

**UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UN  
CENTRO DEL ADULTO MAYOR EN LA CIUDAD DE  
CHICLAYO**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTORES:**

**Dayri Melissa, Cabrejos Alcántara  
Martha Anel, Nanfuñay Santisteban**

**Chiclayo, 31 de Octubre 2014**

# **PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UN CENTRO DEL ADULTO MAYOR EN LA CIUDAD DE CHICLAYO**

POR:

**Dayri Melissa, Cabrejos Alcántara**

**Martha Anel, Nanfuñay Santisteban**

Presentada a la Facultad de Ciencias Empresariales de la  
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, para optar el

Título de:

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

APROBADO POR:

---

Mgtr. Luis Angulo Bustíos

Presidente de Jurado

---

MBA. Hugo RoblesVílchez

Secretario de Jurado

---

Mgtr. Jorge Mundaca Guerra

Vocal/Asesor de Jurado

**CHICLAYO, 2014**

## EPÍGRAFE

*“Arriba siempre arriba, hasta alcanzar la gloria”*

*Jorge Chávez Dartnell*

## **DEDICATORIA**

Dedicamos esta tesis a nuestras familias que siempre creyeron en nosotras,  
y por brindarnos su apoyo incondicional en los momentos difíciles.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi carrera, a mis padres Luis y Evita por haberme dado la oportunidad de tener una buena educación en el transcurso de mi vida. *Dayri Cabrejos*

Mi agradecimiento: a Dios por haber derramado bendiciones a lo largo de mi vida y por permitirme concluir mis estudios superiores, a mis padres Julio y Martha y familiares por su apoyo incondicional. *Anel Nanfuñay*

Y de manera especial agradecemos al Mgtr Jorge Mundaca Guerra por su gran apoyo y consejos para la realización de esta tesis.

## **RESUMEN**

El presente plan de negocio se concentra en la creación del centro para el adulto mayor “Los Sabinos”, centro en el cual las personas adultas mayores podrán asistir para realizar diferentes actividades.

Este plan de negocio parte de la idea de que muchas familias tienen a su lado a algún miembro de la tercera edad, y se hace muy complicado cuidarlo(a), y son escasas las maneras de ir a un centro que brinde servicios recreativos y de socialización o conseguir el cuidado de un especialista.

Por lo tanto el objetivo de la investigación es determinar la viabilidad para la creación de un centro para el adulto mayor “Los Sabinos”, el cual ofrece tres tipos de servicios: Servicio Básico, Servicio Práctico y Servicio Full Activity; donde las personas adultas mayores y las familias podrán elegir según su preferencia.

Para identificar las viabilidades, se desarrolló el estudio del mercado aplicando encuestas, y encontrando buena aceptación para el centro, como también se determinó los costos y gastos implicados en la realización de la operatividad de la empresa, encontrando que dicha inversión a realizar en un periodo determinado se obtuvo buenos resultados, que expresados en términos económicos hay rentabilidad.

Los cuales se ven reflejados con un VAN económico de S/. 271.892,66 nuevos soles, esto a una tasa de descuento de 11%, obteniendo una TIR económica de 48 % y un TIR financiero de 97%.

## **PALABRAS CLAVES**

*Plan de Negocio, Adulto Mayor, Sabinos, Viabilidad, Modelo de negocio.*

## **ABSTRACT**

This business plan focuses on the creation of a center for the elderly "The Sabines" center in which older persons may attend for different activities.

This business plan based on the idea that many families have at their side to any member of the elderly, and it becomes very difficult to care for, and there are few ways to go to a center that provides recreational and socialization or get the care of a specialist.

Therefore the aim of the research is to determine the feasibility of creating a center for the elderly "The Sabines" which offers three types of services: Basic Service, Practical Service and Full Service Activity; where older adults and families will choose according to your preference.

To identify the viabilities, market research using surveys developed, and finding good acceptance for the center, as the costs and expenses involved in conducting the operations of the company was also determined, finding that such investment to be made in a period given good results are obtained, which expressed in economic terms there is profitability.

Which reflected an economic NPV of S/. 271,892.66 this to a discount rate of 11%, obtaining an economic IRR of 48% and a financial IRR of 97%.

## **KEYWORDS**

*Business Plan, Elderly, Sabine, Feasibility, Business Model.*

## ÍNDICE

EPÍGRAFE.....	3
DEDICATORIA.....	4
AGRADECIMIENTO .....	5
RESUMEN.....	6
ABSTRACT.....	7
I. INTRODUCCIÓN.....	17
1.1. Presentación de la empresa .....	18
1.2. Modelo Canvas.....	19
1.3. Necesidad de satisfacer .....	20
1.4. Formulación del problema .....	20
1.5. Objetivos.....	21
1.6. Hipótesis.....	21
1.7. Justificación e importancia.....	21
1.8. Identificación y operacionalización de variables .....	22
II. MARCO TEÓRICO .....	25
2.1. Condiciones del entorno .....	25
2.2. Definición de términos .....	29
2.3. Bases teóricas .....	33
III. METODOLOGÍA.....	40
3.1. Tipo y diseño de investigación.....	40

3.2. Población y muestra .....	40
3.3. Recolección de datos .....	41
3.4. Procesamiento y análisis de datos .....	41
3.5. Métodos.....	41
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....	42
V. PLAN DE NEGOCIO .....	46
5.1. ANÁLISIS ESTRATÉGICO .....	46
5.1.1. Análisis de la cadena de valor.....	46
5.1.2. Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	47
5.1.3. Análisis PEST del sector .....	48
5.1.4. Megatendencias.....	53
5.1.5. Matriz FODA del sector .....	55
5.1.6. FODA cruzado: cuadro de estrategias .....	56
5.1.7. Matriz EFI y EFE .....	58
5.1.8. Objetivos estratégicos genéricos .....	60
5.1.9. Estrategias genéricas.....	60
5.1.10. Ventaja Competitiva .....	61
5.2. ESTUDIO DE MERCADO .....	62
5.2.1. Cuadro de Segmentación.....	62
5.2.2. Tipos de Mercado.....	62
5.2.3. Investigación de mercado .....	63

5.2.4.	Aspectos del mercado.....	65
5.2.5.	Estrategia de comercialización.....	65
5.3.	ESTUDIO TÉCNICO - OPERATIVO.....	70
5.3.1.	Características y localización del negocio.....	70
5.3.2.	Micro Localización.....	73
5.3.3.	Bosquejo de la distribución del local .....	74
5.3.4.	Especificaciones técnicas .....	76
5.3.5.	Capacidad de servicio .....	76
5.3.6.	Servicios y procesos .....	77
5.3.7.	Descripción y horarios de los servicios .....	79
5.3.8.	Horarios para los servicios .....	80
5.3.9.	Gestión Ambiental.....	81
5.4.	ESTUDIO ORGANIZACIONAL.....	82
5.4.1.	Misión.....	82
5.4.2.	Visión .....	82
5.4.3.	Valores.....	82
5.4.4.	Organigrama .....	83
5.4.5.	Manual de organización y funciones .....	84
5.4.6.	Servicios de Terceros.....	86
5.4.7.	Cuadro OMEN (Objetivo, meta, estrategia, medición) .....	87
5.5.	EVALUACIÓN ECONÓMICA FINANCIERA.....	89

5.5.1.	Inversión.....	89
5.5.2.	Presupuesto de venta por servicio .....	91
5.5.3.	Ingresos .....	92
5.5.4.	Egresos .....	93
5.5.5.	Gastos Administrativos.....	93
5.5.6.	Costos Operativos.....	94
5.5.7.	Financiamiento.....	95
5.5.8.	Determinando el COK .....	96
5.5.9.	Estado de Resultados .....	98
5.5.10.	Flujo de caja.....	99
5.5.11.	Análisis Beneficio Costo.....	100
5.5.12.	Punto de equilibrio.....	101
5.5.13.	Análisis de riesgo .....	102
VI.	CONCLUSIONES .....	108
VII.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	110
VIII.	ANEXOS.....	111

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1: Población por grupo de edad PERÚ .....	26
Gráfico N° 2: Distritos con mayor y menor población 2013 .....	27
Gráfico N° 3: Población por grupo de edad LAMBAYEQUE .....	27
Gráfico N° 4: Población por tipo de seguro de salud.....	28
Gráfico N° 5: Distribución de personas urbanas por niveles .....	29
Gráfico N° 6: Relación de encuestados según sexo .....	42
Gráfico N° 7: Grupo de edades de los adultos mayores .....	43
Gráfico N° 8: Ingreso Mensual .....	43
Gráfico N° 9: Razones para Acudir al Centro.....	44
Gráfico N° 10: Servicios ofrecidos en el centro .....	45
Gráfico N° 11: Ubicación del centro .....	45
Gráfico N°12: Adultos mayores por grupos de edad .....	53

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N°1: Total de población.....	40
Tabla N° 2: Población Adulta Mayor de .....	63
Tabla N° 3: Medios Publicitarios .....	67
Tabla N° 4: Total de la Población Adulta de los distritos.....	71
Tabla N° 5: Factores de Localización.....	72
Tabla N° 6: Micro Localización.....	73
Tabla N° 7: Inversión en equipos .....	89
Tabla N° 8: Resumen de inversión.....	90
Tabla N° 9: Capital de trabajo .....	90
Tabla N° 10: Participación de ventas .....	92
Tabla N° 11: Ingresos.....	92
Tabla N° 12: Egresos .....	93
Tabla N° 13: Gastos administrativos .....	94
Tabla N° 14: Mano de obra .....	94
Tabla N° 15: Financiamiento .....	95
Tabla N° 16: COK .....	96
Tabla N° 17: Costo de capital promedio ponderado (WACC) .....	97
Tabla N° 18: Estado de resultados.....	98
Tabla N° 19: Flujo de caja.....	99
Tabla N° 20: Análisis beneficio costo .....	100

Tabla N° 21: Punto de equilibrio.....	101
Tabla N° 22: Escenario probable .....	102
Tabla N° 23: Escenario optimista .....	104
Tabla N° 24: Escenario pesimista .....	106
Tabla N° 25: VAN ponderado.....	107

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1: Modelo Canvas.....	19
Cuadro N° 2: Variables.....	22
Cuadro N° 3: Cadena de Valor.....	46
Cuadro N° 4: FODA del sector .....	55
Cuadro N° 5: FODA cruzado .....	56
Cuadro N° 6: Matriz EFI .....	58
Cuadro N° 7: Matriz EFE .....	59
Cuadro N° 8: Segmentación.....	62
Cuadro N° 9: Oferta Nacional.....	64
Cuadro N° 10: Características del local.....	76
Cuadro N° 11: Diagrama de Operaciones.....	78
Cuadro N° 12: Descripción y horarios de los servicios.....	79
Cuadro N° 13: Cuadro OMEN .....	87
Cuadro N° 14: Presupuesto de Ventas .....	91

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1: Precios de venta de los servicios .....	66
Figura N° 2: Logo .....	67
Figura N° 3: Distribución del local .....	74
Figuras N° 4: Organigrama .....	83

## **I. INTRODUCCIÓN**

Desde hace varios años, con los avances de la ciencia médica, la esperanza de vida de la población se ha incrementado.

Con esta perspectiva, los empresarios deben enfocar sus ideas y planes de negocio en atender las necesidades insatisfechas de los adultos mayores, un grupo poblacional cada vez más demandante. Este campo de servicios está aún poco explorado; ya que hoy en día los adultos mayores y las familia buscan servicios que les ofrezcan alternativas para mantenerse saludables y activos.

Así, inicia la idea de brindar un servicio a los adultos mayores que promueva una cultura de prevención en salud, a través de actividades físicas y recreativas además de contribuir al mejoramiento de su calidad de vida.

De esta manera, se propone realizar un estudio de viabilidad para la implementación de un centro del adulto mayor perteneciente a los niveles socioeconómicos A, B, situado en la ciudad de Chiclayo.

El objetivo general de la tesis es determinar la viabilidad para la creación de un centro del adulto mayor.

En el estudio de viabilidad se ha realizado un estudio de mercado para cuantificar la demanda y oferta estimada para el proyecto. Luego, en el estudio técnico – operativo con la descripción del plan operativo, se determina la mejor ubicación del local, diagrama de operaciones y las especificaciones técnicas. Finalmente a través de un estudio económico - financiero se comprueba la viabilidad económica.

La tesis concluye que sí, es viable la implementación de un centro del adulto mayor, ya que existe una demanda insatisfecha, además de obtener resultados positivos luego del análisis de rentabilidad.

### **1.1. Presentación de la empresa**

La ocupación creativa del tiempo libre del anciano, constituye un aspecto importante en la calidad de vida de las personas de tercera edad; de esta manera la participación del anciano en actividades recreativas, es de vital importancia para las personas de edad avanzada; ya que los ejercicios físicos y el deporte mantienen y aumentan la eficiencia fisiológica del organismo, aumentan la agilidad, la coordinación y la estabilidad. Las actividades de tipo socio-cultural se orientan a combatir el aislamiento y la soledad en el anciano.

Es por ello que se ha creído conveniente la creación de un centro para el adulto mayor.

Esta nueva empresa nace con la finalidad de ofrecer servicios para las familias que cuentan con algún adulto mayor en el hogar y con la ayuda de personas especializadas y seguridad que se ofrecerá en el centro se brindará un buen servicio para los usuarios.

## 1.2. Modelo Canvas

Socios Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relación con Clientes	Segmentos de Clientes
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Institutos de enfermería.</li> <li>• Empresas de telefonía</li> <li>• Agencias de viaje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión de sitio Web.</li> <li>• Punto de atención al cliente.</li> <li>• Proceso de inclusión de un adulto mayor al centro.</li> <li>• Implementación de servicios de distracción al adulto mayor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejores condiciones de vida.</li> <li>• Recreación asegurada.</li> <li>• Mayor socialización del adulto mayor.</li> <li>• Atención personalizada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relación personal la misma que se mantendrá en el tiempo.</li> <li>• Red social – Web.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercado Nicho: personas que conforman el NSE AB, que es aproximadamente el 8.8% de la población de Chiclayo.</li> </ul>
	<b>Recursos Clave</b>		<b>Canales de Distribución</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrador general</li> <li>• Asesor legal</li> <li>• Jefe del área de logística</li> <li>• Jefe del área de contabilidad y finanzas</li> <li>• Jefe del área de mkt</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Web</li> <li>• Establecimiento</li> <li>• Visitas.</li> </ul>	
<b>Estructura de Costos</b>		<b>Fuentes de Ingreso</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Costos de Activos Fijos.</li> <li>• Costos de Operación.</li> <li>• Gastos Administrativos.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• La estructura de costos se basará en aporte propio de los inversionistas y Financiamiento obtenido de una entidad financiera.</li> <li>• Se ganará dinero por las ventas obtenidas de los servicios ofrecidos.</li> </ul>		

**Cuadro Nº 1: Modelo Canvas**

### **1.3. Necesidad de satisfacer**

Muchas de las familias, tienen a su lado a algún miembro de la tercera edad, y se hace muy complicado cuidarlo(a), ya que los demás integrantes de la familia trabajan y/o estudian y son muy pocos los centros y son escasas las maneras de contratar a alguien para cuidarlo.

Es por ello que se ha visto una gran e importante necesidad, ya que se ha evidenciado que en la sociedad actual existe una fuerte necesidad de una persona para que realice la tarea del cuidado de éste integrante de la familia que necesita la compañía y también socializarse con otras personas, y a la vez la familia pueda seguir realizando sus labores sin ninguna complicación.

De este modo se da paso a este plan de negocio cuyo objetivo es la recreación de los adultos mayores brindándoles servicios recreativos, los mismos que les permitan sentirse en un ambiente agradable, donde puedan pasar momentos divertidos paseando, compartiendo actividades de aprendizaje como participar de talleres, hacer ejercicios, manualidades y lo más importante poder compartir momentos con personas de su edad, conversar de sus experiencias en un ambiente moderno y acogedor donde encontrarán como valor agregado la comprensión y el acompañamiento.

### **1.4. Formulación del problema**

¿Será viable crear un centro para el adulto mayor en la ciudad de Chiclayo?

## **1.5. Objetivos**

### **a) Objetivo General**

Determinar la viabilidad para la creación de un centro del adulto mayor en la ciudad de Chiclayo.

### **b) Objetivos Específicos**

- Determinar la viabilidad estratégica
- Determinarla viabilidad de mercado
- Determinarla viabilidad técnico – operativa
- Determinarla viabilidad organizacional
- Determinarla viabilidad económica – financiero

## **1.6. Hipótesis**

La determinación de objetivos estratégicos y específicos condicionará y determinará la rentabilidad del proyecto.

