



Business plan: empresa de servicios de cuidado para el adulto mayor: "Ángel Guardián en tu hogar"

Trabajo de investigación para optar el Grado de
Máster en Dirección de Empresas

Florisa Vanessa Figueroa Peña
Isabel del Carmen Zapata Vélez

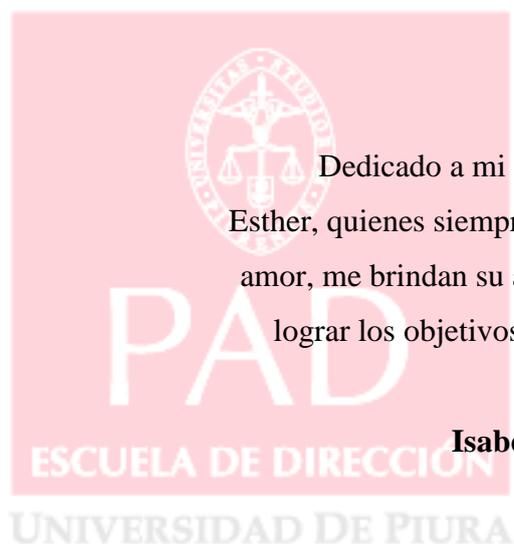
Asesora:
Dra. Enkelejda Ymeri de Olivas

Lima, noviembre de 2019

Dedicatoria

Dedicado a Florisa Peña y Moisés Figueroa, mis amorosos padres, por todo el apoyo, respaldo y cariño que siempre me entregan y porque gracias a ellos soy profesional.

Florisa Vanessa Figueroa Peña



Dedicado a mi familia: Carmen, Juan, Igor y Esther, quienes siempre me demuestran su inmenso amor, me brindan su apoyo y confianza para poder lograr los objetivos trazados, convirtiéndome en mejor persona y profesional.

Isabel del Carmen Zapata Vélez

Resumen ejecutivo

En la actualidad, se advierte que el promedio de adultos mayores va en aumento. Así, el Instituto Nacional de Estadística (INEI, 2009), en su boletín de Análisis demográfico n.º 36, refiere que para el año 2050 esta tendencia prácticamente se habrá duplicado.

A su vez, la realidad cotidiana demanda nuevas exigencias a los jóvenes y adultos de hoy que deben acometer diversas actividades, sean laborales, educativas, familiares o recreativas; mientras que, a la par, decrecen la tasa de natalidad y el tamaño de las familias.

En consecuencia, en la sociedad actual existen hogares que conviven con familiares de la tercera edad (llamados “adultos mayores”), a quienes no siempre se les puede brindar los cuidados requeridos y la atención especializada.

En este escenario, para los jóvenes y adultos que tienen a cargo a un familiar adulto mayor, se genera la necesidad de contar con un servicio de cuidados, personal de apoyo y de confianza que se dedique a la atención de nuestros seres amados mayores.

Por tanto, el objetivo de la empresa “Un Ángel Guardián en tu propio hogar” es brindar un servicio de cuidado especializado para las personas adultas mayores dentro de su propio hogar, sin generar cambios significativos en su entorno.

El servicio será ofrecido por profesionales de la salud, como enfermeras, técnicos en enfermería y personal capacitado, quienes brindarán cuidados en salud, alimentación, terapias físicas y servicios de entretenimiento para los adultos mayores bajo su responsabilidad.

Palabras clave: *cuidado del adulto mayor; atención especializada; servicios de salud*

Abstract

Currently, it is noted that the average of elderly people is increasing. Thus, INEI in its "Demographic Analysis" bulletin No. 36, refers that by 2050 this trend will be almost doubled.

In turn, everyday reality claims new demands on young people and adults who must undertake various activities, whether work, educational, family or recreational field; while at the same time, both birth rate and the size of families decrease.

As a result, in today's society there are households in which elderly relative members (called as "elderly") coexist, who cannot always could receive the cares they need and the specialized be cared for required and focused on welfare.

In this scenario, for young people and adults who are in charge of an elderly relative, arise the need for a care service and for a supportive and trustworthy person who dedicate himself to the attention of our elderly loved ones.

Therefore, the goal of the company "A Guardian Angel in Your Own Home" is to provide a specialized care service for elderly within their own home, without generating significant changes in their environment.

This service will be offered by health professionals, such as nurses, nurses technicians and trained staff, who will provide health care, food, physical therapies and entertainment services for the elderly under their responsibility.

Keywords: *senior care; focus on wellbeing; health services*

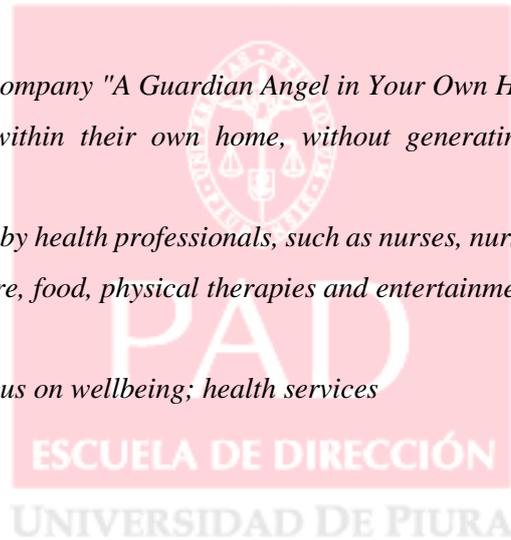


Tabla de contenido

Dedicatoria	iii
Resumen ejecutivo	v
Abstract	vii
Índice de tablas	xiii
Índice de figuras	xv
Introducción	1
CAPÍTULO 1. Análisis de la industria	3
1.1. Situación actual	3
1.2. Vista del sector	5
1.2.1. Expectativas del mercado	5
1.2.2. Político-legal y económico	10
1.2.3. Sociocultural	10
CAPÍTULO 2. Descripción de la idea y del servicio	13
2.1. Identificación de las unidades de negocio.....	13
2.2. Servicio.....	13
2.3. Descripción de la idea	14
2.4. Oportunidad.....	16
2.5. Modelo de negocio.....	17
2.1.1. Descripción del servicio.....	17
2.1.2. Actividades secundarias.....	17
2.1.3. Propuesta de valor.....	18
2.6. Funcionamiento	19
2.1.4. Servicios.....	19
2.1.5. 2.6.2. Aplicación de monitoreo de la salud.....	20
CAPÍTULO 3. Plan comercial	23
3.1. Sustitutos	23
3.2. Competencia.....	25
3.3. Dificultades del mercado-Barreras de entrada	26
3.4. Análisis del cliente en Perú	26
3.4.1. Amenaza de ingreso de nuevos competidores	26
3.4.2. Grado de diferenciación.....	27

3.4.3. Clientes	27
3.5. Comunicación.....	28
CAPÍTULO 4. Plan de operaciones.....	33
4.1. Locación.....	33
4.2. Instalaciones y equipos.....	33
4.3. Seguros	33
4.4. Empleados	34
4.5. Recursos clave.....	34
4.6. Proveedores	35
4.7. Clientes.....	36
4.7.1. Consumidor final	36
4.7.2. Segmento	36
4.7.3. Ciclo de producto.....	37
CAPÍTULO 5. Alianzas estratégicas	43
5.1. Socios clave.....	43
5.2. Actividades adicionales.....	43
5.3. Riesgos críticos	44
CAPÍTULO 6. Estrategia del negocio	45
6.1. Plan de Recursos Humanos	45
6.1.1. Objetivos y estrategia.....	45
6.1.2. Misión	45
6.1.3. Visión.....	45
6.1.4. Mística	45
6.1.5. Valores	45
6.1.6. Objetivos estratégicos	46
6.1.7. Estructura formal	46
6.1.8. Evaluación económica	47
6.1.9. Políticas de cobranzas y de pagos.....	49
6.2. Estado de resultados proyectado	50
6.2.1. Proyección de ventas	51
6.2.2. Costo de ventas	53
6.3. Balance general	57
6.4. Free cash flow	60
6.5. Financiamiento	60

6.6. Valor Terminal del proyecto	61
Conclusiones	63
Bibliografía	64
Anexos	66



Índice de tablas

Tabla 1. Clientes potenciales.....	8
Tabla 2. Usuarios finales potenciales.....	8
Tabla 3. Adultos mayores totales.....	9
Tabla 4. Propuesta de negocio.....	17
Tabla 5. Head Count.....	47
Tabla 6. Gastos preoperativos.....	48
Tabla 7. Capex.....	49
Tabla 8. Estados de resultados.....	50
Tabla 9. Proyección de ventas.....	51
Tabla 10. Año 1.....	51
Tabla 11. Año 2.....	52
Tabla 12. Año 3.....	52
Tabla 13. Año 4.....	52
Tabla 14. Año 5.....	53
Tabla 15. Consolidado anual de ventas anuales.....	53
Tabla 16. Planillas.....	54
Tabla 17. Planilla variable.....	54
Tabla 18. Gastos variables.....	55
Tabla 19. Staff médico.....	55
Tabla 20. Equipos médicos.....	56
Tabla 21. Costos fijos oficina.....	56
Tabla 22. Planilla fija.....	57
Tabla 23. Balance general.....	58
Tabla 24. Caja mínima requerida.....	59
Tabla 25. Free cash flow.....	60
Tabla 26. Flujo de caja libre.....	60
Tabla 27. Valor Terminal del Proyecto.....	61

Índice de figuras

Figura 1. Cambio en las pirámides poblacionales 1950-2005	4
Figura 2. Cambio en las pirámides poblacionales 2025-2050	4
Figura 3. Perú 2019: población según sexo.....	5
Figura 4. Lima metropolitana 2019: APEM estructura socioeconómica	6
Figura 5. Lima metropolitana 2019: población por sexo y edad.....	7
Figura 6. Relación de dependencia de cuidados para adultos mayores en países de ALC 2015-2050.....	9
Figura 7. Situación de mayores de 60 años en el Perú.....	11
Figura 8. Ángel de la Guardia en tu propio hogar.....	16
Figura 9. Propuesta de valor.....	18
Figura 10. Monitoreo de la salud	21
Figura 11. Las 5 fuerzas de Porter.....	23
Figura 12. Comunicación	29
Figura 13. Consumidor final	37
Figura 14. Ciclo de producto.....	38
Figura 15. Ciclo de producto.....	40
Figura 16. Plan de desarrollo a futuro	41
Figura 17. Estructura	46

UNIVERSIDAD DE PIURA

Introducción

El presente trabajo de investigación surge al identificar la necesidad actual de muchas familias de contar con personal capacitado que brinde soporte a sus adultos mayores, dentro de la comodidad de su hogar, y que cuente con conocimientos médicos y técnicas de atención especializadas en los cuidados de este sector de la población.

Así, este trabajo de investigación está enfocado en los servicios de acompañamiento y soporte que requieran las personas categorizadas como adultos mayores en su domicilio, buscando que puedan mantener el control de su salud y un apoyo constante ante cualquier inconveniente.

En el presente documento, se evidencia el incremento de la población adulta mayor y la escasez de empresas dedicadas a cubrir esta necesidad, por tratarse de un mercado poco desarrollado y de alto riesgo, puesto que corresponde al ámbito de la salud y cuidado de personas.

Mediante nuestro enfoque, se propone un apoyo continuo a nuestros clientes, que garantice su tranquilidad, el control de su salud y el beneficio de ser partícipes del servicio a través de herramientas de monitoreo, información en línea y programas para mantener una salud estable, con cambios en los hábitos diarios, alimentación e infraestructura en el hogar.

En el primer capítulo, se realiza el análisis de la industria, describiendo el entorno en el actual, así como los análisis estadísticos y proyecciones de crecimiento de nuestra población.

En el segundo capítulo, se describen la idea de nuestra empresa, los servicios que se brindarán y la propuesta de valor que se ofrecerá a nuestros clientes para fomentar una mejor calidad de vida.

En el tercer capítulo, se identifican las barreras de entrada sobre el negocio planteado, los competidores en el mercado y las propuestas por las que optarían nuestros clientes como sustitutos.

En el cuarto capítulo, se detallan la ubicación de nuestras oficinas, las instalaciones y equipamientos, los empleados, la gestión de proveedores y el manejo de la empresa.

En el quinto capítulo, se identifican nuestros socios, los riesgos del sector salud y las actividades adicionales que pueden ofrecerse para personalizar nuestros servicios, a requerimiento del cliente.

En el sexto capítulo, se describen nuestros objetivos y las estrategias para alcanzarlos; se presenta nuestra misión y visión dentro de la sociedad y nuestro compromiso como centro de

servicios; así también, se muestran la inversión que soportará la idea, nuestras proyecciones y el tiempo de recuperación.

De esta manera, se recoge nuestra propuesta de negocio centrada en el cuidado de la salud de una persona denominada “adulto mayor”, quien será usuario y beneficiario de nuestro servicio. Además de brindar un servicio de calidad a nuestros clientes, y de la rentabilidad que nuestra idea de negocio conlleve, consideramos que esta propuesta será trascendente por el nivel de compromiso que asumiremos con nuestros usuarios y con la sociedad que demanda la actualidad.



CAPÍTULO 1. Análisis de la industria

1.1. Situación actual

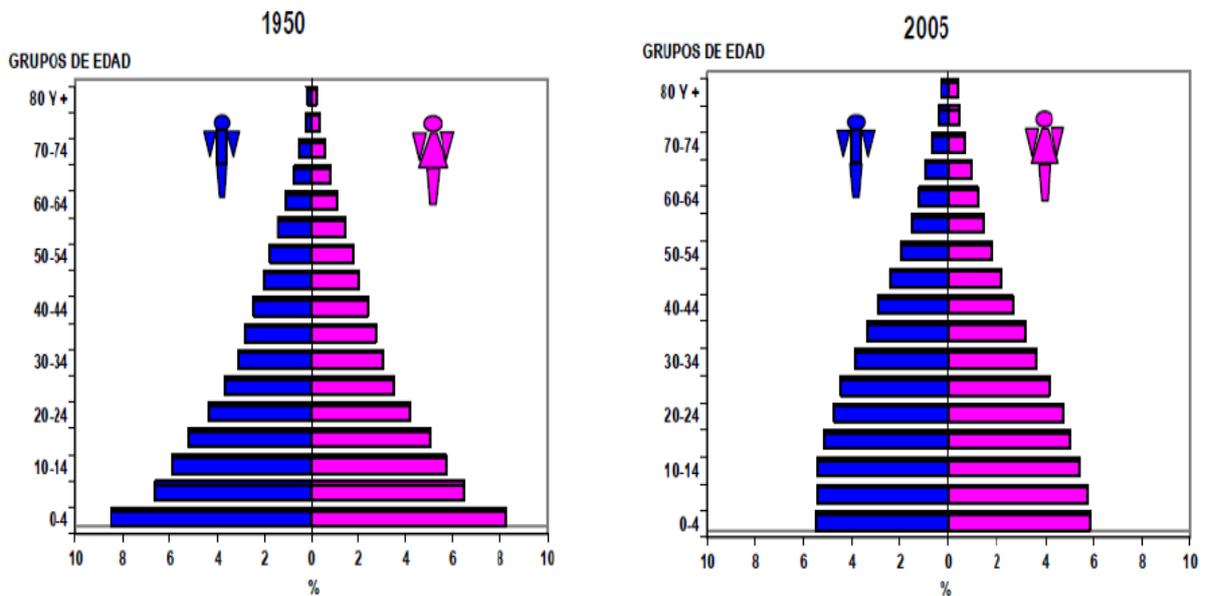
En el Perú, la población adulta mayor crece a un ritmo acelerado; en contraste, la población menor de 15 años disminuye notoriamente. Según el Instituto Nacional de Estadística (INEI, 2018), en los últimos 10 años, las personas mayores de 60 años pasaron de significar el 9.1 % de la población al 11.9 %, en tanto que la población entre 0 y 14 años disminuyó de 30.5 % a 26.4 %.

