



**“CENTRO DE APRENDIZAJE PARA EL ADULTO MAYOR
VIDA ACTIVA E3E”**

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

Presentado por

**Srta. Flordith Herrera Ruiz
Sr. José Hernández Crespo
Sr. Omar Chavesta Villanueva**

Asesor: Profesor Martín Otiniano Carbonell

2017

Dedicamos el presente trabajo a nuestros padres,
por su apoyo incondicional.

Agradecemos a todos nuestros profesores, en especial al profesor Martín Otiniano Carbonell por su orientación, asesoramiento y dedicación.

Resumen ejecutivo

El centro de aprendizaje Vida Activa E3E, dirigido a personas adultas mayores, es una empresa que nace como una iniciativa socialmente responsable con la finalidad de contribuir y difundir el rol del adulto mayor en la sociedad, así como iniciar el desarrollo de servicios dirigidos a un segmento de mercado no atendido. Si bien actualmente existen una serie de servicios enfocados en la salud del adulto mayor y algunos esfuerzos por desarrollar programas educativos en el sector público, éstos no se han enfocado en las necesidades específicas del adulto mayor.

El segmento meta del centro de aprendizaje Vida Activa E3E son adultos mayores entre 65 a 80 años de los niveles socioeconómicos (NSE) A y B de los principales distritos de Lima Metropolitana, quienes asisten principalmente a clubes sociales, centros comerciales y cafés, y que buscan realizar actividades sociales con sus grupos etarios.

Ante ello, la propuesta de valor del plan de negocios es la de brindar paquetes de cursos y talleres considerando un servicio personalizado y de calidad, donde el adulto mayor interactúe con personas de su misma edad, en un lugar especialmente acondicionado que le permita aprender y así mejorar su calidad de vida en los ámbitos cognitivo, social y físico. Todo ello, en un centro especialmente diseñado, con la infraestructura adecuada y requerida para este segmento, así como horarios flexibles, pero sobre todo personalizado

El servicio se ofrecerá desde una sede ubicada en San Borja de fácil acceso y cercana a diferentes lugares que pueden complementar el servicio como parques, centros comerciales, iglesias, entre otros. Inicialmente, se tendrán dos salones de clases que progresivamente se implementarán hasta llegar a cuatro salones al final del quinto año de operación. Desde el punto de vista comercial, se utilizará una fuerza de ventas que incentivará la visita de adultos mayores a charlas gratuitas dictadas por especialistas y referentes a realizarse en el mencionado centro, con la finalidad de cerrar ventas a través de clases demostrativas.

La inversión inicial estimada es de S/ 561.687,00. El presente plan de negocios ha sido evaluado a cinco años, incluyendo una etapa pre operativa de siete meses. Financieramente, presenta un flujo de caja económico descontado con un Costo de Oportunidad de Capital (COK) de 10,92% y con ratios de rentabilidad atractivos como el Valor Actual Neto (VAN) de S/ 1.063.957,00 y la Tasa Interna de Retorno (TIR) de 37,63%. En ese sentido, es un proyecto atractivo y rentable para un potencial inversionista.

Índice

Índice de tablas.....	ix
Índice de gráficos	x
Índice de anexos	xi
Resumen ejecutivo.....	iv
Capítulo I. Introducción	1
1. Antecedentes.....	1
2. Razones de interés.....	1
3. Objetivos del plan de negocios	2
3.1 Objetivo general.....	2
3.2 Objetivos específicos	2
4. Concepto de negocio.....	2
5. Alcance	3
6. Limitaciones.....	3
Capítulo II. Análisis del entorno.....	4
1. Análisis del macroentorno	4
1.1 Entorno económico	4
1.2 Entorno social y demográfico	5
1.3 Entorno político	5
1.4 Entorno tecnológico.....	6
2. Análisis del mercado.....	6
2.1 Identificación, características y evolución del sector.....	6
2.2 Descripción e identificación de la competencia.....	6
2.3 Modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter.....	7
2.3.1 Poder de negociación de los compradores o clientes.....	7
2.3.2 Poder de negociación de los proveedores o vendedores	8
2.3.3 Amenaza de nuevos competidores entrantes	8
2.3.4 Amenaza de productos sustitutos.....	8
2.3.5 Rivalidad entre los competidores.....	8

Capítulo III. Estudio de mercado	9
1. Metodología utilizada	9
2. Selección de mercados	10
2.1 El cliente y el mercado	10
2.1.1 Descripción del problema y necesidad	10
2.1.2 El cliente o usuario: descripción y variables clave	11
2.2 Variables de segmentación	12
2.3 Segmento seleccionado	12
3. Resultados de la encuesta aplicada al adulto mayor	13
3.1 Características de la encuesta	13
3.2 Resultados relacionados al perfil del adulto mayor	13
3.3 Resultados relacionados a la validación del modelo de negocio	14
3.4 Conclusiones del estudio de mercado	15
4. Análisis de la demanda	16
4.1 Proyección de la demanda	18
Capítulo IV. El modelo de negocio inicial	19
1. Modelo de negocio según Osterwalder	19
2. Cadena de valor	20
Capítulo V. Planeamiento estratégico	21
1. Formulación de la misión y visión	21
2. Valores	21
3. Objetivos estratégicos	21
4. Análisis FODA y determinación de estrategias	22
5. Factores críticos de éxito	23
6. Estrategia genérica o competitiva	23
7. Estrategia de crecimiento	24
Capítulo VI. Plan de marketing	25
1. Objetivos	25
2. Estrategias y plan de acción	25
2.1 Estrategia de segmentación	25
2.2 Estrategia de posicionamiento	26
2.3 Estrategias funcionales y plan de acción de marketing	27