## **1.7. Justificación e importancia**

Con el proyecto de tesis se pretende hacer un estudio, el cual se determinará si es viable la implementación de un centro para el adulto mayor donde se ofrezca un servicio óptimo y seguro de asistencia, ya que permitirá solucionar las necesidades de las familias.

Se ofrece un ambiente cómodo donde se tiene como valor agregado el cariño, la comprensión y el acompañamiento y así brindar a la población de la tercera edad una buena calidad de vida.

### 1.8. Identificación y operacionalización de variables

VARIABLES	DIMENSION	SUB DIMENSION	INDICADORES	INSTRUMENTO
VIABILIDAD	Emprendimiento o/e Innovación	Idea del proyecto	Propuesta de valor	Modelo CANVAS
Estudio de Viabilidad	Plan Estratégico	<u>Entorno Empresarial:</u> Análisis del sector FODA Estrategias (basadas en las estrategias competitivas) Ventaja competitiva Visión Misión Valores	Viabilidad estratégica del sector  Competitividad del sector  Objetivos, metas y estrategias genéricas	Cadena de valor Diamante de Porter FODA Cruzado Matriz EFI Matriz EFE

VARIABLES	DIMENSION	SUB DIMENSION	INDICADORES	INSTRUMENTO
Estudio de Viabilidad		<u>Plan de marketing estratégico:</u> Segmentación de mercado Mercado objetivo	Descriptores: Nivel socio-económico Estilos de vida Ubicación Beneficio buscado (necesidad)	Matriz de segmentación
		<u>Investigación de mercado:</u> Demanda/Oferita Mercado consumidor Mercado competidor	Mercado objetivo Necesidad	Metodología de investigación de mercados
		Plan de Posicionamiento	Definición del producto Definición del precio Definición demanda Estrategia comercial	Matriz OMEN Plan de marketing
	Plan Técnico Operacional	Producto y procesos	Ubicación Requerimientos del servicio	Matriz de localización Ficha técnica Diagramas de flujo de procesos

VARIABLES	DIMENSION	SUB DIMENSION	INDICADORES	INSTRUMENTO
Estudio de Viabilidad	Plan de Organización	Diseño organizacional Capital humano	Objetivos, metas y estrategias Indicadores gestión del talento humano Forma jurídica	Organigrama Reclutamiento Selección Política de incentivos MOF Constitución de la empresa
	Plan Económico y Financiero	Estimación de costos y presupuesto Evaluación Económica y Financiera	Costo del proyecto Capital de trabajo Viabilidad Análisis de sensibilidad	Balance de apertura Presupuestos Estado GG y PP Flujo de caja VAN E/F TIR E/F

**Cuadro N° 2: Variables**

## II. MARCO TEÓRICO

### 2.1. Condiciones del entorno

#### a) Económicas

El sector asistencial está experimentando una gran profesionalización, debido a que se trata de un mercado con grandes posibilidades de inversión, esto ha llevado a este tipo de empresas a establecer la calidad de los servicios como su estrategia a seguir.

En los últimos años Lambayeque mostró gran dinamismo en el crecimiento económico llegando a cifras superiores al 10% en el 2007 y posicionando su aporte al PBI nacional en 3.44% debido al boom exportador que sufre la costa norte peruana y del despegue de su agroindustria, minería, industria manufacturada por el incremento significativo de sus exportaciones.

La ubicación estratégica como zona de confluencia de agentes económicos provenientes de la costa, sierra y selva explica la intensa actividad comercial de la Ciudad de Chiclayo como centro urbano principal de la Región; sin embargo a este factor de ubicación se ha sumado en los últimos años los efectos de una economía más estable en el país, convirtiendo a Chiclayo en una de las ciudades más comerciales del Perú.

Es importante mencionar que del total de establecimientos formales en la Región Lambayeque, según cifras de la SUNAT el 99.5% son pequeñas y microempresas y de ellas el 82.1% pertenecen al sector Comercio y Servicios.

Otro importante indicador del dinamismo del sector MYPE en Lambayeque es el desarrollo de las Micro finanzas con la existencia entidades de micro finanzas entre Cajas Municipales, Cajas Rurales, Edpymes y Bancos especializados; a esto se suma la aparición de una categoría

nueva en la banca múltiple llamada banca emergente o Banca Pyme.

## b) Sociales

Desde hace varios años, con los avances de la ciencia médica y los nuevos estilos de vida, la esperanza de vida de la población se ha incrementado.

Su población adulta de Perú pasó del 4.7% a representar el 6.4% en el 2007, debido principalmente a la declinación de las tasas de mortalidad y fecundidad.

**PERÚ: POBLACIÓN POR GRUPO DE EDAD, 1993 Y 2007**

<b>Grupos de Edad</b>	<b>1993</b>		<b>2007</b>	
<b>TOTAL</b>	<b>22 048,4</b> (Miles)	<b>%</b>	<b>27 412,2</b> (Miles)	<b>%</b>
<b>0 - 14</b>	<b>8 155,4</b>	<b>37,0</b>	<b>8 357,5</b>	<b>30,5</b>
<b>15 - 64</b>	<b>12 866,9</b>	<b>58,3</b>	<b>17 289,9</b>	<b>63,1</b>
<b>65 y más</b>	<b>1 026,1</b>	<b>4,7</b>	<b>1 764,7</b>	<b>6,4</b>

Fuente: INEI – Censos Nacionales de Población y Vivienda, 1993 y 2007.

### Gráfico Nº 1: Población por grupo de edad PERÚ

Fuente: INEI 2013

Pero en la actualidad se estima que la población adulta mayor representa aproximadamente el 5.9% de la población nacional. Los distritos con mayor población dentro de Lambayeque son Chiclayo, José Leonardo Ortiz y la Victoria.



**Gráfico Nº 2: Distritos con mayor y menor población 2013**



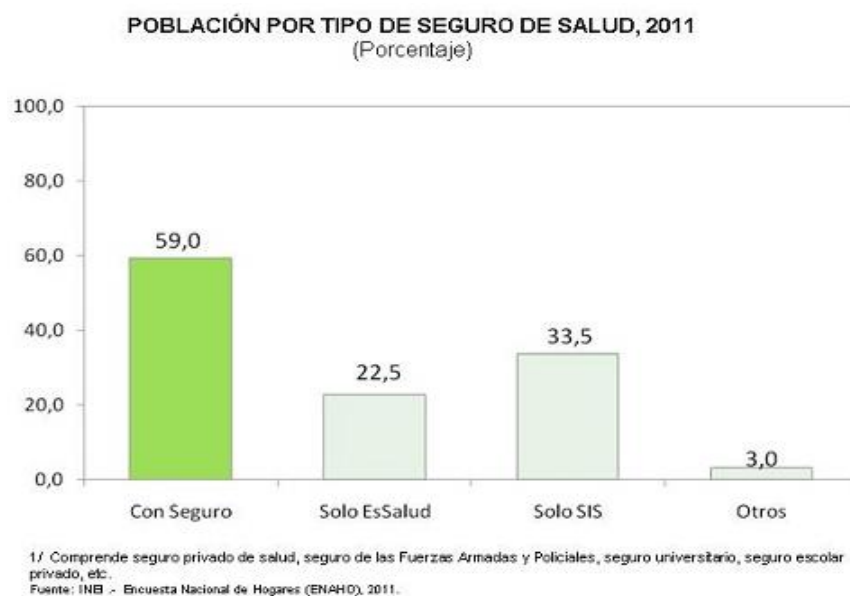
Fuente: INEI – Censos Nacionales, 1981, 1993  
a/ Perú: Estimaciones y Proyecciones de la Población por Sexo, según Departamento, Provincia y Distrito, 2000-2015

**Gráfico Nº 3: Población por grupo de edad LAMBAYEQUE**

Aproximadamente sólo 39% del total de personas adultas están amparados por algún seguro de salud en el año 2004 y en el año 2011 la cobertura alcanzó un 59%, son los jubilados de las empresas públicas o privadas que aportaron durante su vida productiva para lograr ésta protección en su vejez. Los que no aportaron o los que no ejercieron ocupaciones dependientes, si no tuvieron la capacidad o la precaución de ahorrar, a riesgo de

devaluaciones monetarias, y si no tienen el apoyo familiar están condenados a una vida de desamparo.

La Seguridad Social se ha limitado a un programa de actividades culturales y sociales, por ejemplo pasajes reducidos en el transporte urbano. Cuenta con algunos consultorios en los centros de salud periféricos para la atención de los ancianos, a cargo de médicos generales sin formación en geriatría a pesar de contar en la capital con hospitales de 1000 a 800 camas y de 400 en otras ciudades del país.



#### **Gráfico N° 4: Población por tipo de seguro de salud**

Fuente: INEI 2013

**Apeim** Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados

**DISTRIBUCIÓN DE PERSONAS URBANOS POR NIVELES – DEPARTAMENTO**

DEPARTAMENTO	PERSONAS - NIVEL SOCIOECONÓMICO - URBANO (%)				
	TOTAL	AB	C	D	E
Lambayeque	100%	8.7	26.1	37.1	28.1

### Gráfico N° 5: Distribución de personas urbanas por niveles

Fuente: APEIM 2013

#### c) Políticas

En Perú el ejecutivo aprobó el Plan Nacional para las Personas Adultas Mayores 2013-2017, que establece las acciones para mejorar la calidad de vida de dicho sector de la población y por ende lograr que se integren plenamente al desarrollo social, económico, político y cultural del país.

Además el Ministerio de Salud presenta los Lineamientos para la Atención Integral de Salud de las Personas Adultas Mayores, con el objeto de brindar un marco referencial así como un conjunto de orientaciones que puedan constituirse en la base de las acciones para la atención integral de salud de las personas adultas mayores, que conlleve a la configuración de un sistema moderno, eficaz y eficiente de los servicios de salud, con nuevas propuestas de provisión de servicios, capaces de satisfacer las necesidades de salud de los adultos mayores y que favorezcan un envejecimiento activo y saludable.

## 2.2. Definición de términos

### Cadena de valor

Combinación organizada de las actividades básicas y agregadas de una empresa para la oferta de sus bienes y servicios para generar mayores márgenes de utilidad.

**Cliente**

Se entienden por cliente todos aquellos que ya han tenido experiencias con el producto o servicio que se vende, y que han obtenido buenos resultados, haciéndolos que regresen a la compra del producto, de una forma sistemática o casual, es decir el cliente es el que regresa, el que vuelve por lo que ya conoce.

**Estrategia Comercial**

La estrategia comercial es el conjunto de actividades que se pretenden llevar a cabo en la organización, relacionadas con el mercado específico y con el diseño comercial.

**Evaluación del riesgo**

El riesgo se define como la probabilidad de que un evento o acción afecte contrariamente a la entidad. Su evaluación implica la identificación, análisis y manejo de los riesgos relacionados con la elaboración de estados financieros y que pueden incidir en el logro de los objetivos del control interno en la entidad. Estos riesgos incluyen eventos o circunstancias internas o externas que pueden afectar el registro, procesamiento y reporte de información financiera, así como las representaciones de la gerencia en los estados financieros. Son elementos de la evaluación del riesgo, entre otros, cambios en el ambiente operativo del trabajo, ingreso de nuevo personal, implementación de sistemas de información nuevos y reorganización en la entidad.

**Factibilidad de proyecto**

Conocido también como estudio de viabilidad, es aquel que se realiza con el objetivo de analizar las posibilidades de éxito de una labor futura por parte de una empresa o entidad, estudiando diferentes escenarios posibles y los recursos y herramientas necesarios para la consecución de la misma labor.

## **Indicadores económicos**

Datos empleados en el análisis del clima financiero y económico, en el que se basan presupuestos, inversiones y predicciones.

## **Modelo Canvas**

En 2010 Alex Osterwalder diseñó el Business Model Canvas; un formato que visualiza el modelo de negocio según nueve campos en sólo una 'hoja', resultando un documento que ofrece directamente una visión global de la idea de negocio, mostrando claramente las interconexiones entre los diferentes elementos.

- **Segmento de mercado:** una empresa atiende a uno o a varios segmentos de mercado.
- **Propuesta de valor:** su objetivo es solucionar los problemas de los clientes y satisfacer sus necesidades mediante propuestas de valor.
- **Canales:** las propuestas de valor llegan a los clientes a través de canales de comunicación, distribución y ventas.
- **Relación con clientes:** las relaciones con los clientes se establecen y mantienen de forma independiente en los diferentes segmentos de mercado.
- **Fuentes de ingreso:** las fuentes de ingreso se generan cuando los clientes adquieren las propuestas de valor ofrecidas.
- **Recursos claves:** los recursos claves son los activos necesarios para ofrecer y proporcionar los elementos antes descritos.
- **Actividades claves:** son las acciones más importantes que debe emprender una empresa para tener éxito y al igual que los recursos claves, son necesarias para crear y ofrecer una propuesta de valor.
- **Asociaciones claves:** algunas actividades se externalizan y determinados recursos se adquieren fuera de la empresa.

- **Estructura de costos:** los diferentes elementos del modelo de negocio conforman la estructura de costos.

### **Modelo de Negocio**

Un modelo de negocio describe como tú emprendimiento crea, proporciona y capta valor.

### **Participación en el mercado**

Es el porcentaje del mercado que una empresa abastece frente a sus competidores. Se puede medir de diferentes maneras: según el valor del mercado y el porcentaje manejado por la compañía, el número de personas del total de la población del mercado específico, o por participación en ventas totales de las necesidades demandadas.

### **Plan de negocio**

Documento maestro de la empresa en el cual se refleja detalladamente toda la funcionalidad de la misma, demarcando desde las estrategias y tácticas a desarrollar, hasta el perfil de empresa y el desarrollo específico de cada área de la compañía a futuro. Según expertos, es la radiografía general de la empresa.

### **Propuesta de valor**

Describe el conjunto de bienes y servicios que crean valor para un segmento de clientes específico.

La propuesta de valor es la razón por la cual los clientes compran, ya que les resuelve un problema o les satisface una necesidad.

## **Usuario**

Es para quién se crean los productos o servicios, son el objeto del diseño, y la conformación de las características físicas y tangibles, dándole, las especificaciones de manufactura y la definición de sus componentes.

### **2.3. Bases teóricas**

El envejecimiento es un proceso absolutamente natural e irremediable por el que atraviesa toda persona con el paso del tiempo. Lo anterior resulta evidente, no obstante en los cuidadores de adultos mayores es común que se sienta una especie de frustración acompañada de tristeza, sobre todo en el caso de que el cuidador sea un familiar cercano, que puede no tener la comprensión total del estado de vejez.

Por otra parte, la concepción que se tiene de las personas de edad avanzada no es muy positiva: se asocia al adulto mayor con ideas como una etapa productiva concluida, incapacidad y soledad.

Frecuentemente se cree que los padecimientos de la tercera edad son originados por la vejez en sí misma, pero hay que considerar que el envejecimiento del organismo no es uniforme, sino que algunos órganos envejecen más rápido que otros.

Ahora, otros puntos que se debe considerar sobre la vejez son:

- Es una etapa en la que el riesgo de enfermarse puede incrementarse pero el ejercicio y la actividad mental diaria lo disminuyen.
- Puede haber vulnerabilidad al estrés psicológico, fisiológico y social, que aumentaría al presentar alguna enfermedad, accidentes, fallecimiento de seres queridos, inseguridad económica entre otros.

- Es diferente para cada persona y por lo tanto tiene peculiaridades físicas, psicológicas y sociales para cada individuo.

### **Dificultades cotidianas de los adultos mayores**

El deterioro físico derivado del proceso natural del envejecimiento, asociado a la presencia de una o más enfermedades y al estilo de vida del individuo, puede provocar que los adultos mayores no consigan realizar por si mismos las actividades más elementales de la vida diaria. Algunas de las actividades cotidianas en las que el adulto mayor encuentra dificultad para realizar son:

- Subir y bajar escaleras
- Salir de la casa solos
- Usar el teléfono
- Cocinar
- Asear la casa
- Lavar la ropa

### **El cuidador**

La adaptación al envejecimiento no es tarea fácil para los adultos mayores y requiere que las personas que participen en su cuidado se caractericen por una muy especial vocación y amor al trabajo con este grupo de personas, lo que significa que será necesaria una actitud que implique valores como el respeto por el otro, la autonomía y la compasión para brindar cuidados humanitarios al adulto mayor.