Este problema, sin embargo, se advierte no solo en Perú, sino también en América Latina y en el mundo, lo cual obliga a plantear políticas en materia de envejecimiento en la agenda mundial, a través de instituciones como las Naciones Unidas, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe, ministerios y entidades privadas diversas.

En este sentido, en 1982 se adoptó el Plan de Acción Internacional de Viena sobre el envejecimiento, del cual el Perú también forma parte, donde se recogen una serie de medidas concernientes al ámbito del empleo y la seguridad económica, la salud y la nutrición, la vivienda, la educación y el bienestar social.

En el país, el INEI (2018) presentó sus proyecciones demográficas hasta el año 2050, a través de un cuadro comparativo de distribución poblacional desde 1950.

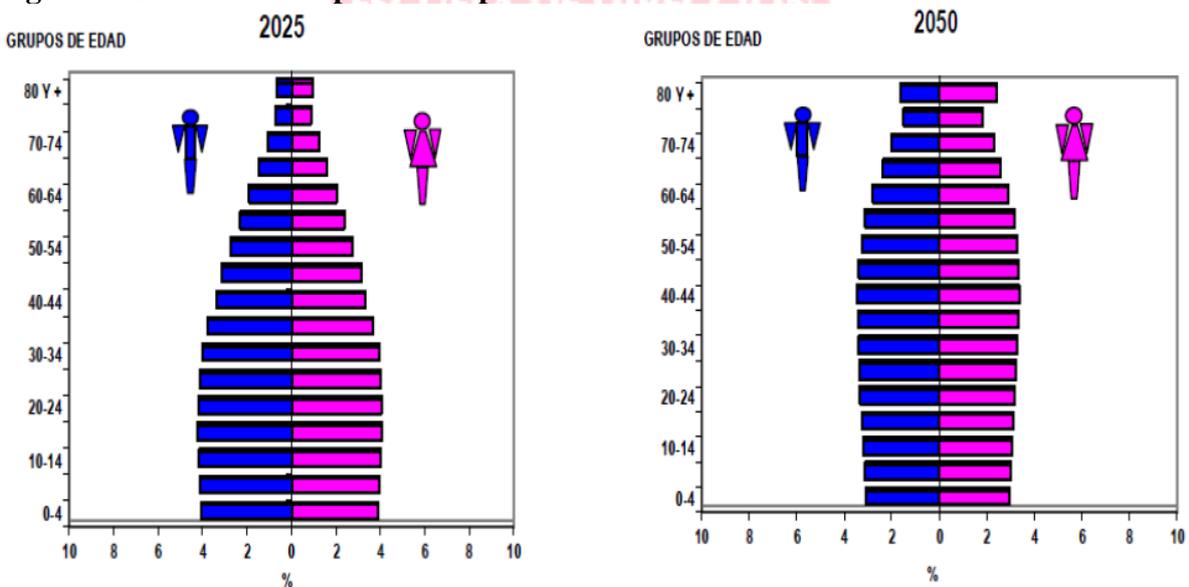
Figura 1. Cambio en las pirámides poblacionales 1950-2005



Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2018)

Tal como se advierte, el crecimiento poblacional en 2005 es, aproximadamente, 1.5 mayor con respecto a 1950. En cuanto a las expectativas de la distribución poblacional proyectados hacia el 2025 y el 2050, el porcentaje de adultos mayores se incrementa de un 8.57 % a un 16.08 %, respectivamente, siendo mayor el porcentaje femenino (véase figura 2).

Figura 2. Cambio en las pirámides poblacionales 2025-2050



Fuente: INEI (2018)

1.2. Vista del sector

1.2.1. Expectativas del mercado

Según los estudios realizados por la Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública (CPI, 2019), la población estimada para el 2019 es de 32'495,500 habitantes, considerando el Censo del 2017, realizado por el INEI, como base de sus proyecciones, donde se estima que el departamento de Lima representa un 35 %. (Véase figura 3).

Del total estimado para Lima (10'580,900 habitantes), el 14.9 %, aproximadamente, son adultos mayores de 56 años a más (es decir, 1'734,200 habitantes), quienes serían los usuarios finales de este proyecto.

Figura 3. Perú 2019: población según sexo

Cuadro N° 1 Perú 2019: Población según sexo Años 2,000 a 2,019 (En miles de personas)			
AÑO	TOTAL	HOMBRES	MUJERES
2,000	25,661.7	12,726.8	12,934.9
2,001	26,090.3	12,937.2	13,153.1
2,002	26,749.0	13,259.3	13,489.7
2,003	27,148.1	13,461.1	13,687.0
2,004	27,546.6	13,657.4	13,889.2
2,005 ⁽¹⁾	27,179.4	13,570.5	13,608.9
2,006	27,377.2	13,666.9	13,710.3
2,007 ⁽²⁾	28,220.8	14,025.7	14,195.1
2,008	28,652.0	14,250.6	14,401.4
2,009	29,105.7	14,473.6	14,632.1
2,010	29,461.9	14,645.8	14,816.1
2,011	29,797.7	14,817.9	14,979.8
2,012	30,142.1	14,998.1	15,144.0
2,013	30,517.0	15,189.9	15,327.1
2,014	30,837.4	15,446.5	15,390.9
2,015	31,151.6	15,605.8	15,545.8
2,016	31,488.4	15,773.2	15,715.2
2,017	31,826.0	15,939.1	15,886.9
2,018	32,162.2	16,105.0	16,057.2
2,019	32,495.5	16,269.4	16,226.1

FUENTE: I.N.E.I. - Estimaciones y proyecciones de población en base al Censo 2017
ELABORACION: DEPARTAMENTO DE ESTADISTICA - C. P.I.
(1): ACTUALIZACIÓN A PARTIR DEL CENSO DEL 2005
(2) Población censada - CPV INEI 2007 incluyendo la omisión censal

Fuente: Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública [CPI] (2019)

Por consiguiente, para poder identificar a los clientes potenciales, se extrae en la figura 4 la población de acuerdo con la estructura socioeconómica, distribuida por zonas (distritos), donde el público objetivo está conformado por las personas con nivel socioeconómico A-B, dentro de los distritos incluidos en los rubros 6 y 7, a saber: Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel, Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco y La Molina.

Figura 4. Lima metropolitana 2019: APEM estructura socioeconómica

Cuadro N° 12 Lima metropolitana 2019: APEM estructura socioeconómica de la población por zonas geográficas								
	Zonas	Población		Estructura socioeconómica (% horizontal)				
		Miles	%	A	B	C	D	E
1	Puente Piedra, Comas, Carabaylo.	1,309.3	12.4	0.0	14.6	39.7	36.6	9.1
2	Independencia, Los Olivos, San Martín de Porras.	1,318.3	12.5	2.1	28.3	47.6	19.9	2.1
3	San Juan de Lurigancho.	1,157.6	10.9	1.1	21.5	44.6	25.3	7.5
4	Cercado, Rimac, Breña, La Victoria.	771.2	7.3	2.5	29.9	43.9	21.5	2.2
5	Ate, Chaclacayo, Lurigancho, Santa Anita, San Luis, El Agustino.	1,477.6	14.0	1.4	11.6	45.6	33.3	8.1
6	Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel.	377.7	3.6	16.2	58.1	20.5	3.5	1.7
7	Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina.	810.6	7.7	35.9	43.2	13.6	6.3	1.0
8	Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores.	878.3	8.3	2.0	29.1	48.8	17.3	2.8
9	Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Lurín, Pachacamac.	1,098.7	10.4	0.5	7.9	52.2	31.6	7.8
10	Callao, Bellavista, La Perla, La Punta, Carmen de la Legua, Ventanilla y MI Perú	1,100.4	10.4	1.4	19.0	46.0	24.4	9.2
11	Cieneguilla y Bañeros	190.5	1.8	0.0	9.9	47.6	32.7	9.8
TOTAL LIMA METROPOLITANA		10,580.9	100.0	4.3	23.4	42.6	24.1	5.6

FUENTE: APEIM - Estructura socioeconómica 2018
ELABORACIÓN: DEPARTAMENTO DE ESTADÍSTICA - C.P.I.

Fuente: CPI (2019)

Otro aspecto importante para establecer el público objetivo es observar la segmentación de la población de Lima metropolitana según los grupos etarios; de ahí que se aprecie que un 14.9 % es población mayor a los 60 años.

Figura 5. Lima metropolitana 2019: población por sexo y edad

Cuadro N° 9
Lima metropolitana 2019: Población por sexo y segmentos de edad

GRUPO DE EDAD	Total		HOMBRES		MUJERES	
	Miles	%	Miles	%	Miles	%
00 - 05 años	941.7	8.9	481.3	9.2	460.4	8.6
06 - 12 años	1,102.1	10.4	561.9	10.7	540.2	10.1
13 - 17 años	828.5	7.8	420.4	8.0	408.1	7.7
18 - 24 años	1,357.4	12.8	692.2	13.2	665.2	12.5
25 - 39 años	2,683.4	25.5	1,348.8	25.7	1,334.6	25.0
40 - 55 años	2,086.5	19.7	1,020.1	19.4	1,066.4	20.0
56 - + años	1,581.3	14.9	722.7	13.8	858.6	16.1
TOTAL	10,580.9	100.0	5,247.4	100.0	5,333.5	100.0

FUENTE: I.N.E.I. - Estimaciones y proyecciones de población en base al Censo 2017
ELABORACIÓN: DEPARTAMENTO DE ESTADÍSTICA - C.P.I.

Fuente: CPI (2019)

Tomando en cuenta la data del INEI y de CPI, la población total estimada para Lima y los segmentos de esta población, se observa que Lima 6 y Lima 7 son los distritos que albergan a clientes potenciales.

Además, según el Nivel Socio Económico (NSE), se considerarán los sectores A y B para calcular la proporción con base en la población de Lima; de esta manera, se obtiene el total del público objetivo, y se toma como base el porcentaje (%) de población de adultos con edades comprendidas entre los 25 y 55 años, puesto que corresponde al grupo de adultos que posiblemente, contratará el servicio (quienes tiene a cargo a un adulto mayor), de acuerdo a lo indicado en la información estadística del INEI que presentamos en la figura 6.

Tabla 1. Clientes potenciales

Segmento	NSE		NSE Total	Población Lima = 10' 580,900		Publ. Objetivo Población	Adultos 19.70%
	A	B		%	%		
Lima 6	16.2	58.1	74.3	3.6%	32%	380,912	75,040
Lima 7	35.9	43.2	79.1	7.7%	68%	814,729	160,502
				11%	1,195,642	1,195,642	235,541

Fuente: CPI (2019)
Elaboración propia

Así, considerando los distritos elegidos (Lima 6 y 7) y el nivel socioeconómico seleccionado, se obtiene como resultado un total de 235,541 adultos como clientes potenciales.

De acuerdo con la data del INEI (2018), del total de la población de Lima, según las mismas variables del ejercicio anterior, existe un 14.9 % de adultos mayores, lo que ofrece el total de usuarios finales potenciales de 178,151, calculados como sigue a continuación:

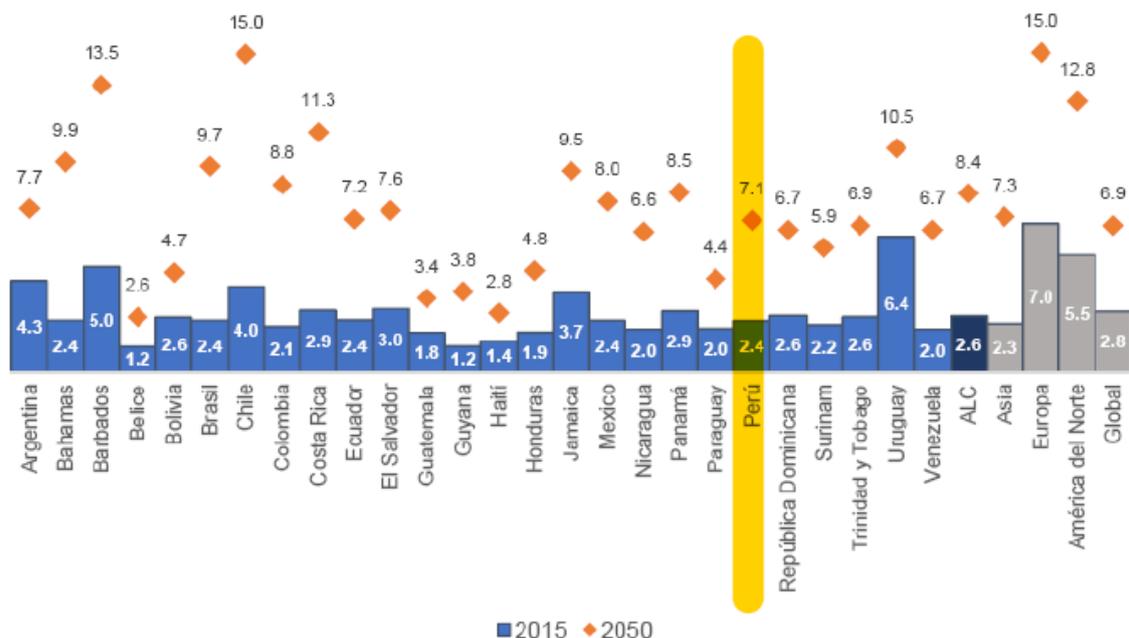
Tabla 2. Usuarios finales potenciales

Segmento	NSE		NSE Total	Población Lima = 10' 580,900		Publ. Objetivo Población	Adulto Mayor 14.90%
	A	B		%	%		
Lima 6	16.2	58.1	74.3	3.6%	32%	380,912	56,756
Lima 7	35.9	43.2	79.1	7.7%	68%	814,729	121,395
				11%	1,195,642	1,195,642	178,151

Fuente: CPI (2019)
Elaboración propia

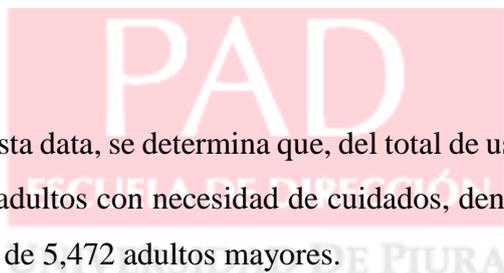
Asimismo, con el fin de calcular con mayor precisión el número de clientes potenciales, se analiza la relación de dependencia de cuidados para adultos mayores (desde el 2015) y su proyección en América Latina (hacia el 2050).

Figura 6. Relación de dependencia de cuidados para adultos mayores en países de ALC 2015-2050



Fuente: elaboración de los autores con base en datos de la División de Población de Naciones Unidas, 2017 (disponible en <https://esa.un.org/unpd/wpp/Download/Probabilistic/Population/>).

Fuente: CPI (2019)



Tras el análisis de esta data, se determina que, del total de usuarios potenciales resultantes (178,151), el número de adultos con necesidad de cuidados, dentro de nuestro segmento, para el año 2020, será un total de 5,472 adultos mayores.

Tabla 3. Adultos mayores totales

Adultos mayores totales (Usuarios finales Potenciales) 178,151

Años	Necesidad de cuidados	Usuarios Finales
2015	2.40%	4,276
2050	7.10%	12,649

Estimado Usuarios 2020	5,472
-------------------------------	--------------

Fuente: elaboración propia

1.2.2. Político-legal y económico

La inestabilidad política actual y las confrontaciones entre los poderes del Estado crea incertidumbre entre los inversionistas, debido a los cambios que se puedan producir en torno a la legislación y a los beneficios tributarios obtenidos.

Esta situación puede provocarla pérdida de capitales, pues, por temor a las variaciones e inestabilidad, es probable que ciertas empresas extranjeras decidan no contratar o suspender posibles contratos de personal, lo que puede ocasionar, en consecuencia, un incremento de la tasa de desempleo.