2.3.1 Servicio	27
2.3.2 Precio	28
2.3.3 Distribución	28
2.3.4 Promoción.....	29
2.3.5 Personas	31
2.3.6 Procesos	32
2.3.7 Evidencia física.....	32
2.4 Estrategia de fidelización.....	32
3. Presupuesto de marketing	33
Capítulo VII. Plan funcional de operaciones	34
1. Objetivos	34
2. Estrategia y plan de acción	34
2.1 Diseño idóneo de cursos especializados	34
2.2 Garantizar una infraestructura adecuada.....	36
2.3 Excelencia del servicio de atención	36
2.4 Implementar un sistema de gestión.....	37
2.5 Seguimiento y monitoreo de etapa pre operativa.....	38
2.6 Mapa de procesos.....	39
3. Descripción de los procesos.....	40
3.1 Proceso core - reclutamiento y selección de profesores.....	40
3.2 Proceso core - planificación operativa	40
3.2.1 Elaboración del perfil del adulto mayor del centro.....	40
3.2.2 Elaboración de malla curricular	41
3.2.3 Diseño del contenido de cursos	42
3.3 Proceso core - ejecución del servicio.....	42
3.3.1 Ejecución del curso o taller	43
3.3.2 Ejecución de servicios complementarios	43
3.3.3 Medición de la satisfacción diaria de clientes.....	43
3.4 Proceso core - post venta	44
3.4.1 Encuestas de satisfacción	44
3.4.2 Control de horas recibidos por alumno.....	44
3.5 Proceso core - gestión de calidad y atención al cliente.....	44
4. Presupuesto de Operaciones	44

Capítulo VIII. Plan de organización y recursos humanos	46
1. Objetivos	46
2. Estrategia y plan de acción	46
2.1 Reclutamiento y selección	46
2.2 Inducción	47
2.3 Capacitación.....	47
2.4 Evaluación del desempeño.....	48
2.5 Retención y compensación	48
3. Diseño de la estructura organizacional	49
4. Presupuesto de plan de organización y recursos humanos	50
Capítulo IX. Plan de responsabilidad social	52
1. Objetivos	52
2. Estrategias y plan de acción	52
2.1 Desarrollar marketing social	53
2.2 Realizar planes de acción con los principales stakeholders	54
2.3 Premios y distinciones como empresa responsable	54
Capítulo X. Plan financiero	55
1. Datos, supuestos y políticas	55
2. Estados financieros	56
3. Estructura del financiamiento	57
4. Tasa de descuento	57
5. Simulación financiera y análisis de sensibilidad.....	58
6. Cálculo del punto de equilibrio.....	59
Conclusiones y recomendaciones	60
1. Conclusiones.....	60
2. Recomendaciones	61
Bibliografía	62
Anexos	65
Nota biográfica	86

Índice de tablas

Tabla 1.	Cantidad de asistentes por centro en el año 2015	7
Tabla 2.	Interés en la propuesta para personas entre 65 a 79 años según asistencia a CIAM y CAM	14
Tabla 3.	Población entre 65 y 80 años en distritos de la zona geográfica Lima Moderna.....	17
Tabla 4.	Población NSE A y B entre 65 y 80 años en distritos objetivos.....	17
Tabla 5.	Proyección de adultos mayores de NSE en distritos objetivos.....	18
Tabla 6.	Demanda proyectada total por año de operación.....	18
Tabla 7.	Demanda del proyecto.....	18
Tabla 8.	Objetivos estratégicos bajo las perspectivas del BSC	22
Tabla 9.	Objetivos de marketing.....	25
Tabla 10.	Presupuesto de Marketing	33
Tabla 11.	Objetivos del plan operativo.....	34
Tabla 12.	Presupuesto de Operaciones	45
Tabla 13.	Objetivos de recurso humanos.....	46
Tabla 14.	Presupuesto de recursos humanos	51
Tabla 15.	Objetivos de responsabilidad social	52
Tabla 16.	Variables para el cálculo del flujo de ingresos	56
Tabla 17.	Estado de situación financiera Vida Activa E3E.....	56
Tabla 18.	Estado de resultados Vida Activa E3E (año 1-año 5)	57
Tabla 19.	Resumen de ingresos	58
Tabla 20.	Flujo de caja	58
Tabla 21.	Resumen de escenarios.....	59
Tabla 22.	Cálculo del punto de equilibrio	59

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Cronograma de actividades de pre operaciones	38
Gráfico 2.	Mapa de procesos del centro de aprendizaje	39
Gráfico 3.	Organigrama de la organización.....	50