El propósito de este trabajo es ayudar al adulto mayor y a sus cuidadores a enfrentar el envejecimiento, entendiéndolo como un proceso natural y adaptativo e interviniendo en el favorecimiento de sus fuentes de poder. Estas últimas son la fuerza física, la reserva

psicológica y social, el concepto de sí mismo y su autoestima, la energía, el conocimiento, la motivación y las creencias.

### **Características de orden general del cuidador**

- Psicológicamente estable.
- Poseer capacidad para relacionarse fácilmente con otras personas, que establezca lazos de buena calidad.
- Poseer capacidad de empatía, es decir que tenga comprensión hacia el adulto mayor.
- Sentir satisfacción por servir y ayudar a otro adulto mayor.
- Saber la importancia que tienen su quehacer con el paciente adulto mayor.

### **Cuidados del adulto mayor**

El cuidador debe procurar hablar al adulto mayor con voz suave y de frente, llamarle por su nombre, despacio, y ser pacientes con él. Para que la comunicación con el adulto mayor se vea facilitada, habrá que tomar en cuenta, que además:

- Hay que hablarle de manera suave y de frente, tratando de ser lo más expresivo posible y utilizar la mímica si es necesario.
- El contacto físico es determinante, de ser posible se coloca las manos entre las del adulto mayor cuando se le habla, abrazarlo o tocarle el hombro.
- Motivar a que haga una rutina sencilla de ejercicios diariamente, si se encuentra en condiciones médicas para hacerlo.

### **Grupos de pertenencia**

Son espacios que unifican y legitiman a los individuos que los integran. Se dice que las personas recurren a un grupo por una determinada temática, por una propuesta interesante, ya sea para

mantener una pasión o para cumplir con un anhelo nunca satisfecho. No obstante, con el tiempo, parece no ser tan importante la actividad o la razón por la que se origina el grupo, sino más bien el hecho de sentirse apoyado a la vez que es posible brindar apoyo a gente en la misma condición.

Las actividades del grupo no se reducen a solo matar el tiempo libre. Por el contrario, tienen como fin primordial crear nuevos lazos humanos entre las personas con el fin de reactivar la capacidad creativa de los adultos mayores.

### **Centros Integrales de Atención al Adulto Mayor (CIAM)**

Los Centros Integrales de atención de adultos mayores, se implementan en las Municipalidades Provinciales y Distritales del Perú en cumplimiento de la Ley 28803. Constituyen espacios de socialización, decisión y consulta, entre otros, para identificar problemas individuales, familiares o locales en general y proponer soluciones a la problemática que afecta a la persona adulta mayor. No todos los concejos municipales han desarrollado Programas para el Adulto Mayor (PAM) porque requieren de un financiamiento constante que no puede ser cubierto por las actividades pues éstas no generan ingresos suficientes a los municipios, debido a que la mayoría de cursos y talleres son gratuitos o de costo mínimo.

### **Centros del Adulto Mayor de EsSalud (CAMs)**

Actualmente funcionan 109 CAMs a nivel nacional, de los cuales 32 están en Lima y 77 en provincias. La población adulta mayor que recibe las prestaciones sociales de los CAMs es de 149,103 personas (7.17% de la población adulta del país). Los CAMs han sido premiados por la Universidad UPC por aportar al aumento de la calidad de vida de los adultos mayores.

Los CAM tienen una función sobre todo preventiva, promueven la no dependencia de la atención en hospitales con prácticas de vida

saludable y cambio de hábitos sedentarios. Se financian con aportes de ESSALUD y con actividades de generación de ingresos de los propios socios (aportes y realización de actividades para recaudar fondos). La mayoría de personas adultas mayores que acuden a los servicios de los CAM sufren depresión, hipertensión, atrofia muscular; les falta soporte emocional y vinculación con redes; tienen pobreza afectiva; sus hijos por lo general han migrado o tienen jornadas largas de trabajo.

Desarrollan actividades de atención de necesidades de acuerdo a las características específicas de las PAM, en relación a sus condiciones físicas como sus intereses personales. Además de la atención de gerontología, realizan talleres de arte como escultura, dibujo y pintura, talleres productivos como bisutería, cerámica de acuerdo con sus habilidades y preferencias; cuyas creaciones se exponen y venden en ferias. Junto a ello se promueve la actividad física saludable como Tai Chi, danzas, aeróbicos, paseos, excursiones, visitas guiadas, actividades de confraternidad social, eventos deportivos y recreativos, orientados a promover un envejecimiento saludable.

### **Casas de reposo/asilos.**

Existen 20 asilos de ancianos en el Perú, número totalmente insuficiente para atender a la población adulta mayor que no cuenta con una familia que los acoja, o que por condiciones de pobreza no es capaz de ofrecerles condiciones básicas de vivienda, alimentación, y cuidado. El asilo más conocido en Lima es el que lleva el nombre de su benefactora, Ignacia Rodolfo viuda de Canevaro.

### **Programa Vida Activa del Instituto Peruano de Deporte - IPD**

A través de la Dirección Nacional de Recreación y Promoción del Deporte, Ámbito Adulto Mayor, desarrolla desde el año 2002 el

Programa permanente “Vida Activa”. El Programa se desarrolla en coordinación con los Centros de Adulto Mayor y Programas Municipales. Cada mes, participan 8,200 personas adultas mayores.

En resumen los grupos de pertenencia o los centros de los adultos mayores son espacios de encuentro generacional orientados a mejorar el proceso del envejecimiento, mediante el desarrollo de programas de integración familiar, sociocultural, recreativo, productivo y de estilos de vida para un envejecimiento activo.

### **Día del adulto mayor**

Desde hace 30 años se conmemora en Perú el “Día Nacional de las Personas Adultas Mayores”, según el Decreto Supremo N° 050-82-JUS que declara cada 26 de agosto como “Día Nacional del Anciano en el Perú”, en honor a la festividad de Santa Teresa Jornet e Ibras, Patrona de la ancianidad y fundadora de la congregación de las Hermanitas de los Ancianos Desamparados que murió en Valencia (España) un 26 de agosto de 1897.

Es un día totalmente dedicado a las personas mayores. Cada país lo celebra de una manera diferente, pero la esencia es la misma, hacer que las personas mayores disfruten de un día en el que ellos son los protagonistas. Después de toda una vida entregada a su familia se merecen un gran reconocimiento por parte de toda la sociedad y sobre todo de toda su familia. El cuidado a los mayores es esencial para que puedan vivir más y mejor. Sólo se necesita cariño, amor y sobre todo saberlos escuchar, que tan importante es para ellos sentirse comprendidos por las personas que más quieren.

Las residencias de personas mayores en las que viven muchas personas así como los municipios realizan muchas actividades dirigidas para las personas mayores de forma gratuita.

Normalmente las actividades que se suelen desarrollar son:

- **Bailes:** se realizan concursos de bailes. La música suele ser de las épocas de su juventud, por lo que disfrutaban mucho. Esta actividad les trae muy buenos recuerdos.
- **Deporte para mayores:** se realizan competiciones de deportes que no requieran un esfuerzo demasiado grande.
- **Juegos de mesa:** Entre los juegos más divertidos se encuentran: el parchís, la oca, los juegos de cartas, etc.
- **Excursiones o paseos:** Estas excursiones llevan a las personas mayores a la ciudad o lugar elegido por la organización y allí pueden visitar la ciudad y luego se agrupan para ir a comer todos juntos. Este día es muy agradable para ellos porque cambian de aires y conocen a gente nueva en el viaje.

### III. METODOLOGÍA

#### 3.1. Tipo y diseño de investigación

La investigación es de tipo prospectiva, porque se hace una proyección de 5 años en el plan económico financiero.

#### 3.2. Población y muestra

La población de estudio son de los distritos más poblados: Chiclayo, La Victoria y JLO.

La población para llevar a cabo este trabajo estará representada por el total de las personas de la ciudad de Chiclayo de los segmentos A y B.

**Tabla N°1: Total de población**

Total de la población de Chiclayo, La Victoria y JLO.	100%	36.671
% de la Población AB	8.7%	3.190
TOTAL		3.190

Fuente: INEI y APEIM

La muestra está determinada por la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 * P * Q * N}{(N - 1) * e^2 + (Z^2 * P * Q)}$$

Leyenda:

N = Población total (3190)

e = 5% = 0.05 (Margen de error)

Z = 1.96 nivel de confianza

P = 0.2 costo de oportunidad del sector

Q= Proporción de fracaso 0.5

La muestra está constituida por 149 personas las cuales brindaran su apoyo para conocer si es viable crear un centro donde los adultos mayores puedan relajarse.

### **3.3. Recolección de datos**

- **Encuesta**

Se realizará a los integrantes de los segmentos A y B de la ciudad de Chiclayo.

- **Observación**

Se tomará en cuenta al realizar la encuesta, la reacción que tienen los individuos al contestar las preguntas formuladas

### **3.4. Procesamiento y análisis de datos**

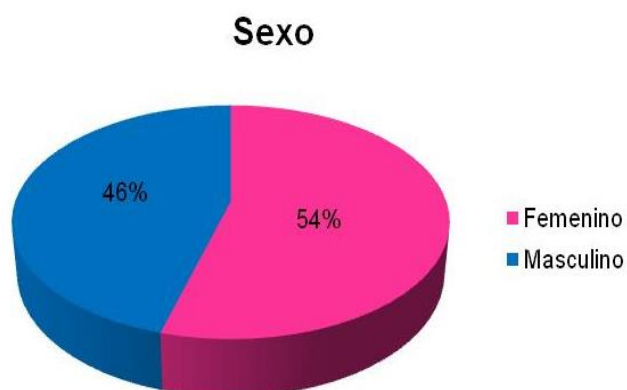
Por medio de la muestra se hace un estudio con el fin de generar resultados con el cual se analiza y ordena la información recopilada. A partir de ello se realiza un análisis de los objetivos, el proceso de la información se realiza por medio de herramientas estadísticas, a través del programa de Excel generando así tablas y gráficos.

### **3.5. Métodos**

Investigación de campo: encuestas.

#### IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

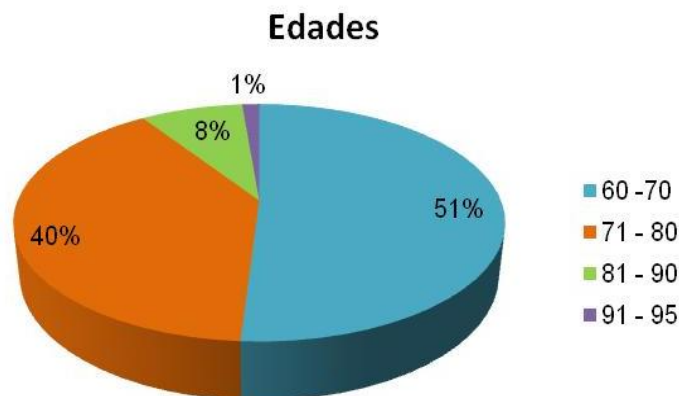
Según los resultados de las encuestas aplicadas a las familias con adultos mayores, indican que el 54 % son de sexo femenino y el 46% de sexo masculino (Gráfico N° 6).



**Gráfico N° 6: Relación de encuestados según sexo**

Fuente: Elaboración propia

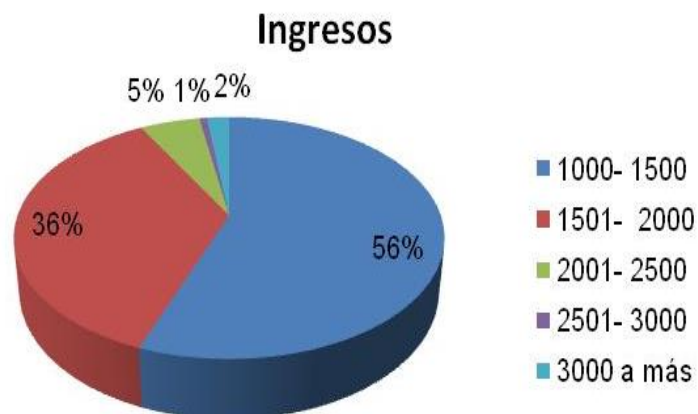
Seguidamente se tiene que el 51 % tienen una edad que oscila entre los 60 y 70 años, seguido de un 40% que tiene una edad que oscila entre los 71 a 80 años.(Gráfico N° 7)



**Gráfico N° 7: Grupo de edades de los adultos mayores**

Fuente: Elaboración propia

Asimismo se refleja que el 56% tiene un ingreso que oscila entre S/.1000 a S/.1500 nuevos soles, un 36% un ingreso que oscila entre S/.1501 a S/.2000 nuevos soles, un 5% un ingreso entre S/.2001 a S/.2500 nuevos soles, un 2% posee un ingreso que oscila entre S/.3000 a más y un 1% que posee un ingreso entre S/.2501 y 3000. (Gráfico N° 8)



**Gráfico N° 8: Ingreso Mensual**

Fuente: Elaboración propia

Existen varias razones que hacen que el mercado objetivo acuda al centro, la principal y más importante razón según la encuesta con un 51% es que el Centro es una manera de relajarse y divertirse, el 29% acude al Centro para que se socialice, el 12% depende de la ubicación del centro y un 8% acude por la seguridad que tiene el centro.

(Gráfico N° 9)



**Gráfico N° 9: Razones para Acudir al Centro**

Fuente: Elaboración propia

En la encuesta se muestra que taller tiene más aceptación con un 42% es el Servicio Práctico que consiste en clases de computación, manualidades, Gym y paseo. Con un 30% el Servicio Full activity que incluye charlas, clases de computación, Gym, manualidades y paseo; y por último se encuentra el Servicio Básico con un 28% que consiste en acudir a charlas y paseos. (Gráfico N° 10)

### Servicios



**Gráfico N°**

### 10: Servicios ofrecidos en el centro

Fuente: Elaboración propia

Según la encuesta realizada la ubicación que presenta el más alto porcentaje es en la ciudad de Chiclayo con un 68%, en segundo lugar está la ubicación en el distrito de JLO con un 17% y por último en el distrito de La Victoria con un 15%. (Gráfico N° 11)

### Lugares



### Gráfico N° 11: Ubicación del centro

Fuente: Elaboración propia

## V. PLAN DE NEGOCIO

### 5.1. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

#### 5.1.1. Análisis de la cadena de valor

<b>Abastecimiento</b> Se realiza contacto con empresas para la realización de las actividades.				
<b>Tecnología</b> La tecnología que es utilizado en este sector es básica.				
<b>Capital humano</b> Personal capacitado en la atención integral de las personas adultas mayores.				
<b>Infraestructura</b> Sector organizado, adaptándose a las necesidades y requerimientos de las personas adultas mayores.				
<b>Logística Interna</b> Las actividades están bajo la responsabilidad de un profesional o técnico, quien gestiona la prestación de los servicios.	<b>Operaciones</b> Comprende la atención integral a través de un conjunto de estrategias, actividades a fin de mejorar las condiciones de vida.	<b>Logística Externa</b> La satisfacción del usuario y el respeto a su integridad.	<b>Marketing y Ventas</b> Las maneras que dan a conocer su trabajo no son las adecuadas	<b>Servicio Postventa</b> Los servicios cuentan con condiciones que garantizan la confidencialidad y privacidad en la atención de las personas adultas mayores y facilitan las relaciones interpersonales

**Cuadro N° 3: Cadena de Valor**

### **Fortaleza y Debilidad del cuadro de la cadena de valor**

- El personal capacitado, la tecnología necesaria e indispensable son las características más prioritarias en las actividades primarias.
- Al ser un rubro de negocio poco conocido, ya que se cree que no hay demanda, no se le realiza tanta publicidad para su servicio.

### **5.1.2. Análisis de las cinco fuerzas de Porter**

#### **a) Amenaza de entrada de nuevos competidores**

Hoy en día, se está evidenciando un aumento en la demanda de personas adultas mayores, lo que conlleva a que empresas del estado o privadas incursionen en este rubro.

#### **b) Rivalidad entre competidores**

Los competidores más importantes que se encuentran en la zona, es el centro del adulto mayor de Essalud y actividades que se realizan en la Sanidad y en las parroquias.

#### **c) Poder de negociación con los proveedores**

Se busca convenios con terceros para cumplir con las características de los servicios ofrecidos, de manera que los costos se puedan analizar y si fuera el caso renegociar al inicio de cada nuevo periodo.

#### **d) Poder de negociación con los compradores**

Los servicios que son ofrecidos son encuentros generacionales orientados a mejorar el proceso del envejecimiento como talleres recreativos, socioculturales, etc.