Actualmente, el país atraviesa una crisis política, lo que propicia que las expectativas de crecimiento económico se vean aminoradas, disminuyendo el porcentaje de crecimiento país de un 3.5% a un 2.9%. Esto, a su vez, genera una reducción en el número de inversionistas, quienes, muchas veces, deciden congelar las inversiones proyectadas para realizar en Perú, o, en el peor de los casos, deciden invertir en otros países, situación que conlleva la disminución de la recaudación fiscal y podría generar, asimismo, un déficit en los ingresos del Estado y del control del gasto, perjudicando la balanza comercial.

1.2.3. Sociocultural

El país requiere la promoción de una cultura del desarrollo, con énfasis en la creación de programas para el cuidado y mejora de calidad de vida del adulto mayor. A ello se suman las deficiencias del sector educativo, con universidades e institutos técnicos que carecen de planes curriculares que contemplen cursos y capacitaciones especializados en geriatría.

Tales deficiencias imposibilitan contar con personal cualificado, lo que obliga a seleccionar profesionales y técnicos en enfermería para que formen parte de un periodo de capacitación, a cargo de personal especializado del *staff*.

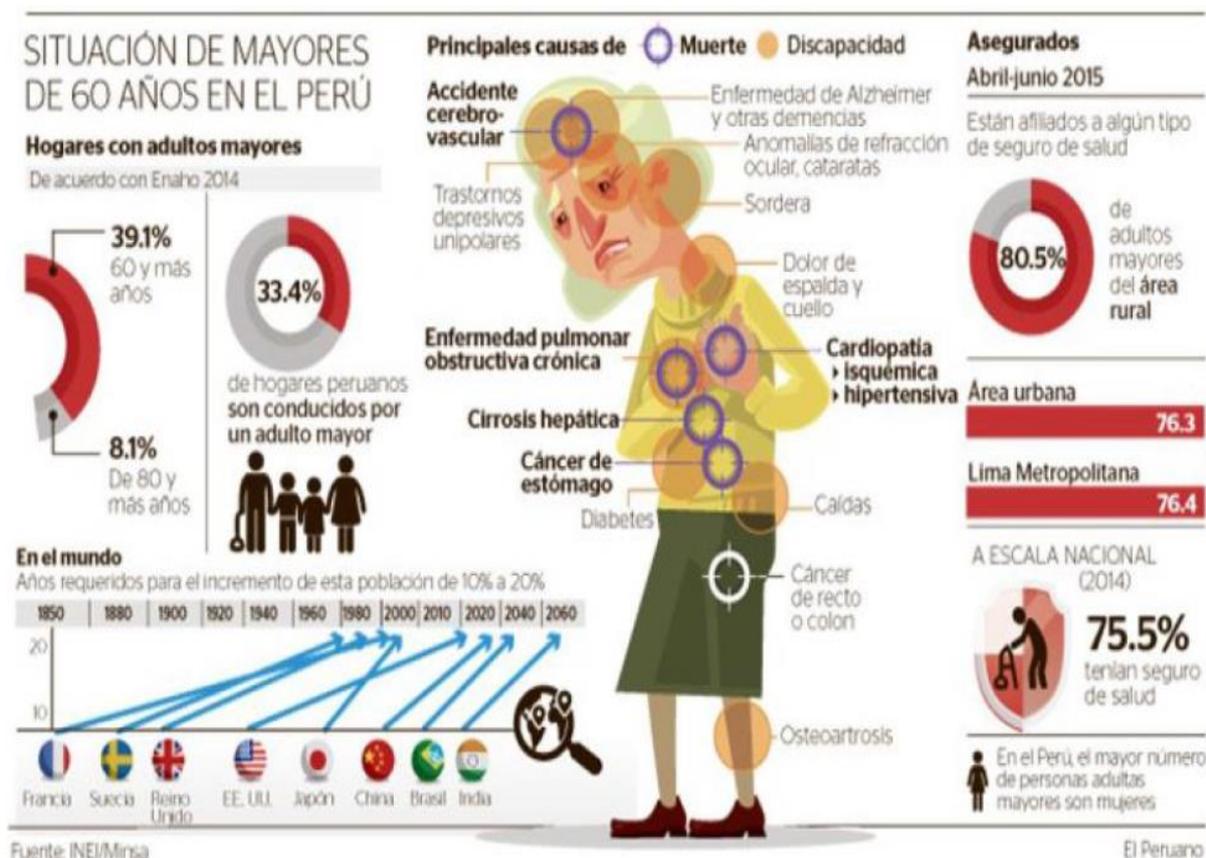
Otro factor social importante y de impacto actual en el país es el alto nivel de migración de profesionales venezolanos, quienes, con frecuencia, ofrecen mano de obra más económica y también cualificada.

Según el informe de Impacto de la migración venezolana en el mercado laboral de tres ciudades: Lima, Arequipa y Piura, elaborado por la Organización Internacional para las Migraciones (OIM), la Organización Internacional del Trabajo (OIT), el Ministerio de Trabajo y la Universidad Antonio Ruiz de Montoya (2019), la Superintendencia de migraciones indica que del número de personas que cuentan con el permiso temporal de permanencia (PTP) o “han

iniciado trámite, el 39 % ha alcanzado los estudios superiores, mientras el 38 % tienen el nivel de bachillerato (secundario)”.

A continuación, se describe cómo viven hoy en día las personas mayores de 60 años en el país.

Figura 7. Situación de mayores de 60 años en el Perú



Según el INEI (2018), durante el primer trimestre del 2019, el 42.7 % de los hogares tenía al menos una persona de 60 años o más como parte de su familia.

Para efecto de los estadísticos se identifica un riesgo en la asignación de los cálculos entre los rangos de edad, porque las entidades no cuentan con un estándar de toma de información, para nuestro informe hemos tomado los rangos que involucran nuestros posibles usuarios pese a no ser los mismos entre ellos.

CAPÍTULO 2. Descripción de la idea y del servicio

2.1. Identificación de las unidades de negocio

Entre las opciones de negocio que pueden encontrarse para este segmento de clientes, existen diversos modelos: cuidado de terceros, casas de reposo, centros recreativos para adultos mayores y residencias permanentes.

Todos estos ofrecen una interacción directa con los adultos mayores, ya sea para cuidado permanente, temporal o para entretenimiento.

Entre los servicios más resaltantes que ofrecen son el monitoreo y control de la salud, la planificación de actividades recreativas, la recepción permanente de huéspedes adultos mayores en sus instalaciones, el cuidado de su alimentación, etc.

Todas estas características fueron identificadas en el análisis de la competencia, cuyas referencias se encuentran en la bibliografía.

2.2. Servicio

Nuestro servicio es la “Experiencia de poder contar con un Ángel Guardián en tu Hogar”, una persona dedicada exclusivamente al cuidado del adulto mayor, en especial de aquella persona que requiere un conocimiento técnico sobre el control de su salud, desde la comodidad de su hogar. Nuestro “Ángel” velará por el cuidado de su salud, su alimentación y lo acompañará durante sus actividades diarias, proporcionándole seguridad, confianza y calidad en sus actividades, brindándole siempre la satisfacción de sentirse atendido durante las horas en que sus familiares están trabajando y preocupados en que se establezca su salud, sin poner en riesgo su calidad de vida.

De esta manera, se evitan los cambios innecesarios en la vida del adulto mayor que puedan generarle ansiedad; se elude la sensación de abandono que muchos adultos mayores experimentan cuando son trasladados a una residencia, albergue o casas de reposo; y se rehúye del maltrato físico que puede suceder durante el traslado, en ocasión es forzado, del adulto mayor a una residencia u hogar de día (lugar donde brindan cuidados básicos durante algunas horas del día).

2.3. Descripción de la idea

La idea surge tras evaluar las necesidades no cubiertas en la actualidad de familias formadas por profesionales entre los 25 y 45 años que cuentan en su hogar con una persona considerada como adulto mayor (mayor de 60 años), especialmente con dependencia médica. Estas familias carecen del tiempo suficiente y la preparación adecuada para el cuidado de ese familiar, viéndose en la necesidad de enviarlos a una residencia, albergue, clínica, casa de reposo u otra alternativa, cuyo traslado puede generar a nuestro usuario (adulto mayor) la sensación de desapego o abandono, más aún cuando, en la mayoría de los casos, la ubicación de tales estancias se encuentran retiradas de la ciudad lo que impide que los familiares puedan acudir con frecuencia a visitar a sus adultos mayores.

Debido a ello, se evidenció la necesidad de otras alternativas; de ahí que nuestra idea de negocio, “Ángel Guardián en tu propio hogar”, surja como una respuesta funcional, que consiste en brindar un servicio de acompañamiento especializado, con el propósito principal de cuidar a aquel familiar de la tercera edad, principalmente para aquellos que presentan dependencias físicas o de tratamientos médicos, velando por su calidad de vida, mediante un trato de sumo cariño y seguridad.

Para este fin, se contará con profesionales de la salud, como médicos y enfermeras geriátricas, técnicos en enfermería, tecnólogos médicos y psicólogos, quienes constantemente serán capacitados por personal del *staff*, para acompañar adecuadamente a los adultos mayores que nos sean confiados.

Con el fin de mejorar el registro de los controles periódicos que se realizan a los usuarios, los trabajadores dispondrán de una Tablet, en la cual accederán a una aplicación que recoja el historial médico de cada paciente, esto es, historias clínicas, control de signos vitales, alertas para controles médicos, etc.

Asimismo, un socio estratégico (persona o empresa que complementa nuestra oferta de valor) se sumará al proyecto para ofrecer el servicio de adaptación de las instalaciones dentro del hogar, cerciorándose de crear un ambiente adecuado para el adulto mayor mediante la verificación de los equipos clínicos, como los balones de oxígeno, los servicios de adaptación, como barras de seguridad, las modificaciones en los ambientes del dormitorio, del baño, etc.

Asimismo, se impartirán asesorías para adquirir el servicio de compra o alquiler de muebles necesarios para los ambientes nuevos, tales como camas clínicas, sillas de ruedas, equipo de respiración, terapias físicas, etc.

Por último, se brindará el servicio de cámaras de seguridad para monitorear el cuidado y la atención brindada por el personal, así como la seguridad de los ambientes a los que el personal tenga acceso. Esta prestación será un servicio en conjunto, en coordinación con uno de los socios estratégicos y bajo el sello de garantía de la empresa.

En definitiva, los servicios garantizados por “Ángel Guardián” serán los siguientes:

- Acompañamiento de una técnica en enfermería en tres modalidades de tiempo: turnos de 6 horas, 12 horas y 24 horas (turnos rotativos).
- Servicio de monitoreo de videovigilancia.
- Servicio de adaptación con muebles y accesorios de equipos clínicos.
- Servicio de adaptación de ambientes físicos.
- Servicio de asesoría nutricional.
- Servicio de controles médicos a cargo del médico especialista en geriatría.
- Disponibilidad de una aplicación móvil que permite el registro de los controles efectuados al usuario.

La idea se fundamenta en mantener al usuario en la comodidad de su hogar y junto a sus seres queridos, siempre con el acompañamiento y control de personal asistencial que vele por su salud, calidad de vida y bienestar físico-mental. Esta idea se complementará con la adaptación del espacio físico del hogar para la comodidad, prevención y cuidado del adulto mayor.

Figura 8. Ángel de la Guardia en tu propio hogar



Fuente: elaboración propia

2.4. Oportunidad

El incremento de la población de adultos mayores es un hecho evidente y la realidad de los jóvenes y adultos de hoy, quienes carecen de tiempo suficiente y el conocimiento técnico para ofrecer los cuidados y atenciones que sus familiares necesitan, fundamentan la creación de la empresa de servicios “Ángel Guardián en tu hogar”, un servicio de cuidados y atención especializada en personas de edad avanzada, en especial con limitaciones o dependencias médicas.

Además de brindar a los adultos mayores una dedicación exclusiva y acciones con base en su conocimiento técnico, se brindará a los familiares la satisfacción de observar al adulto mayor en el espacio y ambiente que conoce, sin necesidad de alejarlo de sus pertenencias, recuerdos y costumbres, donde verá a sus hijos, nietos y demás familiares, y compartirá momentos con ellos, según las posibilidades de cada uno.

Asimismo, los familiares podrán confiar en que sus adultos mayores vivirán en un ambiente seguro, donde su salud estará bajo control especializado continuamente, y así podrán atender con tranquilidad sus labores diarias, sin afectar sus responsabilidades.

2.5. Modelo de negocio

A continuación, se presenta la idea de negocio propuesta:

Tabla 4. Propuesta de negocio

Aliados de actividades 	Actividades Claves 	Propuesta de Valor 	Relación con los clientes 	Segmento de clientes 
Servicio de Médico (Médico Geriatra y Enfermeras especialistas en adultos mayores) Nutricionista Tecnicas en enfermería Video Vigilancia	Acompañamiento del adulto mayor por una técnica especialista. Seguimiento nutricional del adulto mayor. Asesoría y coordinación administrativa para la implementación de equipos clínicos en sus hogares	Contar con personal altamente cualificado que va cuidar a nivel físico y emocional a su familiar. Adicional otorgamos la confianza de monitorearlos por video vigilancia para asegurar el buen servicio.	Relación directa con nuestros clientes, basándonos en el bienestar y el cuidado de la salud como prioridad para nosotros.	Personas de 60 años a más de clase media alta y alta, que requieren de acompañamiento, apoyo y monitoreo durante el día o la noche para mantener una buena calidad de vida, velando por su salud y bienestar.
Aliados para actividad secundaria Laboratorios Clínicas Centros de equipos clínicos	Recursos claves  Personal asistencial que controle la salud de los clientes Enfermera especialista en adultos mayores Médico Geriatra Nutricionista que monitorea la ingesta de alimentos		Comunicación  Comunicación mediante el uso de redes sociales tipo Facebook, Twitter, Instagram, Google y páginas asociadas a productos y servicios destinados a los adultos mayores.	

Fuente: elaboración propia

2.1.1. Descripción del servicio

El servicio se basa en asignar una o más técnicas de enfermería al hogar donde el adulto mayor reside. Esta persona desarrollará su trabajo en alguno de los tres turnos de horarios ofrecidos: turno de 6 horas, turno de 12 horas o dos personas para los turnos de 24 horas, durante el día, la noche o ambos.

Como parte del servicio, se brindará:

- Acompañamiento al adulto mayor en el turno contratado.
- Ejecución de procedimientos, como inyectables, monitoreo de suero o medicamentos, rotación de usuarios inmovilizados, etc.
- Videovigilancia para seguridad del servicio.
- Consolidación de la historia clínica a través de un sistema informático.
- Registro histórico de sus signos vitales.
- Asesoría para equipo clínico o cambio de infraestructura del hogar (en caso sea requerido).

2.1.2. Actividades secundarias

- Las actividades complementarias son los servicios que se proponen a los adultos mayores para administrar modificaciones a las estructuras de sus departamentos.
- Asistencia psicológica.

- Asistencia de una fisioterapeuta.
- Incrementar el número de visitas del médico geriatra.
- Servicio de la preparación de comida para el usuario (adulto mayor), cuando esta requiere de una preparación especial.

2.1.3. Propuesta de valor

Esta se basa en los siguientes ítems:

Figura 9. Propuesta de valor



Fuente: elaboración propia

La cercanía, al estar en su hogar y junto a sus familiares.

La tranquilidad de no estar sujeto a un horario fijo, sin alterar el horario de sus familiares ni del propio usuario, nos adaptamos a sus horarios.

Contar con los cuidados necesarios proporcionados por un especialista, para velar por su calidad de vida y bienestar físico mental.

Contar con un sistema informático que recoge la historia médica y que guarda información histórica registrada por nuestro personal sobre el usuario.

Brindar tranquilidad a los familiares, al saber que sus adultos mayores están cuidados y acompañados en todo momento.

Velar principalmente por la calidad de vida del usuario, tratando de prevenir nuevas enfermedades y generando alertas de posibles complicaciones, según el estado inicial del paciente.

