachiller en Administración de Empresas, Ingeniería Industrial o afine.

Requerimientos adicionales:

Mínimo un año de experiencia en áreas de administración como jefe o encargado.

Capacidad de atención al cliente.

Manejo de ofimática.

Reporta a: Gerente general

Sueldo: S/. 2,000.00 más beneficios según ley.

PUESTO: Vendedor

Funciones generales:

Responsable de construir, gestionar y administrar las cuotas de ventas.

Funciones específicas:

Colocar los productos para la venta de paquetes.

Asesorar y construir relaciones de largo plazo.

Proponer mejoras en el proceso de venta.

Crear relaciones comerciales estables y duraderas con los clientes y usuarios.

Formación académica:

Bachiller en Administración o afines.

Requerimientos adicionales:

Buena capacidad comunicativa.

Resolución de conflictos.

Perseverancia

Reporta a: Gerente General

Sueldo: S/950.00 con beneficios según ley, se adiciona beneficios corporativos y comisiones por ventas.

PUESTO: Asistente de Operaciones

Funciones generales:

Mantener el control de los procesos de operaciones.

Funciones específicas:

Actualizar los materiales e inventarios.

Realizar el conteo de asistencias.

Coordinar con el jefe de operaciones y finanzas mejoras en el proceso de operaciones.

Formación académica:

Estudiante en Administración de Empresas o egresado técnico de administración o logística.

Requerimientos adicionales:

Mínimo un año de experiencia en puestos similares, de preferencia basadas negocios al adulto mayor.

Capacidad de atención al cliente.

Manejo de ofimática.

Reporta a: Supervisor de Operaciones

Sueldo: S/930.00 más beneficios según ley, se adiciona beneficios corporativos.

PUESTO: Auxiliar de Enfermería

Funciones generales:

Responsable de construir, gestionar y velar por la buena atención en salud dentro del centro.

Funciones específicas:

Evaluar el estado de salud básico del adulto mayor.

Asesorar en el cuidado y atención.

Mejorar continuamente los procesos de atención.

Gestionar el control y chequeo de salud, antes de empezar la actividad del día.

Formación académica:

Bachiller en Enfermería Técnica.

Requerimientos adicionales:

Buena capacidad comunicativa.

Resolución de conflictos.

Creatividad para generar contenidos atractivos.

Reporta a: Supervisor de Operaciones

Sueldo: S/ 930.00 más beneficios según ley, se adiciona beneficios corporativos.

CAPÍTULO 7. PLAN FINANCIERO

El objetivo es determinar la viabilidad de la propuesta de negocio y obtener valor para los accionistas y stakeholders.

Se realizará un horizonte de evaluación a cinco años considerando los recursos que se utilizará y el valor que genera en términos de resultados económicos y financieros.

7.1. Inversión inicial

Se ha determinado como inversión total para el negocio el siguiente monto que permitirá establecer como gastos pre- operativos para que en un mes se pueda llevar a cabo el acondicionamiento del negocio.

Tabla 19. Gastos pre operativos e inversión inicial

Pre operativos e inversión (en soles)		
Detalle	Monto	%
Gastos pre operativos		
Acondicionamiento de los 2 pisos	5,000.00	22.94%
Alquiler y garantía por 2 meses	15,300.00	70.18%
Constitución de la empresa	1,500.00	6.88%
Total	21,800.00	100.00%

Fuente. elaboración propia

7.1.1. Inversión en activos fijos tangibles e intangibles y capital de trabajo

Se ha determinado lo siguiente para poder llevar a cabo el proyecto, siendo los siguientes activos necesarios para poder llevar a cabo las operaciones y generar un servicio personalizado:

Tabla 20. Inversión en activos fijos tangibles

Inversión en Activos Fijos tangible (en SOLES)										
Concepto	S/ x unid.	Q	Total Con IGV	IGV	Total Sin IGV	Vida útil	Depreciación anual	Valor Libro	Valor en Mercado	Valor de rescate
Escritorios	S/ 249	6	S/ 1,494	S/ 228	S/ 1,266	5	S/ 253	0	S/ 75	S/ 52
Sillas Ergonómicas	S/ 70	6	S/ 420	S/ 64	S/ 356	5	S/ 71	0	S/ 21	S/ 15
Sillas plegables	S/ 50	50	S/ 2,500	S/ 381	S/ 2,119	5	S/ 424	0	S/ 125	S/ 88
Mesas plegables	S/ 100	6	S/ 600	S/ 92	S/ 508	5	S/ 102	0	S/ 30	S/ 21
Archivadores	S/ 5	10	S/ 50	S/ 8	S/ 42	5	S/ 8	0	S/ 3	S/ 2
Mesa de reunión	S/ 250	1	S/ 250	S/ 38	S/ 212	5	S/ 42	0	S/ 13	S/ 9
Laptop Lenovo Intel Core I5	S/ 1,600	6	S/ 9,600	S/ 1,464	S/ 8,136	5	S/ 1,627	0	S/ 480	S/ 336
Impresora multifuncional Epson	S/ 500	1	S/ 500	S/ 76	S/ 424	5	S/ 85	0	S/ 25	S/ 18
TOTAL			S/ 15,414	S/ 2,351	S/ 13,063		S/ 2,613		S/ 6,531	S/ 539

Fuente: elaboración propia

Tabla 21. Inversión en activos fijos intangibles

Inversión en activos fijos intangible (en soles)							
Concepto	S/ x unid.	Q	Total Con IGV	IGV	Total Sin IGV	Vida útil	Amortización Anual
Desarrollo página web	S/ 3,000	1	S/ 3,000	S/ 458	S/ 2,542	5	S/ 508
TOTAL			S/ 3,000	S/ 458	S/ 2,542		

Fuente: elaboración propia

En la determinación de la depreciación y amortización se ha considerado lo establecido por SUNAT.

7.2. Determinación y proyección de la demanda

Se ha considerado la zona 2, población en la que el mercado potencial comprende un 32.90% según APEIM, el mercado disponible comprende un 75.68% que representa la cantidad de adultos mayores que están dispuestos a utilizar el servicio. De allí se obtiene un mercado efectivo del 97.30% donde estarían aquellos dispuestos a pagar por el servicio según la propuesta de valor que se obtiene del total de encuestados que un adulto mayor no está dispuesto a utilizar el servicio de un total de 37. El objetivo para el primer año será del 3% que corresponde a 996 adultos mayores.

Tabla 22. Determinación de la demanda

Población adulto mayor: hombres y mujeres de 60 a 75 años - Zona 2	137,085.00 personas	
Segmentación: NSE B-C	32.90 %	
Mercado potencial	45,100 personas	
Mercado disponible	75.68%	34,129 personas
Mercado efectivo	97.30%	33,206 personas
Mercado objetivo	3.00%	996 personas
Demanda por responsable del adulto mayor	996 primer año	

Fuente: elaboración propia

A partir del segundo año al quinto año se define una tasa de crecimiento anual de 5% en ventas. Se detalla el cuadro adjunto:

Tabla 23. Objetivo de ventas anual

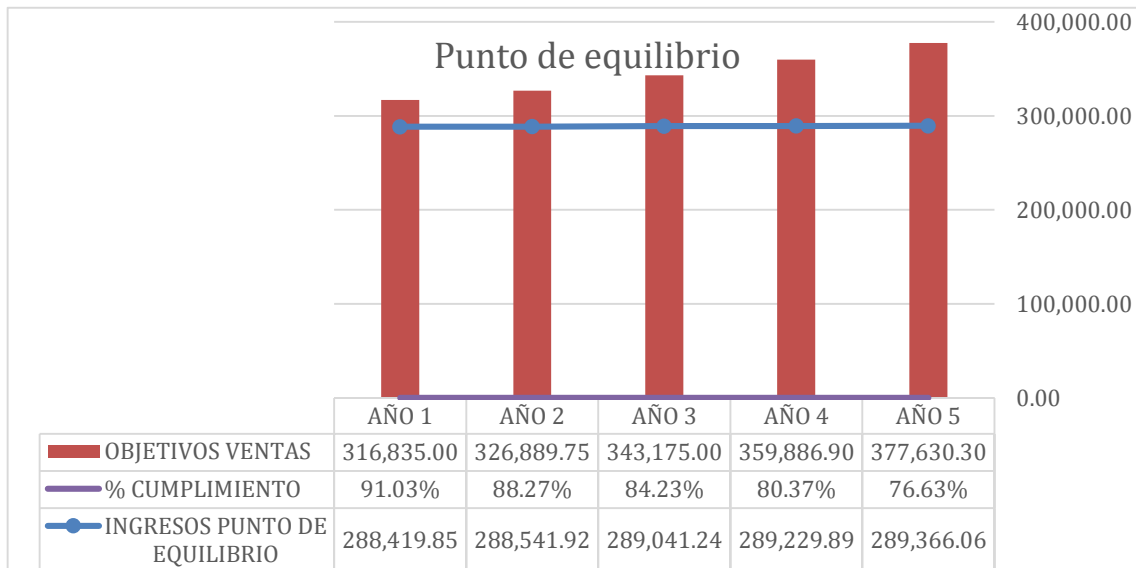
Objetivo de ventas					
5%					
Tasa de crecimiento del mercado (5% anual)					
Tiempo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Nº personas (mercado objetivo)	996	1,045	1,097	1,151	1,208
Ingresos anuales	S/ 316,835.00	S/ 326,889.75	S/ 343,175.00	S/ 359,886.90	S/ 377,630.30

Fuente: elaboración propia

7.3. Punto de equilibrio

Se ha definido los siguientes objetivos mínimos para no ganar ni perder en el negocio:

Figura 12. Punto de equilibrio



Fuente: elaboración propia

7.4. Determinación de administrativos y de marketing

El presupuesto de los siguientes anuales:

Tabla 24. Presupuesto de gastos operativos y recursos humanos

Proyección anual – Gastos Operativos					
S/.					
Detalle	2020	2021	2022	2023	2024
Gastos administrativos					
Mantenimiento Web	S/ 600.00	S/ 600.00	S/ 600.00	S/ 600.00	S/ 600.00
Servicio de limpieza	S/ 2,400.00	S/ 2,400.00	S/ 2,400.00	S/ 2,400.00	S/ 2,400.00
Servicios Asesoría Legal	S/ 1,200.00	S/ 1,200.00	S/ 1,200.00	S/ 1,200.00	S/ 1,200.00
Renovación de Licencia Funcionamiento	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00
Alquiler de oficina	S/ 61,200.00	S/ 61,200.00	S/ 61,200.00	S/ 61,200.00	S/ 61,200.00
Sedapal	S/ 1,200.00	S/ 1,200.00	S/ 1,200.00	S/ 1,200.00	S/ 1,200.00
Edelnor	S/ 2,400.00	S/ 2,400.00	S/ 2,400.00	S/ 2,400.00	S/ 2,400.00
Movistar trio	S/ 1,800.00	S/ 1,800.00	S/ 1,800.00	S/ 1,800.00	S/ 1,800.00
Doctor de consultas por WhatsApp	S/ 3,600.00	S/ 3,600.00	S/ 3,600.00	S/ 3,600.00	S/ 3,600.00

Seguro multirriesgo	S/ 2,760.00	S/ 2,760.00	S/ 2,760.00	S/ 2,760.00	S/ 2,760.00
Gastos de marketing y ventas					
Avisos para el transeúnte en las calles	S/ 1,000.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00
Alianzas con instituciones educativas (spots medios gráficos)	S/ 200.00	S/ 100.00	S/ 100.00	S/ 100.00	S/ 100.00
Publicidad en redes sociales	S/ 250.00	S/ 250.00	S/ 250.00	S/ 250.00	S/ 250.00
Capacitación a vendedores	S/ 350.00	S/ 350.00	S/ 350.00	S/ 350.00	S/ 350.00
Charlas y conferencias	S/ 350.00	S/ 350.00	S/ 350.00	S/ 350.00	S/ 350.00
Materiales de capacitación y promoción	S/ 100.00	S/ 120.00	S/ 130.00	S/ 150.00	S/ 150.00
Investigación de mercado	S/ 100.00	S/ 200.00	S/ 300.00	S/ 400.00	S/ 500.00
Total gastos operativos	S/ 80,010.00	S/ 79,530.00	S/ 79,640.00	S/ 79,760.00	S/ 79,860.00

Fuente: elaboración propia

A partir del tercer año, se contratará un Asistente de Operaciones y un vendedor, por la exigencia de la operatividad según las proyecciones de ventas.