#### **e) Amenaza de ingreso de productos sustitutos**

El mercado del adulto mayor, al ser poco explorado, es también muy atractivo para nuevas inversiones. De acuerdo a Blanca López, coordinadora de Universidad de la experiencia (UNEX), el futuro de los negocios está en los servicios para el adulto mayor, por lo que se pronostica surjan nuevos centros particulares orientados al adulto mayor.

### **5.1.3. Análisis PEST del sector**

#### **a) Político**

El congreso de la República ha dado la siguiente ley N°28803, ley de las personas adultas mayores. El objeto de la ley es dar un marco normativo que garantice los mecanismos legales para el ejercicio pleno de los derechos reconocidos en la Constitución Política y los Tratados Internacionales vigentes de las personas adultas mayores para mejorar su calidad de vida y que se integren plenamente al desarrollo social, económico, político y cultural, contribuyendo al respecto de si dignidad.

Actualmente, el gobierno peruano, a través del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS), viene desarrollando un programa social no contributivo para las personas Adulta Mayor, llamado "Pensión 65", que busca beneficiar a la población de 65 años y más en condición de pobreza extrema y que no se encuentra afiliado a un sistema de pensiones. Brinda una transferencia monetaria para garantizar un nivel básico de subsistencia. Cada mes ellos reciben un monto de 125 nuevos soles por persona y con este beneficio ayuda a que ellos y ellas tengan la seguridad de que sus necesidades básicas serán

atendidas, que sean revalorados por su familia y su comunidad, y contribuyen también a dinamizar pequeños mercados y ferias locales.

Asimismo, se cuenta con el Programa Nacional “Vida Digna” promulgado en setiembre del 2012 y liderado por el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, cuyo objetivo son de articulación y complementación de acciones para fortalecer los servicios de los Centros de Atención Residencial para las Personas de Adultas Mayores (60 años), brindar servicios de atención básica y especializada para las personas adultas mayores que se encuentren en situación de calle, coordinando con las Sociedades de Beneficencia Pública, instituciones benéficas, sector privado, organizaciones de voluntariado e implementando modelos de gestión adecuados según las características de la población beneficiaria.

## **b) Económico**

Las pensiones de jubilación constituyen uno de los principales medios de asegurar un ingreso. En muchas oportunidades la jubilación significa el deterioro económico ya que las pensiones no son muy buenas; pero en otras ocasiones los de la tercera edad han trabajado en centros particulares y les han dado la oportunidad de tener un seguro más fijo y con mayor rentabilidad.

En la región de América Latina, el proceso de envejecimiento se desarrolla en un contexto de pobreza, exclusión y de falta de ingresos suficientes en la vejez.

El Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables del Perú, con la participación de gobiernos regionales y locales, se encuentra trabajando en la identificación y promoción de micro-emprendimientos exitosos en personas

adultas mayores, con el objetivo de promover el envejecimiento activo y productivo y a su vez, impulsar la participación organizada de personas adultas mayores en actividades micro-emprendedoras, que las fortalezcan y les abran nuevas vías de acceso al crédito y a la autogeneración de ingresos.

### **c) Social**

El Perú se encuentra en proceso de transición demográfica y en la actualidad la población adulta mayor de 65 años y más representa aproximadamente el 6.5% de la población nacional, sin embargo, según estimaciones del Instituto Nacional de Estadística e Informática se espera que en el año 2025 este grupo represente el 8.6% de la población total y en el año 2050 este porcentaje se eleve a un 16.1%. Esta situación revela la importancia que cobra la atención de este grupo poblacional así como el incremento de la demanda de servicios de atención propias de este grupo etario.

Una forma de observar con quién vive los adultos mayores es observar la presencia de personas adultas mayores en el hogar. En el año 2004, el 31.8% de los hogares tenía como residentes habituales a personas de 65 años y más y en el año 2012 esta cifra se elevó a 37.1% y eso se observa más en el área rural, donde la extrema pobreza predomina.

Respecto a la protección y calidad de vida de este grupo de población, esto es el acceso al sistema de pensiones y al seguro de salud, muestra grandes brechas.

Solamente el 36% de la población de 65 años se encuentra afiliado a algún sistema de pensión pública o privado. Esto ocasiona dependencia a sus núcleos familiares o a la

continuación de actividades en el mercado laboral, lo cual los coloca en una situación de alta vulnerabilidad a la pobreza.

En cuanto a afiliación a un seguro de salud, en el año 2004, el 39% de la población adulta mayor contaba con algún seguro de salud y en el año 2010 la cobertura alcanzó al 68%, de los cuales un 33.9% está afiliado únicamente a ESSALUD y el 29% se encuentran afiliados al Sistema Integral de Salud. Esto es consecuencia del alto porcentaje del trabajo informal.

Uno de los principales ministerios que participa para beneficiar a las personas adultas mayores es el sector Salud, quien viene implementando diversos instrumentos y actividades en beneficio de los adultos mayores, entre ellos: Plan Nacional de Lucha contra la Ceguera por Cataratas; Plan Nacional de Salud Bucal-Sonríe Siempre Perú; Vacunación Nacional contra la Influenza AH N1 y el Modelo de Atención Integral de Salud basado en Familia y Comunidad.

Asimismo, instituciones tales como la Oficina de Normalización Previsional (ONP), el Ministerio de Trabajo y el Ministerio de Economía y Finanzas, han dictado diversos dispositivos normativos, dirigidos a mejorar las condiciones laborales, las características de la jubilación o atender de manera especial a ciertos grupos que por sus condiciones de mayor complejidad o riesgo, precisan de normas que reconozcan su peculiaridad y les brinde beneficios diferenciales.

Por otro lado, el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, siguiendo los buenos ejemplos de otros países en la Región, viene trabajando concertadamente con la Cancillería, a través de las representaciones

permanentes del país ante la OEA y la ONU, para impulsar los derechos humanos de las personas adultas mayores. Además, se ha ratificado el Acuerdo Administrativo para la aplicación del convenio de seguridad social entre la República del Perú y el Reino de España.

Este convenio es de importancia para las personas adultas mayores que hayan laborado en Perú y España y viceversa, toda vez que podrán optar por las pensiones de jubilación, invalidez y viudez siendo computados los años laborados en Perú y España.

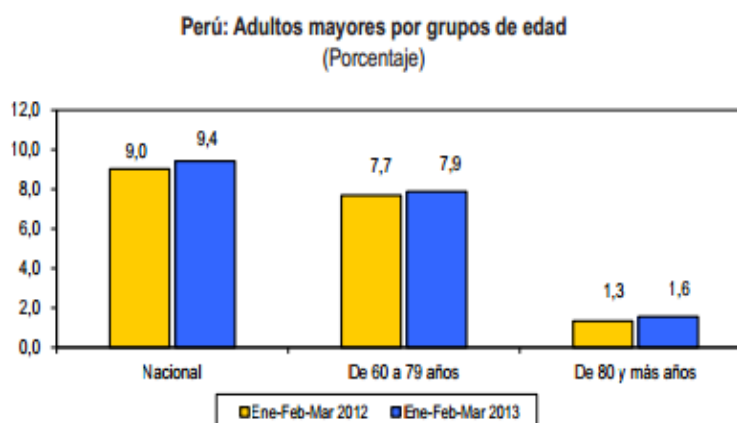
Es importante resaltar el aporte del Ministerio de Transportes y Comunicaciones, en alianza con la sociedad civil y el empresariado y a través del Consejo Consultivo de Radio y Televisión, que viene promoviendo una imagen positiva del envejecimiento y la vejez, contribuyendo a una mayor inclusión social de este grupo poblacional.

Finalmente, el Ministerio de Educación (MINEDU) viene funcionando el Programa Nacional de Movilización por la Alfabetización (PRONAMA). La población adulta mayor analfabeta en el Perú asciende a 609,518 personas, de las cuales 455,886 son mujeres (74.8%) y 153,632 son varones (25.25%). La tasa de analfabetismo de personas adultas mayores representa el 24.4 %.

Por otro lado, el Ministerio de Educación, a través de una Resolución Directoral, aprobó incorporar en el Calendario Escolar las siguientes fechas: 15 de junio (Día Mundial contra el Abuso y Maltrato en la Vejez) y 26 de agosto (Día Nacional de la Persona Adulta Mayor).

Los resultados de Encuesta Nacional de Hogares (ENAH) correspondiente al trimestre enero-febrero-marzo 2013, revela que la población con 60 y más años de edad, denominada personas “adultas mayores” representa el

9,4% del total de población. Al comparar con similar trimestre del año 2012, se observa que la proporción del total de la población adulta mayor creció 0,4 punto porcentual. Por grupos de edad, entre los dos trimestres analizados se presenta un aumento de 0,3 punto porcentual en el grupo de 80 y más años de edad.



**Gráfico N°12: Adultos mayores por grupos de edad**

Fuente: INEI

#### d) Tecnológico

En este sector la tecnología no es tan primordial

#### 5.1.4. Mega tendencias

- La gente actual está abierta al cambio, está dispuesta a probar cosas nuevas, a experimentar; es por ello que se presenta una empresa de servicios para el cuidado del adulto mayor, donde se les brindara un servicio que esté a la altura de lo que pidan los clientes.
- En la actualidad existe una mayor presión por los costos, existencias de más competidores, clientes más exigentes.
- El consumidor está expuesto a 1500 mensajes de diferentes marcas al día. El consumidor busca experiencias, valor agregado, etc.

- Ofrecer servicios de calidad a precios bajos ya no es condición suficiente para captar la atención de los compradores. Han cambiado también los gustos y la forma de vivir de las personas. Ahora para los adultos mayores ya no es bueno que estén todo el día en su casa, en cama reposando, ahora lo que indica el médico es que tenga distracción, que realicen ejercicios interactuando de esta manera con otras personas de la misma condición.

### 5.1.5. Matriz FODA del sector

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal calificado para la realización de las diferentes funciones.</li> <li>• Sector organizado.</li> <li>• Las máquinas utilizadas son accesibles en el sector.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desconfianza del consumidor potencial.</li> <li>• Débil imagen en el mercado</li> <li>• Poca Inversión en el rubro del negocio.</li> </ul>
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento de la población de adulto mayor.</li> <li>• El sector servicios se encuentra en apogeo ya que la población está creciendo.</li> <li>• Mercado no explorado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremento de competencias tanto como empresa o individualmente.</li> <li>• Falta de interés de los adultos mayores.</li> <li>• Aumento de servicios sustitutos.</li> </ul>

**Cuadro Nº 4: FODA del sector**

### 5.1.6. FODA cruzado: cuadro de estrategias

	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<b>MATRIZ FODA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento de la población de adulto mayor.</li> <li>• El sector servicios se encuentra en apogeo ya que la población está creciendo.</li> <li>• Mercado poco explorado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremento de competencias tanto como empresa o individualmente.</li> <li>• Falta de interés de los adultos mayores.</li> <li>• Aumento de servicios sustitutos.</li> </ul>
<b>Fortalezas</b>	<b>Estrategias FO</b>	<b>Estrategias FA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal calificado para la realización de las diferentes funciones.</li> <li>• Sector organizado.</li> <li>• Las máquinas utilizadas son accesibles en el sector.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Trabajar en base a puntos estratégicos basándonos en un sector de tipo A, B+.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Motivar a las familias para confiar en nosotros a sus adultos mayores, considerando que contaremos con tecnología de punta aplicada en todos nuestros servicios.</li> </ul>

Debilidades	Estrategias DO	Estrategias DA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desconfianza del consumidor potencial.</li> <li>• Débil imagen en el mercado</li> <li>• Poca Inversión en el equipamiento</li> </ul>	<p>✓ Invitar a las familias que son nuestro mercado objetivo a una visita guiada, la misma en la que se podrá dar a conocer no sólo el personal que labora ahí, sino también la infraestructura, la misma que es la adecuada para la estadía de los adultos mayores.</p>	<p>✓ Lograr ser competitivos, no sólo por utilizar tecnología de última generación, sino por tener buenas prácticas administrativas y de gestión. Las mismas que se verán reflejadas no sólo en el servicio y atención a los clientes, sino también en la motivación extrínseca como intrínseca que mostrarán los trabajadores.</p>

**Cuadro Nº 5: FODA cruzado**

### 5.1.7. Matriz EFI y EFE

#### a) Matriz EFI

<b>MATRIZ EFI – Evaluación de Factores Internos</b>			
<b>Fortalezas</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Total ponderado</b>
Personal calificado para la realización de las diferentes funciones.	0.20	3	0.60
Las máquinas utilizadas son accesibles en el sector.	0.20	4	0.8
Sector organizado.	0.19	4	0.76
<b>Debilidades</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Total Ponderado</b>
Poca inversión en el equipamiento	0.15	2	0.30
Débil imagen en el mercado	0.13	2	0.26
Desconfianza del consumidor potencial	0.13	2	0.26
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2.98</b>

**Cuadro N° 6: Matriz EFI**

La matriz EFI indica la posición de la empresa frente a los factores internos, este resultado indica que la empresa puede tener una posición interna fuerte.

## b) Matriz EFE

<b>MATRIZ EFE – Evaluación de Factores Externos</b>			
<b>Oportunidades</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Total ponderado</b>
Aumento de la población de adulto mayor	0.23	4	0.92
El sector servicios se encuentra en apogeo ya que la población está creciendo.	0.18	3	0.54
Mercado no explorado	0.18	4	0.72
<b>Amenazas</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Total Ponderado</b>
Incremento de competencias tanto como empresa o individualmente.	0.13	3	0.39
Falta de interés de los propios adultos mayores	0.13	1	0.13
Aumento de servicios sustitutos.	0.15	2	0.3
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>3</b>

Cuadro N° 7: Matriz EFE

La matriz EFE indica la respuesta de la empresa frente a los factores externos, el resultado indica que la empresa tiene una respuesta ligeramente superior al promedio, lo que indica que las amenazas pueden ser compensadas y las oportunidades revelan que la empresa puede suplir necesidades insatisfechas en el mercado.

### **5.1.8. Objetivos estratégicos genéricos**

#### **a) Estudio de mercado**

Posicionar al centro, como una empresa formal y confiable en el mercado objetivo.

#### **b) Estudio técnico operacional**

Satisfacer expectativas del mercado objetivo ofreciéndole al cliente los instrumentos adecuados para realizar los servicios.

#### **c) Estudio organizacional**

Contar con un equipo de profesionales capacitados y motivados en su desempeño laboral.

#### **d) Estudio económico financiero**

Incrementar progresivamente la rentabilidad del centro de forma competitiva, apuntando a la sostenibilidad en el mercado.

### **5.1.9. Estrategia genérica**

Siguiendo con la teoría de estrategias genéricas de Michael Porter, nuestra empresa sigue una estrategia de diferenciación aplicando habilidades y recursos necesarios, a fin de presentar al consumidor no un centro médico, sino un lugar donde podrán sentirse bien; realizando actividades donde podrán mejorar su salud física y mental. Además de contar con personal idóneo en el cuidado de adultos mayores quienes tendrán la tarea de cuidarlos y hacerlos sentir integrados en toda la comunidad.

### **ACCIONES PARA FUNDAMENTAR ESTA ESTRATEGIA**

- Brindar al cliente la confianza y seguridad que necesita: ya que se han evidenciado casos, en donde hospitales, clínicas u centros donde brindan servicios especiales para

el adulto mayor, maltratan a estas personas y no son atendidas con la tranquilidad y cariño que ellos requieren.

- Ofreciéndole una enseñanza acorde a su estilo de vida con herramientas sofisticadas y alta tecnología: Los clientes o las familias se encuentran dispuestos a pagar el precio exigido, siempre y cuando se le entregue un servicio adecuado, en el ambiente adecuado con las herramientas y tecnología adecuada para el familiar; por ejemplo: el local que esté acorde para realizar los talleres de lectura, ejercicios, etc.

#### **5.1.10. Ventaja Competitiva**

La ventaja competitiva se enfoca básicamente en la diferenciación del servicio, ofreciendo una adecuada atención a los clientes con la calidad y tecnología que es necesario para que el servicio sea percibido como único en el mercado.

## 5.2. ESTUDIO DE MERCADO

### 5.2.1. Cuadro de Segmentación

NIVEL SOCIOECONÓMICO	UBICACIÓN	VALOR O BENEFICIO BUSCADO	
<b>DESCRIPTORES</b>			
<p><b>Estrato A y B</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Familias con poder adquisitivo.</li> <li>• Suelen asistir a centros para realizar sus ejercicios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chiclayo</li> <li>• José Leonardo O.</li> <li>• La Victoria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor socialización del adulto mayor</li> <li>• Recreación asegurada</li> <li>• Mejores condiciones de vida</li> <li>• Atención personalizada</li> </ul>	
2	3	4	Total: 19

### Cuadro N° 8: Segmentación

#### 5.2.2. Tipos de Mercado

##### a) Mercado Potencial

Adultos mayores de 65 años a más de los segmentos socioeconómicos A y B.