2.6. Funcionamiento

2.1.4. Servicios

Los servicios disponibles serán los siguientes:

Ángel 6 Horas

Este servicio contempla acompañamiento a los adultos mayores por un periodo de seis (06) horas continuas durante el día.

Durante este periodo, nuestro “Ángel Guardián” se dedicará al cuidado y la atención del adulto mayor, en temas relacionados con su salud, control y registro de signos vitales, presión, temperatura, control de ingesta o aplicación de medicamentos, atención alimentaria, limpieza del paciente, atención y escucha a sus conversaciones.

El servicio será prestado por la misma persona durante todo el contrato, en la medida de lo posible. Cuando se presenten imprevistos con el personal, serán reemplazados por otro empleado, igualmente cualificado.

Diariamente, los “Ángeles” emitirán un reporte con control de información que se irá almacenando en una plataforma para monitorear la salud de los usuarios de manera integral, dentro de nuestro sistema.

Ángel 12 Horas

Este servicio consiste en brindar acompañamiento y asistencia a los adultos mayores por un periodo de 12 horas continuas durante el día.

Similar al servicio de seis (06) horas, el Ángel del servicio completará un reporte de información del usuario para mantener el control de sus datos de salud en la plataforma.

Ángel 24 Horas

Este servicio se realizará con la misma calidad y profesionalismo de los servicios de seis (06) horas y doce (12) horas diarias, el cual será brindado por dos personas, una que estará durante todo el día y la otra, durante toda la noche.

Con la finalidad de cuidar a los “ángeles” y respetar sus horarios de trabajo, el personal contará con turnos rotativos, de manera que puedan descansar lo necesario después de las jornadas. En caso de que a un ángel asignado le corresponda descansar, se le asignará otra persona al usuario, igualmente cualificado.

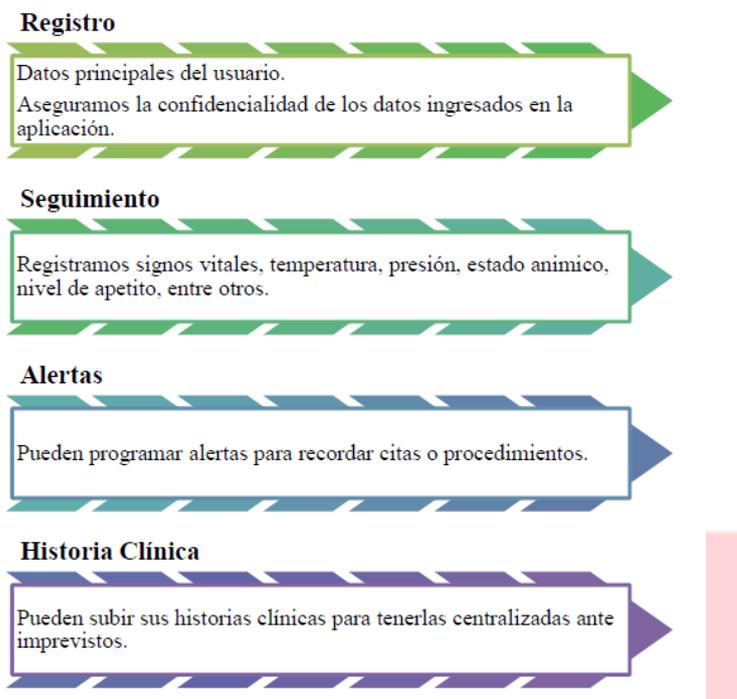
- Todos nuestros servicios incluyen lo siguiente:
- Instalación de dos cámaras de videovigilancia, que permitirá a los clientes observar a adulto mayor y al personal durante el servicio contratado.
- Personal debidamente cualificado, asignado según el número de horas del contrato.
- Verificaciones de seguridad del personal (realizados a través de revisión de antecedentes policiales, penales y judiciales y examen psicológico).
- Verificación de certificación de estudios técnicos y profesionales, según el caso.
- Evaluación médica inicial (procedimiento similar a un chequeo preventivo, donde se informa sobre la salud actual del usuario).
- Evaluación y visita de un profesional en arquitectura para la adecuación respectiva de las instalaciones del hogar y la elaboración del presupuesto respectivo (de ser necesario para adultos semiautónomos o dependientes).
- Evaluación mensual realizada por un médico-geriatra.

2.1.5. 2.6.2. Aplicación de monitoreo de la salud

Se brindará un acceso a la plataforma de monitoreo de salud, donde se registrarán los principales controles, tales como temperatura, presión, estado anímico, ingesta de alimentos, etc.

La aplicación también permitirá programar alertas para citas o controles médicos, subir las historias clínicas, con la intención de centralizar todos los controles del usuario y mostrarlos a su médico, ante cualquier eventualidad.

Figura 10. Monitoreo de la salud



Fuente: elaboración propia

2.6.3. Servicios adicionales

En relación con los servicios que pueden contratarse de manera adicional, se consideran los siguientes:

- Servicio de psicología, para apoyarlos y guiarlos emocionalmente, y prevenir cualquier cuadro de demencia senil, depresión, etc.
- Servicio de fisioterapia, para controlar algún tratamiento o malestar físico, para rehabilitar usuarios con problemas de parálisis faciales o corporales, movilizándolos para prevenir procesos de escaras, pérdidas de fuerza en músculos y complicaciones mayores.
- Servicio de nutricionista, quien puede brindarles asesoría sobre la ingesta de alimentos del adulto mayor.
- Traslado a clínicas, servicio de ambulancia o movilidad privada para llevarlos a sus citas médicas.

CAPÍTULO 3. Plan comercial

Figura 11. Las 5 fuerzas de Porter



Fuente: elaboración propia

3.1. Sustitutos

Entre los productos sustitutos vistos en el mercado, se toman en cuenta los siguientes:

El primer sustituto encontrado es el **cuidado de la persona que se hace cargo de la casa** (la niñera, un familiar cercano, la empleada del hogar o una persona de confianza que trabaja durante el día), quien no está debidamente capacitada para el cuidado que requiere un adulto mayor, más aún si cuenta con limitaciones de movilidad o aplicaciones de tratamientos.

Además, se advirtieron casos en los que las personas encargadas de la casa, en algunas oportunidades, no se toman el tiempo necesario para atender a los adultos mayores, no solo en lo que respecta al desplazamiento físico, sino también en el cuidado de las necesidades primarias, pues carecen del tiempo o la técnica para movilizarlos a los servicios higiénicos, no realizan el cambio de pañal en el momento adecuado, no realizan los cambios de posición de las personas que se encuentran postradas en cama, lo cual produce escaras, escaldaduras o incomodidades en los mayores.

Asimismo, se aprecian limitaciones en cuanto a la estimulación del aspecto emocional, que implica prestar el tiempo necesario para conversar con ellos, para escucharlos, aunque muchas veces repitan las historias, para que los adultos mayores se sientan útiles, y no decaigan en cuadros de depresión, detonante que incite la evolución de otras enfermedades propias de la edad.

En contraste, frente al “cuidado de las personas que se quedan a cargo de la casa”, el “ángel” que asignaremos estará altamente capacitado para cuidar de manera integral a los adultos mayores, con conocimientos claros de movilización, técnicas para alimentarlos, capacidad de aplicar inyectables, sueros y para reaccionar como es debido en caso de que suceda algún imprevisto o accidente, pues contará no solo con la capacitación técnica, sino también con el control psicológico que implica cuidar, atender, escuchar y tener empatía con adultos mayores, de manera que sientan que tienen a su lado alguien de confianza, capacitada para cualquier situación, que vela por su bienestar, su salud y que, además, les brinda cariño.

Un segundo sustituto observado lo constituyen las **casas de reposo**, a donde acuden los familiares que tienen un adulto mayor a su cargo y que, por motivos de fuerza mayor, no pueden ofrecerle las condiciones y sobre todo el cuidado, tiempo y dedicación requeridos, a pesar de contar con espacio físico suficiente en sus hogares.

Las casas de reposo, sin embargo, presentan algunos inconvenientes para los familiares, pues no pueden estar seguros del trato brindado a sus adultos mayores (ya que no cuentan con sistemas de videovigilancia, por ejemplo), y, además, se encuentran retiradas de la ciudad (Cieneguilla, Chosica, etc.), o en distritos alejados del domicilio familiar (La Molina, San Borja, Surco, Magdalena, etc.), lo que les resta tiempo para visitarlos de manera frecuente, generando en el adulto mayor una sensación de abandono, desorientación por estar en espacio ajeno o desconocido para ellos, lo que puede llevarlos a caer en la depresión, acelerar la demencia senil, e incluso otras enfermedades crónicas o siniestras.

Como tercer sustituto a destacar se observan las **residencias de día**, instalaciones amplias que reciben diariamente a los adultos mayores (generalmente autónomos), a quienes los familiares deben trasladar a dichas instalaciones o deben tener listos para el momento en que se coordine el recojo del familiar, lo cual muchas veces implica cansancio y agotamiento del adulto mayor, considerando que debe seguir un régimen de horarios establecido; también complica el horario del responsable de la familia, ya que debe velar por el traslado correcto a las horas establecidas, actividad que debe predisponerse a su horario de trabajo habitual.

En contraparte, en nuestro servicio, el adulto no necesita estar supeditado a un determinado horario, ya que el personal estará en su casa y lo asistirá en sus tiempos, supervisándolo y acompañándolo en sus actividades diarias que le permitan mantener agilidad, dinamismo y destreza; sin embargo, si en un determinado momento, el adulto mayor desea quedarse más tiempo en cama, o tomarse más tiempo para desayunar o prefiere cambiar alguna rutina, tendrá la facilidad necesaria para hacerlo, sin generar a sus familiares alguna alteración en sus respectivos horarios laborales, o en sus rutinas de vida ya establecidas.

Además, nuestros usuarios principales son personas con dependencias físicas o médicas que requieren tomar sus tratamientos sin mucha movilización, rodeados de la mayor familiaridad en sus espacios físicos habituales.

3.2. Competencia

En el país, por cuestiones culturales, los padres ocupan un valor muy significativo en el seno de cada familia, por lo que la decisión de llevarlos a una casa de reposo o algún centro de cuidado cuando son mayores se torna compleja.

Por esta razón, nacen los centros de acompañamiento diario, a donde se traslada al adulto mayor, dentro de un horario establecido, para ser cuidados y, además, realicen diversas actividades programadas; en otros casos, el servicio se traslada a los hogares para acompañarlos en su entorno habitual.

A continuación, se presentan algunos centros vistos como competencia:

- **Homecare**

Empresa que brinda servicios diversos, con énfasis en el cuidado de la salud a domicilio. Estos servicios se dividen en terapia y rehabilitación, cuidado de pacientes, cuidados paliativos y médico-geriatra.

Asimismo, prestan servicios rápidos, como la aplicación de inyectables.

Los servicios se ofrecen mediante cita previa, a través de la página web o teléfono.

- **Love hands**

Empresa que ofrece servicio de enfermeras a domicilio, terapias a domicilio, consultas nutricionales y dietéticas.

El servicio se contrata mediante la página web o vía telefónica.

- **Enfermeras a domicilio Ángeles celestes**

Empresa que ofrece cuidado y atención en salud las 24 horas del día, durante toda la semana. Algunos servicios son la disponibilidad de técnicas geriatras, licenciadas en enfermería, terapia física, procedimientos y psicología.

- **Nurses daily**

Empresa que concede servicios de salud a domicilio y control para el cumplimiento de tratamientos.

El servicio se contrata mediante la página web o vía telefónica.

3.3. Dificultades del mercado - Barreras de entrada

Las barreras de entrada son muy bajas para el negocio. Entre las identificadas, destacan las siguientes:

- Contar con los especialistas necesarios para monitorear y velar por la salud de los usuarios.
- Cumplir con los lineamientos exigidos por el estado para los servicios a personas mayores.

3.4. Análisis del cliente en Perú

3.4.1. Amenaza de ingreso de nuevos competidores

Algunas empresas competidoras podrían ofrecer servicios similares a menores costos, ya que las barreras de entrada son bajas.

Entre las posibles amenazas, se contempla el factor de migración a nuestro país, que actualmente ofrece servicios profesionales y no profesionales a menor costo.

Asimismo, es posible que el usuario no empatice con ninguno de nuestros colaboradores y no podamos finalmente atender su necesidad por ser de carácter difícil.

Otra amenaza prevista es la asignación al personal especializado de labores del hogar, ajenas a su función, como la vigilancia de menores de edad, limpieza de espacios físicos, encargos, etc.

Así también, una amenaza posible es la desconfianza que pueden tener los clientes con respecto a las personas que ingresarán a sus hogares, ya que generalmente se quedarán solos a cargo de sus familiares y a merced de todos sus bienes.

Por último, se advierte también que la resistencia de los usuarios a recibir ayuda podría constituir un riesgo.

3.4.2. Grado de diferenciación

Para distinguirnos de la competencia, se hará énfasis en la dedicación y vocación de servicio de los colaboradores, como parte de la cultura de empresa, que se reflejará en el día a día, tanto por el servicio operativo como administrativo, a través de capacitaciones constantes, resaltando la importancia del buen trato a los usuarios e impartiendo las mejores técnicas para apoyarlos en casos de traslados, baños, etc. Se destacará, asimismo, como seña de la empresa, el valor del bienestar de nuestros usuarios y la tranquilidad y confianza de nuestros clientes.

Los protocolos de cuidado de las personas mayores, la empatía y el cariño que recibirán los usuarios serán el fin primordial.

Para ello, se tomarán las garantías que se requieran para llevar a cabo un proceso de selección exhaustivo del personal, sobre todo operativo, de manera que se cuente con los colaboradores más idóneos, y se ofrezca, así, la confianza y seguridad necesarias a nuestros clientes.

Adicionalmente, se dispondrá de una aplicación informática a través de la cual podrán realizar el seguimiento de la salud de su ser querido, donde se registrarán las historias clínicas del paciente y monitorearán su salud diariamente, velando por el cumplimiento de sus procedimientos médicos y verificando los rangos normales de los signos vitales.

3.4.3. Clientes

El cliente será todo adulto que tenga a su cargo a un familiar adulto mayor en sus hogares. En estos casos, pueden ser hijos, nueras, yernos, nietos, hermanos o parientes cercanos al adulto mayor; también puede tratarse de un adulto mayor económicamente dependiente, que identifica la necesidad de contar con un servicio de acompañamiento por presentar algún problema de salud.

El grupo de clientes al que nos enfocamos pertenece al segmento alto y medio alto, esto es, personas que perciben un ingreso económico por encima del promedio. La variable económica es un aspecto importante para considerar porque se estima un costo fijo por el servicio estándar y costos variables por los servicios adicionales, acorde con la necesidad del usuario (adulto mayor) y su dependencia física.

Otra variable para tener en cuenta es el factor cultural de la sociedad peruana, que opta por la unidad familiar, de modo que la mayoría de las familias desean que sus padres o el adulto

mayor a cargo permanezca en sus hogares, cerca de ellos, con los cuidados necesarios y acompañados todo el tiempo.

3.5. Comunicación

Para crear las redes de comunicación, se emplearán las redes sociales, tipo Facebook, Twitter, Instagram, Google y páginas asociadas a productos y servicios destinados a los adultos mayores y a su cuidado personalizado que requieran asistencia y acompañamiento en su día a día. En dichas comunidades virtuales, se publicarán y compartirán los beneficios de nuestros servicios, se promocionará la calidad profesional y asistencial de nuestro personal y se buscará posicionar nuestra empresa de cuidado para adultos mayores entre las primeras del mercado.

Para ello, se dispondrá de una página web, donde se describirán todos los beneficios de contar con nuestros servicios y se mostrarán nuestros datos de localización y contacto para facilitar la comunicación con los clientes.