Índice de anexos

Anexo 1.	Entrevistas a distintos conocedores del sector adulto mayor.....	66
Anexo 2.	Análisis cuantitativo de las cinco fuerzas de Porter	68
Anexo 3.	VARIABLES para determinar el segmento meta.....	69
Anexo 4.	Gráficos de encuestas	70
Anexo 5.	Encuesta.....	71
Anexo 6.	Población entre 65 y 80 años por distritos de Lima Moderna para el año 2017.....	73
Anexo 7.	Análisis de componentes de misión del centro de aprendizaje.....	74
Anexo 8.	Análisis FODA cruzado	75
Anexo 9.	Listado de procedimientos.....	76
Anexo 10.	Momentos de la verdad de los procesos de experiencia de compras y servicio de enseñanza.....	77
Anexo 11.	Flujograma del proceso elaboración de malla curricular, diseño de cursos y planificación de operaciones	78
Anexo 12.	Agrupación de paquetes de cursos.....	79
Anexo 13.	Brochure de paquetes de cursos	80
Anexo 14.	Puestos y funciones principales.....	81
Anexo 15.	Descripción de stakeholders del centro de aprendizaje	82
Anexo 16.	Priorización de stakeholders.....	82
Anexo 17.	Modelo de indicadores de responsabilidad social empresarial en el centro de aprendizaje.....	83
Anexo 18.	Cronograma de recursos humanos.....	84
Anexo 19.	Ubicación del local.....	85

Capítulo I. Introducción

1. Antecedentes

Actualmente en el Perú, específicamente en la ciudad de Lima, el 41% de las familias tienen a una persona mayor a 60 años en casa. Adicionalmente, este segmento poblacional se ha incrementado en aproximadamente 27% desde el año 2007. Ambos datos, según el estudio de Perfil del Adulto Mayor realizado por la empresa Ipsos (Ipsos 2014a), permiten evidenciar la existencia de un sector de la población de rápido crecimiento y de una oportunidad potencial en cuanto a servicios que permitan satisfacer sus diferentes necesidades.

Ante ello, instituciones públicas y municipales han desarrollado servicios principalmente enfocados en brindar programas, charlas y cursos que satisfagan la necesidad de ocupar el tiempo del adulto mayor en centros especializados. Actualmente, según el estudio de Ipsos (Ipsos 2014), solo el 5% de la población adulta mayor en Lima se encuentra participando activamente en una asociación u organización dirigida a este segmento.

Este último porcentaje permite identificar un mercado por atender ya que el índice de penetración de servicios hacia este segmento es aún bajo o nulo, sobre todo en servicios de difusión de conocimiento o aprendizaje. Es así, que se reconoce un potencial de atención a través de un centro de aprendizaje que logre diferenciarse de las actuales ofertas, sobre todo, de las públicas que brindan servicios similares pero sin contar personal capacitado ni la infraestructura adecuada.

2. Razones de interés

Las motivaciones de los integrantes del grupo que realizan el presente plan de negocios se resumen en tres: experiencias familiares o personales, relación directa con un experto y pionero en servicios al sector del adulto mayor; y conocimiento sobre información relacionada con la desatención y crecimiento de dicho segmento.

- **Experiencias familiares o personales.** Los autores de la presente investigación tenían la preocupación que sus padres adultos mayores no disfrutaran a plenitud de esta etapa de sus vidas porque tienen como actividades principales la atención de los nietos y de sus casas. Esto se ha manifestado al interior de sus familias mediante conversaciones informales.

- **Experto y pionero en el segmento del adulto mayor.** Alejandro Chang comentó acerca de la poca variedad de servicios dirigidos a dicho mercado (ver anexo 1 para el detalle de la entrevista así como las entrevistas realizadas a otras personas relacionadas con el sector).
- **Información sobre el crecimiento de la población adulto mayor, un sector desatendido.** Tal como se mencionara anteriormente, el estudio de Ipsos Perú confirmó la percepción que tenían los autores de la presente investigación a este sector.

3. Objetivos del plan de negocios

3.1 Objetivo general

Creación de un centro de aprendizaje dirigido al adulto mayor que contribuya a mejorar su calidad de vida, con un servicio personalizado, a través de paquetes de cursos, programas y talleres realizados a medida de las necesidades pedagógicas y cognitivas, que son diseñados y dictados por especialistas en una infraestructura acondicionada.

3.2 Objetivos específicos

- Realizar un estudio de mercado mediante encuestas y entrevistas a especialistas que permita identificar las preferencias actuales del adulto mayor, analizar la competencia y por ende diseñar el modelo financiero.
- Diseñar los cursos, programas y talleres de acuerdo a las preferencias identificadas en el estudio de mercado.