##### b) Mercado Disponible

Adultos mayores de 65 años a más de los segmentos socioeconómicos A y B de Chiclayo (distrito), La Victoria y José Leonardo Ortiz.

**Chiclayo:** 21311

**La Victoria:** 9930

**J.L.O:** 5430

**Total de Adultos Mayores:** 36.671

**Tabla N° 2: Población Adulta Mayor de  
Chiclayo, JLO, La Victoria**

<b>Población Adulta de los distritos Chiclayo, JLO, La Victoria (Año 2013)</b>				
<b>Distritos</b>	<b>Edades</b>			
	<b>65 – 69</b>	<b>70 - 74</b>	<b>75 – 79</b>	<b>80 +</b>
<b>Chiclayo</b>	7601	5520	4091	4099
<b>J.L.O</b>	3723	2569	1794	1844
<b>La Victoria</b>	1992	1425	1064	949

Fuente: INEI

**c) Mercado Efectivo**

Del total de la población el 8.7% pertenece a los estratos AB. Entonces el total de los adultos mayores obtenido de los tres distritos para el mercado objetivo sería aproximadamente:

$$36.671 * 0.087 = 3190 \text{ Adulto mayor de los segmentos AB}$$

**d) Mercado Objetivo**

El mercado objetivo son 149 personas que serán encuestadas para la realización de este plan de negocio.

**5.2.3. Investigación de mercado**

**a) Análisis del mercado**

• **Mercado consumidor**

Según los estudios realizados la demanda de los adultos mayores están en aumento, eso da mayor oportunidad para realizar el proyecto.

Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática – INEI (Censo 2007), existen 2'495,866 de personas

adultas mayores, que representan el 9.1 % de la población nacional y se proyecta que en el año 2025 será el 13.27%. En relación al total de personas adultas mayores, las mujeres representan el 51.70%, y los varones el 48.30%.

- **Mercado competidor**

El mercado competidor es inexistente, debido a que no existen centros con las características de nuestra propuesta.

- **Oferta nacional**

<b>Nombre del Centro</b>	<b>Logotipo</b>	<b>Dirección</b>
Casa del adulto mayor		En el jirón Conde de Superunda 341 en el Cercado de Lima.
TaytaWasi		Lima Sur
Centro del adulto mayor		Chiclayo

**Cuadro N° 9: Oferta Nacional**

- **Mercado de productos sustitutos**

Se encuentra el asilo de ancianos, y el programa del adulto mayor que brinda el Seguro Social y la Sanidad; pero a nivel empresarial no existe ninguna empresa que se dedique a ello.

A nivel individual existen personas que se dedican al cuidado de adultos mayores como son las técnicas de enfermería que cobran aproximadamente por el cuidado de una persona en casa S/40.00 la noche.

- **Mercado Externo**

No existe una empresa de las características que ofrece el proyecto.

#### **5.2.4. Aspectos del mercado**

Actualmente existen organizaciones e instituciones públicas y privadas que ofrecen distintos servicios a los adultos mayores. Por ejemplo, el MIMDES, el MINSA, que vienen trabajando desde hace varios años con programas enfocados a este grupo poblacional.

**Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social (MIMDES):** Su objetivo es elevar la autoestima de las personas adultas mayores.

#### **5.2.5. Estrategia de comercialización**

- **Precio**

El precio del servicio será el valor que los clientes le dan a cambio de sus beneficios. Es decir las características y la calidad del servicio deben ser expresadas en términos monetarios.

Para decidir el precio de los servicios que se ofrece, se debe tener en cuenta algunos factores:

**Objetivo del marketing:** el objetivo general del servicio es posicionarse en la mente de los clientes que son los adultos mayores del segmento socioeconómico A/B.

**Estrategia de marketing mix:** el centro no tomará el precio como condicionante para definir y/o captar Clientes; sino que el precio será relativo y acorde con la situación de cada cliente necesario para el desarrollo de cada servicio. Lo cual permitirá que los consumidores vean el valor que se tiene como empresa y lleve a ellos a elegir algo bueno, seguro, confiable y no guiarse por los precios.

<b>SERVICIO BÁSICO</b> Incluye: Charlas y Paseo (Lunes, Miércoles y Sábados)	
<b>Precio de venta al público</b>	<b>S/. 280</b>

<b>SERVICIO PRÁCTICO</b> Incluye: Computación, Gym, Manualidades y Paseo (Lunes a Sábado)	
<b>Precio de venta al público</b>	<b>S/. 362</b>

<b>SERVICIO FULL ACTIVITY</b> Incluye: Charlas, computación, Gym, manualidades y Paseo (Lunes a Sábado)	
<b>Precio de venta al público</b>	<b>S/. 419</b>

**Figura Nº 1: Precios de venta de los servicios**

- **Promoción**

Al ser un servicio que se encuentra en una etapa inicial, es necesario que los consumidores conozcan bien lo que se ofrece, así como los beneficios que se obtienen.

El centro Los Sabinos deberá hacer uso de estrategias de promoción. El mensaje más importante para motivar a los consumidores a adquirir un servicio de calidad.

El mensaje será expresado a los clientes a través de lo siguiente:

**Nombre de la empresa:** Centro del Adulto Mayor “Los Sabinos”

**Slogan:** Centro del Adulto Mayor “Los Sabinos”

.... Atrévete y Motiva tu vida!!!

**Logo:**



**Figura Nº 2: Logo**

Fuente: Elaboración propia

### Medios de Publicidad a utilizar

**Tabla Nº 3: Medios Publicitarios**

Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Volantes y Afiches	500	S/. 35	S/. 1.458
Radio y Tv	9		S/. 542
<b>Total</b>			<b>S/. 2.000</b>

### Objetivo de marketing y marketing mix

El objetivo principal que tiene el marketing y marketing mix es el de captar a los posibles clientes a través de los diferentes anuncios, a partir de ello se puede también fidelizar, mejorando constantemente las expectativas de los clientes.

Aplicando el marketing de la mejor manera, permitirá que el centro sea requerido.

### **Objetivos de las estrategias de comunicación**

El objetivo de las estrategias de comunicación es que el segmento de mercado, reconozca al centro como una empresa que realmente ayuda para la salud de las personas mayores, mostrándoles todos los beneficios en los diferentes anuncios; por medios de comunicación escritos y radiales.

### **Estrategias de medios de comunicación utilizados para la campaña**

Nuestras estrategias a través de los medios de comunicación son las siguientes:

**Radio:** RPP, Radio Panamericana, La Exitosa, Karibeña.

**Televisivos:** 4 (América tv) y 9 (Panamericana tv).

- **Posicionamiento**

#### **El producto o Servicio**

Es un centro que brindará diferentes servicios los cuales se sabe que son muy importantes para cada persona. El centro se encargará de ayudar a cada adulto mayor a que se sienta cómodo y entretenido, realizando diferentes actividades.

El centro busca y le proporciona personas capacitadas, con las características y experiencia que el adulto mayor necesita. El centro; entrevista, revisa referencias y observa las actitudes y aptitudes personales y profesionales de todos los candidatos pre-elegidos para el cuidado de los adultos.

**Demanda**

Ya que no se puede atender a toda la población de Chiclayo se ha decidido optar por elaborar la estrategia de segmentación: elegida en personas de 65 años a más, pertenecientes a las clases sociales del nivel socioeconómico AB. Esta estrategia busca identificar las necesidades de los clientes en base a los servicios existentes.

**Posicionamiento del Negocio.**

A través de la estrategia de diferenciación se logra que el posicionamiento sea sostenible a través del tiempo.

**Plaza**

Para llevar el servicio al mercado se usa un canal directo, porque se necesita un contacto personal. Como los beneficios del servicio influyen de una manera personal en el consumidor, la comunicación entre ambas partes debe ser directa.

**Promoción**

Como parte de las promociones para los clientes, se realizará sorteos para fechas especiales como por ejemplo: el día de la madre, el día del padre, día del adulto mayor; brindándoles obsequios.

### 5.3. ESTUDIO TÉCNICO - OPERATIVO

#### 5.3.1. Características y localización del negocio

A través del estudio de localización se define el lugar más conveniente para la ubicación del centro de apoyo. Pueden existir muchas opciones para la localización, pero se busca definir una óptima en base a los requerimientos y características que se desea satisfacer.

Identificar una adecuada localización ayuda al éxito o al fracaso del negocio, ya que en la determinación de la ubicación del local se toma en cuenta no solo factores geográficos, sino también factores económicos, sociales entre otros.

A= Cercanía a público consumidor (factor objetivo)

B= Disponibilidad de locales (factor objetivo)

C= Seguridad ciudadana (factor subjetivo)

D= Factores legales y municipales (factor subjetivo)

Calificación de factores:

4 -> Muy bueno    3-> Bueno    2-> Regular    1-> Malo

- **Cercanía a público consumidor:** los servicios que el centro de apoyo ofrece están orientados a los niveles socioeconómicos A y B. Este grupo poblacional reside principalmente en los distritos de Chiclayo, JLO y la Victoria, por lo que el local debe situarse en una de estas localidades. El siguiente cuadro muestra el número estimado de adultos mayores por distrito:

**Tabla N° 4: Total de la Población Adulta de los distritos**

<b>Población Adulta de los distritos(Año 2013)</b>	
<b>Distritos</b>	<b>Edades (de 65 a 80 + )</b>
<b>Chiclayo</b>	21.311
<b>J.L.O</b>	9.930
<b>La Victoria</b>	5.430

Fuente: INEI

- **Disponibilidad de locales**

En el distrito de Chiclayo se observa una mayor oferta de locales, a diferencia de los distritos de JLO y la Victoria. Por otro lado, los costos de alquiler en los 3 distritos mencionados son bastante cercanos, aunque en Chiclayo se observa precios un poco más elevados por lo que se encuentran céntricos y en la misma ciudad.

- **Seguridad ciudadana**

Cada municipalidad cuenta con servicio de serenazgo, además de tener la cooperación de los miembros de la policía nacional del Perú para el patrullaje diario.

- **Factores legales y municipales**

El procedimiento para la obtención de una licencia de funcionamiento es muy similar a todas las municipalidades. Hay un pago de derechos por el procedimiento que, en promedio, equivale a 600 nuevos soles. A través del método de ranking de factores, se evalúa cada alternativa de localización ponderando sus características en función al peso e importancia de los criterios determinados. Los pesos de cada criterio se definieron en función a las respuestas obtenidas de los adultos mayores en la encuesta, en base a lo que los consumidores priorizan y consideran importante al momento de elegir un centro de apoyo al cual asistir.

**Tabla N° 5: Factores de Localización**

	Peso	Chiclayo		J.L.O		La Victoria	
		Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje
<b>Disponibilidad de locales</b>	35%	4	140	3	105	2	70
<b>Cercanía a consumidor</b>	29%	3	87	2	58	2	58
<b>Seguridad ciudadana</b>	24%	3	72	2	48	2	48
<b>Factores municipales</b>	12%	3	36	2	24	2	24
<b>TOTAL</b>	100%		335		235		200

### 5.3.2. Micro Localización

Luego de una búsqueda en el distrito de Chiclayo, que resulta el más conveniente para la macro localización del centro, fueron 3 los locales encontrados que podían convertirse en el centro de apoyo.

El siguiente cuadro muestra el ranking de factores para determinar el local más favorable:

**Tabla N° 6: Micro Localización**

	Peso	Local 1		Local 2	
		Calif	Punt.	Calif	Punt.
<b>Tipo de local</b>	35%	2	70	3	105
<b>Costo</b>	35%	3	105	2	70
<b>Área del local</b>	30%	3	90	4	120
<b>Total</b>	100%		195		295

- **Tipo de local**

La distribución del local 1 se adecua más a las áreas que se necesita el centro del adulto mayor. El local 2 es una casa amplia que podría adecuarse a lo que se busca para el centro, pero requeriría mayor demanda de recursos económicos y tiempo.

### 5.3.3. Bosquejo de la distribución del local

#### a) Primer piso

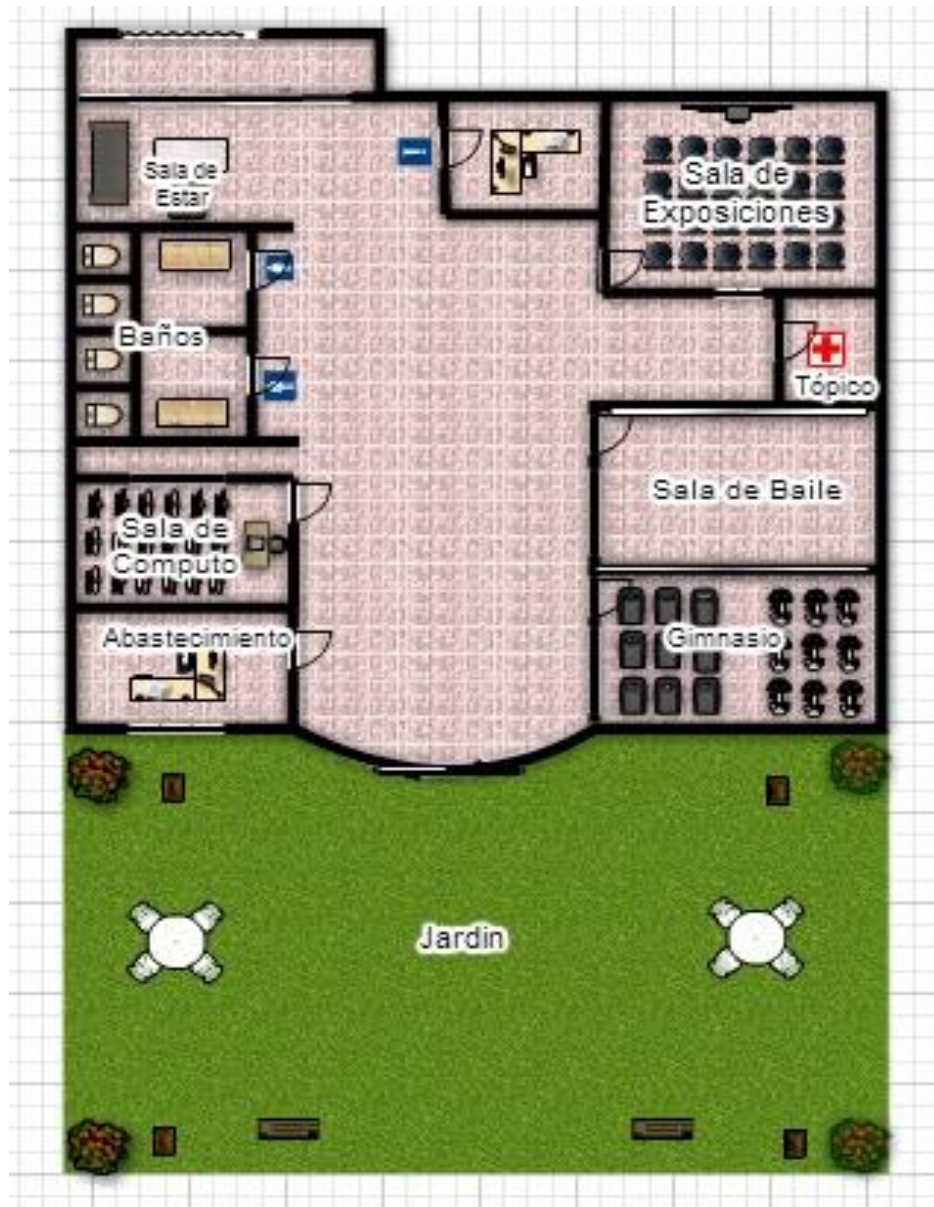


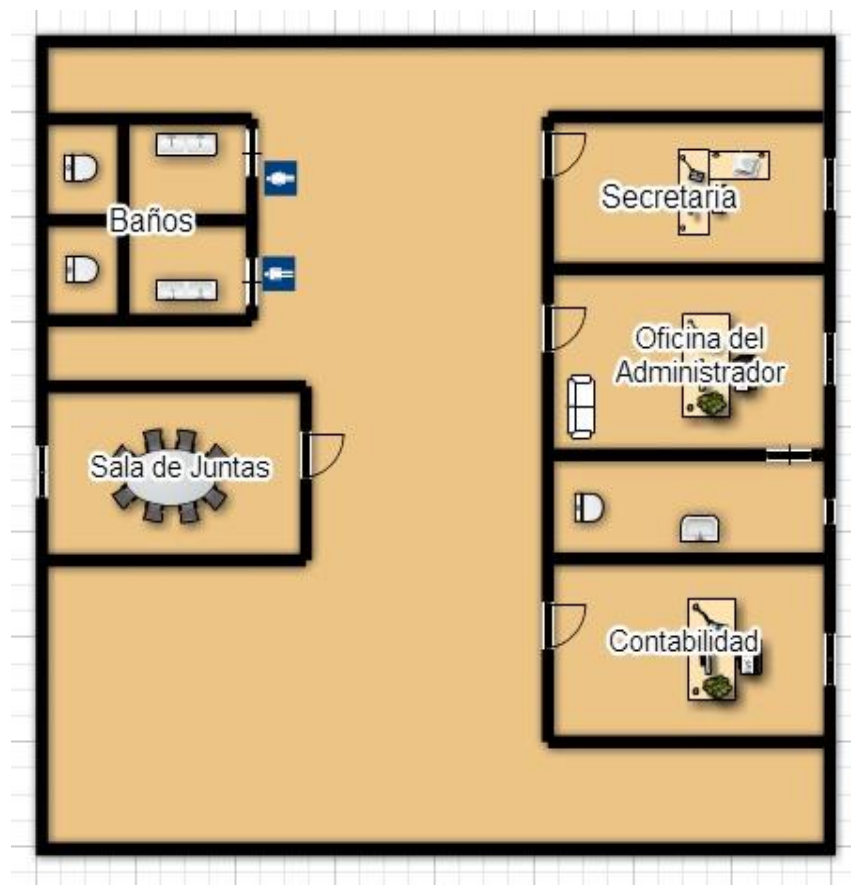
Figura Nº 3: Distribución del local

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

### b) Segundo piso



Fuente: Elaboración propia

#### 5.3.4. Especificaciones técnicas

Una de las propuestas para realizar el centro del adulto mayor y que se considera la más apropiada es la que está ubicada en el centro de Chiclayo.