Tabla 25. Presupuesto de Recursos Humanos

Presupuesto de Recursos Humanos	Remuneración	Anualizado	Vacaciones	Gratificaciones	Es Salud	CTS	Total Anual	Mensualidad
Gerente General	S/ 3,000	S/ 36,000	S/ 3,000	S/ 6,540	S/3,240	S/ 3,540	S/ 52,320	S/ 4,360
Vendedor	S/ 950	S/ 11,400	S/ 950	S/ 2,071	S/ 1,026	S/ 1,121	S/ 16,568	S/ 1,381
Supervisor de Operaciones	S/ 2,000	S/ 24,000	S/ 2,000	S/ 4,360	S/ 2,160	S/2,360	S/ 34,880	S/ 2,907
Encargado de Administración y Finanzas	S/ 2,000	S/ 24,000	S/ 2,000	S/ 4,360	S/ 2,160	S/ 2,360	S/ 34,880	S/ 2,907
Un Auxiliar de Enfermería	S/ 930	S/ 11,160	S/ 930	S/ 2,027	S/ 1,004	S/ 1,097	S/ 16,219	S/ 1,352
Un Asistente de Operaciones	S/ 930	S/ 11,160	S/ 930	S/ 2,027	S/ 1,004	S/ 1,097	S/ 16,219	S/ 1,352
TOTAL	S/ 8,880	S/ 106,560	S/ 8,880	S/ 19,358	S/ 9,590	S/ 10,478	S/ 154,867	S/ 12,906

Fuente: elaboración propia

Tabla 26. Presupuesto de gastos administrativos

Gastos administrativos	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	Costo (S/.)
Mantenimiento Web	S/ 300.00						S/ 300.00						S/ 600.00
Servicio de limpieza	S/ 200.00	S/ 200.00	S/ 200.00	S/ 200.00	S/ 200.00	S/ 200.00	S/ 200.00	S/ 200.00	S/ 200.00	S/ 200.00	S/ 200.00	S/ 200.00	S/ 2,400.00
Servicios Asesoría Legal	S/ 100.00	S/ 100.00	S/ 100.00	S/ 100.00	S/ 100.00	S/ 100.00	S/ 100.00	S/ 100.00	S/ 100.00	S/ 100.00	S/ 100.00	S/ 100.00	S/ 1,200.00
Renovación de Licencia												S/ 500.00	S/ 500.00
Alquiler de oficina	S/ 5,100.00	S/ 5,100.00	S/ 5,100.00	S/ 5,100.00	S/ 5,100.00	S/ 5,100.00	S/ 5,100.00	S/ 5,100.00	S/ 5,100.00	S/ 5,100.00	S/ 5,100.00	S/ 5,100.00	S/ 61,200.00
Sedapal	...S/ 100.00	S/ 100.00	S/ 100.00	S/ 100.00	S/ 100.00	S/ 100.00	S/ 100.00	S/ 100.00	S/ 100.00	S/ 100.00	S/ 100.00	S/ 100.00	S/ 1,200.00
Edelnor	S/ 200.00	S/ 200.00	S/ 200.00	S/ 200.00	S/ 200.00	S/ 200.00	S/ 200.00	S/ 200.00	S/ 200.00	S/ 200.00	S/ 200.00	S/ 200.00	S/ 2,400.00
Movistar trio	S/ 150.00	S/ 150.00	S/ 150.00	S/ 150.00	S/ 150.00	S/ 150.00	S/ 150.00	S/ 150.00	S/ 150.00	S/ 150.00	S/ 150.00	S/ 150.00	S/ 1,800.00
Doctor de consultas por WhatsApp	S/ 300.00	S/ 300.00	S/ 300.00	S/ 300.00	S/ 300.00	S/ 300.00	S/ 300.00	S/ 300.00	S/ 300.00	S/ 300.00	S/ 300.00	S/ 300.00	S/ 3,600.00
Seguro multirriesgo	S/ 230.00	S/ 230.00	S/ 230.00	S/ 230.00	S/ 230.00	S/ 230.00	S/ 230.00	S/ 230.00	S/ 230.00	S/ 230.00	S/ 230.00	S/ 230.00	S/ 2,760.00

Fuente: elaboración propia

Tabla 27. Presupuesto de gastos de marketing y ventas

Gastos de marketing y ventas	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	COSTO (S/.)
Avisos para el transeúnte en las calles	S/ 1,000.00	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ 1,000.00
Alianzas con instituciones educativas (spots medios gráficos)	S/ 200.00	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ 200.00
Publicidad en redes sociales	S/ 250.00	S/ 250.00	S/ 250.00	S/ 250.00	S/ 250.00	S/ 250.00	S/ 250.00	S/ 250.00	S/ 250.00	S/ 250.00	S/ 250.00	S/ 250.00	S/ 3,000.00
Capacitación a vendedores	S/ 350.00	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ 350.00
Charlas y conferencias	S/ 350.00	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ 350.00
Materiales de capacitación y promoción	S/ 100.00	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ 100.00
Investigación de mercado	S/ 100.00	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ 100.00
Sub total de gastos operativos	S/ 8,800.00	S/ 6,400.00	S/ 6,400.00	S/ 6,400.00	S/ 6,400.00	S/ 6,400.00	S/ 6,700.00	S/ 6,400.00	S/ 6,400.00	S/ 6,400.00	S/ 6,400.00	S/ 6,900.00	S/ 80,000.00

Fuente: elaboración propia

7.5. Financiamiento del proyecto

Será financiado con el 100% del capital propio de los accionistas y se destinará de la siguiente manera:

Tabla 28. Tabla de inversiones

Tabla de inversiones	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos pre operativos	-21,800.00					
Activos fijos	-15,605.08					
Capital de trabajo (10% ingresos)	-31,683.50	-1,589.00	-1,657.50	-1,701.00	1,806.00	38,437.00
Total	-69,088.58	-1,589.00	-1,657.50	-1,701.00	1,806.00	38,437.00
Estructura de financiamiento						
100% Capital propio	-69,088.58					
Costo de oportunidad del capital	16%					

Fuente: elaboración propia

7.6. Proyección de ingresos

Para la proyección de ingresos se detallará las cuatro líneas de servicios y los objetivos de ventas que se tendrá para los tres paquetes.

Tabla 29. Línea de servicios

1	Talleres	Alfabetización digital, baile rítmico con elemento, Qigong Chino y manualidades			
2	Ambiental	Biohuertos			
3	Deportes	Tenis de mesa, golf terapéutico, natación			
4	Paseo recreacional	A clubes, visitas culturales a museos o empresas para conocer la fabricación o elaboración de productos			
Paquetes	Mensual	Detalle	Participación		
1	S/ 400.00	Paquete 1	60%		
2	S/ 250.00	Paquete 2	30%		
3	S/ 35.00	Paquete 3	10%		

Fuente: elaboración propia

Se proyecta los márgenes de contribución por servicios:

Descripción	Precio	Costo variable	Margen de contribución unitario	Porcentaje de margen de contribución unitario	Detalle
Paseos mensuales-14 clases	S/ 400.00	S/ 88.47	S/ 311.53	77.88%	Incluye tres actividades por sesión + paseo recreacional uno al mes
Paquete mensual -8 clases	S/ 250.00	S/ 50.56	S/ 199.44	79.78%	Incluye tres actividades por sesión + paseo recreacional uno al mes
Paquete diario	S/ 35.00	S/ 6.32	S/ 28.68	81.94%	Incluye tres actividades por sesión

Fuente: elaboración propia

Se adjunta los ingresos y costos variables anuales:

Mensual	Detalle	Participación	1er año	2do año	3er año	4to año	5to año
S/ 400.00	Paquete 1	60%	597	627	658	690	724
S/ 250.00	Paquete 2	30%	298	313	329	345	362
S/ 35.00	Paquete 3	10%	101	105	110	116	122
Total de inscritos por año			996	1,045	1,097	1,151	1,208

Fuente: elaboración propia

7.7. Flujo de caja

Se proyecta el flujo de caja a cinco años:

Tabla 30. Flujo de caja

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		316,835.00	326,889.75	343,175.00	359,886.90	377,630.30
Costos variables		-41,000.56	-42,965.90	-45,076.60	-47,326.32	-49,683.47
Gastos operativos		-251,096.40	-250,616.40	-251,075.20	-251,195.20	-251,295.20
Depreciación y amortización		-3,019.32	-3,019.32	-3,019.32	-3,019.32	-3,019.32
Ebit		21,718.72	30,288.13	44,003.88	58,346.06	73,632.31
Impuestos	29.50%	6,407.02	8,935.00	12,981.14	17,212.09	21,721.53
Depreciación y amortización		3,019.32	3,019.32	3,019.32	3,019.32	3,019.32
Flujo efectivo de Operaciones		31,145.07	42,242.44	60,004.35	78,577.47	98,373.16
Gastos pre-operativos	-21,800.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Activos fijos	-15,605.08	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Capital de trabajo (10% ingresos)	-31,683.50	-1,589.00	-1,657.50	-1,701.00	-1,806.00	-38,437.00
FCLD	-69,088.58	29,556.07	40,584.94	58,303.35	76,771.47	59,936.16

Fuente: elaboración propia

Tabla 31. Indicadores de rentabilidad

COK	16%
VPN	94,841.08
TIRE	57%
PRI	2.23

Fuente: elaboración propia

El proyecto tendrá una inversión total de 69 088.58 soles, y a un costo de oportunidad de 16% genera una ganancia adicional de 94 841.08 soles al año 0. La tasa interna de retorno económica es de 62%, que es superior al costo exigido por los accionistas y se tiene como periodo de recuperación de la inversión 2.23 años.

CAPÍTULO 8. PLAN DE RIESGOS

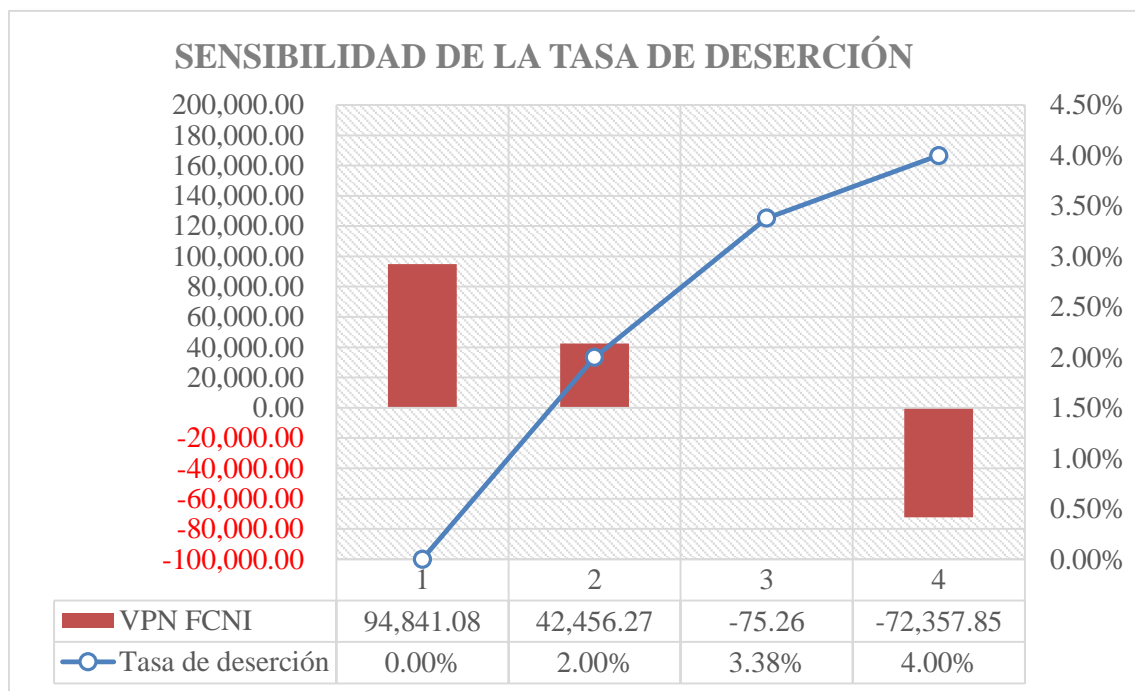
Se determinan las principales variables que impactarían en el proyecto, los análisis de escenarios, punto de equilibrio contable y la matriz de riesgos.

8.1. Análisis de sensibilidad

Se ha considerado tres variables:

8.1.1. Tasa de deserción

Figura 13. Sensibilidad de la tasa de deserción



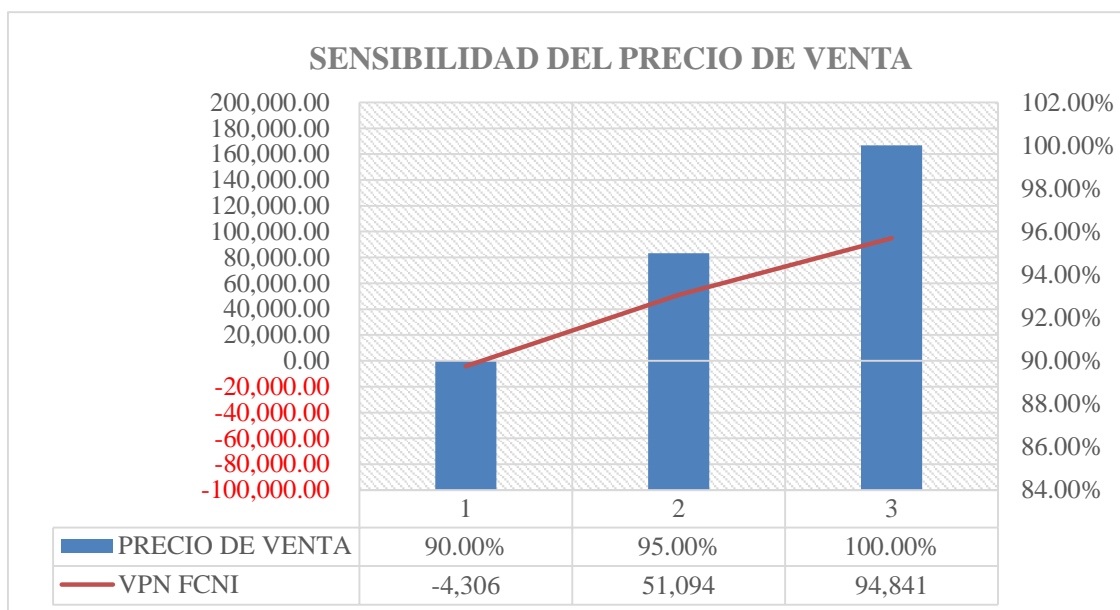
Fuente: elaboración propia

Del análisis de sensibilidad se concluye que, al tener una tasa de deserción superior al 3.38%, el proyecto no es rentable.