4. Concepto de negocio

Implementar un centro de aprendizaje dirigido al adulto mayor, que contribuya a mejorar su calidad de vida a través de un servicio personalizado que se diferencie de lo masivo de la competencia, con paquetes de cursos impartidos por especialistas, en una infraestructura diseñada y equipada según sus necesidades, en horarios flexibles y seguimiento personal a través de tutoriado

Cabe resaltar que bajo el concepto de calidad de vida los autores de la investigación se refieren a satisfacer las necesidades sociales, mentales y físicas que les permitan a los adultos mayores disfrutar de esta etapa especial de sus vidas. Así, son los principales atributos del servicio son:

- **Servicio personalizado.** Servicio no masivo y se imparte máximo a 15 personas.
- **Especialización.** Personal con conocimiento de andragogía para determinar la metodología óptima para la enseñanza de los diferentes paquetes de cursos o talleres.
- **Tutoriado.** Los adultos mayores en todo momento contarán con un tutor quien los guiará y brindará retroalimentación sobre el avance en sus cursos
- **Infraestructura idónea.** Las instalaciones estarán equipadas para atender las necesidades del adulto mayor en cuanto a desplazamiento, traslados, comodidad, etcétera.

Este negocio se dirige al segmento de adultos mayores, entre los 65 y 80 años, del nivel socioeconómico (NSE) A y B, quienes tienen necesidad de ocupar su tiempo compartiendo con personas de su edad, aprendiendo o reforzando temas de su interés que van desde idiomas, tecnología, asesorías para el cuidado y socialización con sus nietos, hijos, entre otros.

En cuanto a la implementación del servicio, se considera que la ubicación del local es una variable crítica y ante ello, en un primer momento, se trabajará con un local alquilado en el distrito de San Borja. Por otro lado, se requiere la contratación de personal con conocimiento de andragogía que permitirá diseñar los cursos a sus necesidades. Es así que los principales procesos serán el diseño de cursos académicos, la selección de personal y la atención al cliente.

5. Alcance

El presente plan de negocios y la idea que la genera tiene como alcance brindar paquetes de cursos, programas y talleres que permitan el desarrollo del ámbito cognitivo, físico y social del adulto mayor, como el servicio principal, gracias a la labor de profesionales especializados en la atención y cuidado del adulto mayor.

Por otro lado, a nivel estructural del plan, ésta contiene los siguientes entregables: plan estratégico de marketing, operativo, de recursos humanos, de responsabilidad social y financiero.

6. Limitaciones

- Acceso a información sobre la competencia (municipalidades e instituciones públicas).
- Estadística de la población del segmento elegido, las que pueden presentar un sesgo determinado y ante ello alterar las preferencias del segmento.

Capítulo II. Análisis del entorno

1. Análisis del macroentorno

1.1 Entorno económico

Para realizar el análisis económico se describirá el comportamiento de los siguientes indicadores: Producto Bruto Interno (PBI), inflación, cuenta corriente de la balanza de pagos, déficit fiscal y tipo de cambio. De los mismos, se puede inferir que existe un clima favorable para la implementación del negocio.

- **Producto Bruto Interno (PBI).** Para el último trimestre del año 2016, el PBI creció en 3% a comparación del mismo período del año anterior según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2017). Por otro lado, las proyecciones para el año 2017, realizadas por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) (2017), son de 3,5%, y de 3,8% al 4% en promedio para el 2018. Para la presente investigación se aplicó una encuesta el 27 de febrero de 2017 a analistas económicos, personal del sistema financiero y empresas no financieras.
- **Inflación.** Según las proyecciones económicas del BCRP (2017), las expectativas de la inflación para el 2017 se mantienen de 2,9% a 3,0%, mientras para el 2018 esta oscilaría entre 2,7% a 3,0%, manteniéndose en el rango meta establecido por dicha institución.
- **La cuenta corriente de la balanza de pagos.** Este indicador bajó en 4,9% del PBI en el 2015, y disminuyó en 2,8% del PBI en el 2016. Para el 2017 y 2018 seguirá en descenso, y se encontrará entre 2,6% y 2,4% del PBI según el BCRP (2017).
- **Déficit fiscal.** El Perú registró déficit de 2,6% del PBI en 2016 según el BCRP (2017). Se ha elevado la proyección del déficit a 2,8% del PBI en 2017 y de 2,6% del PBI en 2018.
- **Tipo de cambio.** Entre diciembre de 2016 y marzo del 2017 el tipo de cambio registró una apreciación de 2% pasando de S/ 3,357 a S/ 3,291 por dólar, influido por mayores precios de los commodities y por la depreciación del dólar a nivel global debido a la incertidumbre existente sobre la nueva postura política y comercial de Estados Unidos de América.
La economía global continúa expandiéndose a tasas moderadas, de acuerdo con los indicadores de crecimiento del cuarto trimestre de 2016, lo cual sugiere que los resultados electorales de Estados Unidos y de Inglaterra (Brexit), no tendrían un impacto significativo sobre el crecimiento de los años 2017 y 2018, por lo que se espera que el PBI mundial crezca a tasas de 3,4% y 3,5%.

1.2 Entorno social y demográfico

De acuerdo con el informe mundial sobre el envejecimiento, en el 2000 había 600 millones de personas mayores de 60 años en el mundo, cifra que se duplicará para el 2025, lo que representa el 10% de la población total del planeta. En Europa, esta población sobrepasa ya el 20% del total. En el Perú, esta población representa el 10% de la población total, con 3.229.876, por lo que es considerado como un país de envejecimiento moderado.