Número de salas	10
Garaje	1
Baños	3
Pisos edificados	2
Jardines	Interior

**Cuadro Nº 10: Características del local**

Todas las actividades que realicen los adultos mayores serán en los salones ubicados en el primer piso del local para un mayor acceso y comodidad para ellos, mientras que las actividades administrativas se desarrollaran en el segundo nivel.

#### 5.3.5. Capacidad de servicio

En la sala de conferencias se tiene previsto el ingreso, en promedio, de veinte personas.

En el mini gimnasio tendrá tan solo bicicletas estacionarias y trotadoras, que son las máquinas que más contribuyen a mejorar la salud de las personas adultas mayores. El tiempo que un adulto puede estar realizando actividad física de resistencia lo indica un médico en promedio es treinta minutos por máquina. Se prevé contar con tres bicicletas y cuatro trotadoras, por lo que, la máxima capacidad del mini gimnasio sería de 20 personas, si se considera que un adulto mayor solo utiliza una de las maquinas.

En los talleres, tanto de actividades deportivas como no deportivas, para tener un trato personalizado, se tendrá a un máximo de 20 personas. Cada uno de estos servicios, tendrá una duración aproximada de una hora, por lo que si se utilizara la jornada laboral completa, se tendría una capacidad de atención en talleres de 120 adultos por día.

### **5.3.6. Servicios y procesos**

El proceso principal del centro para el adulto mayor consta de 3 fases: el registro del cliente, escoger el servicio y el desarrollo de las actividades.

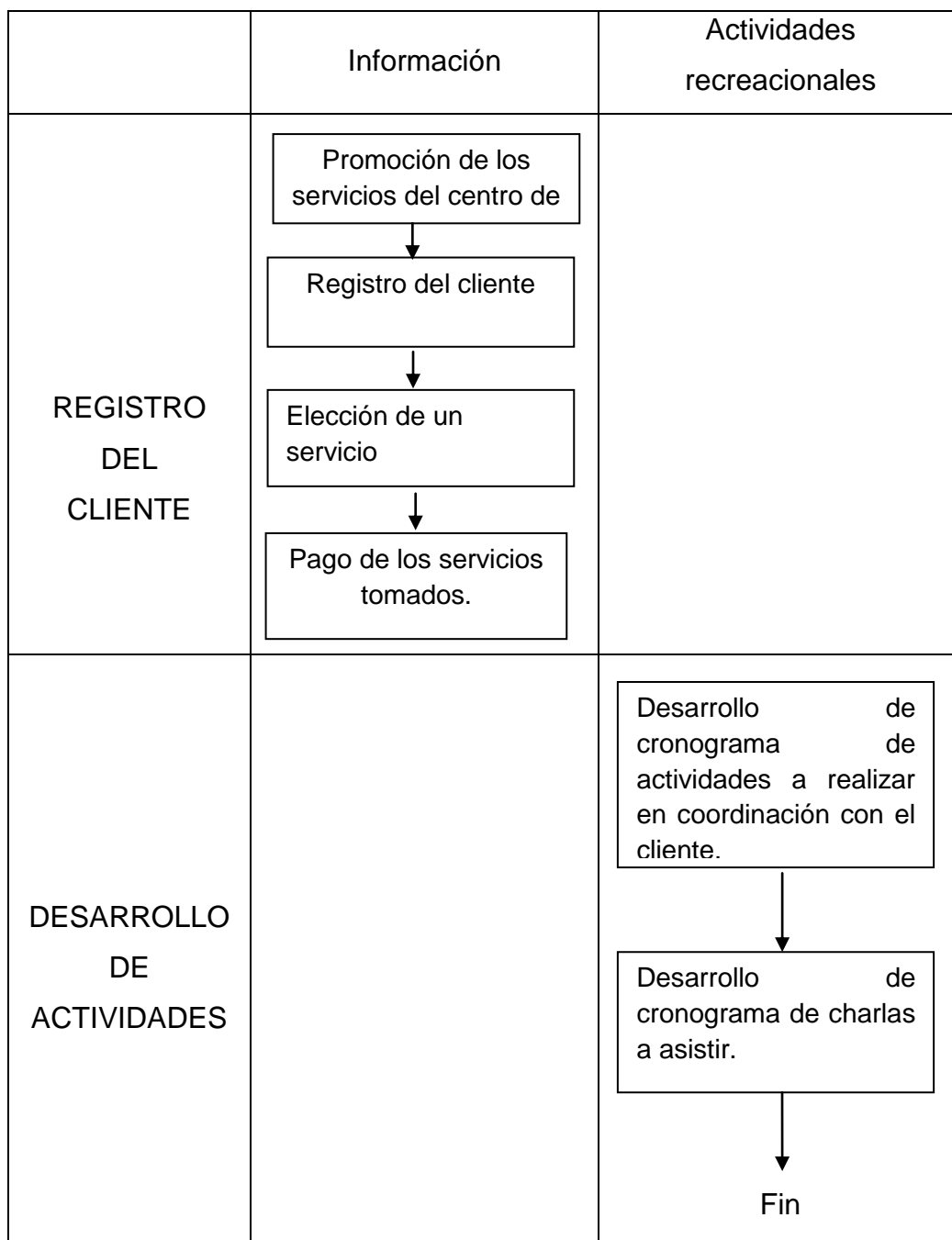
- **Descripción genérica del proceso**

El proceso de atención al cliente comienza cuando se inician las actividades de promoción de los servicios que el centro ofrece. El consumidor se registra como cliente del centro y procede a evaluar los distintos paquetes de servicios que son ofrecidos por el centro.

Una vez seleccionado el servicio de su preferencia, el cliente se dispone a pagar por el servicio que se le brindara. Y de esta manera se finaliza la fase del registro. Finalmente, y en coordinación con el personal, el cliente desarrollara un cronograma con la información de los días y horas de las charlas y las actividades que tomará.

- **Diagrama de Operaciones**

El proceso principal del centro para el adulto mayor consta de tres fases: el registro de cliente, el chequeo y diagnóstico general; y el desarrollo de las actividades.



**Cuadro N° 11: Diagrama de Operaciones**

### 5.3.7. Descripción y horarios de los servicios

Nombre de los Servicios			
	Servicio Básico	Servicio Práctico	Servicio Full Activity
<b>Charlas</b>			
Cuidado del adulto mayor.	✓		✓
Nutrición	✓		✓
El adulto mayor y la sociedad	✓		✓
<b>Talleres</b>			
Gimnasio: maquinas		✓	✓
Baile		✓	✓
Sala de internet		✓	✓
Caminatas o paseos	✓	✓	✓
Manualidades		✓	✓
Precio por servicio (mensual)	S/.280	S/.362	S/.419

**Cuadro Nº 12: Descripción y Horarios de los servicios**

### 5.3.8. Horarios para los servicios

#### a) Servicio Básico: lunes y miércoles

- **Charlas**

Cuidado y nutrición del adulto mayor: lunes 10 am

El adulto mayor y la sociedad: miércoles 10 am

- **Servicio**

Caminatas o paseos: sábado 10 am

#### b) Servicio Práctico: lunes, martes, miércoles, jueves, viernes y sábado

- **Servicios**

**Gimnasio:** lunes, miércoles y Viernes 11:30 (capacidad 20 personas)

**Baile:** martes, jueves 4 pm (capacidad 20 personas)

**Sala de internet:** martes 9 am (capacidad 20 personas)

**Caminatas o paseos:** sábados 10 am

**Manualidades:** viernes 4pm

#### c) Servicio Full Activity: lunes, martes, miércoles, jueves, viernes y sábado

- **Charlas**

Cuidado y Nutrición del adulto mayor: martes 10 am

El adulto mayor y la sociedad: jueves 10 am

- **Servicios**

**Gimnasio:** martes y jueves 11:30 am, viernes 4pm (capacidad 20 personas)

**Baile:** lunes, miércoles 4 pm (capacidad 20 personas)

**Sala de internet:** miércoles 10 am (capacidad 20 personas)

**Caminatas o paseos:** sábados 10 am

**Manualidades:** martes 4pm (capacidad 20 personas)

### **5.3.9. Gestión Ambiental**

Durante el desarrollo del negocio, además de ofrecer servicios de calidad a los consumidores, se debe buscar que las actividades que se realicen no tengan un impacto negativo en la sociedad presente y futura.

#### **a) Evaluación Ambiental**

Algunos aspectos ambientales, como el agua, el ruido y la generación de residuos, pueden verse afectados por actividades realizadas por el centro.

Para eliminar los efectos perjudiciales que pudieran tener en el medio ambiente, se tomarán las siguientes medidas:

- **Agua**

Se instalarán inodoros ahorradores y caños automáticos en los baños. El jardín se regara vía sistema de aspersión.

- **Ruido**

Se prevé que solo las actividades de baile, aeróbicos y gimnasio produzcan ruido, por lo que es poco probable que el centro alcance altos índices de contaminación sonora.

## 5.4. ESTUDIO ORGANIZACIONAL

### 5.4.1. Misión

Somos una empresa de servicios dedicada al entretenimiento y cuidado de la persona adulta mayor, brindando un servicio responsable, confiable, eficiente y garantizado que facilita y satisface su vida cotidiana.

### 5.4.2. Visión

Ser reconocidos como la principal opción en el mercado de servicio hacia las personas adultas mayores. Ser la empresa en desarrollo y mejoramiento continuo gracias a su capital humano capacitado, motivado y comprometido con el servicio.

### 5.4.3. Valores

- **Confianza**

Se realiza las labores de la mejor manera, con el propósito de satisfacer a los clientes así como a los colaboradores.

- **Responsabilidad**

El personal será responsable en su trabajo ya que estarán capacitados para ello.

- **Innovación**

Búsqueda de mejoras para el centro, teniendo en cuenta las opiniones de los clientes.

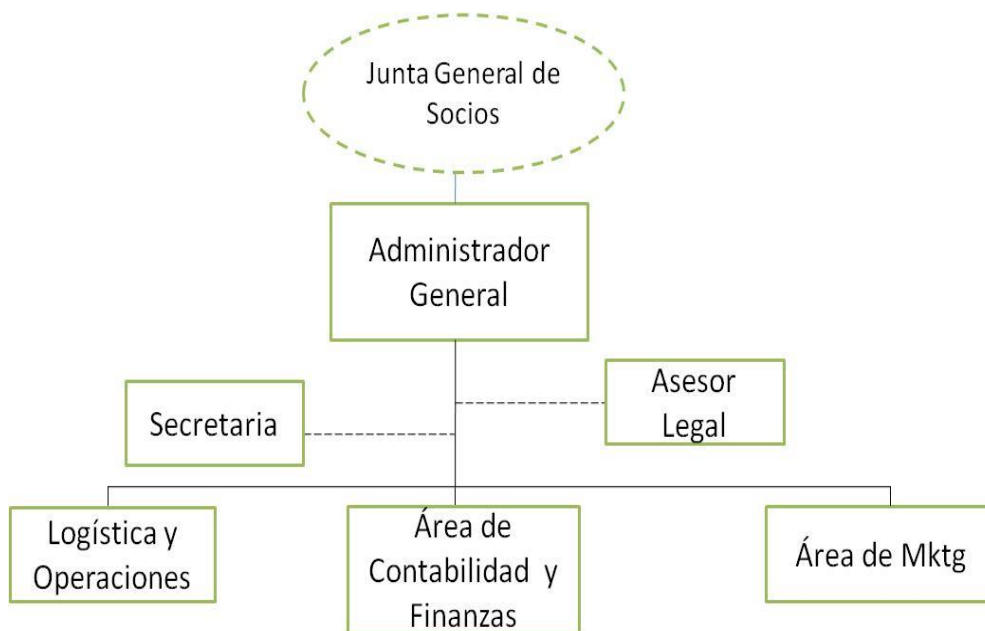
- **Comunicación**

Constante para el buen desarrollo del centro.

- **Compromiso**

Con los clientes y usuarios, brindándoles un servicio bueno.

#### 5.4.4. Organigrama



**Figura Nº 4: Organigrama**

##### a) Organización de las personas

El centro para el adulto mayor estará organizado en cuatro áreas para un buen desarrollo del negocio.

- **Socios**

Es la totalidad de socios del negocio, y los acuerdos tomados entre ellos.

- **Gerencia General**

Encargada de transmitir la información relevante del negocio a los socios.

- **Área de Administración y Contabilidad**

Se encargarán de controlar los ingresos y egresos que se generen en el desarrollo del negocio.

- **Área de Marketing**

El objetivo principal de esta área será buscar estrategias con el propósito de posicionarse en la mente de los consumidores.

- **Área de Logística**

El objetivo principal de esta área es encargarse de la gestión y abastecimiento de los recursos físicos (materias primas, productos, etc.)

#### **5.4.5. Manual de organización y funciones**

El Manual de Organización y Funciones (MOF) como documento normativo, describe las funciones específicas a nivel de cargo o puesto de trabajo; desarrolladas a partir de la estructura orgánica y funciones generales establecidas en el Reglamento de Organización y Funciones.

Este documento proporcionará información a los directivos, trabajadores, etc. del centro, sobre sus funciones y ubicación dentro de la estructura general de la organización; así como facilitará el proceso de inducción del nuevo personal que se incorpore a la Empresa, permitiendo su formación y orientación para el desempeño óptimo de sus funciones según el cargo.

El MOF permitirá facilitar los procesos administrativos que desarrolle la entidad, proporcionando información sobre las funciones y responsabilidades que corresponde desempeñar al personal, en los cargos que constituyen la estructura orgánica.

##### **a) Socios**

- Nombrar al Gerente General.
- Aumentar o reducir el capital según lo acuerden.
- Disponer investigaciones y auditorías especiales.

**b) Administración General**

- Ser el nexo entre los socios y los trabajadores de la empresa.
- Transmitir la información sobre el desempeño de la empresa.
- Proponer nuevas estrategias de negocio.

**c) Secretaria**

- Reclutar las solicitudes de servicios.
- Recibir e informar asuntos que tenga que ver con el departamento correspondiente para que todos se informen y desarrollen bien el trabajo asignado.
- Atender y orientar al público que solicite los servicios de una manera cortés y amable para que la información sea más fluida y clara.
- El proceso de reclutamiento y selección de personal estará conjuntamente relacionado entre la administración general y la secretaría.

**d) Área de Contabilidad y Finanzas**

- Manejar los recursos de la empresa.
- Realizar los estados financieros de la empresa.
- Determinar el precio de los paquetes de servicios.