8.1.2. Precio de venta

Ante una variación en los precios, que represente menos del 90% del precio original, el proyecto ya no genera valor. Sin embargo, a un cambio porcentual del 95% generará una ganancia a valor presente de 51 094 soles al año cero.

Figura 14. Sensibilidad del precio de venta

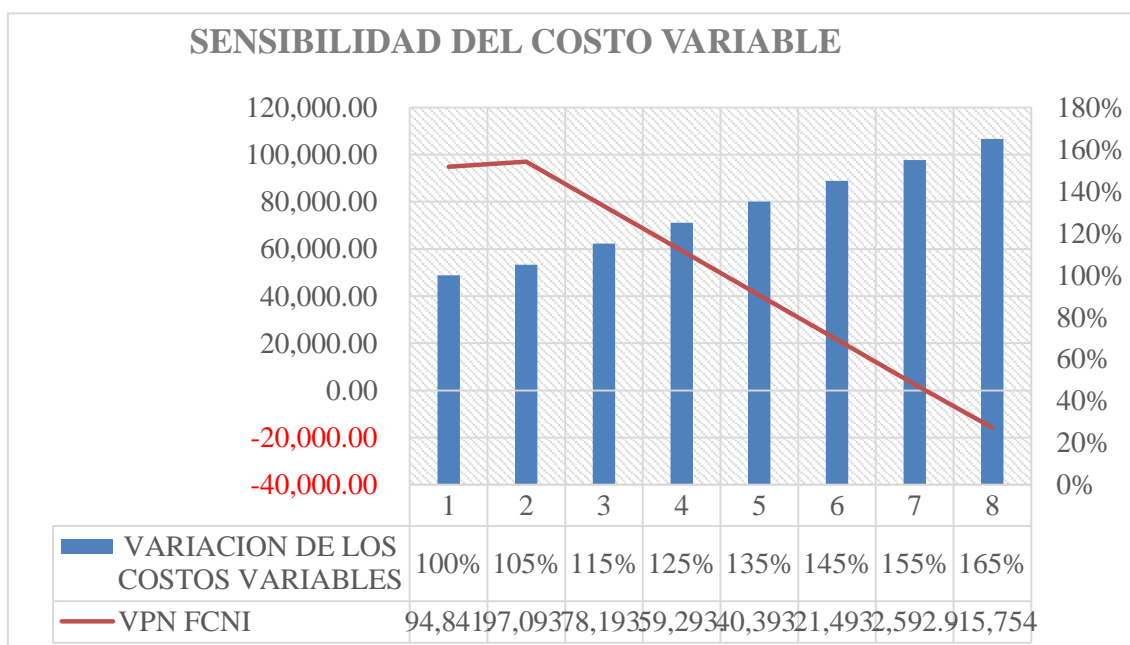


Fuente: elaboración propia

8.1.3. Costos variables

Ante una variación en los costos variables del servicio un incremento mayor al 65% generará la pérdida de valor en el negocio a 15,754.97 soles.

Figura 15. Sensibilidad del costo variable

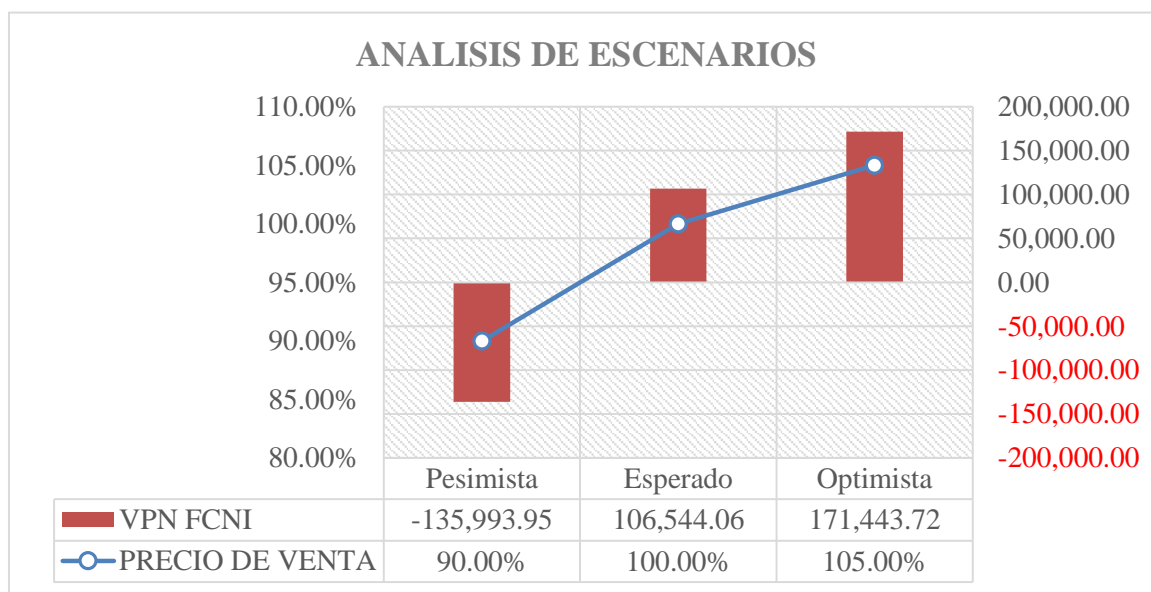


Fuente: elaboración propia

8.2. Análisis de escenarios

Del análisis de escenarios ante un enfoque pesimista con variaciones de la tasa de desertión es +/- 3% al 5% en los escenarios esperado y pesimista, teniendo como variables +/- los ingresos en -10%/+5% y los costos variables en -10%/+10% se obtiene los siguientes resultados descritos en la figura 16.

Figura 16. Análisis de escenarios



Fuente: elaboración propia

8.3. Matriz de Riesgos

La Matriz de Riesgos describe los posibles impactos que se puedan presentar en la operatividad del negocio. Se ha detectado cuatro impactos que, según la frecuencia con la que puedan ocurrir, se ubican en cada cuadrante de esta matriz.

Cada impacto, según la complejidad y consecuencia que podría tener en la propuesta de valor del cliente, será atendido por cada responsable correspondiente para tomar las medidas correctivas.

Cada eventualidad que afecte la propuesta de valor de manera inmediata será evaluada por el Gerente general y el círculo multifuncional, mencionado en el plan de operaciones.

Tabla 32. Matriz de riesgos

<p>+</p> <p>FRECUENCIA</p>	<p>EVENTOS DE SALUD DEL ADULTO MAYOR</p> <p>Tratamiento: Gestionar política de emergencia al Adulto Mayor. Responsable: Encargado de operaciones y Gerente General</p>	<p>PROBLEMAS EN LA ATENCION AL ADULTO MAYOR</p> <p>Tratamiento: Gestionar continuamente encuesta de satisfacción. Responsable: Gerente General</p>
	<p>INCREMENTO DE GASTOS OPERATIVOS</p> <p>Tratamiento: Gestionar trimestralmente los costos propuestos vs reales y tomar medidas . Responsable: Encargado de administración y finanzas</p>	<p>INGRESO DE COMPETIDORES</p> <p>Tratamiento: Reforzar la recordación de la marca y BTL. Responsable: Gerente General</p>
<p>-</p>	<p>IMPACTO</p>	<p>+</p>

Fuente: elaboración propia

CONCLUSIONES

El desarrollar el presente plan de negocios nos ha permitido reforzar los conocimientos aprendidos en el proceso de duración de la maestría. Esto ayuda a visualizar el plan de negocio para poder implementar un centro de entretenimiento para el adulto mayor que permita mejorar su desarrollo motriz y estilo de vida.

El plan contempla la identificación del sector al que apuntamos, comprendida por la zona en la que se encuentran los distritos de Independencia, San Martín de Porres y Los Olivos; donde se ha identificado oportunidades y necesidades relacionadas al estilo de vida del adulto mayor. El segmento lo comprenden personas de 60 a 75 años pertenecientes a los NSE B y C, que son autosuficientes -pueden caminar y comer solos, escuchar adecuadamente, mirar sin ningún inconveniente y sin dificultad para hablar- y gozan de buena salud.

La estrategia definida en el plan es contar con profesionales capacitados que logren contribuir con el bienestar y tranquilidad del adulto mayor, apoyado en proporcionar una flexibilidad en los servicios con la ayuda de la innovación de los mismos, teniendo en cuenta el trabajo en equipo y la cultura organizacional del centro.

La factibilidad de la realización del plan de negocios es favorable por tener como ejes los recursos y procesos idóneos para cubrir la demanda potencial logrando una viable rentabilidad del proyecto.

BIBLIOGRAFÍA

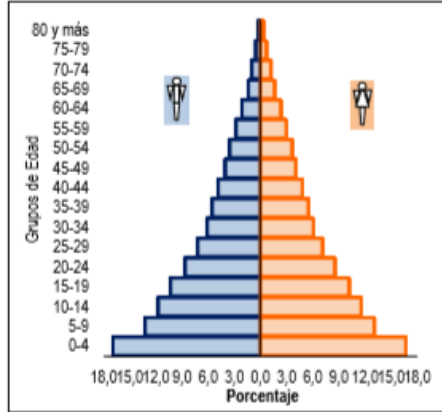
- Asociación peruana de empresas de investigación de mercados [APEIM]. (2018). *Niveles socioeconómicos 2018*. Recuperado de <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2018.pdf>
- BBVA Continental. (2018). *Seguro Multiriesgo Negocio*. Recuperado de <https://www.bbvacontinental.pe/negocios/seguros/multiriesgo-negocio/#ficha-content-2>
- Decreto Supremo N°010-2009-Vivienda, Modifican la denominación de la Norma Técnica A.120 del Reglamento Nacional de Edificaciones – RNE. *El Peruano*, Lima, Perú, 9 de mayo de 2009. Recuperado de http://www3.vivienda.gob.pe/dnc/archivos/Estudios_Normalizacion/Normalizacion/normas/Norma-A-010.pdf
- Día del Adulto Mayor: ¿Sabes qué cambios se presentan a esta edad? (26 de agosto de 2017). *Perú21*. Recuperado de <https://peru21.pe/vida/dia-adulto-mayor-cambios-presentan-edad-373272>
- Diez tecnologías que nos van a cambiar la vejez. (6 de abril de 2018). *El País Retina*. Recuperado de https://retina.elpais.com/retina/2018/04/04/innovacion/1522837263_004338.html
- Fondo de Población de las Naciones Unidas - Perú [UNFPA]. (2015). *Adultos mayores en el Perú*. Recuperado de <http://www.unfpa.org.pe/publicaciones/publicacionesperu/UNFPA-Ficha-Adultos-Mayores-Peru.pdf>
- Global AgeWatch Index. (2015). *The Global AgeWatch Index ranks countries by how well their older populations are faring*. Recuperado de <https://www.helpage.org/global-agewatch/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (28 de marzo de 2016). *Más del 25% de los hogares del país son conducidos por una persona adulta mayor*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/mas-del-25-de-los-hogares-del-pais-son-conducidos-por-una-persona-adulta-mayor-8976/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2018). *Situación de la población adulta mayor: Julio – agosto – setiembre 2018* (Informe Técnico N° 4 – diciembre 2018). Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-situacion-de-la-poblacionadulta-mayor_dic2018.pdf

- Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables [MIMP]. (2015). *Estadísticas de PAM, 2015*. Recuperado de https://www.mimp.gob.pe/adultomayor/regiones/Lima_Metro2.html
- Ministerio de vivienda, construcción y saneamiento. (2017). Recuperado de <http://ww3.vivienda.gob.pe/DGPRVU/docs/RNE/T%C3%ADtulo%20III%20Edificaciones/59%20IS.010%20INSTALACIONES%20SANITARIAS%20PARA%20EDIFICACIONES%20DS%20N%C2%B0%20017-2012.pdf>
- Multielevación. (8 de noviembre de 2018). A partir de cuántos pisos se requiere ascensor en una comunidad de vecinos [mensaje en un blog]. Recuperado de <https://multielevacion.com/a-partir-de-cuantos-pisos-se-requiere-ascensor/>
- Organización de las Naciones Unidas [ONU]. (2018). *Envejecimiento*. Recuperado de <http://www.un.org/es/sections/issues-depth/ageing/index.html>
- Organización Mundial de la Salud [OMS]. (2017). *La salud mental y los adultos mayores*. Recuperado de <http://origin.who.int/mediacentre/factsheets/fs381/es/>
- Perfiles: Gloria Caycho Suárez obstetra especialista en geriatría y gerontología. (17 de agosto de 2016). *Diario Médico*. Recuperado de <http://www.diariomedico.pe/?p=9863>
- Porter, M. (enero 2008). Las 5 fuerzas competitivas de Porter. *Harvard Business Review*, 86(1), 58-77. Recuperado de: https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf
- Spitzer, H. (2011). *Propuesta de servicios de apoyo al uso del tiempo libre de adultos mayores de niveles socioeconómicos A2 y B1 en Lima Metropolitana* (Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú, Perú). Recuperada de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/118/SPITZER_CHANG_HEIDI_PROPUESTAS_SERVICIOS_APOYO.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Trigoso, M. (27 de marzo 2018). Adultos mayores destinan en promedio, S/. 400 mensuales en entretenimiento. *Gestión*. Recuperado de <http://www.usil.edu.pe/sites/default/files/gestion-adultos-mayores.pdf>