La población mayor de 60 años en el Perú se ubica mayoritariamente en Lima Metropolitana 963.353 personas (31%). Un análisis de la condición socioeconómica muestra que 29% de ellos se encuentra en los NSE A y B y en este ámbito el 70 % tiene educación superior completa. En relación con su situación laboral, en el área urbana casi el 50% de la población mayor a 65 años se encuentra activa, esta cifra disminuye a casi el 20% a partir de los 78 años.

Actualmente el concepto del adulto mayor pasivo y dedicado exclusivamente al cuidado de sus nietos es cada vez más obsoleto y surge el concepto del "Envejecimiento saludable".

Según la international study on aesthetic/cosmetic (ISAPS), el 3% de las intervenciones estéticas son realizadas por adultos mayores a 65 años. Sin embargo, en Norteamérica quienes más se someten a procedimientos estéticos son los adultos mayores. En la región, Argentina presenta un 20% de pacientes que se someten a cirugías estéticas, este es el resultado de una generación que decide lucir una imagen acorde con su estilo de vida actual y se encuentran relacionadas con el deseo de sentirse bien con ellas mismas, a la hora de proyectar una imagen positiva de su físico.

1.3 Entorno político

El Perú ha gozado en las últimas dos décadas de un periodo de estabilidad democrática, lo que ha permitido una promoción en la inversión y apertura comercial, avalados por una estabilidad macroeconómica.

Actualmente las políticas orientadas a servicios buscan la inclusión del adulto mayor, a través de Los Centros Integrales de Atención al Adulto Mayor (CIAM), Los Centros del Adulto Mayor (CAM). Sin embargo, el nivel de cobertura actualmente representa aproximadamente el 5% y su estrategia se basa en la inclusión económica y protección del adulto mayor.

1.4 Entorno tecnológico

Según cifras de Intel, en Latinoamérica un 27% de personas de la tercera edad considera esencial el uso de dispositivos de cómputo, y se espera que esta tendencia siga creciendo. La tecnología esta ayudando a comunicarse más con la familia y esto puede hacer la diferencia si intentamos convencer a las personas adultas de usarla. En el continente americano uno de cada tres adultos mayores que está online usa redes sociales como Facebook y la mayoría de ellos usa las redes sociales para compartir con sus seres queridos las novedades.

2. Análisis del microentorno

2.1 Identificación del sector

La actividad económica en la cual se encuentra el centro de aprendizaje es el grupo S de “Otras actividades de servicios” según el documento de INEI “Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades. Revisión 4” (INEI 2010a). Dentro de dicha clasificación, el número 94 pertenece a las Actividades de asociaciones y específicamente el código 9499 a las “Actividades de otras asociaciones n.c.p.” la cual comprende diversos tipos de instituciones o asociaciones que facilitan el contacto con otras personas con intereses similares.

2.2 Descripción e identificación de la competencia

En el Perú, mediante la Ley N°28803, Ley de las Personas Adultas Mayores, se constituye un marco normativo para el establecimiento de mecanismos que permiten el ejercicio de los derechos de las personas adultas mayores (PAM) (Congreso de la República 2016). Según dicha Ley, estos derechos están orientados a mejorar la calidad de vida e integrarlos al desarrollo social, económico, político y social; y, en ese sentido, se crean diversos programas con la finalidad de incrementar la participación social de los PAM. Es así, que a través del Estado se brinda lo siguiente:

- Centros Integrales de Atención al Adulto Mayor (CIAM) a niveles de municipalidades distritales.
- Centros de Adulto Mayor (CAM) gestionado por ESSALUD.
- Centros organizacionales que están activos mediante programas y talleres.

Los cursos, programas o talleres que ofrece el Estado son deportes, manualidades, cursos de computación, idiomas, charlas, entre otros. Por otro lado, existen organizaciones privadas que ofrecen servicios para personas de tercera edad como los siguientes:

- Los círculos o clubes de adulto mayor (incluye asociaciones al interior de los clubs de descendencia de otros países).
- Programas UNEX (Universidad de la Experiencia) de la Universidad Católica del Perú.

En la tabla 1 se presenta la cantidad de adultos mayores que en el año 2015 asistieron a los centros mencionados:

Tabla 1. Cantidad de asistentes por centro en el año 2015

Instituciones	Asistencia de adultos mayores
CIAM La Molina	990
CIAM Magdalena	543
CIAM Miraflores	744
CIAM San Borja	622
CIAM San Isidro	731
CIAM Santiago de Surco	1.312
Clubes privados	600
UNEX PUCP	900
Total estimado 2015	6.440

Fuente: CIAM de La Molina, 2016; CIAM de Magdalena, 2016; CIAM de Miraflores, 2016; CIAM de San Borja, 2016; CIAM de San Isidro, 2016; CIAM de Santiago de Surco, 2016; Programa Universidad de la Experiencia (UNEX PUCP), 2016.

Elaboración: Propia, 2017.