**e) Área de Marketing**

- El área de marketing, planifica y proyecta las estrategias de mercadeo, merchandising, publicidad y ventas.

#### **5.4.6. Servicios de Terceros**

De todas las actividades del centro, una de ellas son tercerizadas: el mantenimiento y limpieza del local.

##### **Mantenimiento y limpieza del local**

Para mantener unas adecuadas condiciones de higiene y salubridad en el local, se realizará un contrato con una servís que se encargaran del mantenimiento del mismo.

##### **a) Institutos de enfermería**

Brindaran a los técnicos de enfermería; y ellos serán los encargados de participar con los adultos mayores del centro.

#### 5.4.7. Cuadro OMEN (Objetivo, meta, estrategia, medición)

<b>MODELO DE NEGOCIO:</b> Mejores condiciones de vida, disponibilidad de tiempo y seguridad para el familia.				
<b>Objetivos Estratégicos</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Meta</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Medida</b>
Posicionar al centro, como una empresa formal y confiable en el mercado objetivo.	Realizar una introducción exitosa en el mercado.	Ser percibidos por el público objetivo como una empresa confiable y con una imagen de alto status, hasta el tercer año por un 50% de nuestro mercado objetivo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contar con servicios que sean atractivos para nuestro público objetivo y de esta manera ir contribuyendo a la mejora de su calidad de vida.</li> <li>• Crear una página web que transmita confiabilidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuestas vía on-line nuestros clientes.</li> <li>• Observando nuestra participación en el mercado.</li> <li>• A través de los comentarios que se hagan en las redes sociales.</li> </ul>

<b>Objetivos Estratégicos</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Meta</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Medida</b>
Satisfacer las expectativas del mercado objetivo.	Ser identificados como empresa líder en el mercado de servicios en el cuidado de ancianos.	Ser reconocidos dentro de 1 año, por lo menos por un 50% de nuestros clientes como un centro que brinda los mejores servicios para el cuidado de nuestros adultos mayores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brindar diversos servicios que sea del agrado para nuestros clientes.</li> <li>• Contar con personal capacitado y eficiente.</li> <li>• Contar en el centro con un ambiente adecuado para realizar las actividades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ver el incremento de nuestros clientes.</li> </ul>
Contar con un equipo de profesionales capacitados y motivados.	Realizar una adecuada selección de personal, para contar con personas responsables.	Contar con personal 100% entregado a su trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitaciones constantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Con la aplicabilidad de conocimiento hacia los adultos mayores.</li> </ul>
Incrementar progresivamente la rentabilidad del centro de forma competitiva.	Tener mayores clientes al centro	Incrementar en un 30% las ventas de los servicios ofrecidos en el segundo año.	Lanzar promociones y publicidad para incrementar las visitas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por el ingreso total por cada nivel de ventas en los servicios ofrecidos</li> </ul>

**Cuadro N° 13: Cuadro OMEN**

## 5.5. EVALUACIÓN ECONÓMICA FINANCIERA

### 5.5.1. Inversión

#### Inversión activo fijo

Los activos fijos son los equipos que se utilizarán en el desarrollo de las actividades del centro.

#### a) Terreno

El terreno para el centro de adultos mayores se comprará en el distrito de Chiclayo.

#### b) Equipos

Está constituido por los equipos fijos a utilizar en el gimnasio (bicicletas y trotadoras), los equipos para control arterial (espirómetro y tensiómetro), las computadoras, el mini componente, las impresoras y el equipo para exposiciones (proyector y micrófono). La siguiente tabla, muestra el costo de adquisición total por rubro.

**Tabla N° 7: Inversión en equipos**

Equipos	Precio unitario	Precio total	Depreciación
Equipos para gimnasio(20)	S/.1600	S/.32000	20%
Equipos para control arterial(2)	S/.150	S/.300	10%
Computadoras(20)	S/.1500	S/39000	20%
Equipo de sonido (1)	S/1500	S/1500	10%
Equipos para exposiciones(1)	S/2500	S/2500	20%
Impresora(6)	S/.200	S/.1200	20%
Sillas plásticas (100)	S/25	S/2500	20 %
Sillas giratorias (7)	S/100	S/700	20 %
<b>Total</b>		<b>S/.79700</b>	

### **Inversión inicial del proyecto**

Baca, G (1995) define a la inversión, como el conjunto de bienes o propiedad de las empresas necesarias para su funcionamiento que incluyen patentes de inversión, gastos de organización, licencias, etc.

**Tabla N° 8: Resumen de inversión**

<b>RESUMEN DE INVERSIÓN</b>	
Tangible	S/. 205,070.00
Intangible	S/. 2,925.00
Capital de trabajo	S/. 1,000.00
<b>TOTAL DE INVERSIÓN</b>	<b>S/. 208,995.00</b>

### **Capital de trabajo**

El capital de trabajo son aquellos recursos que requiere la empresa para poder operar. En este sentido el capital de trabajo es lo que comúnmente se conoce como activo corriente.

La empresa para poder operar, requiere de recursos para cubrir necesidades de materiales, profesores de talleres, etc. estos recursos deben estar disponibles a corto plazo para cubrir las necesidades de la empresa a tiempo.

**Tabla N° 9: Capital de trabajo**

<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>	
Implementos para tópico	S/. 1,000.00
<b>TOTAL</b>	<b>S/. 1,000.00</b>

### 5.5.2. Presupuesto de venta por servicio

Los ingresos del centro son los pagos de las membrecías de los adultos mayores a los servicios que se ofrece.

<b>SERVICIO BÁSICO</b> Incluye: Charlas y Paseo (Lunes, Miércoles y Sábados)	
<b>COSTO UNIT. POR SERVICIO</b>	<b>S/. 3,960.00</b>
Nº de Personas por Servicio:	20
Costo unitario por persona	S/. 198.00
Cuánto quiero ganar (20%)	S/. 39.60
Valor de venta sin IGV	237.60
IGV 18 %	S/. 42.8
<b>Precio de venta al público</b>	<b>S/. 280</b>

<b>SERVICIO PRÁCTICO</b> Incluye: Computación, Gym, Manualidades y Paseo (Lunes a Sábado)	
<b>COSTO UNIT. POR SERVICIO</b>	<b>S/. 5,120.00</b>
Nº de Personas por Servicio:	20
Costo unitario por persona	S/. 256
Cuánto quiero ganar (20%)	S/. 51.20
Valor de venta sin IGV	307.20
IGV 18 %	S/. 55.3
<b>Precio de venta al público</b>	<b>S/. 362</b>

<b>SERVICIO FULL ACTIVITY</b> Incluye: Charlas, computación, Gym, manualidades y Paseo (Lunes a Sábado)	
<b>COSTO UNIT. POR SERVICIO</b>	<b>S/. 5,920.00</b>
Nº de Personas por Servicio:	20
Costo unitario por persona	S/. 296.00
Cuánto quiero ganar (20%)	S/. 59.20
Valor de venta sin IGV	355.20
IGV 18 %	S/. 63.9
<b>Precio de venta al público</b>	<b>S/. 419</b>

**Cuadro N° 14: Presupuesto de Ventas**

**Tabla N° 10: Participación de ventas**

<b>SERVICIOS</b>	<b>UNIDADES VENDIDAS</b>	<b>INGRESOS X VENTAS AL</b>	<b>% PARTICIPACION</b>
Básico	20	S/. 5,607.36	26%
Práctico	20	S/. 7,249.92	34%
Full Activity	20	S/. 8,382.72	39%
	<b>60</b>	<b>S/. 21,240.00</b>	<b>100%</b>

### 5.5.3. Ingresos

**Tabla N° 11: Ingresos**

**a) Servicio Básico**

Ingresos al Mes	<b>S/. 5,607.36</b>
Ingresos al Año	<b>S/. 67,288.32</b>

**b) Servicio Práctico**

Ingresos al Mes	<b>S/. 7,249.92</b>
Ingresos al Año	<b>S/. 86,999.04</b>

**c) Servicio Full Activity**

Ingresos al Mes	<b>S/. 8,382.72</b>
Ingresos al Año	<b>S/. 100,592.64</b>

**d) Ingresos mensuales de los tres servicios**

Ingreso Total Mensual	<b>S/. 21,240.00</b>
-----------------------	----------------------

**e) Ingresos anuales de los tres servicios**

Ingreso Total Anual	<b>S/. 254,880.00</b>
---------------------	-----------------------

#### 5.5.4. Egresos

Dentro de los egresos de la compañía se puede distinguir los costos por conceptos administrativos y por conceptos operativos, es decir, de actividades que son necesarios para cumplir con el proceso principal.

**Tabla Nº 12: Egresos**

<b>EGRESOS (Incluye, Personal a necesitar)</b>		
Técnicas de enfermería	2	S/. 2,000.000
Charlas	1	S/. 320.00
Instructor	1	S/. 750.00
Manualidades	1	S/. 300.00
Paseos (Básico)	1	S/. 400.00
Profesor de computación	1	S/. 600.00
<b>TOTAL DE EGRESOS MENSUAL</b>		<b>S/. 4,370.00</b>
<b>TOTAL DE EGRESOS AL AÑO</b>		<b>S/. 52,440.00</b>

#### 5.5.5. Gastos Administrativos

Los gastos administrativos incluyen los costos por pago de planillas al personal administrativo, el alquiler del local, así como los pagos a realizar por los servicios de agua, energía, telefonía e internet.

**Tabla N° 13: Gastos administrativos**

<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>				
<b>PERSONAL</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>SUELDO</b>	<b>TOTAL MENSUAL</b>	<b>TOTAL ANUAL</b>
Gerente	1	S/. 2,100.00	S/. 2,100.00	S/. 25,200.00
Contabilidad	1	S/. 1,000.00	S/. 1,000.00	S/. 12,000.00
Secretaria	1	S/. 750.00	S/. 750.00	S/. 9,000.00
Logística	1	S/. 750.00	S/. 750.00	S/. 9,000.00
Limpieza	2	S/. 350.00	S/. 700.00	S/. 8,400.00
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>S/. 4,950.00</b>	<b>S/. 5,300.00</b>	<b>S/. 63,600.00</b>

### 5.5.6. Costos Operativos

**Tabla N° 14: Mano de obra**

<b>MANO DE OBRA DIRECTA</b>				
<b>PERSONAL</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>SUELDO</b>	<b>TOTAL MENSUAL</b>	<b>TOTAL ANUAL</b>
Técnicos en enfermería	2	S/. 1,000.00	S/. 2,000.00	S/. 24,000.00
Instructor gimnasio	1	S/. 750.00	S/. 750.00	S/. 9,000.00
Charlas	1	S/. 320.00	S/. 320.00	S/. 3,840.00
Manualidades	1	S/. 300.00	S/. 300.00	S/. 3,600.00
Paseos (Básico)	1	S/. 400.00	S/. 400.00	S/. 4,800.00
Prof. de computación	1	S/. 600.00	S/. 600.00	S/. 7,200.00
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>S/. 3,370.00</b>	<b>S/. 4,370.00</b>	<b>S/. 52,440.00</b>

### 5.5.7. Financiamiento

Tabla N° 15: Financiamiento

ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO		
INVERSION TOTAL	PRÉSTAMO	
	MONTO (S/.)	S/.79,418
S/. 208,995	PORCENTAJE	38%
	TASA ACTIVA	16%
APORTE PROPIO		
	MONTO (S/.)	S/. 129,577
	PORCENTAJE	62%

MONTO S/.	N° PAGOS	TEA	CUOTA
S/. 79,418	5	16%	S/.24,255

AÑO	SALDO INICIAL	INTERES	AMORTIZACION	CUOTA
1	S/. 79,418	S/.12,707	S/. 11,548	S/. 24,255
2	S/. 67,870	S/.10,859	S/. 13,396	S/. 24,255
3	S/. 54,474	S/.8,716	S/. 15,539	S/. 24,255
4	S/. 38,935	S/.6,230	S/. 18,025	S/. 24,255
5	S/. 20,910	S/.3,346	S/. 20,910	S/. 24,255
<b>TOTAL</b>		<b>S/.0.00</b>	<b>S/. 79,418</b>	

### 5.5.8. Determinando el COK

Tabla N° 16: COK

DATOS		
<b>INVERSION TOTAL</b>	<b>PRÉSTAMO</b>	
	<b>MONTO (S/.)</b>	S/. 79,418
<b>S/. 208,995</b>	<b>PORCENTAJE</b>	38%
	<b>TASA ACTIVA</b>	16%
	<b>APORTE PROPIO</b>	
	<b>MONTO (S/.)</b>	S/. 129,577
	<b>PORCENTAJE</b>	62%

DETERMINANDO EL COK	
COK = TASA DE LIBRE RIESGO + BETA * (RIESGO DE MERCADO - TASA DE LIBRE RIESGO) + RIESGO PAIS	
DESCRIPCIÓN	VALOR
TASA DE LIBRE RIESGO	2%
BETA	0.941
PRIMA DE RIESGO	6.30%
RIESGO PAIS	3%
<b>COK</b>	<b>11%</b>

**Tabla N° 17: Costo de capital promedio ponderado (WACC)**

<b>CALCULO DEL COSTO DE CAPITAL PROMEDIO PONDERADO (WACC)</b>	
$WACC = (Cb/Ct) * Tb * (1-Tx) + (Cp/Ct) * COK$	
Cb = Monto del préstamo	S/. 79,418
Ct = total de inversion	S/. 208,995
Tb = Tasa efectiva anual	16%
Tx = tasa de impuesto a la renta	30%
Cp = capital propio	S/. 129,577
COK = costo de oportunidad	11%
<b>WACC</b>	<b>11%</b>

### 5.5.9. Estado de Resultados

En el estado de ganancias y pérdidas se mide la actividad de una empresa a lo largo de un periodo. El estado de ganancias y pérdidas básicamente le indica los ingresos, los gastos, las ganancias y las pérdidas que pueden tener.

Tabla Nº 18: Estado de resultados

ESTADO DE RESULTADO					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>VENTAS</b>	S/. 254,880	S/. 254,880	S/. 280,368	S/. 308,405	S/. 308,405
(-)COSTO DE VENTAS	S/. 52,440	S/. 52,440	S/. 57,684	S/. 63,452	S/. 63,452
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>S/. 202,440</b>	<b>S/. 202,440</b>	<b>S/. 222,684</b>	<b>S/. 244,952</b>	<b>S/. 244,952</b>
GASTOS ADMINISTRATIVOS	S/. 63,600	S/. 63,600	S/. 69,960	S/. 69,960	S/. 69,960
GASTOS FINANCIEROS	S/. 12,707	S/. 10,859	S/. 8,716	S/. 6,230	S/. 3,346
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO</b>	<b>S/. 126,133</b>	<b>S/. 127,981</b>	<b>S/. 144,008</b>	<b>S/. 168,763</b>	<b>S/. 171,647</b>
IMPUESTO RENTA 30%	S/. 37,840	S/. 38,394	S/. 43,202	S/. 50,629	S/. 51,494
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>S/. 88,293</b>	<b>S/. 89,587</b>	<b>S/. 100,806</b>	<b>S/. 118,134</b>	<b>S/. 120,153</b>

### 5.5.10. Flujo de caja

#### 5.5.11. Tabla N° 19: Flujo de caja

PERIODOS	0	1	2	3	4	5
<b>INGRESOS</b>	S/. 0.00	S/. 254,880	S/. 254,880	S/. 280,368	S/. 308,405	S/. 435,675
Ventas		S/. 254,880	S/. 254,880	S/. 280,368	S/. 308,405	S/. 308,405
Valor Residual Tangible						S/. 126,270
Valor Rescate Capital de Trabajo						S/. 1,000
<b>EGRESOS</b>	<b>S/. 208,995</b>	<b>S/. 135,549</b>	<b>S/. 135,549</b>	<b>S/. 135,549</b>	<b>S/. 135,549</b>	<b>S/. 135,549</b>
<b>INVERSION:</b>						
Intangibles	S/. 2,925					
Amortización Intangible		S/. 293	S/. 293	S/. 293	S/. 293	S/. 293
Tangibles	S/. 205,070					
Depreciación Tangible		S/. 15,760	S/. 15,760	S/. 15,760	S/. 15,760	S/. 15,760
Capital de trabajo	S/. 1,000					
Costos		S/. 52,440	S/. 52,440	S/. 52,440	S/. 52,440	S/. 52,440
Gastos Operativos		S/. 67,056	S/. 67,056	S/. 67,056	S/. 67,056	S/. 67,056
<b>FLUJO NETO ANTES DE IMPTO</b>	<b>-S/. 208,995</b>	<b>S/. 119,332</b>	<b>S/. 119,332</b>	<b>S/. 144,820</b>	<b>S/. 172,856</b>	<b>S/. 300,126</b>
Impto (30%)		S/. 35,799	S/. 35,799	S/. 43,446	S/. 51,857	S/. 90,038
<b>FLUJO ECONOMICO</b>		<b>S/. 83,532</b>	<b>S/. 83,532</b>	<b>S/. 101,374</b>	<b>S/. 120,999</b>	<b>S/. 210,088</b>
Depreciación		S/. 15,760	S/. 15,760	S/. 15,760	S/. 15,760	S/. 15,760
Amortización		S/. 293	S/. 293	S/. 293	S/. 293	S/. 293
<b>FLUJO DE CAJA ECONOMICO</b>	<b>-S/. 208,995</b>	<b>S/. 99,585</b>	<b>S/. 99,585</b>	<b>S/. 117,427</b>	<b>S/. 137,052</b>	<b>S/. 226,141</b>
Préstamo	S/. 79,418					
Amortización con Préstamo		S/. 11,548	S/. 13,396	S/. 15,539	S/. 18,025	S/. 20,910
Interés		S/. 12,707	S/. 10,859	S/. 8,716	S/. 6,230	S/. 3,346
Escudo fiscal		S/. 3,812	S/. 3,258	S/. 2,615	S/. 1,869	S/. 1,004
<b>FLUJO DE CAJA FINANCIERO</b>	<b>-S/. 129,577</b>	<b>S/. 120,028</b>	<b>S/. 120,582</b>	<b>S/. 139,067</b>	<b>S/. 159,439</b>	<b>S/. 249,393</b>

La suma de los flujos en periodo de 5 años da un Valor Actual Neto de S/. 271.892,66 nuevos soles.