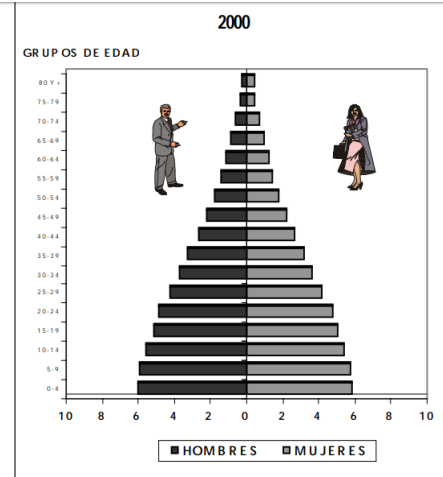
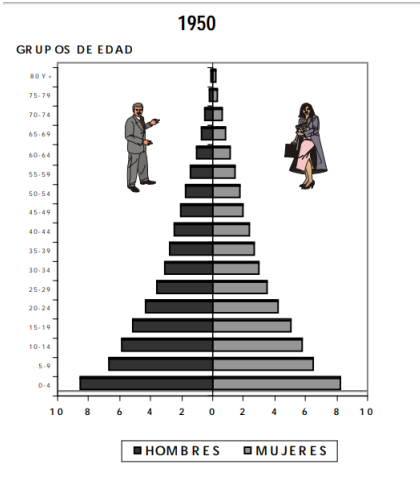
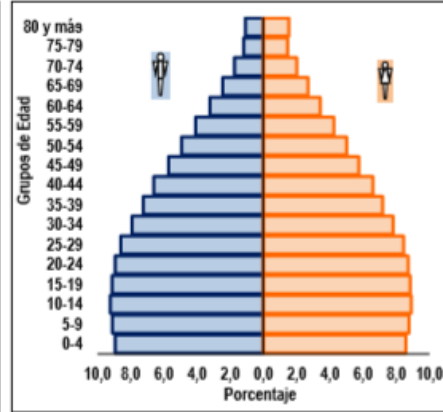
ANEXOS

Anexo 1. Pirámide de la población

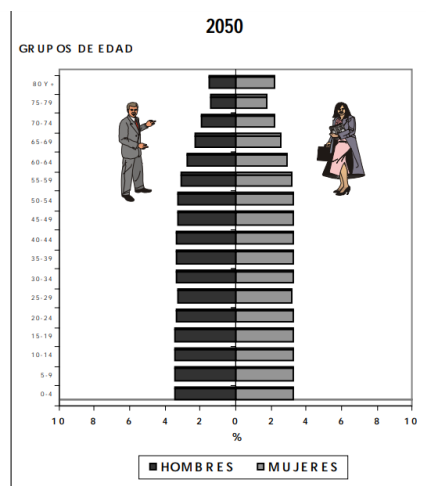
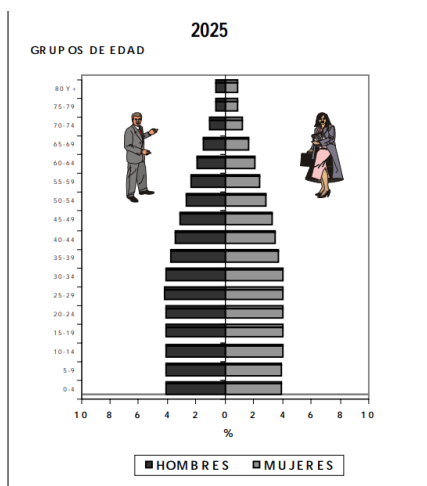
Perú: Pirámide de la población en 1950



Perú: Pirámide de la población en 2018



Fuente: INEI (2018)



Anexo 2. Estimaciones y proyecciones de población total por años calendario, según edad, 1950-2020

Perú: Estimaciones y proyecciones de la población total por años calendario, según edad, 1950 - 2020
(Número total de personas)

Edad	1950	1960	1970	1980	1990	2000	2010	2015	2016	2017	2020
Total	7 632 460	9 930 965	13 192 677	17 324 179	21 764 515	25 983 588	29 461 933	31 151 643	31 488 625	31 826 018	32 824 358
0-14	3 172 496	4 301 801	5 805 842	7 263 006	8 336 944	8 866 146	8 823 329	8 698 780	8 668 393	8 636 152	8 529 026
15-29	1 977 024	2 544 759	3 383 180	4 774 371	6 239 602	7 421 162	8 116 836	8 377 262	8 412 127	8 440 802	8 499 878
30-59	2 049 735	2 524 170	3 272 721	4 324 463	5 869 376	7 841 744	9 988 280	11 064 551	11 289 493	11 519 188	12 202 400
60 y más	433 205	560 235	730 934	962 339	1 318 593	1 854 536	2 533 488	3 011 050	3 118 612	3 229 876	3 593 054
60-64	169 493	219 059	274 096	336 490	462 193	618 681	804 729	967 702	1 000 958	1 034 068	1 140 825
65-69	113 783	159 641	199 967	267 849	343 403	487 034	623 443	736 059	764 379	794 999	892 389
70-74	81 232	102 462	140 614	189 087	242 429	344 733	480 926	545 659	563 472	582 918	650 782
75-79	43 840	50 873	77 658	107 012	160 581	221 599	336 472	394 230	405 372	416 026	452 993
80 y más	24 857	28 200	38 599	61 901	109 987	182 489	287 918	367 400	384 431	401 865	456 065

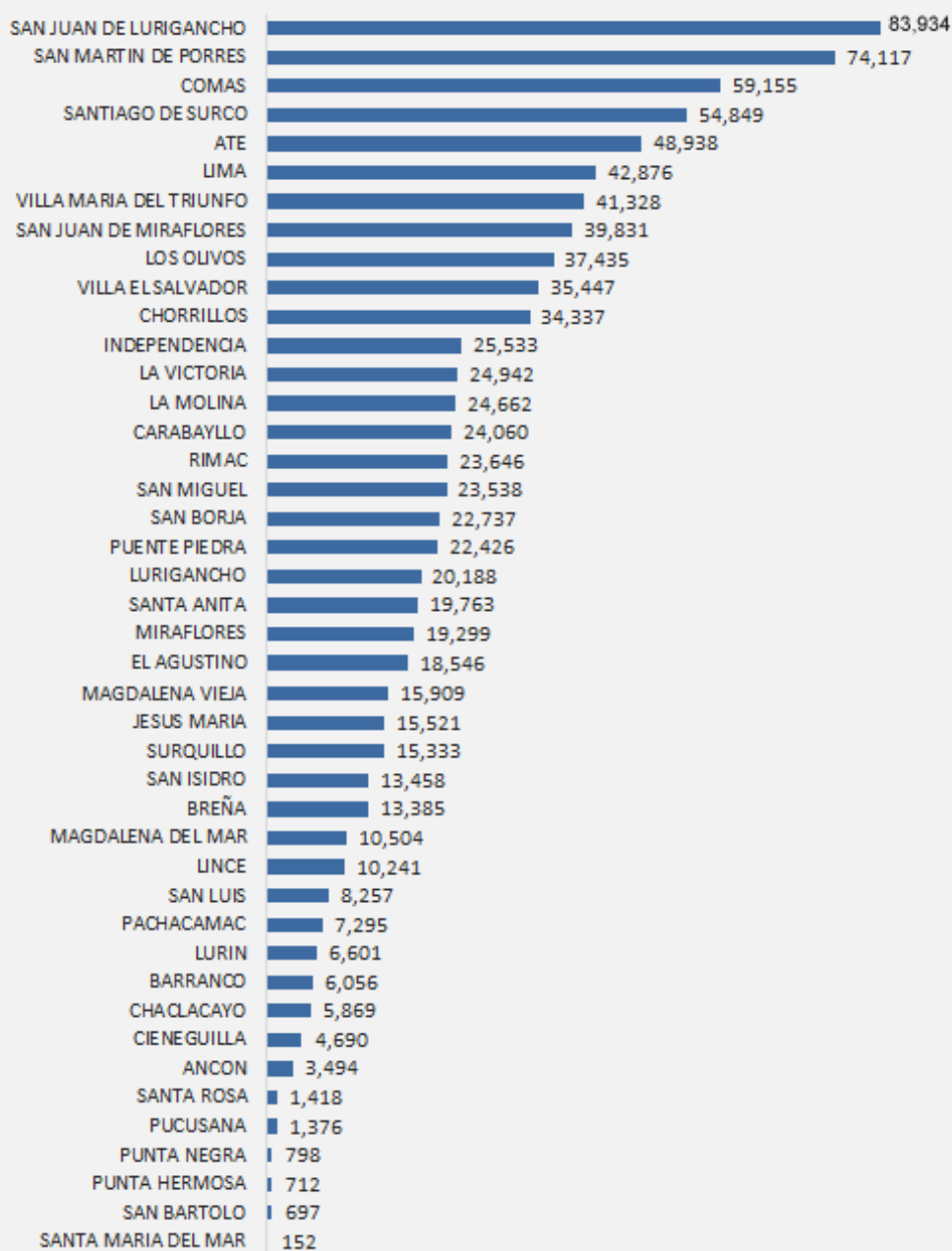
Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática.

Fuente: INEI (2018)

Anexo 3. Número de personas adultos mayores por distrito, 2015

NÚMERO DE PERSONAS ADULTAS MAYORES POR DISTRITO, 2015

Lima (Metropolitana) cuenta con una población de 8,894,412 habitantes, donde el 10.8% representa la población adulta mayor (963,353).



Fuente: Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables [MIMP] (2015)

Anexo 4. Hogares con presencia de algún adulto mayor, por área de residencia

Perú: Hogares con presencia de algún adulto mayor, por área de residencia

Año: 2007 - 2017 y Trimestre: 2012 - 2018

(Porcentaje respecto del total de los hogares de cada área de residencia)

Año / Trimestre	Lima Metropolitana				Resto Urbano 1/				Área Rural			
	Con adultos mayores	De 60 a 79 años	De 80 y más años	Sin adultos mayores	Con adultos mayores	De 60 a 79 años	De 80 y más años	Sin adultos mayores	Con adultos mayores	De 60 a 79 años	De 80 y más años	Sin adultos mayores
Indicadores Anuales												
2007	35,0	30,5	7,5	65,0	29,3	25,5	5,7	70,7	34,0	29,5	6,6	66,0
2008	33,7	29,4	6,8	66,3	30,2	26,8	5,7	69,8	34,5	29,7	7,0	65,5
2009	33,2	29,2	6,5	66,8	30,9	27,0	6,5	69,1	36,9	32,1	7,2	63,1
2010	34,7	30,1	7,2	65,3	32,9	28,6	6,8	67,1	37,8	32,7	7,7	62,2
2011	38,1	33,6	8,3	61,9	34,9	30,3	7,3	65,1	39,7	34,0	8,4	60,3
2012	38,9	33,9	8,6	61,1	35,6	31,3	6,9	64,4	40,4	34,4	8,3	59,6
2013	41,4	36,1	8,3	58,6	35,2	30,6	7,2	64,8	41,2	35,5	8,4	58,8
2014	40,6	35,9	8,6	59,4	36,4	31,7	7,4	63,6	42,0	36,0	8,7	58,0
2015	39,6	34,3	8,8	60,4	35,1	30,8	6,9	64,9	39,0	33,1	8,4	61,0
2016	38,2	32,8	8,8	61,8	35,5	31,0	7,2	64,5	40,1	34,1	8,6	59,9
2017	39,9	34,2	9,2	60,1	36,5	31,5	7,8	63,5	40,0	34,0	8,7	60,0

1/ Excluye Lima Metropolitana.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - Encuesta Nacional de Hogares.