2.3 Modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter

A continuación, se mostrará el análisis de cada fuerza competitiva del sector según el análisis cuantitativo realizado y detallado en el anexo 2.

2.3.1 Poder de negociación de los compradores o clientes

El poder de negociación de los compradores es medianamente alto, 3.29 (en una escala de 1 al 5), debido a la disponibilidad de productos sustitutos y el relativo bajo costo que resulta cambiar de servicio, de acuerdo con el segmento elegido, los compradores gozan de liquidez (superiores a S/. 4.000) y destinan en promedio un 13% a actividades de esparcimiento y en sus decisiones de compra la calidad juega un rol importante, lo que genera que la sensibilidad al costo sea de moderado a bajo, por lo que garantizar un servicio de calidad y diferenciado es preponderante.

2.3.2 Poder de negociación de los proveedores o vendedores

El poder de negociación de proveedores en el sector es bajo (valor de 2.00), esto por cuanto los proveedores encuentran difícil integrarse hacia adelante y, por otro lado, el costo de cambio de proveedores es baja.

2.3.3 Amenaza de nuevos competidores entrantes

La entrada potencial al sector es una fuerza moderada (valor de 3). Por un lado, el requerimiento de capital para ingresar al sector es bajo y el costo por el cambio por parte de los clientes también. Sin embargo, el efecto de la experiencia es muy importante para ingresar al sector ya que se trata de un segmento (adulto mayor) con necesidades específicas.

2.3.4 Amenaza de productos sustitutos

Existe una variedad de productos sustitutos (gimnasios, CIAM, CAM, clubes del adulto mayor) y los costos del cambio para los clientes son bajos lo que representa una fuerza moderada (valor de 2.5). Por otro lado, la relación Precio / Valor en el segmento estudiado es un factor importante.

2.3.5 Rivalidad entre los competidores

Esta fuerza es moderada (valor 2.86) debido al número de competidores y sus características actuales (cumplimiento legal) y al lento crecimiento de la industria. Por otro lado, las características del producto a ofrecer al adulto mayor deben ser especiales para atender a sus necesidades específicas.

En conclusión, los autores de la presente investigación consideran que la industria de los servicios de entretenimiento para el adulto mayor es moderadamente atractiva básicamente por los pocos competidores y sus motivaciones, una demanda actual y futura insatisfecha, por los pocos servicios destinados al segmento. Adicionalmente, se ha considerado posicionar el proyecto de negocio en los NSE A y B. Haciendo énfasis en la personalización y calidad del servicio. Atributos que este segmento distingue.

Capítulo III. Estudio de mercado

1. Metodología utilizada

Como parte inicial del análisis se utilizaron tres herramientas (entrevistas con expertos, focus group y una encuesta piloto) cuyos objetivos principales fueron dos: conocer particularidades tanto del perfil y necesidades del adulto mayor, e identificar atributos o características del servicio que debieran considerarse en el diseño del modelo de negocio. En ese sentido, las principales conclusiones de las dos primeras herramientas son:

- **Perfil y características del adulto mayor**

- Los hijos de adultos mayores tienen influencia en las decisiones de sus padres.
- Existe un segundo nivel de segmentación de adultos mayores. Por ejemplo, existen adultos mayores dependientes (necesitan de un tercero para realizar actividades básicas) e independientes en cuanto a salud se refiere.
- Son personas muy fieles a los productos y servicios que consumen. Por el contrario, una decepción en una compra o servicio es perjudicial para cualquier negocio.
- Desean aprender tecnologías y conocimientos nuevos que le permitan compenetrarse mejor con sus hijos y nietos.
- Un mecanismo de difusión importante para un servicio o producto hacia los adultos mayores son charlas por personajes referentes (por ejemplo, en temas de salud).

- **Características a considerar en negocios para el adulto mayor**

- Negocios potenciales para el segmento de adultos mayores de los segmentos A y B, aún incipiente, se pueden relacionar a la recreación, turismo, educación y salud.
- El mejor mecanismo para captar la atención del segmento es el boca a boca y charlas a través de personajes importantes y referentes.
- La mejor edad para brindar servicios de aprendizaje es entre 60 a 80 años.
- Una de las principales barreras para negocios en este sector se encuentra en que los adultos que recién entran a dicha etapa de su vida, no se consideran adultos mayores.
- Los negocios del adulto mayor son inversiones de largo plazo en la cual se reflejan resultados aproximadamente a los cuatro o cinco años.
- Existen profesionales en el aprendizaje del adulto mayor denominados gerontólogos.
- La paciencia y el servicio personalizado debieran ser considerados como características del personal de un centro de aprendizaje quienes tendrán interacción con ellos.