La TIRE de 48% demuestra la rentabilidad del proyecto.

<b>COK</b>	11%
<b>VANE</b>	S/. 271,892.66
<b>TIRE</b>	48%

La suma de los flujos en un periodo de 5 años da un Valor Neto Actual de S/. 431,137.90 nuevos soles.

La TIRF de 97% de muestra la rentabilidad del proyecto.

<b>WACC</b>	11%
<b>VANF</b>	S/. 431,137.90
<b>TIRF</b>	97%

#### 5.5.12. Análisis Beneficio Costo

**Tabla N° 20: Análisis beneficio costo**

<b>RELACION BENEFICO / COSTO</b>	
INVERSIÓN	208995
VP INGRESOS	1103198
VP EGRESOS	709968
<b>RATIO B/C</b>	<b>1.20</b>

B/C Es mayor a 1 por lo tanto se acepta el proyecto

### 5.5.13. Punto de equilibrio

Tabla N° 21: Punto de equilibrio

TALLER BÁSICO	
Costos Fijos Totales	S/. 52,440
Precio Venta Unid.	S/. 280
Costo Variable Unid	S/. 198
<b>PUNTO DE EQUILIBRIO</b>	<b>637</b>

TALLER PRÁCTICO	
Costos Fijos Totales	S/. 52,440
Precio Venta Unid.	S/. 362
Costo Variable Unid	S/. 256
<b>PUNTO DE EQUILIBRIO</b>	<b>492</b>

TALLER FULL ACTIVITY	
Costos Fijos Totales	S/. 52,440
Precio Venta Unid.	S/. 419
Costo Variable Unid	S/. 296
<b>PUNTO DE EQUILIBRIO</b>	<b>426</b>

En el Taller básico la empresa logra un equilibrio de 637 unidades.

En el taller práctico la empresa logra un equilibrio de 492 unidades.

Y por último en el taller de Full Activity se logra un equilibrio de 426 unidades

#### 5.5.14. Análisis de riesgo

##### a) Escenario Probable

En el escenario probable se ha estimado un incremento en un 2% sobre el 2° año, al 5° año de las ventas de cada servicio.

**Tabla N° 22: Escenario probable**

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>INVERSION</b>	<b>208,995.00</b>					
<b>INGRESOS</b>		<b>254,880.00</b>	<b>259,977.60</b>	<b>265,177.15</b>	<b>270,480.70</b>	<b>276,890.31</b>
Servicio Básico		67,288.32	68,634.09	70,006.77	71,406.90	72,835.04
Servicio Práctico		86,999.04	88,739.02	90,513.80	92,324.08	94,170.56
Servicio Full Activity		100,592.64	102,604.49	104,656.58	106,749.71	108,884.71
Capital de Trabajo						1,000.00
<b>EGRESOS</b>		<b>79,360.00</b>	<b>80,632.00</b>	<b>81,929.44</b>	<b>83,252.83</b>	<b>84,602.69</b>
Gastos Administrativos		63,600.00	64,872.00	66,169.44	67,492.83	68,842.69
Depreciación		15,760.00	15,760.00	15,760.00	15,760.00	15,760.00
<b>Utilidad antes de Imp.</b>		<b>175,520.00</b>	<b>179,345.60</b>	<b>183,247.71</b>	<b>187,227.87</b>	<b>192,287.62</b>
Impuesto 30%		52,656.00	53,803.68	54,974.31	56,168.36	57,686.29
<b>Utilidad despues de Imp.</b>		<b>122,864.00</b>	<b>125,541.92</b>	<b>128,273.40</b>	<b>131,059.51</b>	<b>134,601.34</b>
Depreciación		15,760.00	15,760.00	15,760.00	15,760.00	15,760.00
<b>FLUJO ECONOMICO</b>	<b>-208,995.00</b>	<b>138,624.00</b>	<b>141,301.92</b>	<b>144,033.40</b>	<b>146,819.51</b>	<b>150,361.34</b>
Interes		12,706.90	10,859.19	8,715.86	6,229.59	3,345.52
Amortización		11,548.14	13,395.84	15,539.17	18,025.44	20,909.51
Préstamo	79,418.10					
Escudo fiscal		3,812.07	3,257.76	2,614.76	1,868.88	1,003.66
<b>FLUJO FINANCIERO</b>	<b>-129,576.90</b>	<b>159,066.96</b>	<b>162,299.19</b>	<b>165,673.67</b>	<b>169,205.66</b>	<b>173,612.71</b>

**a) VAN- TIR Económico - Escenario Probable**

La suma de todos los flujos en un periodo de 5 años da un Valor Actual Neto de S/. 289.944,11

La TIR de 62% demuestra la rentabilidad del proyecto.

<b>VANE (11%)</b>	S/. 289,944.11
<b>TIRE</b>	62%

**b) VAN- TIR Financiero - Escenario Probable**

La suma de todos los flujos en un periodo de 5 años da un Valor Actual Neto de S/. 433,408.29

La TIRF de 122% demuestra la rentabilidad del proyecto.

<b>VANF (11%)</b>	S/. 433,408.29
<b>TIRF</b>	122%

### 5.5.13 Análisis de riesgo

#### b) Escenario Optimista

En el escenario optimista se ha incrementado un 5% las ventas en cada servicio en el año 2º al 5º

**Tabla N° 23: Escenario optimista**

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>INVERSION</b>	<b>208,995.00</b>					
<b>INGRESOS</b>		<b>254,880.00</b>	<b>267,624.00</b>	<b>281,005.20</b>	<b>295,055.46</b>	<b>310,808.23</b>
Servicio Básico		67,288.32	70,652.74	74,185.37	77,894.64	81,789.37
Servicio Práctico		86,999.04	91,348.99	95,916.44	100,712.26	105,747.88
Servicio Full Activity		100,592.64	105,622.27	110,903.39	116,448.55	122,270.98
Capital de Trabajo						1,000.00
<b>EGRESOS</b>		<b>79,360.00</b>	<b>82,540.00</b>	<b>85,879.00</b>	<b>89,384.95</b>	<b>93,066.20</b>
Gastos Administrativos		63,600.00	66,780.00	70,119.00	73,624.95	77,306.20
Depreciación		15,760.00	15,760.00	15,760.00	15,760.00	15,760.00
<b>Utilidad antes de Imp.</b>		<b>175,520.00</b>	<b>185,084.00</b>	<b>195,126.20</b>	<b>205,670.51</b>	<b>217,742.04</b>
Impuesto 30%		52,656.00	55,525.20	58,537.86	61,701.15	65,322.61
<b>Utilidad despues de Imp.</b>		<b>122,864.00</b>	<b>129,558.80</b>	<b>136,588.34</b>	<b>143,969.36</b>	<b>152,419.42</b>
Depreciación		15,760.00	15,760.00	15,760.00	15,760.00	15,760.00
<b>FLUJO ECONOMICO</b>	<b>-208,995.00</b>	<b>138,624.00</b>	<b>145,318.80</b>	<b>152,348.34</b>	<b>159,729.36</b>	<b>168,179.42</b>
Interes		12,707	10,859	8,716	6,230	3,346
Amortización		11,548	13,396	15,539	18,025	20,910
Préstamo	79,418.10					
Escudo fiscal		3,812.07	3,257.76	2,614.76	1,868.88	1,003.66
<b>FLUJO FINANCIERO</b>	<b>-129,576.90</b>	<b>159,066.96</b>	<b>166,316.07</b>	<b>173,988.61</b>	<b>182,115.51</b>	<b>191,430.80</b>

**a) VAN- TIR Económico - Escenario Optimista**

La suma de todos los flujos en un periodo de 5 años da un Valor Actual Neto de S/. 315,546.18

La TIR de 64% demuestra la rentabilidad del proyecto.

<b>VANE (11%)</b>	S/. 315,546.18
<b>TIRE</b>	64%

**b) VAN- TIR Financiero - Escenario Optimista**

La suma de todos los flujos en un periodo de 5 años da un Valor Actual Neto de S/. 459,010.36

La TIRF de 125% demuestra la rentabilidad del proyecto.

<b>VANF (11%)</b>	S/. 459,010.36
<b>TIRF</b>	125%

### 5.5.13 Análisis de riesgo

#### c) Escenario Pesimista

Disminución del precio de venta original en 10% en los 3 servicios a partir del 2 año

**Tabla N° 24: Escenario pesimista**

	<b>AÑO 0</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>INVERSION</b>	<b>208,995.00</b>					
<b>INGRESOS</b>		<b>254,880.00</b>	<b>229,392.00</b>	<b>206,452.80</b>	<b>185,807.52</b>	<b>168,226.77</b>
Servicio Básico		67,288.32	60,559.49	54,503.54	49,053.19	44,147.87
Servicio Práctico		86,999.04	78,299.14	70,469.22	63,422.30	57,080.07
Servicio Full Activity		100,592.64	90,533.38	81,480.04	73,332.03	65,998.83
Capital de Trabajo						1,000.00
<b>EGRESOS</b>		<b>79,360.00</b>	<b>73,000.00</b>	<b>67,276.00</b>	<b>62,124.40</b>	<b>57,487.96</b>
Gastos Administrativos		63,600.00	57,240.00	51,516.00	46,364.40	41,727.96
Depreciación		15,760.00	15,760.00	15,760.00	15,760.00	15,760.00
<b>Utilidad antes de Imp.</b>		<b>175,520.00</b>	<b>156,392.00</b>	<b>139,176.80</b>	<b>123,683.12</b>	<b>110,738.81</b>
Impuesto 30%		52,656.00	46,917.60	41,753.04	37,104.94	33,221.64
<b>Utilidad despues de Imp.</b>		<b>122,864.00</b>	<b>109,474.40</b>	<b>97,423.76</b>	<b>86,578.18</b>	<b>77,517.17</b>
Depreciación		15,760.00	15,760.00	15,760.00	15,760.00	15,760.00
<b>FLUJO ECONOMICO</b>	<b>-208,995.00</b>	<b>138,624.00</b>	<b>125,234.40</b>	<b>113,183.76</b>	<b>102,338.18</b>	<b>93,277.17</b>
Interes		12,707	10,859	8,716	6,230	3,346
Amortización		11,548	13,396	15,539	18,025	20,910
Prestamo	79,418.10					
Escudo fiscal		3,812.07	3,257.76	2,614.76	1,868.88	1,003.66
<b>FLUJO FINANCIERO</b>	<b>-129,576.90</b>	<b>159,066.96</b>	<b>146,231.67</b>	<b>134,824.03</b>	<b>124,724.34</b>	<b>116,528.54</b>

**a) VAN- TIR Económico - Escenario Pesimista**

La suma de todos los flujos en un periodo de 5 años da un Valor Actual Neto de S/. 200,957.04

La TIR de 52% demuestra la rentabilidad del proyecto.

<b>VANE (11%)</b>	S/. 200,957.04
<b>TIRE</b>	52%

**b) VAN- TIR Financiero - Escenario Pesimista**

La suma de todos los flujos en un periodo de 5 años da un Valor Actual Neto de S/. 344,421.22

La TIRF de 113% demuestra la rentabilidad del proyecto.

<b>VANF (11%)</b>	S/. 344,421.22
<b>TIRF</b>	113%

**VAN Ponderado**

**Tabla N° 25: VAN ponderado**

<b>VAN PROBABLE</b>	S/. 289,944.11	0.8	S/. 231,955.29
<b>VAN OPTIMISTA</b>	S/. 315,546.18	0.15	S/. 47,331.93
<b>VAN PESIMISTA</b>	S/. 200,957.04	0.05	S/. 10,047.85
<b>VAN PONDERADO</b>		1	<b>S/. 289,335.07</b>

## VI. CONCLUSIONES

Con respecto al entorno, actualmente no existe una organización con este modelo de negocio en la ciudad de Chiclayo que se dedique a otorgar el servicio, pero si se encuentran casos como el Centro del Adulto Mayor de Essalud y los CIAM “Centros Integrales de Atención a la Persona Adulta Mayor” en Centros Municipales, mayormente en la ciudad de Lima.

Esto se debe a una mejora en la condición de vida de los adultos mayores, mediante el mejoramiento del bienestar físico, psíquico y social de las personas adultas mayores, a través de actividades artísticas, culturales, recreativas, artesanales y ocupacionales que promuevan una mayor participación para su desarrollo personal e integración a la sociedad.

Con respecto al mercado y a las necesidades requeridas se ha centrado que los servicios a los adultos mayores mejorará su condición de vida, con un atención personalizada, brindándoles una mayor socialización y una recreación asegurada. Lo cual les facilita la participación activa, concertada y organizada de las personas adultas mayores a desarrollar lazos de mutuo conocimiento y amistad.

Con lo que respecta al plan operativo de la empresa, se ha determinado el proceso que se tomará para el otorgamiento de los servicios, el cual está enfocado en la eficiencia y eficacia de los mismos; mejorando así el proceso continuamente gracias a la retroalimentación que brindarán los clientes durante el desarrollo de las actividades.

En lo organizacional, la estructura está bien detallada acorde a las necesidades y requerimientos de la empresa, tanto en lo administrativo como el personal operativo. Así mismo se plasmará las

responsabilidades y funciones de cada trabajador, para así facilitar la normalización, evaluación y control de las actividades.

El proyecto de acuerdo al Valor Presente Neto de S/. 271,892.66 alcanza a cubrir la inversión inicial de S/. 208.995, lo que indica la viabilidad del proyecto analizado a 5 años.

La Tasa Interna de Retorno, TIR es de 48% lo cual quiere decir que los flujos de caja generados por el proyecto a 5 años permiten la sostenibilidad y rentabilidad del negocio.

## VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

David Fred (2003). *Conceptos de administración estratégica*, 9 Edición. México: Pearson Educación

Graham Friendly y Stefan, Zehle (2008). *Cómo diseñar un plan de negocio*. Primera edición, Lima- Perú: Editorial TheEconomist.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2010). *Producto interno bruto por clase de actividad económico 2007- 2009*. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/biblioineipub/bancopub/est/lib0932/>

Jiménez Quintero, José (2005). *Dirección estratégica y viabilidad de empresas*. España: Editorial Pirámide.

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. *Informe Anual del Empleo de las Personas Adultas Mayores - 2007*. Recuperado [http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/publicacion/estudio\\_laboral\\_PAM\\_2007.pdf](http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/publicacion/estudio_laboral_PAM_2007.pdf)

Muñiz Rafael (2007). *Plan de negocios: Emprendedores*. Director General de RMG& Asociados.

Osterwalder Alexander &Pigneur Yves (2013). *Generación de modelos de negocio*. Octava edición. España: Editorial Deusto.

Porter Michael (2012). *Estrategia competitiva, técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. España: Editorial Pirámide.