Fuente: INEI (2018)

Anexo 5. Hogares jefaturados por adultos mayores, según composición del hogar (2017-2018 trimestre Abril – Mayo – Junio)

Perú: Hogares jefaturados por adultos mayores, según composición del hogar
Trimestre: Abril-Mayo-Junio 2017 -2018
(Porcentaje)

Tipo de hogar	Abril-Mayo-Junio 2017			Abril-Mayo-Junio 2018 P/			Variación absoluta (Puntos porcentuales)		
	Total	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0			
Nuclear	48,6	58,4	28,7	47,3	57,9	27,8	-1,3	-0,5	-0,9
Con cónyuge	19,4	27,4	3,2 a/	19,0	28,1	2,1 a/	-0,4	0,7	-1,1
Con cónyuge e hijos	18,3	26,7	1,4 a/	17,1	25,3	1,9 a/	-1,2	-1,4	0,5
Sólo con hijos	10,9	4,3 a/	24,1	11,3	4,5 a/	23,8	0,4	0,2	-0,3
Extendido	24,4	25,8	21,6	25,3	26,5	23,0	0,9	0,7	1,4
Con cónyuge y otros parientes	2,6 a/	3,7 a/	0,4 a/	2,6 a/	3,7 a/	0,7 a/	0,0	0,0	0,3
Con cónyuge, hijos y otros parientes	12,6	18,1	1,5 a/	13,7	19,6	2,8 a/	1,1	1,5	1,3
Con hijos y otros parientes	9,2	4,0 a/	19,6	8,9	3,2 a/	19,5	-0,3	-0,8	-0,1
Compuesto	1,1 a/	1,2 a/	1,1 a/	1,4 a/	1,7 a/	0,8 a/	0,3	0,5	-0,3
Con cónyuge, otros parientes y otros no parientes	0,1 a/	0,1 a/	0,0 a/	0,2 a/	0,2 a/	0,1 a/	0,1	0,1	0,1
Con cónyuge, hijos, otros parientes y otros no parientes	0,5 a/	0,7 a/	0,1 a/	0,2 a/	0,3 a/	0,0 a/	-0,3	-0,4	-0,1
Con hijos, otros parientes y otros no parientes	0,3 a/	0,1 a/	0,7 a/	0,3 a/	0,2 a/	0,3 a/	0,0	0,1	-0,4
Con cónyuge y otros no parientes	0,1 a/	0,1 a/	0,0 a/	0,2 a/	0,3 a/	0,0 a/	0,1	0,2	0,0
Con cónyuge, hijos y otros no parientes	0,1 a/	0,1 a/	0,0 a/	0,3 a/	0,5 a/	0,0 a/	0,2	0,4	0,0
Con hijos y otros no parientes	0,1 a/	0,0 a/	0,3 a/	0,2 a/	0,1 a/	0,4 a/	0,1	0,1	0,1
Unipersonal	21,4	12,8	38,9	22,1	12,7	39,6	0,7	-0,1	0,7
Sin núcleo	4,4	1,8 a/	9,7	3,9	1,3 a/	8,8	-0,5	-0,5	-0,9

a/ Comprende a estimadores con coeficiente de variación mayor a 15% considerados como referenciales.

P/ Preliminar.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - Encuesta Nacional de Hogares.

Fuente: INEI (2018)

Anexo 6. Población adulta mayor, por área de residencia y condición de alfabetismo

Perú: Población adulta mayor, por área de residencia y condición de alfabetismo

Año: 2007 - 2017 y Trimestre: 2012 - 2018

(Porcentaje respecto del total de la población de cada área de residencia)

Año / Trimestre	Nacional		Lima Metropolitana		Resto Urbano 1/		Área Rural	
	Alfabeto	Analfabeto	Alfabeto	Analfabeto	Alfabeto	Analfabeto	Alfabeto	Analfabeto
Indicadores Anuales								
2007	71,9	28,1	88,0	12,0	76,4	23,6	45,8	54,2
2008	72,5	27,5	86,5	13,5	76,6	23,4	48,1	51,9
2009	73,8	26,2	88,0	12,0	78,2	21,8	48,4	51,6
2010	74,5	25,5	88,7	11,3	78,1	21,9	49,2	50,8
2011	75,6	24,4	88,6	11,4	79,7	20,3	50,2	49,8
2012	78,8	21,2	91,6	8,4	82,3	17,7	53,8	46,2
2013	79,0	21,0	92,2	7,8	80,9	19,1	54,2	45,8
2014	78,9	21,1	91,5	8,5	81,2	18,8	54,6	45,4
2015	79,9	20,1	93,0	7,0	80,9	19,1	56,2	43,8
2016	80,8	19,2	93,0	7,0	81,6	18,4	58,7	41,3
2017	81,6	18,4	93,4	6,6	82,9	17,1	58,4	41,6

1/ Excluye Lima Metropolitana

Fuente: INEI (2018)

Anexo 7. Hogares con jefe/a adulto mayor con algún miembro que tiene celular, según área de residencia

Perú: Hogares con jefe/a adulto mayor con algún miembro que tiene celular, según área de residencia
 Trimestre: Abril-Mayo-Junio 2017 - 2018
 (Porcentaje)

Área de residencia	Abr-May-Jun 2017			Abr-May-Jun 2018 P/			Variación (Puntos porcentuales)		
	Total	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer
Total	81,6	84,2	76,4	83,2	86,8	76,6	1,6 ***	2,6 ***	0,2
Área Urbana	87,7	90,0	83,3	89,2	92,7	83,0	1,5 ***	2,7 ***	-0,3
Área Rural	61,6	66,3	50,4	63,9	68,6	54,6	2,3 ***	2,3 ***	4,2 ***

P/ Preliminar

* Existe diferencia significativa, con un nivel de confianza del 90%

** La diferencia es altamente significativa, con un nivel de confianza del 95%

*** La diferencia es muy altamente significativa, con un nivel de confianza del 99%

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - Encuesta Nacional de Hogares.

Fuente: INEI (2018)

Anexo 8. Hogares con jefe adulto mayor que residen en una vivienda que tiene televisión por cable, según área de residencia

Perú: Hogares con jefe/a adulto mayor que residen en una vivienda que tiene televisión por cable, según área de residencia
Trimestre: Abril-Mayo-Junio 2017 - 2018
(Porcentaje)

Área de residencia	Abr-May-Jun 2017			Abr-May-Jun 2018 P/			Variación (Puntos porcentuales)		
	Total	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer
Total	41,6	44,3	36,1	41,3	44,9	34,7	-0,3	0,6	-1,4 **
Área Urbana	52,2	56,3	44,3	51,9	56,5	43,5	-0,3	0,2	-0,8
Área Rural	6,4 a/	7,0 a/	5,0 a/	7,4	9,0 a/	4,2 a/	1,0 *	2,0 ***	-0,8

a/ Comprende a estimadores con coeficiente de variación mayor a 15% considerados como referenciales.

P/ Preliminar

* Existe diferencia significativa, con un nivel de confianza del 90%

** La diferencia es altamente significativa, con un nivel de confianza del 95%

*** La diferencia es muy altamente significativa, con un nivel de confianza del 99%

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - Encuesta Nacional de Hogares.

Fuente: INEI (2018)

Anexo 9. Población adulta mayor que hace uso de internet, según área de residencia

Perú: Población adulta mayor que hace uso de internet, según área de residencia

Trimestre: Abril-Mayo-Junio 2017 - 2018

(Porcentaje del total de población de 60 años a más)

Área de residencia	Abr-May-Jun 2017			Abr-May-Jun 2018 P/			Variación (Puntos porcentuales)		
	Total	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer
Total	16,9	21,1	13,0	19,0	22,8	15,5 a/	2,1***	1,7***	2,5***
Área Urbana	21,4	26,8	16,5	24,4	29,0	20,1	3,0***	2,2***	3,6***
Área Rural	0,9 a/	1,8 a/	0,1 a/	1,1 a/	1,8 a/	0,3 a/	0,2	0,0	0,2

a/ Comprende a estimadores con coeficiente de variación mayor a 15% considerados como referenciales.

P/ Preliminar

* Existe diferencia significativa, con un nivel de confianza del 90%

** La diferencia es altamente significativa, con un nivel de confianza del 95%

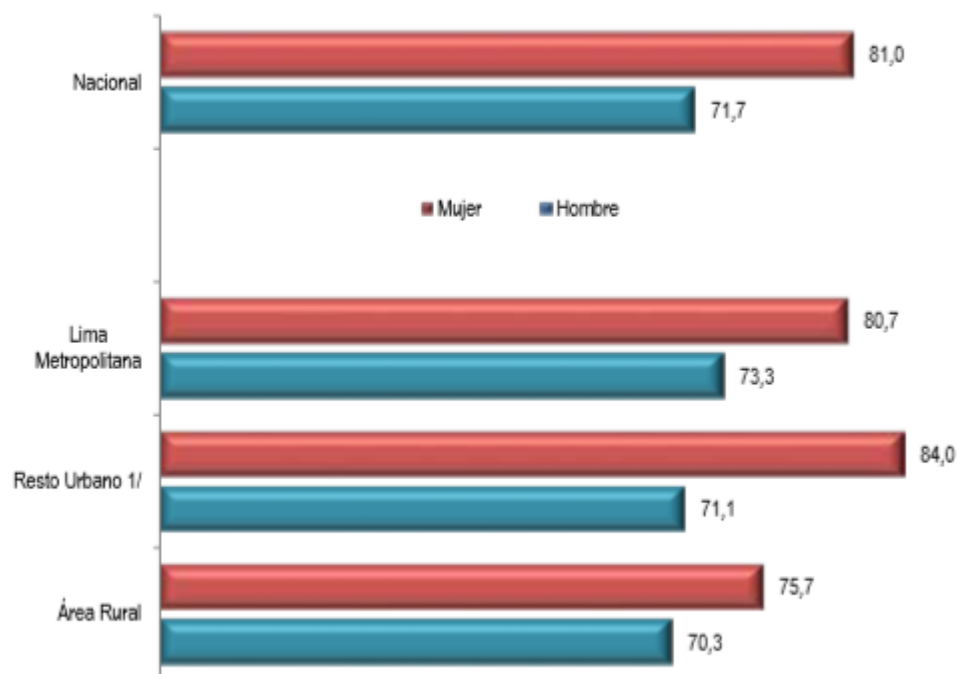
*** La diferencia es muy altamente significativa, con un nivel de confianza del 99%

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - Encuesta Nacional de Hogares.

Fuente: INEI (2018)

Anexo 10. Población adulta mayor con algún problema de salud crónico, según sexo y área de residencia

Perú: Población adulta mayor con algún problema de salud crónico, según sexo y área de residencia
Trimestre: Abril-Mayo-Junio 2018 P/
(Porcentaje)



Nota: Problema de salud crónico comprende a la población que reportó padecer enfermedades crónicas (artritis, hipertensión, asma, reumatismo, diabetes, TBC, VIH, colesterol, etc.) o malestares crónicos.

1/ Excluye Lima Metropolitana.

P/ Preliminar.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - Encuesta Nacional de Hogares.

Fuente: INEI (2018)

Anexo 11. Principales cambios en el adulto mayor

Afecciones geriátricas. Alrededor de los 60 años suelen aparecer dolencias comunes de la vejez, como la pérdida de audición, cataratas, dolores de espalda y de cuello. A medida que se envejece aumenta la probabilidad de experimentar varias afecciones al mismo tiempo. Por ello, los controles médicos son importantes.

Disminución de la masa muscular. Los cambios físicos, la disminución de la masa ósea y la aparición de enfermedades, como la osteoporosis, son propias de la edad. Mantener hábitos saludables, llevar una dieta equilibrada y realizar actividad física en forma regular puede contribuir a reducir el riesgo de padecer estos males y mejorar las facultades físicas.

Cambios en la piel. La piel de las personas pierde elasticidad con los años. Las personas adultas mayores tienen a presentar la piel más delgada y seca, susceptible de dañarse con cualquier agente externo, como los rayos solares e incluso con ciertos jabones. Por ello, se deben escoger productos adecuados para este tipo de piel.

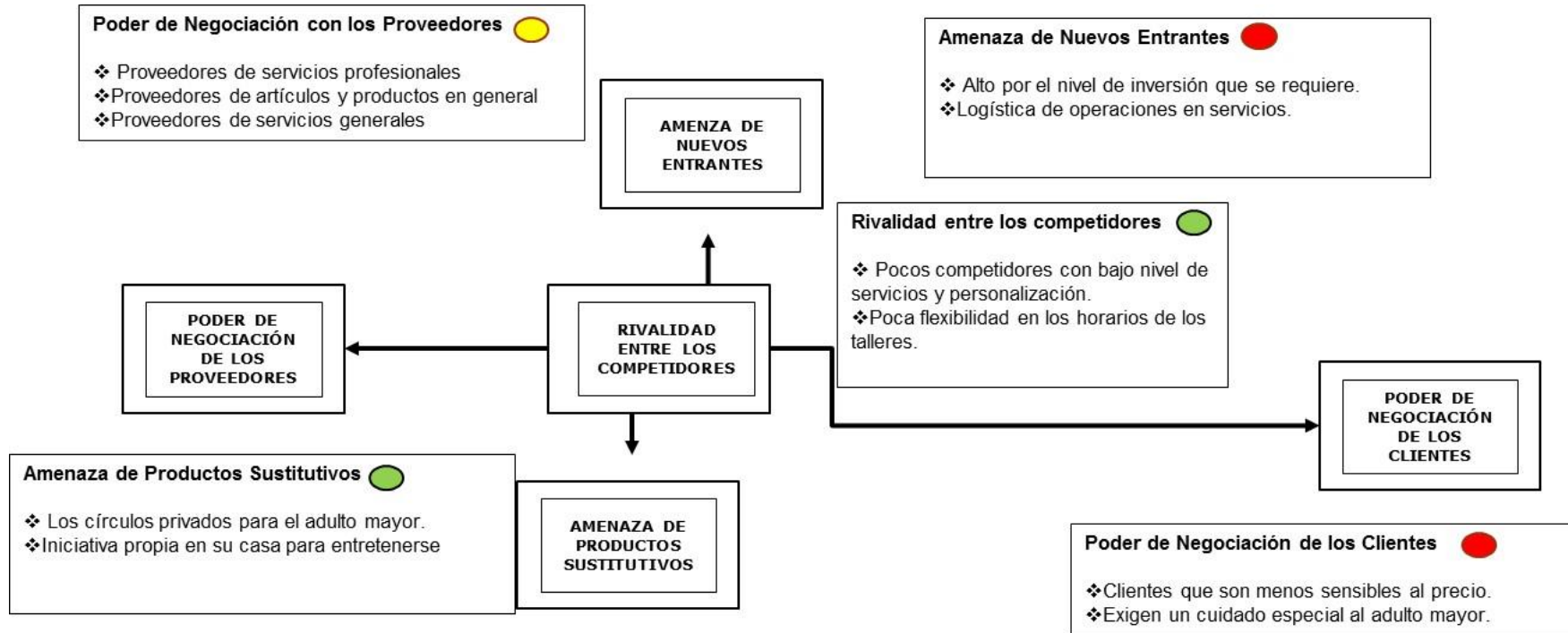
Incontinencia urinaria. Aunque este descontrol es más común entre las personas mayores, no forma parte del proceso normal del envejecimiento. Sin embargo, pueden presentarse escapes de orina en esta edad por una alteración en el funcionamiento de la vejiga.