Por otro lado, los resultados de la tercera herramienta (la encuesta piloto realizada a 75 personas adultos mayores) son las siguientes:

- 43% son personas independientes económicamente, 33% pensionistas y 24% dependientes económicamente. Esto último denota que la mayoría de personas encuestadas tienen ingresos propios de sus iniciativas laborales o rentas.
- 53% no asiste actualmente a ningún CIAM o club social. Por otro lado, 25% sí asisten a algún centro y, por último, 21% asisten a otras instituciones, en su mayoría parroquias.
- 67% de personas adultas mayores tienen mucho interés o un interés moderado por asistir a un centro de aprendizaje según el modelo de negocio propuesto, mientras un 21% está nada interesado y un 12%, poco interesado.
- Entre las principales características que los adultos mayores consideran que debiera tener un centro de aprendizaje son profesores personalizados, servicio personalizado, comodidad, seguridad, accesibilidad, principalmente.
- Los cursos más atractivos para el adulto mayor son redes sociales, cursos culturales y talleres en campo, baile, gimnasio, cómputo, musicoterapia e idiomas.

Luego de la encuesta piloto se desarrolló la encuesta dirigida al segmento objetivo de adultos mayores con el objetivo de validar el modelo de negocio inicial y, de ser necesario, realizar cambios al mismo.

Es así que, considerando la ecuación de cálculo de la muestra para una población de 38.000 personas adultas mayores, resultan 380 personas a encuestar con un nivel de confianza de 95% y margen de error de 5%. Cabe resaltar que para efectos de la toma de encuestas y de aplicación al presente estudio se realizaron 400 encuestas.

2. Selección de mercados

2.1 El cliente y el mercado

2.1.1 Descripción del problema y necesidad

Los adultos mayores pasan la mayor parte del día realizando actividades como cuidar a los nietos, cuidar la casa, entre otras, que no necesariamente contribuyen a mejorar su calidad de vida. A pesar de ello, lo hacen con gusto porque sienten que deben satisfacer y cuidar a su familia, hijos y nietos por encima de su satisfacción personal.

En este público se ha identificado como carencias importantes la sensación de poco afecto, sensación de vacío, poca interacción social y sensación de no ir al ritmo de la dinámica actual. Ante las carencias mencionadas se han identificado las siguientes necesidades:

- **Necesidad de afecto.** Perciben la falta del mismo en sus respectivos hogares generalmente por la dinámica de vida tanto de los hijos adultos como de los nietos. Ante ello, desean sentir mayor afecto y compañía, principalmente de su ambiente familiar y amigos.
- **Necesidad de sentirse útiles.** Más allá del ámbito familiar, desean destacar o emplear su tiempo en actividades que ellos desean hacer y que les permita mejorar su calidad de vida.
- **Necesidad de socializar.** Si bien tienen amistades de varios años no frecuenta a sus amigos o personas de su misma edad tanto como quisieran; es por ello que desean conocer personas nuevas y ampliar sus círculos sociales habituales.
- **Necesidad de aprender nuevas cosas o reforzar las actuales.** Desean estudiar o aprender diferentes temas. Incluso en las conversaciones de exploración mencionaron que no les importa compartir aula con personas de diferentes edades.

Es precisamente ante las carencias y necesidades mencionadas que el modelo de negocio propuesto estará orientado a impartir conocimientos al adulto mayor con la finalidad que ocupen su tiempo de manera como ellos desean y con personas de su misma edad.

2.1.2 El cliente o usuario: descripción y variables clave

Considerando los conceptos de roles del consumidor y aplicándolo al modelo de negocio, se identifican los siguientes roles:

- **Consumidor final.** Conformado por los adultos mayores entre 65 a 80 años de los NSE A y B. En la mayoría de los casos cuentan con el poder adquisitivo para comprar bienes y servicios según su interés.
- **Decisores.** Conformado tanto por los consumidores finales e inicialmente por los hijos de los mismos. Durante la entrevista realizada a un experto del sector del adulto mayor (ver anexo 1), éste menciona que los hijos de los adultos mayores son quienes deciden a pesar que el adulto mayor tenga el poder adquisitivo para realizarlo por él mismo. Incluso, este último, toma el rol de influenciadores. Esta información se verificará en el estudio de mercado.

2.2 Variables de segmentación

Considerando las necesidades anteriormente mencionadas se han considerado las siguientes variables de segmentación:

- **Variables demográficas.** Se consideran hombres y mujeres (género) mayores de 60 años (edad) y pertenecen los a NSE A, B y C, que cuenten con un nivel de ingreso familiar desde S/ 1.500 hasta mayores a S/ 8.000 mensual.
- **Variables geográficas.** La zona geográfica es la ciudad de Lima, específicamente los distritos considerados como parte de Lima Moderna.
- **Variables psicográficas.** El estilo de vida que involucra a personas que asisten regularmente a clubes sociales, centros comerciales y cafés. Por otro lado, buscan actividades sociales con sus grupos etarios.
- **Variables conductuales.** En cuanto a los beneficios buscados, son clientes que buscan calidad, buenos servicios y personalización en los bienes y servicios que adquieren. Por otro lado, se considera la variable de estados de salud (independientes o dependientes).