Además, se contará con un equipo de socios estratégicos especializados en el cuidado de los adultos mayores, personas con necesidad de asistencia y acompañamiento personalizado a domicilio, que darán detalle de nuestros servicios para potenciales clientes.

Finalmente, nos proyectamos en asociarnos con consultores de ventas para asistir a los clientes en sus hogares y explicarles con precisión cada uno de nuestros servicios, recalando la calidad y el cuidado con el que trabajamos. Así también, se considerará la asistencia en línea vía página web, telefonía (vía video llamada o WhatsApp) y redes sociales, donde se atenderán todas las consultas relacionadas con nuestros servicios.

Figura 12. Comunicación



Fuente: elaboración propia

DIAGNÓSTICO:		
MERCADO OBJETIVO Y PROPUESTA DE VALOR AL CLIENTE FINAL		
1	Segmentos	-El segmento económico principal es la población A, B+ y B; los cuales cuenta con la liquidez suficiente para asumir el costo de una persona especializada en la salud para el cuidado de su familiar adulto mayor.
2	Cliente	-Persona económicamente activa preocupada por velar por la calidad de vida de su familiar adulto mayor. - Adulto mayor, en pleno uso de sus facultades mentales, económicamente independiente, sin familiares cercanos, y que requieran apoyo y acompañamiento para mantener su salud estable.
3	Beneficios buscados	-Buen trato y acompañamiento para mejorar la calidad de vida. - Control constante de la salud. - Monitoreo del servicio por parte de los familiares. - Asesoría para modificación de instalaciones, mejores tratamientos, equipos, etc. para mayor comodidad del adulto mayor. - Persona con la mentalidad de vida familiar, amor por mantener cerca a sus familiares mayores.

4	Criterios de decisión	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad y conocimiento de los médicos, enfermeras y técnicas. - Asegurar el mejor servicio. - Seguridad de un trato de calidad, paciencia y comodidad del adulto mayor -Disponibilidad del servicio cuando lo requieran.
5	Propuesta de valor	<p>-Marca, empresa enfocada en el servicio a adultos mayores con la marca un Ángel Guardián en tu hogar.</p> <p>-Diseño, servicio pensado en brindar la disponibilidad de técnicas en enfermería geriátrica con los conocimientos suficientes para apoyar al adulto mayor dentro de sus limitaciones en el día a día y controlar su salud, dando la tranquilidad a los familiares sobre el bienestar del adulto mayor a cargo.</p> <p>-Prestaciones de producto, contamos con médico geriatra, enfermera geriatra, técnicas en enfermería geriátrica, una aplicación móvil para monitorear el servicio en el hogar del adulto mayor, asesoría de infraestructura para comodidad y buena salud del adulto mayor, contractibilidad para servicio de equipo clínico, psicóloga y rehabilitación.</p> <p>-Prestaciones de servicios, acompañamiento al adulto mayor durante el día o la noche para apoyarlos en su desarrollo diario.</p> <p>-Precio, el precio es un monto estándar por el servicio regular el cual está sujeto a los tiempos contratados: Servicio de 6 horas es S/ 2,200 Servicio de 12 horas es S/ 3,500 Servicio de 24 horas es S/ 6,300</p> <p>Adicional puede contratar servicios personalizados que generarán costos variables como incremento de visitas del médico a cargo, servicios de fisioterapia, psicología entre otros.</p> <p>-Tiempo, el servicio es de medio día, todo el día y toda la noche, estando sujeto a la disponibilidad del cliente.</p>
6	Evaluación con beneficios	<ul style="list-style-type: none"> - Personal capacitado y que sepa reaccionar antes cualquier contrat tiempo. - Tengo acceso a una aplicación con el histórico de los signos vitales y su estado diario. - Acceso a una cámara la cual me permite visualizar el trato que le dan a mi familiar adulto mayor. - Tengo controles constantes de un equipo médico para brindarme estado de la salud del adulto mayor.

Fuente: elaboración propia

DIAGNÓSTICO: GO TO MARKET

1	Segmento	-El segmento principal es la población A, B+ y B; los cuales cuentan con la suficiente liquidez para asumir el costo de una persona especializada en la salud para el cuidado de su familiar adulto mayor.
2	Proceso de decisión y compra del cliente final	-El cliente tiene la necesidad de acompañamiento a su familiar mayor. - Investiga empresas que brinda el servicio, analizando las diferentes propuestas y sus diferenciales. - Solicita cotizaciones según el servicio que requiere. - Analiza la mejor oferta entre el alcance del servicio y costo. - Contrata el servicio que mejor se adapte con sus necesidades. - Inicia el proceso de evaluación según la calidad que requiere. -Evalúa si el servicio satisface sus expectativas. - Sigue con el servicio o busca otro con mayor beneficio para su situación.
3	Labores esenciales	Mediante las publicaciones en medios digitales, daremos a conocer nuestros procedimientos, la calidad de nuestros empleados, la constante capacitación, las alianzas con nuestros socios estratégicos y testimonios de clientes satisfechos con nuestros servicios. Además, estaremos en constante comunicación con el público que requiera conocer el alcance de nuestros servicios.
4	Canal	- Venta por redes sociales, Facebook e Instagram, creación de cuentas y compra de publicidad para darnos a conocer y brindar información del servicio. - Compra de pauta en Google para posicionarnos en las búsquedas del servicio. - Administración de la web, vía telefónica y contacto por WhatsApp para tener cercanía con el cliente. - Atención presencial en nuestras oficinas si requieren algún detalle adicional.
5	Necesidad	La necesidad que se debe cubrir es la contractibilidad del servicio desde un móvil o computadora, ya que nuestro segmento lo constituyen personas que no cuentan con el tiempo ni el conocimiento suficiente para cuidar de su familiar adulto mayor, por lo que el mejor medio de darse a conocer son las redes digitales.

6	Criterios de decisión	<ul style="list-style-type: none"> - Disponibilidad del servicio. - Costo del servicio. - Capacidad técnica de los empleados. - Calidad del servicio. - Diferencial sobre la competencia.
7	Proceso de decisión	<p>Mediante la comunicación constante de los beneficios de nuestros servicios y la disponibilidad en nuestros medios digitales para mantener a los interesados informados, podemos ayudarlos a tomar la decisión de contar con nuestro apoyo, debido a las siguientes razones:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Primero se informan de todo el alcance del servicio. - Analizan los beneficios de nuestros servicios, las alianzas estratégicas que tenemos y la constante capacitación de nuestro personal. - Identifican el nivel de control del servicio y la tranquilidad de monitorear el servicio directamente. - Solicitan todos los servicios con los que quieren contar y el tiempo de acompañamiento. - Inician el servicio solicitado.
8	Propuesta de valor al canal	<ul style="list-style-type: none"> -Compañía, empresa con presencia digital. -Empaque primario y secundario; brinda diferentes servicios como el estándar y personalizados según la necesidad del cliente, diferenciándolos según necesidad del cliente y la diferencia de tiempo de servicio. - Prestaciones del surtido; tenemos servicios diferenciados por tiempo de 6 horas, 12 horas y 24 horas; y personalizaciones sobre los adicionales que requiera el adulto mayor como psicología, terapia física, entre otros. - Inversión en trade marketing; solo será el costo de inversión de publicidad y posicionamiento. - Condiciones comerciales y el plazo de pago. - Tiempo de reposición. En caso de inconvenientes, el tiempo de reactivación del servicio es inmediato de acuerdo con la coordinación.

Fuente: elaboración propia

CAPÍTULO 4. Plan de operaciones

4.1. Locación

Ubicación física: se prevé alquilar una oficina de representación en el distrito de Miraflores (Calle Enrique Palacios N.º 257), donde, además, se habilitará espacios para capacitar a nuestro personal y atender a nuestros clientes.

El alcance de nuestra atención llegará a Lima Metropolitana y Callao.

4.2. Instalaciones y equipos

La propuesta cuenta con la asesoría de modificación de sus instalaciones, pensadas y creadas para la comodidad de los usuarios, en especial para la seguridad, tras el análisis de sus necesidades y deseos, logrando mantener el equilibrio entre comodidad y seguridad en su hogar.

Para ello, se recurrirá a la alianza con socios estratégicos que brindarán el alquiler o venta de equipos clínicos, según la necesidad del cliente, para que sean instalados en sus hogares y controlados por nuestro personal capacitado, tales como balones de oxígeno, camas clínicas, sillas de ruedas, equipos de monitoreo de órganos vitales, ventiladores respiratorios, etc.

4.3. Seguros

Al ser una organización enfocada en la salud, se deben proponer medidas preventivas que permitan compartir los riesgos con empresas especialistas, a saber:

- **Seguros de vida.** Diversas aseguradoras brindan este servicio, como medida preventiva ante una adversidad, mediante el pago de un dinero denominado prima, el cual está estipulado en el contrato que firma la aseguradora con el cliente. En caso de que suceda un imprevisto, que devenga en una discapacidad o fallecimiento del asegurado, se podrá recibir una suma de dinero para afrontar la adversidad.
- **Seguros oncológicos.** Este tipo de seguros amortiguan el gasto de tratamientos y despistajes anuales del cáncer, asegurando, en caso esta enfermedad se active, el tratamiento de quimioterapias, cirugías, baños de cobalto, medicamentos, etc., de la enfermedad.
- **Seguros de salud.** Seguros de cobertura de un porcentaje de las atenciones ambulatorias, hospitalizaciones y cirugías menores o intermedias. Adicionalmente,

ofrecen el beneficio de asumir un porcentaje del costo de los medicamentos y tratamientos.

La cobertura de estos servicios está relacionada con el pago mensual o anual de la póliza para hacerla efectiva en una o más clínicas.

- **Seguro 3D.** Póliza que como empresa debemos asumir para que, de ser necesario, se cubran los actos de deshonestidad de los trabajadores en las casas de los clientes, como la pérdida de dinero, valores y otros bienes personales.

4.4. Empleados

Los empleados principales se encuentran en las siguientes áreas:

- **Médico geriatra,** quien será el encargado de realizar un seguimiento mensual a los adultos mayores para controlar su salud; indica si el usuario puede realizar actividades físicas o de entretenimiento.
- **Enfermera geriátrica,** quien será el soporte del médico para todos los controles y monitoreo de la salud; además, estará a cargo del equipo de técnicas en enfermería, tanto de la organización de horarios como de su capacitación.
- **Técnicas en enfermería,** nuestros “Ángeles Guardianes”, quienes acompañarán diariamente a nuestros adultos mayores, velando por su control, calidad de vida y desempeño diario.
- **Nutricionista,** encargada de monitorear las respectivas dietas alimenticias y recomendar posibles combinaciones para la alimentación de los usuarios.
- **Fisioterapistas,** encargados de brindar terapias físicas especiales para los adultos mayores que lo requieran.
- **Personal administrativo,** quienes llevarán el control financiero de los costos y la gestión del personal en planilla.

4.5. Recursos clave

- Nuestro recurso clave son los “Ángeles Guardianes”, ya que ellos son los que representarán a la organización y quienes velarán por la salud y el bienestar de nuestros usuarios.

- Otro recurso clave será nuestra Enfermera geriátrica, encargada de realizar la capacitación de nuestras técnicas y brindar el soporte necesario para que la parte operativa rinda adecuadamente dentro de los estándares de calidad establecidos.
- Asimismo, el personal administrativo controlará a los proveedores de seguridad, supervisará el mantenimiento de las instalaciones y de los equipos clínicos.

4.6. Proveedores

Los servicios de los proveedores principales serían los siguientes:

- Médicos geriatras, para evaluar periódicamente a los usuarios.
- Laboratorio, donde se realizará la primera evaluación general para identificar el estado inicial del usuario.
- Servicio de instalación de cámaras de seguridad para videovigilancia de los ambientes en los que se desenvuelva el personal con el usuario.
- Servicio de instalación de equipos clínicos, quienes serán los que alquilen o vendan los equipos a los clientes para ofrecer calidad de vida a los usuarios.
- Servicio de remodelación y adaptación, que evaluará los lineamientos de seguridad y las remodelaciones que deben realizarse en el hogar del cliente para su seguridad y bienestar.
- Servicio de atención en clínica, para atender a los usuarios en caso de una emergencia.

En cuanto a los servicios adicionales, se consideran los siguientes:

- Nutricionista, personal encargado de brindar un listado de alimentos aptos para mantener la buena salud del usuario.
- Psicólogo, profesional que brinde soporte al usuario para controlar óptimamente su estado emocional.
- Fisioterapeuta, rehabilitación física o tratamiento para mejorar la movilidad de los usuarios.
- Servicio de traslado en ambulancia, para trasladarlo a una clínica en caso de emergencia.

- Preparación de alimentos, la cual se llevará a cabo por la técnica en enfermería en caso de requiera una preparación muy específica.

4.7. Clientes

Son todas aquellas personas responsables del cuidado del adulto mayor, preocupado por su calidad de vida y manutención, quienes valoran el cuidado de la salud y el bienestar físico mental del adulto mayor a su cargo.

4.7.1. Consumidor final

Nuestros consumidores finales son los adultos mayores que requieren asistencia y monitoreo permanente durante todo el día y/o la noche. Es posible que algunos muestren autonomía e independencia, pero requieran el cuidado de especialistas para desarrollar ciertas actividades, o bien puede tratarse de personas semiautónomas que necesitan de apoyo constante para desenvolverse en sus acciones cotidianas. En algunos casos, serán personas dependientes, conectados a equipos clínicos, que precisan supervisión y control de asistencia especializada para mejorar su calidad de vida.

4.7.2. Segmento

Personas que tienen a cargo a uno o más adultos mayores de la tercera edad (a partir de los 60 años) o adultos mayores que vivan solos y necesiten un acompañamiento o monitoreo para asegurarse de contar con una mejor calidad de vida, permitiéndoles mantener su independencia, con la compañía necesaria en caso de que requieran apoyo, bajo medidas de seguridad, atención y soporte constante.

El segmento está dividido según la necesidad en que se encuentre el usuario:

- Adulto mayor autónomo. Personas de 60 años a más que cuentan con la salud y capacidad de valerse por sí solos, que puedan desarrollar sin problemas sus actividades diarias y que estén en búsqueda de una compañía que los apoye en algunas actividades, los escuche y que ejerza el monitoreo preventivo de su salud y bienestar.

- Adulto mayor semiautónomo. Personas de 60 años a más años que requieran de una asistencia permanente para ejecutar sus actividades diarias, permitiéndole seguir en la comodidad de su hogar y junto a su familia.
- Adulto mayor dependiente. Personas de 60 años a más que cuentan con limitaciones sobre sus capacidades físicas o mentales al no poder responder con normalidad, por lo que requieren de una asistencia constante que los ayude a ejecutar las funciones básicas como movilizarse, alimentarse, bañarse, cambiarse, entre otras actividades, dentro de un ambiente cómodo y tranquilo, en su hogar y junto a sus seres queridos.