Deterioro cognitivo. Se refiere a la pérdida de algunas funciones cognitivas, tales como la memoria, la atención y la velocidad de procesar información. Es recomendable realizar ejercicios sencillos de memoria y mejorar la actividad social para mantener estas funciones en estado óptimo.

Cambios emocionales. Además de los cambios biológicos, el envejecimiento también llega con otras transiciones de la vida, como la jubilación, el casamiento de los hijos o la muerte de amigos o de la pareja. Por ello, es muy importante que, en esta etapa, la persona esté acompañada y realice actividades que eviten alteraciones, como la apatía y ansiedad.

Fuente: “Día del Adulto Mayor: ¿Sabes qué cambios se presentan a esta edad?” (26 de agosto de 2017)

Anexo 12. Análisis de Porter del sector



Fuente: elaboración propia

Anexo 13. Tabulación de las encuestas

1a. Datos encuestado

a) Lugar de residencia - Distrito

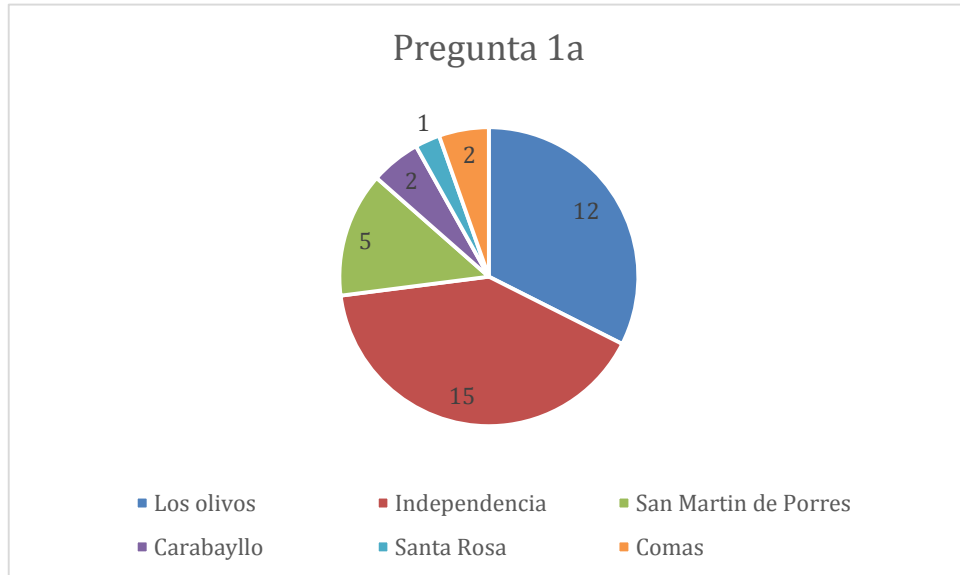
Los Olivos ()

Independencia ()

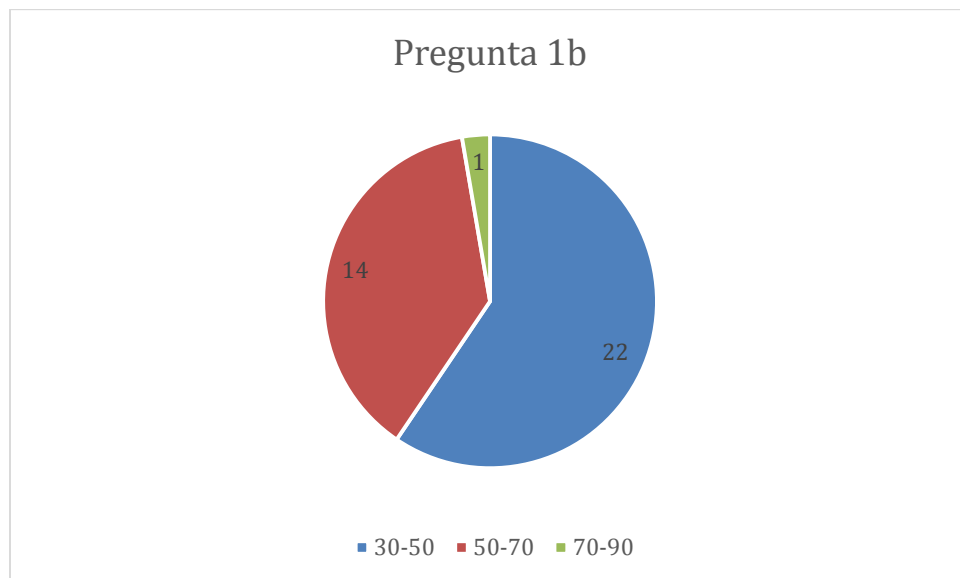
San Martin Porres

()

Otro ()

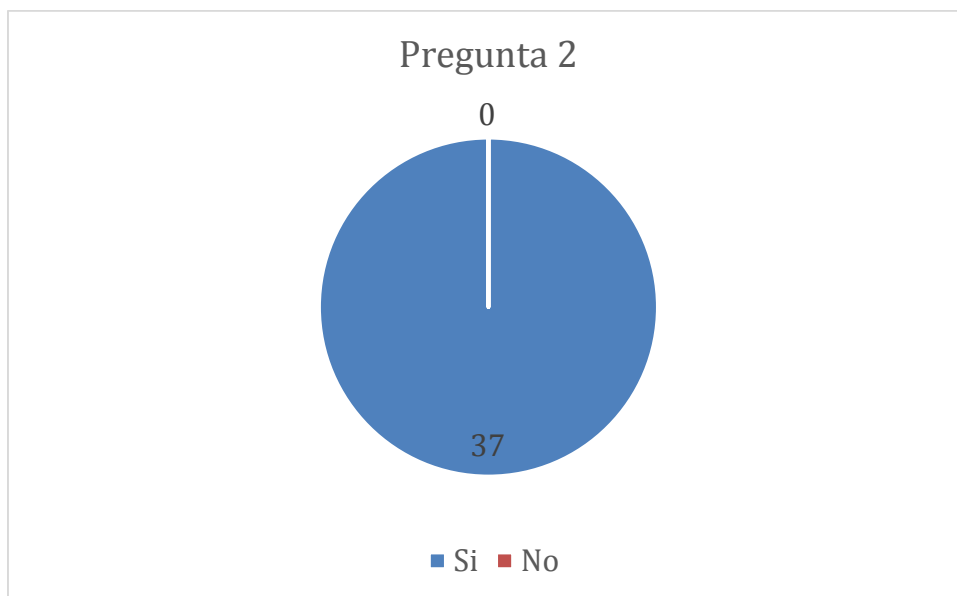


1b. Edad ()



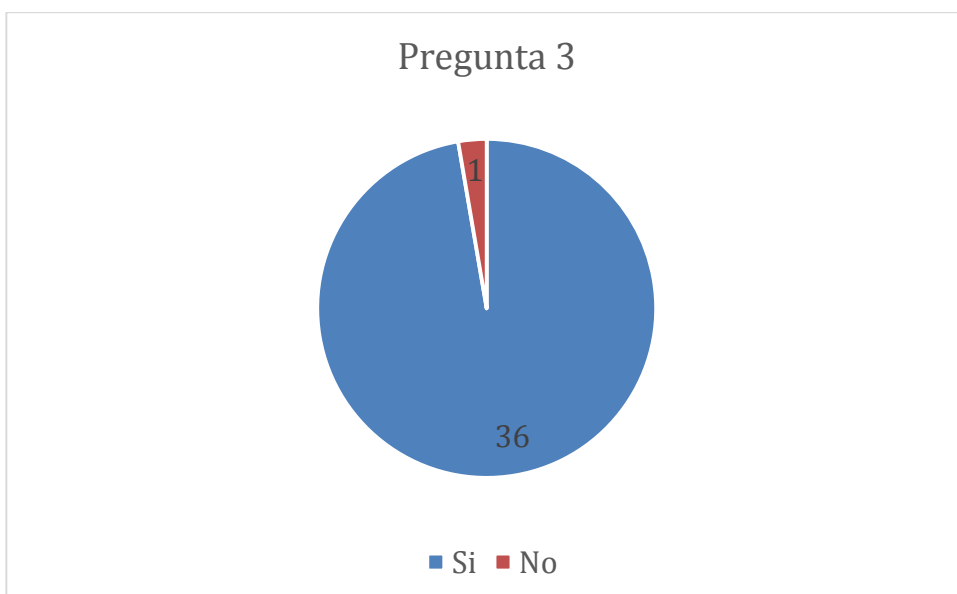
2. ¿Tiene bajo su responsabilidad algún adulto mayor (60 años a más)?

Si () No ()
Seguir la encuesta Termina la encuesta



3. ¿Vive con algún adulto mayor?

Si () No ()



4a. ¿Actualmente, se hace cargo de las actividades de recreación del adulto mayor?

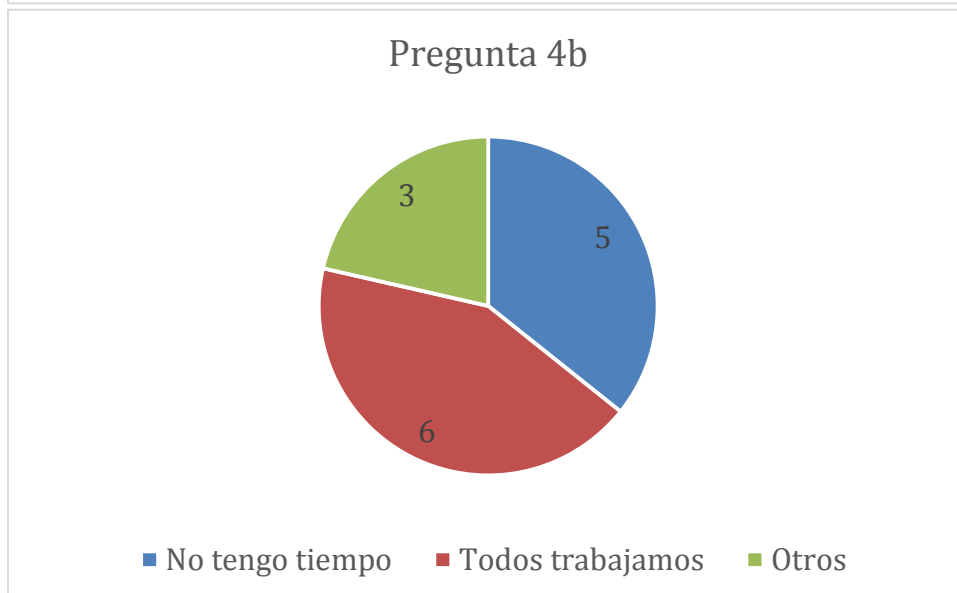
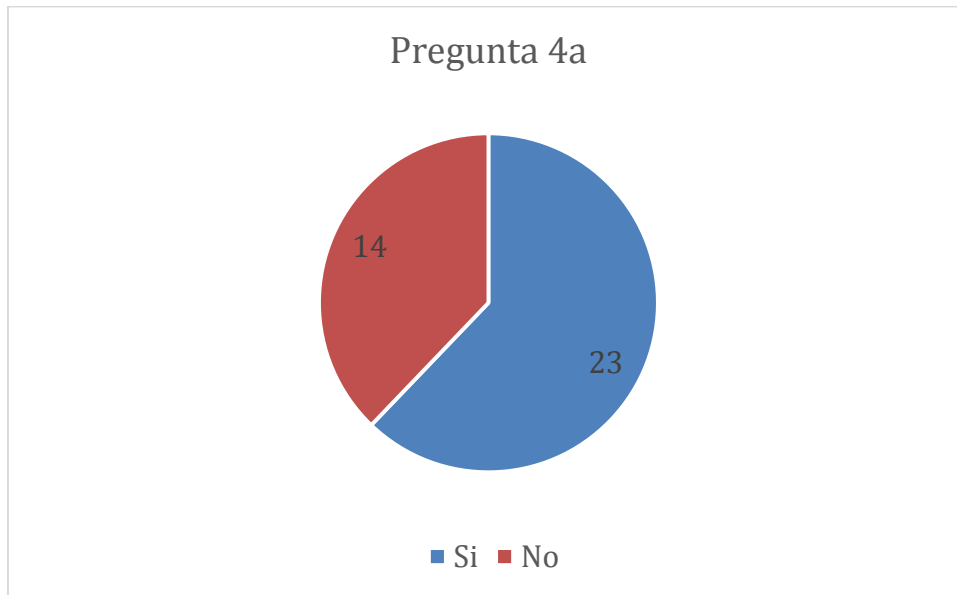
Si ()

No ()

4b. ¿Por qué? No tengo tiempo ()

Todos trabajamos ()

Otros..... ()

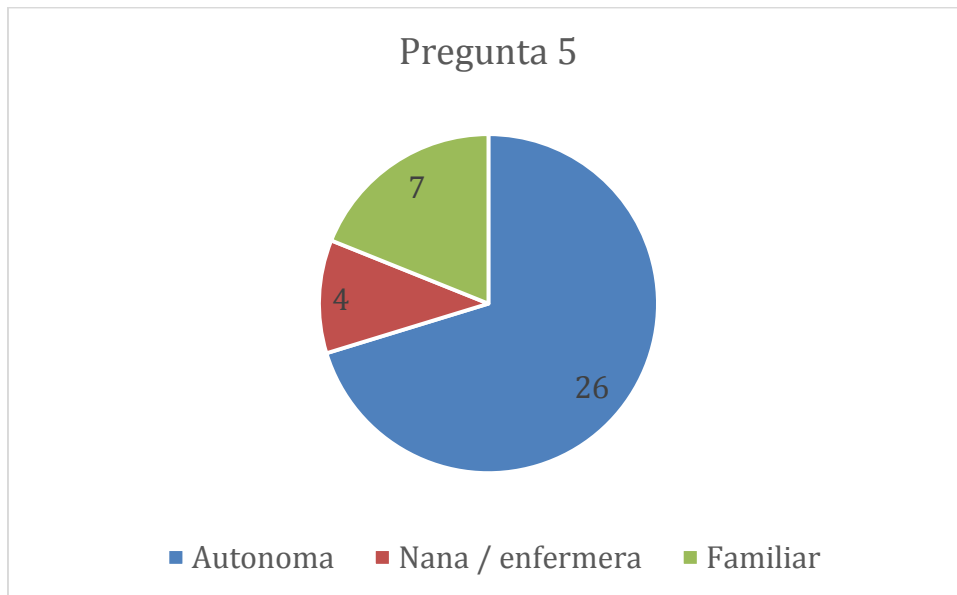


5. ¿Quién atiende y cuida al adulto mayor?

Autónoma ()

Nana / Enfermera ()

Familiar ()



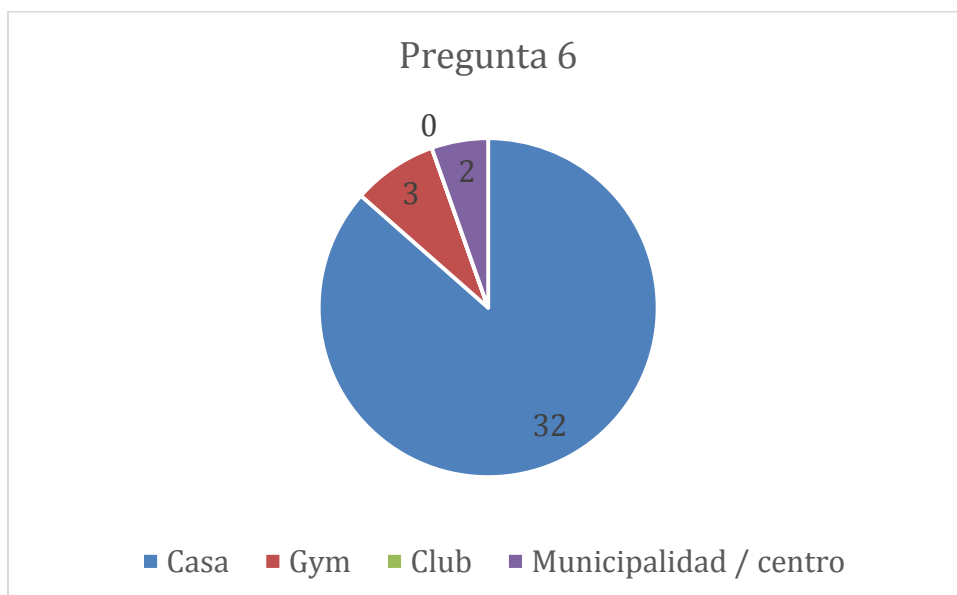
6. ¿Dónde se recrea el adulto en sus tiempos libres?

Casa ()
Centro ()

Gym ()

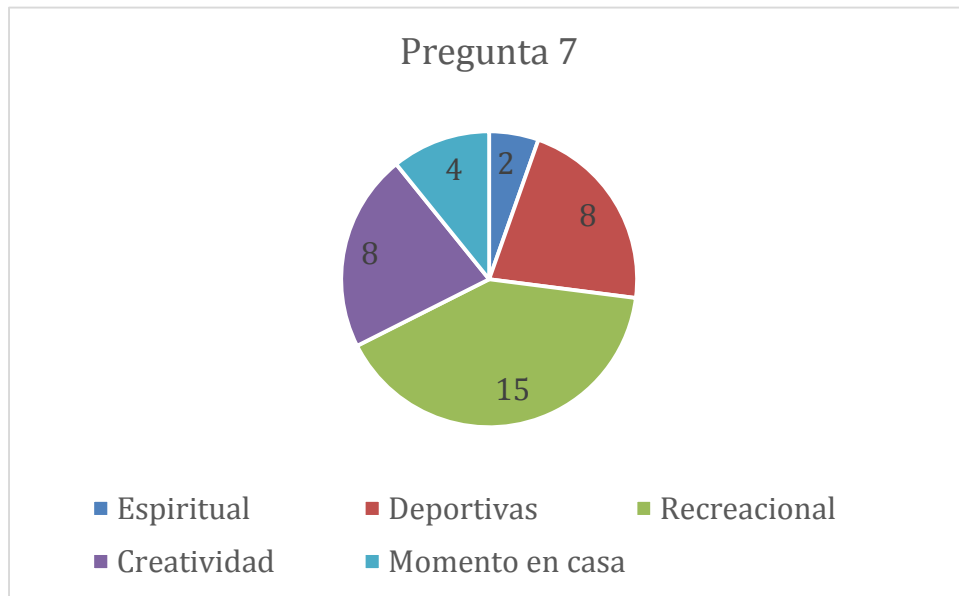
Club ()

Municipalidad /



7. ¿Qué actividades realiza el adulto en sus tiempos libres?

- Espiritual (retiros, iglesia, coro, lectura de biblia, oraciones) ()
- Deportivas (vóley, futbol, natación, tenis de mesa, golf) ()
- Recreacional (viajes, paseos, tours, visita a museos, visita a familiares) ()
- Creatividad (tejer, repostería, costura, pintar, origami, cantar, tocar instrumento) ()
- Momento en casa (con nietos, tv-videos, música, momento con animales) ()
- Otros: ... ()



8. Quiero presentarte:

CENTRO DE ENTRETENIMIENTO DE DÍA

El centro recreacional brinda sus servicios de 8:30 am – 5:30pm, nos encargamos de pasar a recoger al adulto con una movilidad que cuenta con una auxiliar de enfermería, al llegar al centro se le toma la presión para empezar la actividad del día, dispondrá de tiempo para tomar su desayuno (hay un restaurante o el mismo puede traer su alimentación), posteriormente es atendido por unas señoritas administrativas para el registro y elección de las actividades que va realizar en el día. Dispondrá de tiempo para almorzar y seguir con la actividad; finalizando el día, la movilidad le dejará en su domicilio registrado.

9. ¿Le interesaría el centro de entretenimiento?

Si ()

¿Por qué? Necesario para su salud ()

Se queda sola/ No hay compañía ()

Otro... ()

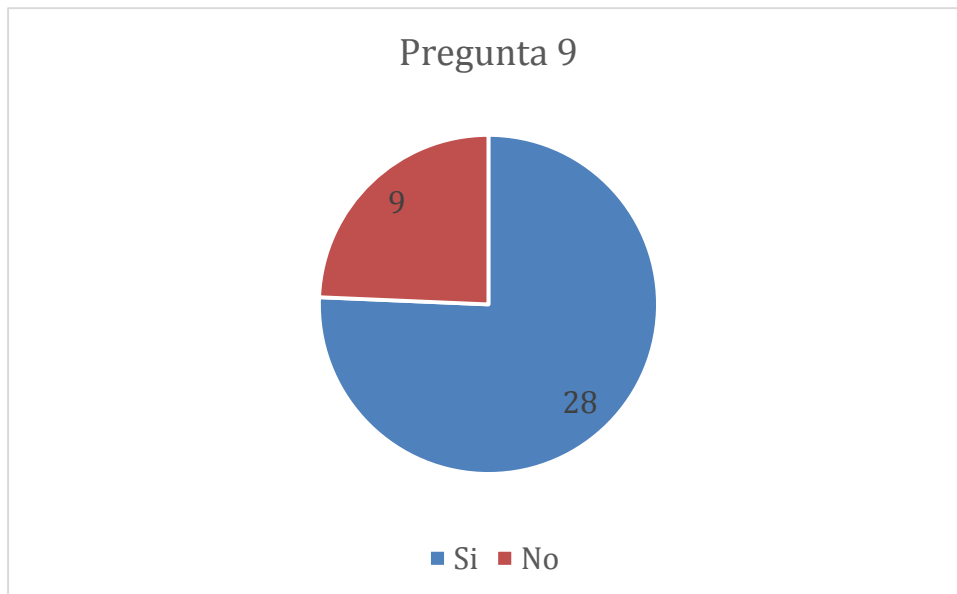
No ()

¿Por qué? Desconfianza del cuidado ()

Ingresos bajos para pagar ()

No lo considero necesario ()

Otro... ()



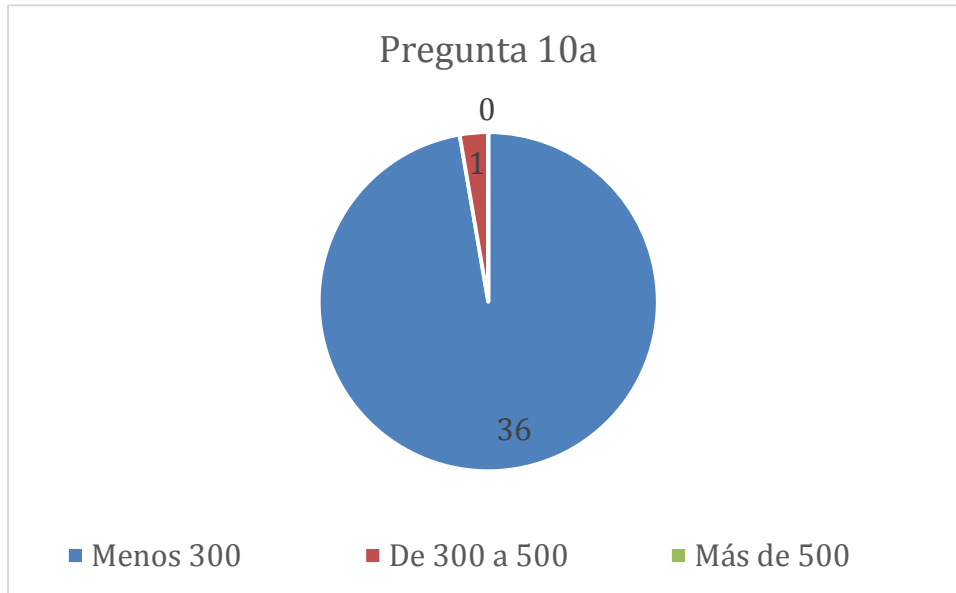
10a. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar?