Figura 13. Consumidor final



Fuente: elaboración propia

ESCUELA DE DIRECCION
UNIVERSIDAD DE PIURA

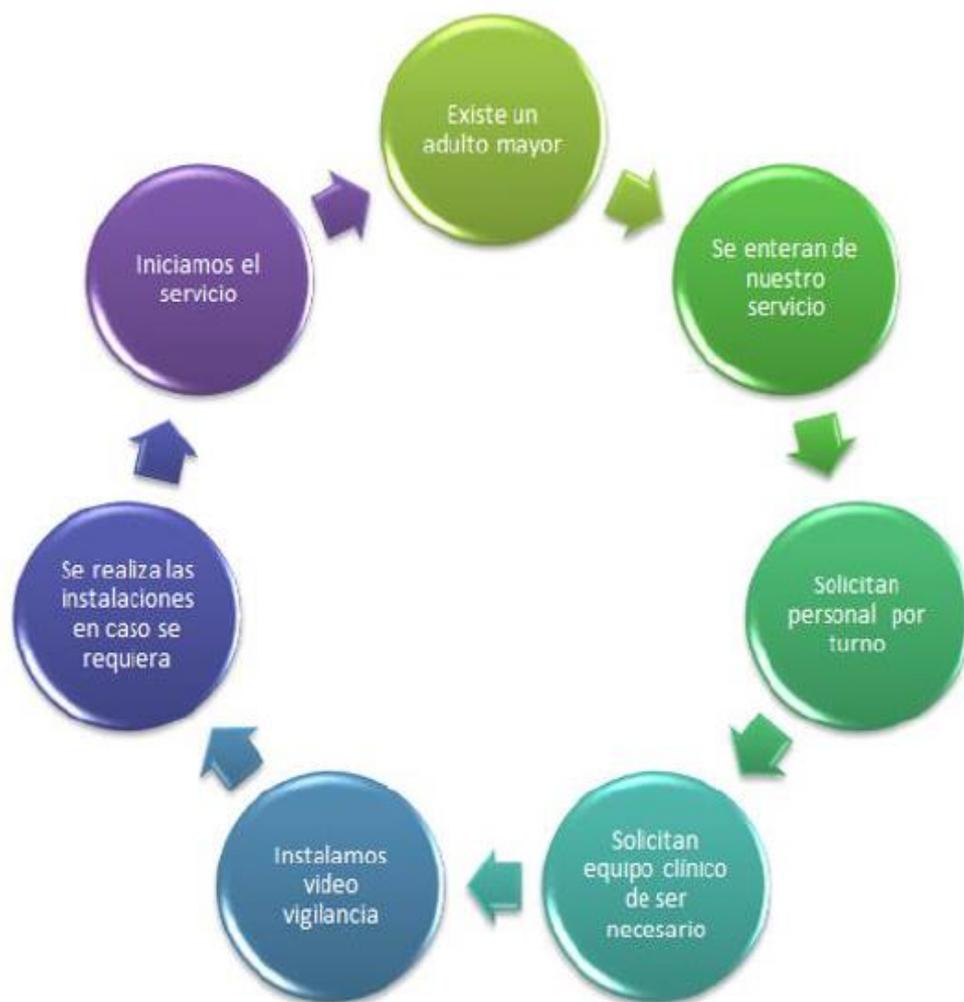
4.7.3. Ciclo de producto

En este ciclo se muestra el proceso por el que atraviesa un cliente, desde el momento que surge la necesidad de buscar asistencia en su hogar, del cual no desea alejarse ni trasladarse, por lo que opta por nuestro servicio.

- Existe un adulto mayor, un apoderado o el mismo adulto mayor que se vale por sí solo, quien identifica la necesidad de contar con asistencia.
- Reconoce nuestro servicio, analiza las alternativas y evalúa nuestros servicios de calidad, enfocados en el bienestar de los usuarios desde la comodidad de su hogar.
- Solicitan personal por turno, según la necesidad del usuario, turno diurno o nocturno, sujeto siempre a la autonomía del usuario para ejecutar sus actividades.
- Solicitan equipo clínico, de ser necesario, asesoría de la contratación de modo de alquiler o compra en caso de que el usuario requiera de infraestructura o equipos clínicos para mejorar su calidad de vida, por ejemplo, silla de ruedas, camas clínicas, etc.

- Instalamos videovigilancia, sistema de control y verificación de la calidad de nuestro servicio que ofrecemos a nuestros clientes para darles la tranquilidad de nuestro buen trato al usuario.
- Se realizan las modificaciones de las instalaciones o implementación de equipos clínicos que sean necesarios para el usuario y mejorar, así, su calidad de vida.
- Iniciamos el servicio cuando nuestro personal acude a la casa del usuario e inicia el servicio de acompañamiento y asistencia, según el horario contratado.

Figura 14. Ciclo de producto



Fuente: elaboración propia

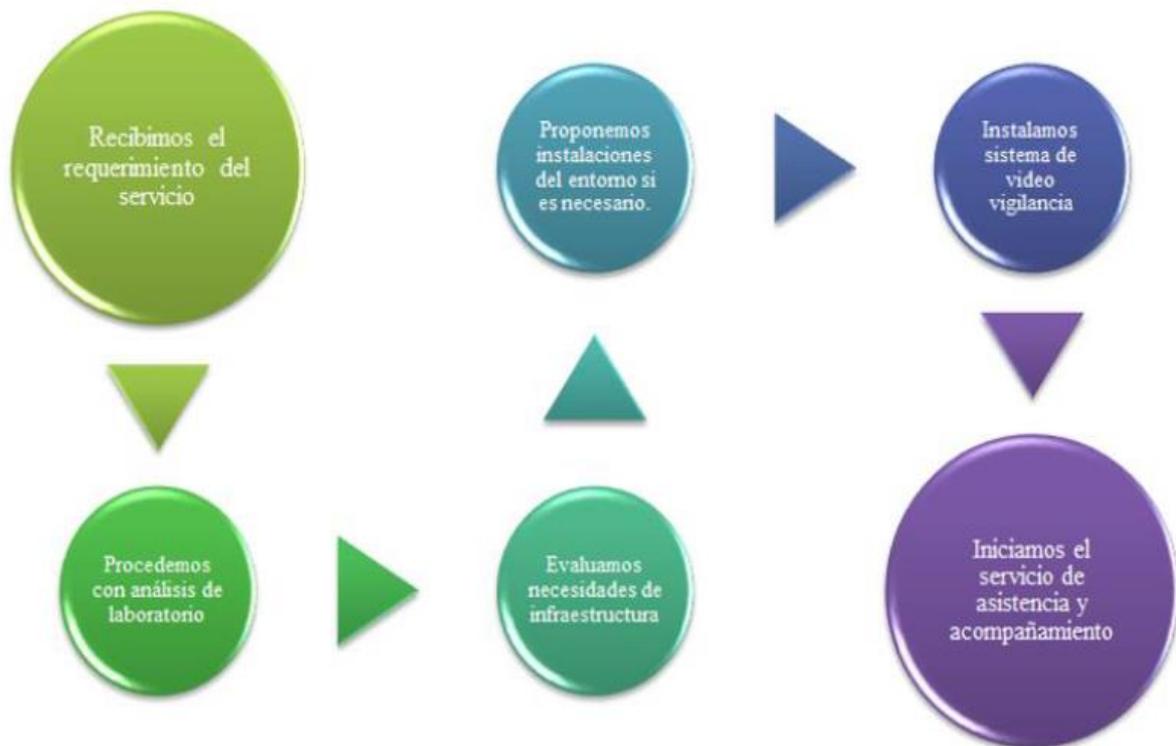
Proceso mediante el cual se desarrolla el flujo de actividades de nuestro servicio, siempre basado en las necesidades del usuario, para satisfacer su seguridad y bienestar, desde la comodidad de su hogar, tras las adaptaciones o modificaciones requeridas.

Los procesos seguidos son los siguientes:

- Recibimos el requerimiento del servicio, llega a nosotros un cliente que necesita nuestros servicios por contar con un adulto mayor en su hogar y no quiere enviarlo a una casa de reposo o asilo.
- Requerimos iniciar con análisis de laboratorio. Se deberá realizar una evaluación médica al usuario, para conocer su estado inicial y determinar las acciones principales del servicio.
- Evaluamos necesidades de infraestructura, evaluamos la vivienda del cliente y proponemos modificaciones, como barandas, refuerzo antideslizamientos, para salvaguardar la seguridad del usuario.
- Proponemos cambios en su entorno, de ser necesario. Comentamos al cliente los puntos identificados para ofrecer mayor seguridad.
- Instalamos sistema de videovigilancia con el fin de monitorear la calidad de nuestro servicio y controlar las acciones de nuestro personal en los ambientes en que se desempeñan. El cliente también podrá tener acceso al servicio.
- Iniciamos el servicio de asistencia con la incorporación y acompañamiento de nuestra técnica en enfermería en el hogar del usuario.

UNIVERSIDAD DE PIURA

Figura 15. Ciclo de producto



Fuente: elaboración propia

Plan de desarrollo a futuro

Dado que los usuarios objetivos son adultos mayores, y siendo ellos una población que va en aumento año a año, se pretende estabilizar nuestro servicio incrementando el volumen de clientes, quienes darán valor a nuestra calidad de servicio y a nuestra capacidad de asistencia en el proceso de envejecimiento.

Como primer escalón, se prevé el incremento de nuestra base de clientes para dar soporte al beneficio y al nivel de inversión en los siguientes niveles, manteniendo nuestra rentabilidad sin poner en riesgo la calidad en el servicio.

Con respecto a la proyección de crecimiento, se plantea la creación de una clínica geriátrica especializada para brindar un servicio más amplio que cuente con un amplio plantel de profesionales especializados en el segmento adulto mayor, manteniendo los niveles de servicio según la autonomía del usuario.

Figura 16. Plan de desarrollo a futuro



Fuente: elaboración propia



CAPÍTULO 5. Alianzas estratégicas

5.1. Socios clave

Al ser una empresa de servicio, se requiere de alianzas estratégicas para ofrecer servicios diversos, por ejemplo:

Ítem	Concepto	Descripción
1	Clínicas	Como proceso preventivo, se contará con determinadas clínicas, en caso de emergencia o para el monitoreo más detallados ante un control preventivo.
2	Servicio de Videovigilancia	Empresa encargada de la instalación de cámaras en los ambientes clave, donde se ubicará el usuario, así el cliente podrá verificar la calidad del servicio.
3	Empresas de equipos clínicos	Compañías que facilitarán el alquiler o compra de equipos para las personas dependientes, los cuales serán instalados en los hogares de los clientes para ser monitoreados por nuestro personal.
4	Laboratorio	Para realizar la revisión inicial del usuario, identificando sus problemas potenciales.

5.2. Actividades adicionales

Actividades basadas en el mantenimiento de la residencia y el entretenimiento sano de las personas mayores.

Ítem	Concepto	Descripción
1	Empresas para adaptación de ambientes	Compañías que brindan las normas estructurales que deben tener los ambientes donde se desenvolverán nuestros usuarios, para adaptar baños, escaleras, dormitorios, entre otros ambientes del hogar.
2	Farmacias asociadas	Para ofrecer a nuestros residentes un servicio de distribución de medicamentos a domicilio (bajo supervisión médica).
3	Psicólogos	Personal capacitado que velará por la estabilidad mental de los pacientes, sobre todo en casos de demencia senil o de enfermedades degenerativas o crónicas.
4	Fisioterapistas	Personal capacitado para dar sesiones de terapia física. Si el usuario requiere algún tratamiento o rehabilitación, este será prescrito por el médico.

5.3. Riesgos críticos

Entre los riesgos más importantes, se observan los siguientes:

- **Económico**, si no se cuenta con la cantidad de clientes necesarios para el debido funcionamiento rentable del negocio.
- **Salud**, que alguno de nuestros usuarios tenga una crisis o accidente y no sea atendido correctamente por el personal.
- **Social y/o familiar**, que nuestro personal sufra un accidente ocasionado por el usuario o cliente del servicio.
- **Seguridad ciudadana**, que nuestros empleados sufran de algún robo en las instalaciones del cliente.
- **Ético**, que un robo sea ocasionado por parte de nuestros trabajadores.

CAPÍTULO 6. Estrategia del negocio

6.1. Plan de Recursos Humanos

6.1.1. Objetivos y estrategia

Nuestro rol fundamental en la implementación de este proyecto es brindar la tranquilidad necesaria a los clientes, garantizando el cuidado óptimo de los adultos mayores que se encuentran a su cargo a través de nuestros servicios, ofreciéndoles una experiencia de vida completamente diferenciada, de calidad, con seguridad, y, sobre todo, con empatía y amabilidad, con énfasis en todo momento en su bienestar, en la comodidad de su hogar y cerca de su familia.

6.1.2. Misión

La misión de “Ángel Guardián en tu hogar” es crear un ambiente seguro y cálido para el adulto mayor que está a cargo de nuestro cliente. Nuestro “Ángel” velará por su bienestar y lo mantendrá en actividad, disfrutando de una mejor calidad de vida.

6.1.3. Visión

Ser líderes y pioneros en este tipo de negocio, destacando, sobre todo, por la calidad de servicio que brindaremos a nuestros usuarios finales, con lo que garantizamos la satisfacción de nuestros clientes.

6.1.4. Mística

Seremos los principales socios estratégicos de las familias que tienen a su cargo adultos mayores, quienes, a pesar de quererlos, no cuentan con las facilidades, conocimientos, tiempo, ni el apoyo de las personas adecuadas para cuidarlos.

6.1.5. Valores

- **Respeto:** para con todos y cada uno de nuestros usuarios, clientes, trabajadores, socios estratégicos y red de contactos.

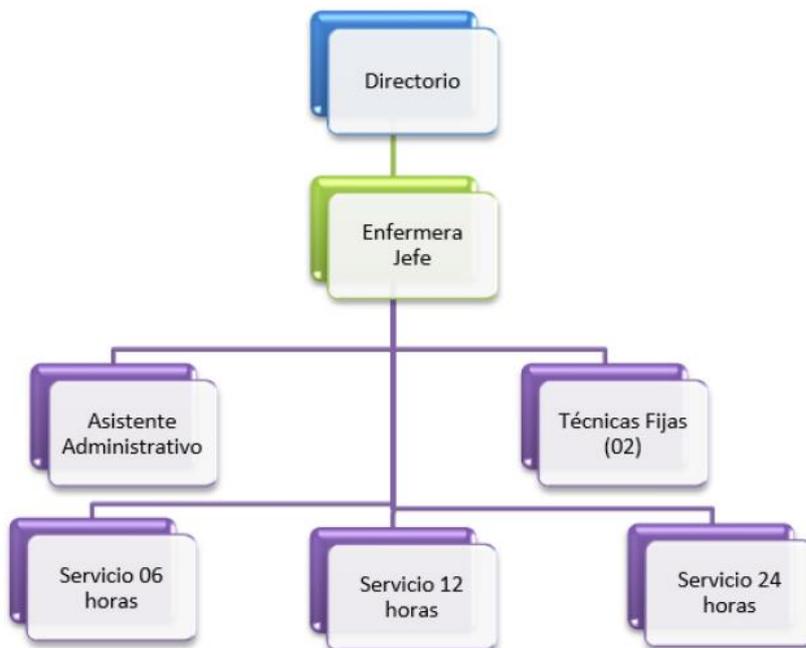
- **Compromiso:** con el cuidado, integridad y desarrollo de cada uno de nuestros usuarios y clientes.
- **Confianza:** de nuestros clientes, para la comunicación oportuna y adecuada acerca del desarrollo y evolución de cada uno de nuestros adultos mayores.
- **Empatía:** para nuestra organización, no hay nada más importante que el bienestar de los usuarios; por eso, nos ponemos en su lugar y entendemos sus necesidades y sus sentimientos.
- **Seguridad:** a nuestros clientes, acerca del bienestar y desarrollo de nuestros usuarios.

6.1.6. Objetivos estratégicos

- Ser la primera opción para las familias del sector alto y medio-alto, para el cuidado de sus familiares adultos mayores, dentro de la comodidad de su hogar.
- Mantener a nuestro personal permanentemente capacitado en las nuevas tendencias de atención y cuidado que se desarrollen, para lograr una experiencia de vida cada vez más segura y cálida.

6.1.7. Estructura formal

Figura 17. Estructura



Fuente: elaboración propia

Personal estimado de acuerdo con el crecimiento de la empresa.

Se valora el crecimiento del personal de acuerdo con el crecimiento estimado de los clientes para los siguientes cinco años. Sin embargo, se ha considerado un mínimo de personal permanente, con contratos bajo la modalidad de plazo fijo, en las siguientes posiciones:

Enfermera geriátrica, quien será la persona encargada directamente de la operatividad de los servicios y de la capacitación y supervisión del nuevo personal.