Mensual:

Menos 300 ()

De 300 a 500 ()

Más de 500 ()

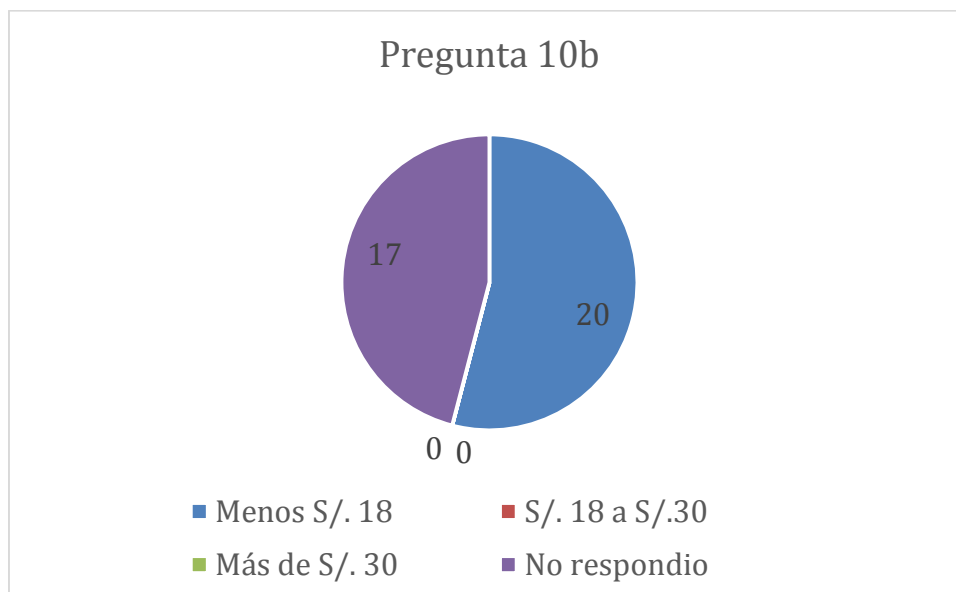


10b. Diario:

Menos S/. 18 ()

S/. 18 a S/.30 ()

Más de S/. 30 ()



11. Tenemos 3 servicios

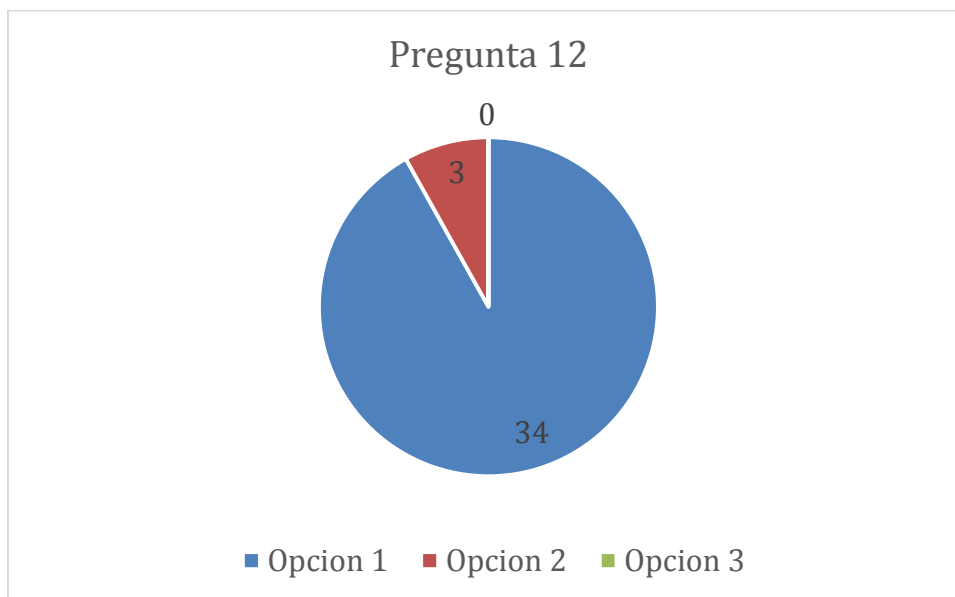
(I)
Movilidad
+
Desayuno + almuerzo
+
<u>Actividades:</u>
4 deportes a elección (Natación/golf/vóley/ fútbol/tenis de mesa/yoga)
+
2 manualidades – taller (Repostería/tejer/bisutería/ pintura/danza/instrumento)
+
1 paseo recreacional o

(II)
Movilidad
+
Almuerzo
+
<u>Actividades:</u>
3 deportes a elección (Natación/golf/vóley/ fútbol/tenis de mesa/yoga)
+
2 manualidades – taller (Repostería/tejer/bisut ería/pintura/danza/instr umento)

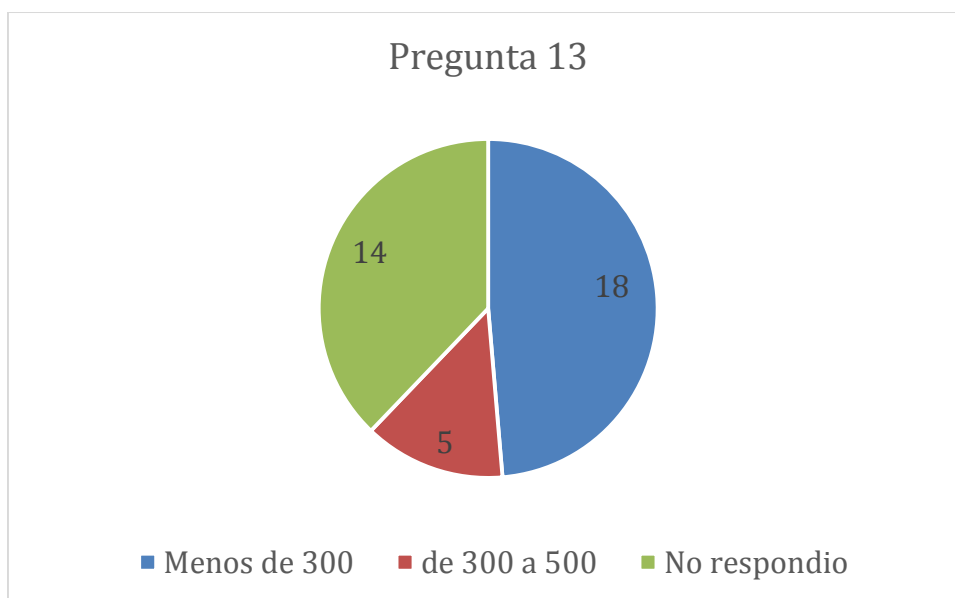
(III)
Movilidad
+
<u>Actividades:</u>
2 deportes a elección (Natación/golf/vóley/ fútbol/tenis de mesa/yoga)
+
2 manualidades – taller (Repostería/tejer/bisut ería/pintura/danza/instr umento)

12. ¿Cuál pagaría?

I, II o III



13. ¿Cuánto pagaría? Mensual S/.



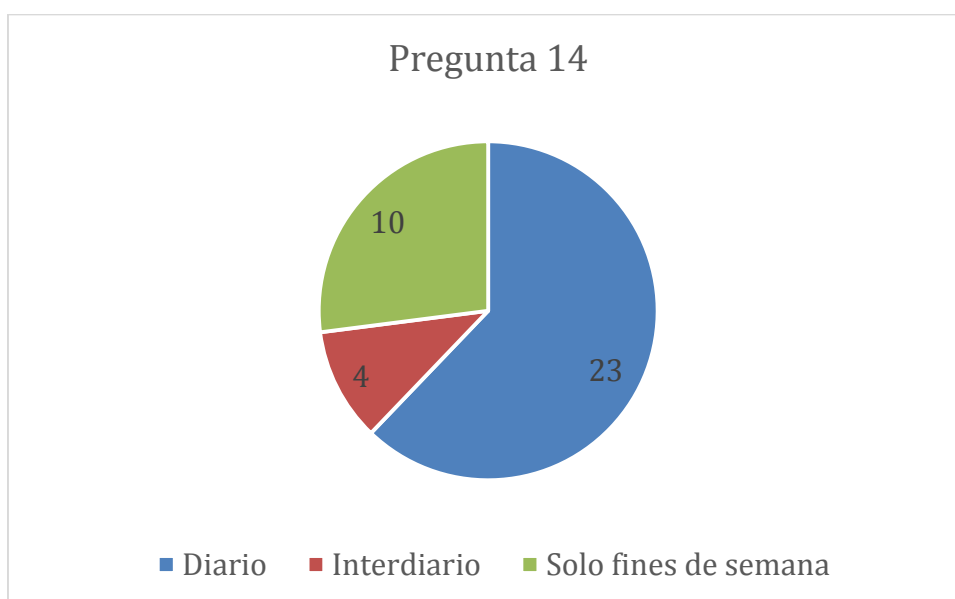
14. ¿Con qué frecuencia iría al centro de entretenimiento?

Diario ()

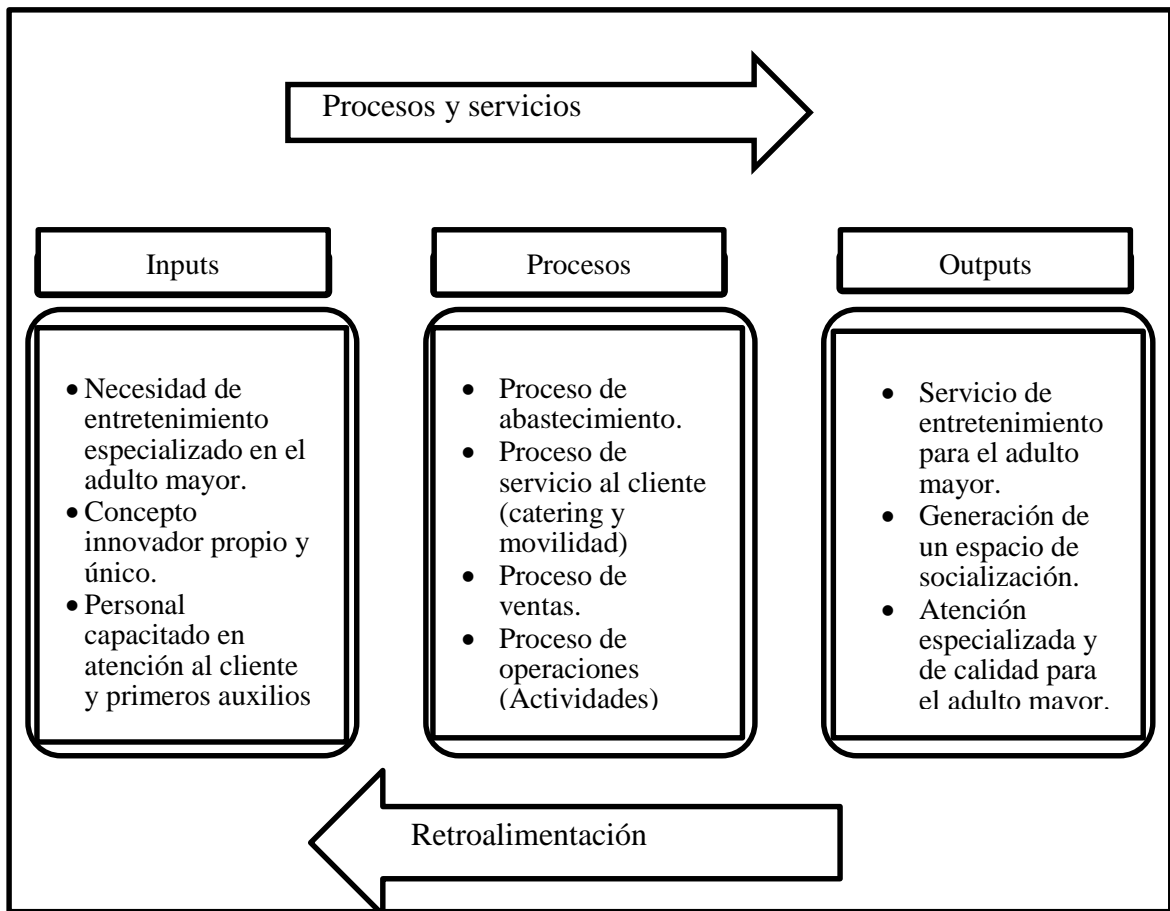
Interdiario ()

Solo fines de semana ()

¿Por qué?



Anexo 14. Macroprocesos



Fuente: Porter (enero 2008)
Elaboración propia

Anexo 15. Cadena de Valor

<p>Infraestructura: se contará con un local alquilado en el distrito de independencia. En el primer nivel, se contará con dos salas de entretenimiento, dos biohuertos, un comedor y sala de espera. En el segundo nivel se tendrá dos espacios de entretenimiento, una oficina administrativa y una sala de reuniones.</p>				
<p>Recursos Humanos: los seis puestos de trabajo tendrán perfiles definidos todos orientados al buen servicio del adulto mayor, se realizará un proceso de contratación selectivo que principalmente como primer filtro a referidos y contactos. Como cultura se realizará reuniones diarias de mejora continua.</p>				
<p>Desarrollo de tecnología: inversión eficiente en la página web y redes sociales.</p>				
<p>Abastecimiento: selección de proveedores para la compra de herramientas y materiales de trabajo para brindar las cuatro líneas de servicio (talleres, ambiental, deportes y paseos recreacionales).</p>				
Logística de Entrada	Operaciones	Logística de Salida	Marketing y Ventas	Servicios de post-venta
<p>Coordinación de la programación de compra de los materiales y/o herramientas de trabajo necesarios para los servicios.</p>	<p>Reuniones constantes ante eventualidades que afecten el servicio.</p> <p>Coordinación con las instituciones públicas o privadas para la realización de servicios de golf, natación y paseos recreacionales.</p> <p>Coordinación con las empresas de servicio de taxi para la llegada del cliente (adulto mayor) al centro en tiempo oportuno para el inicio de actividades.</p>	<p>La mejor atención a los adultos mayores con profesionales idóneos para el desarrollo de las actividades</p>	<p>Se utilizará medios de difusión como redes sociales (Facebook, Instagram, YouTube).</p> <p>Volanteo por las calles principales alrededor de la zona.</p> <p>Plan de cuotas de ventas mensuales y por paquete según meta (paquete 1 = 60%, paquete 2=30% y paquete 3=10%)</p>	<p>Se realizará encuestas muy breves durante el protocolo de salida para la mejora del servicio.</p> <p>Se realizará seguimiento de los paquetes vendidos.</p>

Fuente: Porter (enero 2008)
Elaboración propia