Personal de apoyo administrativo (01), quien se encargará de las labores propias de administración, así como de coordinar con el servicio de *outsourcing* contable, con el propósito de actualizar la información necesaria y garantizar el cumplimiento en materias tributarias. Además, realizará gestiones de compras y apoyo administrativo a la Enfermera Jefe.

Dos técnicas en enfermería (02), contratadas bajo la modalidad de contrato a plazo fijo, quienes serán los apoyos principales de la Jefa de enfermeras en las labores de capacitación del equipo; asimismo, serán las primeras en asistir a los servicios para velar por la organización. Del mismo modo, actuarán como personal rotativo para cubrir las posiciones que se requieran y las posibles ausencias que se presenten.

Estas cuatro personas conformarán el equipo base inicial.

Una vez que se advierta el incremento de clientes, se contratará a más personal, de acuerdo con el incremento de la operación.

La proyección de personal se plantea de la siguiente manera:

Tabla 5. Head Count

Costo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Personal Permanente					
Enfermera Geriátrica	1	1	1	1	1
Apoyo administrativo	1	1	1	1	1
Téc. En Enf. Sombra	2	2	2	2	2
Téc. Enf. Ss.8Hrs.	5	12	24	38	48
Téc. Enf. Ss.12Hrs.	10	25	46	76	115
Téc. Enf. Ss.24Hrs.	12	28	44	62	80
	27	65	114	176	243

Fuente: elaboración propia

6.1.8. Evaluación económica

Dentro del Plan financiero, se han considerado los gastos preoperativos, así como las inversiones iniciales para la puesta en marcha de la empresa.

Tabla 6. Gastos preoperativos

Fuente: elaboración propia

En cuanto a la necesidad de fondos para los gastos preoperativos, se estima la suma de S/. 7,000.00 (siete mil y 00/100 soles), que corresponden a la garantía por el alquiler del inmueble que se utilizará como oficina, importe equivalente a dos meses pagados por adelantado como garantía del arrendamiento.

Para este tipo de implementación, se ha calculado un promedio de cuatro (04) meses y un gasto de S/15,000.00.

Asimismo, se prevén las inversiones en bienes de capital, los cuales ascienden al importe de S/. 35,000.00 (treinta y cinco mil y 00/100 soles); la mayor parte corresponde a la compra de mobiliario para la implementación de la oficina, para habilitar un ambiente de capacitación para el personal.

Incluye, además, la compra de los primeros equipos que serán asignados al personal para la atención de los pacientes, como tensiómetro, glucómetro, estetoscopio y una Tablet, con la que los “ángeles” podrán acceder a la aplicación de la empresa y registrar vía *online* los datos y registros de medición de indicadores de nuestros usuarios.

Asimismo, se consideran los servicios de un abogado para la elaboración de los contratos de los servicios a prestar, así como los contratos de trabajo y demás requerimientos legales iniciales.

Por último, se valora la creación de un fondo destinado al desarrollo del aplicativo de

Concepto	Monto S/	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4
Constitución de la empresa en RR.PP.	500	500			
Garantía alquiler	7,000	7,000			
Obtención de permisos del Ministerio de Salud.	2,000	1,000	1,000		
Trámites municipales.	1,000	500	500		
Obtención de licencia municipal y Defensa Civil.	1,000	500	500		
Evento de lanzamiento.	3,500				3,500
Inversión total	15,000	9,500	2,000	-	3,500

salud e historias clínicas propio de la empresa, así como a gastos de publicidad y marketing para el lanzamiento de la empresa.

Tabla 7. Capex

Fuente: elaboración propia

INVERSIÓN	Precio Total
Aula de capacitación	
Carpetas	1,050
Sillas	900
Proyector	1,500
Camilla	1,200
Pizarra	220
Computadoras	5,000
Sillas escritorio	600
Escritorios	1,350
Tensiómetro	900
Glucómetro	780
Estetoscópio	600
Tablet	900
Ss. Abogado - Contratos	5,000
Publicidad y Mkt	5,000
Sistema : APP Web	8,500
Otros	-
	1,500
	-
	35,000

6.1.9. Políticas de cobranzas y de pagos

Cobranza: para efectos de la política de cobranza, se valora que el pago del servicio sea por adelantado; para ello, dentro del aplicativo que se desarrolle se incluirá la opción de pagos *online*, de forma que los clientes puedan realizar los pagos en cualquier momento y desde cualquier lugar, sin retrasos.

Pago a proveedores: la política es realizar los pagos de la siguiente manera:

Si corresponde a servicios prestados por terceros, se realizará en un plazo máximo de 10 días, una vez validada la información de los horarios de los servicios brindados.

Con relación a los servicios de compras de útiles u otros, se realizará en un plazo de 15 días calendarios.

6.2. Estado de resultados proyectado

Tabla 8. Estados de resultados

VENTAS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ss. 6 Hora	52,800	221,276	517,880	859,210	1,202,894
Ss. 12 Hora	192,500	739,638	1,544,775	2,669,998	4,205,216
Ss. 24 Hora	170,100	876,330	1,483,020	2,163,861	2,918,853
Total Ingresos	415,400	1,837,244	3,545,675	5,693,069	8,326,963
EGRESOS					
Costos Variables					
Costos Variables	130,413	487,364	957,070	1,545,663	2,256,346
Head Count Variable	263,819	1,119,840	2,157,522	3,763,401	5,463,624
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	21,169	230,040	431,082	384,005	606,992
Costos Fijos					
Head Count Fijo	121,950	130,080	143,088	143,088	143,088
Costos Fijos	71,450	81,240	92,328	105,634	121,600
Otros Gastos					
RHP	10,800	19,440	25,920	25,920	25,920
Depreciación	5,120	13,330	25,915	44,041	68,370
UTILIDAD OPERATIVA	-188,151	-14,050	143,831	65,322	248,015
Intereses	9,507	21,135	21,207	16,834	9,234
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	-197,658	-35,185	122,624	48,487	238,780
Impuesto a la Renta	0	0	-36,174	-14,304	-70,440
UTILIDAD NETA	-197,658	-35,185	86,450	34,184	168,340

Fuente:elaboración propia

Tal como se aprecia, los resultados estimados muestran que durante los dos (02) primeros años la empresa presentará resultados negativos, sobre todo en el periodo de inicio de las operaciones. A partir del Año 3, se observa que la empresa comienza a generar rentabilidad de manera constante con relación a los años futuros.

A continuación, se analizan los rubros más importantes del Estado de resultados:

6.2.1. Proyección de ventas

Tabla 9. Proyección de ventas

CLIENTES	PROYECCIÓN DE VENTAS ACUMULADAS MENSUALES - CLIENTES					ACUMULADOS				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Servicio de 6 horas	5	7	12	14	10	5	12	24	38	48
Servicio de 12 horas	10	14	21	29	40	10	24	45	75	114
Servicio de 24 horas	5	8	8	9	9	6	14	22	31	40
TOTAL CLIENTES	20	29	41	52	59	21	50	91	144	202

Fuente: elaboración propia

La proyección de ventas se ha elaborado considerando como inicial el 0.3 % del total de usuarios potenciales finales, determinado en el Capítulo 1.

Se considera una tasa de crecimiento del 35 % con relación al año anterior, esto durante los 5 primeros años, tiempo de implementación y seguimiento de ventas, período estimado como tiempo de implementación y reconocimiento del nombre de la empresa.

En el Año 5, alcanza un total de 155 clientes en los tres tipos de servicios que brindamos: acompañamiento de 6 horas, 12 horas y 24 horas.

Cuantificando esta proyección en soles, considerando los precios de cada uno de los servicios, tendríamos la proyección de ventas económica detallada anualmente la siguiente manera.

Tabla 10. Año 1

CLIENTES	PROYECCIÓN DE VENTAS ACUMULADAS MENSUALES - CLIENTES													
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año 1	
Servicio de 6 horas	-	-	1	1	1	2	2	2	3	3	4	5	5	
Servicio de 12 horas	-	-	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	10	
Servicio de 24 horas	-	-	-	-	1	2	3	3	4	4	5	5	6	
TOTAL CLIENTES	-	-	2	3	5	8	10	11	14	15	18	20	21	

PRECIOS	PROYECCIÓN DE VENTAS ACUMULADAS MENSUALES - VENTAS													
	Mensual	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año 1
Servicio de 6 horas	2,200	-	-	2,200	2,200	2,200	4,400	4,400	4,400	6,600	6,600	8,800	11,000	52,800
Servicio de 12 horas	3,500	-	-	3,500	7,000	10,500	14,000	17,500	21,000	24,500	28,000	31,500	35,000	192,500
Servicio de 24 horas	6,300	-	-	-	-	6,300	12,600	18,900	18,900	25,200	25,200	31,500	31,500	170,100
TOTAL CLIENTES	-	-	5,700	9,200	19,000	31,000	40,800	44,300	56,300	59,800	71,800	77,500	415,400	

Fuente: elaboración propia

Tabla 11. Año 2

Fuente: elaboración propia

PROYECCIÓN DE VENTAS ACUMULADAS MENSUALES - CLIENTES													
CLIENTES	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año 2
Servicio de 6 horas	5	5	6	6	7	7	8	8	9	10	11	12	12
Servicio de 12 horas	10	10	11	13	14	15	17	19	20	21	23	24	24
Servicio de 24 horas	7	7	8	9	10	11	12	12	13	13	14	14	14
TOTAL CLIENTES	22	22	25	28	31	33	37	39	42	44	48	50	50

PROYECCIÓN DE VENTAS ACUMULADAS MENSUALES - VENTAS													
PRECIOS	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año 2
Servicio de 6 horas	11,770	11,770	14,124	14,124	16,478	16,478	18,832	18,832	21,186	23,540	25,894	28,248	221,276
Servicio de 12 horas	37,450	37,450	42,506	47,562	52,617	57,673	62,729	70,219	75,275	80,330	85,386	90,442	739,638
Servicio de 24 horas	47,187	47,187	53,928	60,669	67,410	74,151	80,892	80,892	87,633	87,633	94,374	94,374	876,330
TOTAL CLIENTES	96,407	96,407	110,558	122,355	136,505	148,302	162,453	169,943	184,094	191,503	205,654	213,064	1,837,244

PROYECCIÓN DE VENTAS ACUMULADAS MENSUALES - CLIENTES													
CLIENTES	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año 3
Servicio de 6 horas	12	13	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	24
Servicio de 12 horas	24	25	27	29	31	32	35	38	40	42	44	45	45
Servicio de 24 horas	14	15	16	17	17	18	19	20	20	21	21	22	22
TOTAL CLIENTES	50	53	58	62	65	68	73	78	81	85	88	91	91

PROYECCIÓN DE VENTAS ACUMULADAS MENSUALES - VENTAS													
PRECIOS	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año 3
Servicio de 6 horas	28,248	30,602	35,310	37,664	40,018	42,372	44,726	47,080	49,434	51,788	54,142	56,496	517,880
Servicio de 12 horas	90,442	94,187	101,012	107,837	114,663	121,488	132,723	142,834	149,660	156,485	163,310	170,135	1,544,775
Servicio de 24 horas	94,374	101,115	107,856	114,597	114,597	121,338	128,079	134,820	134,820	141,561	141,561	148,302	1,483,020
TOTAL CLIENTES	213,064	225,904	244,178	260,098	269,278	285,198	305,528	324,734	333,914	349,834	359,013	374,933	3,545,675

Tabla 12. Año 3

Fuente: elaboración propia



Tabla 13. Año 4

PROYECCIÓN DE VENTAS ACUMULADAS MENSUALES - CLIENTES													
CLIENTES	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año 4
Servicio de 6 horas	24	24	25	26	27	29	31	33	35	36	37	38	38
Servicio de 12 horas	45	47	49	52	54	57	61	64	67	70	72	75	75
Servicio de 24 horas	22	23	24	25	25	26	27	28	29	30	31	31	31
TOTAL CLIENTES	91	94	98	103	106	112	119	125	131	136	140	144	144

PROYECCIÓN DE VENTAS ACUMULADAS MENSUALES - VENTAS													
PRECIOS	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año 4
Servicio de 6 horas	56,496	56,496	58,850	61,204	63,558	68,266	72,974	77,682	82,390	84,744	87,098	89,452	859,210
Servicio de 12 horas	170,135	175,191	184,405	193,619	202,833	212,048	227,215	240,865	252,100	261,314	270,529	279,743	2,669,998
Servicio de 24 horas	148,302	155,043	161,784	168,525	168,525	175,266	182,007	188,748	195,489	202,230	208,971	208,971	2,163,861
TOTAL CLIENTES	374,933	386,730	405,039	423,348	434,916	455,580	482,196	507,295	529,979	548,288	566,598	578,166	5,693,069

Fuente: elaboración propia

Tabla 14. Año 5

Fuente: elaboración propia

PROYECCIÓN DE VENTAS ACUMULADAS MENSUALES - CLIENTES													
CLIENTES	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año 5
Servicio de 6 horas	38	38	39	39	40	41	43	45	46	47	47	48	48
Servicio de 12 horas	75	77	80	83	86	90	95	100	104	108	111	114	114
Servicio de 24 horas	32	33	33	34	35	36	36	37	38	39	40	40	40
TOTAL CLIENTES	145	148	152	156	161	167	174	182	188	194	198	202	202

PROYECCIÓN DE VENTAS ACUMULADAS MENSUALES - VENTAS													
PRECIOS	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año 5
Servicio de 6 horas	89,452	89,452	91,806	91,806	94,160	96,514	101,222	105,930	108,284	110,638	110,638	112,992	1,202,894
Servicio de 12 horas	279,743	286,568	299,007	311,446	323,885	336,324	356,800	375,228	390,395	402,834	415,273	427,712	4,205,216
Servicio de 24 horas	215,712	222,453	222,453	229,194	235,935	242,676	242,676	249,417	256,158	262,899	269,640	269,640	2,918,853
TOTAL CLIENTES	584,907	598,473	613,266	632,446	653,980	675,514	700,698	730,575	754,837	776,371	795,551	810,344	8,326,963

PROYECCIÓN DE VENTAS ACUMULADAS MENSUALES - CLIENTES					
CLIENTES	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Servicio de 6 horas	5	12	24	38	48
Servicio de 12 horas	10	24	45	75	114
Servicio de 24 horas	6	14	22	31	40
TOTAL CLIENTES	21	50	91	144	202

PROYECCIÓN DE VENTAS ACUMULADAS MENSUALES - VENTAS					
PRECIOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Servicio de 6 horas	52,800	221,276	517,880	859,210	1,202,894
Servicio de 12 horas	192,500	739,638	1,544,775	2,669,998	4,205,216
Servicio de 24 horas	170,100	876,330	1,483,020	2,163,861	2,918,853
TOTAL CLIENTES	415,400	1,837,244	3,545,675	5,693,069	8,326,963

Tabla 15. Consolidado anual de ventas anuales

Fuente: elaboración propia

6.2.2. Costo de ventas

En nuestro caso, el costo de ventas está compuesto básicamente por costos variables, siendo el costo de la planilla de remuneraciones el principal, seguido de los gastos variables de equipos y servicios diferenciados.

Costos variables:

Planillas

El crecimiento del personal va de la mano con el crecimiento que se muestra dentro de la proyección de ventas, por lo que se estima que para los servicios de 6 horas y 12 horas se debe contar con una persona; para el servicio de 24 horas, dos personas.

Tabla 16. Planillas

Costo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
PLANILLA VARIABLE					
COSTOS VARIABLES					
Ss. 6 Horas	42,276	165,581	389,644	707,242	990,139
Ss. 12 Horas	111,788	425,809	867,888	1,620,807	2,537,326
Ss. 24 Horas	109,755	528,450	899,991	1,435,352	1,936,160
TOTAL COSTO EMPRESA	263,819	1,119,840	2,157,522	3,763,401	5,463,624

Fuente: elaboración propia

Trasladado esto al cálculo económico, con los importes que corresponden a la carga social que representa para la empresa (que incluye pagos por compensación de tiempo de servicios - CTS., dos gratificaciones al año, aporte a EsSalud), asciende a un total por año como sigue a continuación:

Tabla 17. Planilla variable

Costo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
HEAD COUNT					
Personal Permanente					
Enfermera Geriátrica	1	1	1	1	1
Apoyo administrativo	1	1	1	1	1
Téc. En Enf. Sombra	2	2	2	2	2
Téc. Enf. Ss.8Hrs.	5	12	24	38	48
Téc. Enf. Ss.12Hrs.	10	25	46	76	115
Téc. Enf. Ss.24Hrs.	12	28	44	62	80
	27	65	114	176	243

Fuente: elaboración propia

Tabla 18. Costos variables

Fuente: elaboración propia

Servicio de videovigilancia: consiste en el pago mensual correspondiente al servicio de videovigilancia de las cámaras que se instalan en la propiedad del cliente, para garantizar, principalmente, la seguridad y el seguimiento del adulto mayor.

Staff médico-Visita mensual: formado por el médico-geriatra y el tecnólogo médico, quienes realizan la evaluación correspondiente, dando instrucciones a nuestro personal asignado sobre las actividades a realizar con el paciente, por ejemplo, un determinado tipo de ejercicio para disminuir la rigidez muscular.

Tabla 19. Staff médico

Fuente: elaboración propia

Evaluación médica inicial del paciente: en este caso, se recurrirá a una alianza estratégica con una empresa que brinde el servicio de evaluación médica inicial, la cual incluye la

COSTOS VARIABLES						
Concepto	Mensual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Video Vigilancia	300	31,800	126,450	255,747	419,685	620,066
Staff Médico - Visita mensual	450	47,700	189,675	383,621	629,528	930,100
Eval. Médica inicial al Paciente	270	5,400	7,871	11,146	14,112	15,798
Equipos médicos	530	10,600	15,450	21,878	27,702	31,011
Eval. Psicológ. Del personal	250	6,750	140,875	271,123	432,988	627,972
Rotación de personal		338	7,044	13,556	21,649	31,399
TOTAL COSTOS VARIABLES	1,800	102,588	487,364	957,070	1,545,663	2,256,346

STAFF Médico - Visita 1 vez al mes	
Médico Geriatra	350
Terapista	100
TOTAL COSTO	450

evaluación de un médico, así como análisis clínicos descritos en el Anexo 1.

Equipos médicos: cada uno de nuestros trabajadores dispondrá de un paquete básico para atender a los adultos mayores, el cual constará de los siguientes instrumentos:

Tabla 20. Equipos médicos

Fuente: elaboración propia

Evaluación psicológica del personal: se realizará una evaluación previa al personal, la cual consistirá en pruebas y una entrevista psicológica laboral para detectar rasgos de vocación de servicio, empatía y agresividad; así mismo, se incluye la verificación domiciliaria y del sistema financiero.

Costos fijos:

Los costos fijos se agrupan en dos rubros: costos fijos de oficina y las remuneraciones del personal fijo, de la siguiente manera:

Tabla 21. Costos fijos oficina

Fuente: elaboración propia

Concepto	Mensual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Electricidad	150	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800
Agua	100	1,250	1,800	1,800	1,800	1,800
Internet	200	2,400	2,880	3,456	4,147	4,977
Seguros	6,000	6,000	7,200	8,640	10,368	12,442
Serv. Contables	1,500	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000
Mantenimiento Oficina	350	4,200	4,200	4,200	4,200	4,200
Alquiler de Oficina	3,150	37,800	45,360	54,432	65,318	78,382
	-	-	-	-	-	-
Inversión total	11,450	71,450	81,240	92,328	105,634	121,600

Tabla 22. Planilla fija

Fuente: elaboración propia

En el caso de las técnicas en enfermería “Sombra”, se plantea la contratación de dos personas que estarán en planilla permanente y que apoyarán en la operación, para suplir a las personas que tengan imprevistos y no puedan asistir a cumplir con sus turnos, así como los días de descanso rotativos, de manera que se asegure la continuidad del servicio en todo momento.

Otro gasto importante que se ha valorado es la asesoría de una nutricionista, quien, de acuerdo con la revisión de las historias clínicas, realizará recomendaciones alimenticias para cada uno de nuestros adultos mayores.

Utilidad neta:

Se advierte que durante los dos primeros años la empresa presentará una utilidad negativa,

INVERSIÓN	Precio Unitario
Tensiómetro	150
Glucómetro	130
Estetoscopio	100
Tablet	150
	530

PLANILLA FIJA - COSTO FIJO

Acumulado	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
COSTOS FIJOS					
Jefe de Ss-Enferm. Geriátrica	65,040	65,040	71,544	71,544	71,544
Apoyo administrativo	8,130	16,260	17,886	17,886	17,886
Téc. En Enf. Sombra	48,780	48,780	53,658	53,658	53,658
TOTAL COSTO EMPRESA	121,950	130,080	143,088	143,088	143,088

básicamente debido a la inversión inicial, así como a los costos fijos que afectarán en el inicio de las operaciones. Este resultado presentará cambios positivos a partir del Año 3, cuando se consolidará el incremento de clientes, y la empresa se posicionará en el mercado.

6.3. Balance general

Al realizar el análisis del balance general, se aprecia que inicialmente existe un diferencial, lo que nos permite prever la necesidad operativa de fondos para cada año.

Tabla 23. Balance general

Fuente: elaboración propia

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVO CORRIENTE						
CAJA						
Caja Mínima	50,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000
Clientes						
Activo diferido		0	0	0	0	0
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	50,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000
ACTIVO NO CORRIENTE						
Pre operativos	35,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000
Mobiliario y equipo	9,320	19,920	35,370	57,248	84,950	115,961
Equipo de cómputo	5,680	5,680	5,680	5,680	5,680	5,680
Deprec. Acumulada	0	-5,120	-13,330	-25,915	-44,041	-68,370
Inventarios						
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	50,000	27,480	34,720	44,012	53,588	60,271
TOTAL ACTIVO	100,000	42,480	49,720	59,012	68,588	75,271
PASIVO CORRIENTE						
Proveedores	50,000					
Créditos bancarios CP						
TOTAL PASIVO CORRIENTE	50,000	0	0	0	0	0
PASIVO NO CORRIENTE						
Deuda	0	190,138	232,563	191,580	145,102	39,581
Impuestos por pagar			0	-36,174	-14,304	-70,440
Reuneraciones por pagar						
Créditos bancarios LP (capital + intereses)						
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	0	190,138	232,563	155,405	130,798	-30,860
PATRIMONIO						
Capital Social	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000
Resultado acumulado			-197,658	-232,843	-146,393	-112,209
Resultados del ejercicio		-197,658	-35,185	86,450	34,184	168,340
Dividendos	0	0	0	0	0	0
TOTAL PATRIMONIO	50,000	-147,658	-182,843	-96,393	-62,209	106,131
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	100,000	42,480	49,720	59,012	68,588	75,271

Caja mínima: se estima como importe mínimo requerido al mes el equivalente a S/. 15,000.00 (quince mil y 00/100 soles), calculado para posibles imprevistos y/o emergencias.

Tabla 24. Caja mínima requerida

Caja Mínima Requerida	S/.
Coordinaciones de emergencia: movilidades, medicinas, etc.	3,000
Atención urgente en Clínica	5,000
Traslado de emergencia - Ambulancia equipada	2,500
Visita urgente de Geriatría y traslado	1,500
Otros imprevistos	3,000
Caja Mínima	<u>15,000</u>

Fuente: elaboración propia

Clientes: se ha considerado que, del total de los servicios facturados, se realizará la cobranza de un total del 100 % mensual, se ha considerado que el pago de los servicios se debe realizar por anticipado, a inicios de mes.

De igual forma, se consideran, debido al volumen de compra, no necesariamente por el costo del bien, los equipos médicos que forman parte del paquete de entrega al trabajador.

En el caso de los proveedores, se señala un importe de cero, debido a que en este rubro los pagos son, generalmente, al contado y no permiten financiamientos.

Con relación al capital social, se contempla una inversión de S/. 50,000.00 (cincuenta mil y 00/100 soles), que serán aportados por los socios en partes iguales para dar comienzo al negocio.

A partir del Año 1 se advierte un déficit de caja, debido, principalmente, a los costos fijos. Tal déficit se extenderá hasta el Año 4, porque dentro del balance se reflejan los resultados del ejercicio y los resultados acumulados, los que en conjunto permiten un superávit en caja a partir del Año 5.

6.4. Free cash flow

De acuerdo con el Estado de resultado y al Balance general, se realiza el análisis y la determinación del flujo libre de caja:

Tabla 25. Free cash flow

FLUJO DE EFECTIVO						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
NOPAD (Ut. Operativa - tax)		-131,706	-9,835	100,682	45,725	173,610
+ Depreciación		5,120	8,210	12,586	18,126	24,328
		-126,586	-1,625	113,267	63,851	197,938
+/- Var ION		15,000	0	-36,174	21,870	-56,136
- Capex	-50,000	-10,600	-15,450	-21,878	-27,702	-31,011
FCF = Flujo de caja Libre	-50,000	-122,186	-17,075	55,215	58,019	110,791
Valor Terminal						1,101,181
FCF = Flujo de caja Libre	-50,000	-122,186	-17,075	55,215	58,019	1,211,972

Fuente: elaboración propia

Para ello, se toma como base la utilidad neta resultante del Estado de resultados, sumándole la depreciación, que no representa un movimiento de caja, adicionándole la variación tanto de la Inversión Operativa Neta como del Capex.

Considerando estos flujos de caja anual, se procede a la evaluación de la Tasa Interna de Retorno (TIR), así como del Valor Presente (VAN), para lo cual se considerará una tasa de descuento del 12 %.

Tabla 26. Flujo de caja libre

FCF = Flujo de caja Libre	-50,000	-122,186	-17,075	55,215	58,019	110,791
Valor Terminal						1,101,181
FCF = Flujo de caja Libre	-50,000	-122,186	-17,075	55,215	58,019	1,211,972
Tasa Descuento	12%					
VAN	591,172					
TIR	61%					

Fuente: elaboración propia

6.5. Financiamiento

Luego del análisis del negocio, se observa que existe una necesidad de caja total de S/. 200,000.00 (doscientos mil y 00/100 soles), los cuales pensamos financiar de la siguiente manera:

Préstamo bancario de una entidad financiera, puesto que la empresa no cuenta con activos fijos, y por ser una empresa de servicios, no se prevé contar con activos que respalden esta operación. Sin embargo, se puede optar por financiamientos con garantías.

6.6. Valor Terminal del proyecto

Como resultante, se aprecia que el Valor Terminal (VT) del proyecto sería el que se presenta a continuación:

Tabla 27. Valor Terminal del Proyecto

Valor Terminal de la Empresa

WACC= 12%
Crecimiento = 2%

Valor total de la empresa = Vt

VT = FCF / WACC - G

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FCF = Flujo de caja Libre	-50,000	-122,186	-17,075	55,215	58,019	110,791
Valor Terminal						1,101,181

Fuente: elaboración propia

Para hallar el valor terminal, se consideraron las siguientes premisas:

El valor de la WACC = 12 %, tomando en cuenta que es el mínimo porcentaje aceptable como rentabilidad de un proyecto.

Se estima obtener flujo con un crecimiento anual del 2 %.

Según los Free Cash Flow calculados, y aplicando la fórmula, se observa que el valor terminal de la empresa será de S/.1'101,181.00.

Conclusiones

En el presente trabajo de investigación, se evidencia que este negocio cuenta con grandes oportunidades de desarrollo y que en el mercado existe una necesidad insatisfecha de atención y cuidado a los adultos mayores, por las siguientes razones:

Existe un crecimiento del mercado potencial al aumentar el volumen de los adultos mayores y al disminuir el número de integrantes en la familia.

Basándonos en la cultura peruana y en la valoración de la unidad familiar, nuestra propuesta tendrá aceptación debido a que mantiene unida a la familia en el mismo espacio físico.

El estilo de vida actual de las personas entre los 25 y 45 años (clientes potenciales), es muy exigente en cuanto a tiempos y horarios, lo que consolida la imperiosa necesidad de delegar el cuidado de sus padres o abuelos a terceras personas.

El servicio soporta el constante cambio del entorno, ya que vivan o no junto a sus padres, los clientes, en alguna etapa de su ser adulto, requerirán un servicio de cuidados y asistencia.

Además, y de acuerdo con las proyecciones realizadas, se advierte que el negocio es viable y atractivo a nivel económico y como inversión, teniendo como VAN: S/591,172.00, y una tasa de retorno de inversión TIR de 61 %.

Bibliografía

- Blouin, C., Tirado, E. y Mamani, F. (2018). *La situación de la población adulta mayor en el Perú: camino a una nueva política*. Lima, Perú: Instituto de Democracia y Derechos Humanos de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Recuperado de <http://cdn01.pucp.education/idehpucp/wpcontent/uploads/2018/11/23160106/publicacion-virtual-pam.pdf>
- Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión [CPI]. (2019). *Perú: población 2019*. Recuperado de http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacional_peru_201905.pdf
- Enfermeras a domicilio Ángeles celestes. (2017). *Nosotros*. Recuperado de <https://enfermerasadomicilio.com.pe/>
- Garay, K. (7 de junio de 2017). El 25% de la población peruana será adulto mayor para el 2050. *Diario Oficial El Peruano*. Recuperado de <https://elperuano.pe/%20noticia-el-25-de-poblacion-peruana-sera-adulto-mayor-para-2050-56500.aspx>
- Homecare Enfermeras a domicilio. (2018). *Nosotros*. Recuperado de <http://homecare.com.pe/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2009). *Perú: estimaciones y proyecciones de población 1950-2050* (Boletín de Análisis demográfico, n°. 36) [versión en pdf]. Recuperado de <http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0845/libro.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2018). *Situación de la población adulta mayor* (Informe Técnico n°. 2 - Junio 2018). Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-n02_adulto_ene-feb_mar2018.pdf
- Love Hands Perú (2018). *Nuestros servicios*. Recuperado de <https://www.lovehandsperu.com/>
- Nurses daily Enfermeras a domicilio (2017). *Nosotros*. Recuperado de <https://nursesdaily.com.pe/nosotros/>
- Organización Internacional para las Migraciones, Organización Internacional del Trabajo, Ministerio de Trabajo y Universidad Antonio Ruiz de Montoya (2019). *Impacto de la migración venezolana en el mercado laboral de tres ciudades: Lima, Arequipa y Piura*. Recuperado de <https://peru.iom.int/sites/default/files/Documentos/IMPACTOINM2019OIM.pdf>

Anexos

Anexo 1. Descripción del servicio de evaluación médica inicial

COSTO DE EVALUACIÓN MÉDICA PARA ADULTOS DE LA TERCERA EDAD

MUJERES:

- Evaluación médica: Evaluación de antecedentes
- Examen Clínico general: peso, talla, IMC, presión
- Exámenes auxiliares. Hemograma completo, colesterol total HDL, triglicéridos, glucosa, orina completa, rayos X y Electrocardiograma
- Examen ginecológico: mama, papanicolaou y mamografía
- Oftalmológico: Ex. Externo, descarte de estrabismo, agudeza visual, fondo de ojos sin dilatación y descarte de glaucoma
- Odontológico: limpieza y revisión
- COSTO: S/. 313

HOMBRES:

- Evaluación médica: Evaluación de antecedentes
- Examen Clínico general: peso, talla, IMC, presión
- Exámenes auxiliares. Hemograma completo, colesterol total HDL, triglicéridos, glucosa, orina completa, rayos X y Electrocardiograma
- Oftalmológico: Ex. Externo, descarte de estrabismo, agudeza visual, fondo de ojos sin dilatación y descarte de glaucoma
- Odontológico: limpieza y revisión
- Antígeno prostático
- COSTO S/.227