2.3 Segmento seleccionado

Los criterios para elegir al segmento meta se muestran a continuación (ver anexo 3):

- **Variables demográficas.** Adultos mayores de ambos géneros considerando dos rangos edades 65-72 y 73-79 años. En dicho rango de edad son personas independientes en el sentido que pueda valerse de sí mismos. Adicionalmente, se confirmó con el estudio de mercado que las personas entre de 80 a más requieren otras necesidades y 60 a 65 años no se sienten aún adultos mayores, incluso tienen la tasa más alta de desinterés en la propuesta. Por otro lado, según las encuestas y las entrevistas con expertos del sector, los NSE A y B podrán pagar los precios del centro de aprendizaje (ingresos mayores a S/ 4.000 mensuales).
- **Variables geográficas.** Considerando a los NSE A y B, se establece como Lima Moderna, específicamente los distritos de San Isidro, San Borja, La Molina, Surco, Miraflores y Magdalena. Cabe resaltar que la encuesta se desarrolló en principales avenidas y lugares concurridos de los distritos mencionados.
- **Variables psicográficas.** Se confirma que serán personas que asisten regularmente a clubes sociales, centros comerciales y cafés. Por otro lado, buscan actividades sociales con sus grupos etarios tanto en lugares cerrados como al aire libre.

Por el nivel socioeconómico y tipo de servicio, la calidad en el buen servicio, y la personalización son variables a incorporar en el diseño del servicio.

3. Resultados de la encuesta aplicada al adulto mayor

3.1 Características de la encuesta

Las principales características de la encuesta de campo realizada son las siguientes:

- Se aplicó a personas mayores de 60 años.
- Lugares en los cuales se desarrolló la encuesta: Armendáriz, Óvalo Gutiérrez, Parque Kennedy, Avenida Larco, Restaurante San Antonio en Miraflores, Avenida Caminos del Inca en Surco, Córpac, Parque La Pera en San Isidro y C.C La Rambla en San Borja.
- Las encuestas se realizaron durante los días 07 al 12 de octubre del 2016 durante las mañanas y tardes.
- El 62% de encuestados son mujeres y 38% hombres cuya edad es igual o mayor a 60 años.
- Los rangos de edades con mayor participación en la encuesta fueron personas entre 70 a 74 años con el 26%, seguido de las personas con 65 a 69 años con 24%, 18% para personas entre 60 a 64 y entre 75 a 79 años y, por último, 14%, mayores a 80 años.

3.2 Resultados relacionados al perfil del adulto mayor

- Sobre la dependencia económica, el 53,5% de los encuestados respondieron que no tienen dependencia económica de un familiar, mientras que el 31% depende de su cónyuge y solo un 15,5% dependen de su hijo u otro familiar. Se denota una alta independencia económica.
- En cuanto a la fuente de ingresos, el 84% de los entrevistados tiene una sola fuente, mientras el 14% tiene dos. Por otro lado, el 27% de los independientes económicamente dependen de una segunda fuente de ingresos, como el cónyuge o los hijos.
- Sobre la convivencia, el 65% vive con su cónyuge, 21% con sus hijos, mientras un 11% vive solo y un 4% con nietos y familiares.
- En cuanto a preferencias de los centros para el adulto mayor, 65,5% asiste a los clubes sociales mientras un 27,5% a los CIAM, 6% a los CAM y 1% a ningún centro.
- Sobre la frecuencia de visitas a los centros, ésta se muestra en el anexo 4.

3.3 Resultados relacionados a la validación del modelo de negocio

Las conclusiones a partir de la encuesta permitirán validar el modelo de negocio, y éstas son:

- Sobre el interés en la propuesta para el total de encuestados, el 75% mencionó estar muy interesado e interesado. Por otro lado, un 25% está poco interesado o nada interesado.
- Considerando el rango de edad de 65 a 79 años y el interés en la propuesta se muestra la siguiente tabla 2:

Tabla 2. Interés en la propuesta para personas entre 65 a 79 años según asistencia a CIAM y CAM

Grado de interés	Asisten a CIAM o CAM	No asisten a CIAM o CAM
Muy interesado e interesado	27,4%	57,8%
Poco o nada interesado	0,7%	14,1%
Total	100%	

Fuente: Elaboración propia, 2017

- De la pregunta anterior y realizando un análisis sobre los rangos de edades y su interés en el proyecto, los resultados se muestran en el anexo 4. Allí se identifica que los rangos de edad con mayor interés (muy interesados e interesados) se encuentran entre los 65 a 69, 70 a 74 y 75 a 79 años. El interés se reduce para edades como 80 a más y por otro lado, el rango con menor interés (poco interesado o nada interesado) es el de 60 a 64 años.
- Tomando en consideración el género de las personas según el interés, los resultados son:
 - Muy interesados: 73,08% son mujeres y 26,92% son hombres.
 - Interesados: 61,11% son mujeres y 38,89% son hombres.
 - Pocos interesados: 56,25% son mujeres y 43,75% son hombres.
 - Nada interesados: 27,78% son mujeres y 72,22% son hombres.
- Sobre las preferencias del nombre de la propuesta, el nombre elegido fue el de Vida Activa con 48,9%, mientras el 25,3% prefiere el nombre Aprendiendo juntos, 14,3% el nombre de Despierta & Vida y el 11,5% el de Lima Seniors.
- En cuanto a las preferencias a necesitar en el servicio las opciones más marcadas fueron áreas verdes con 30%, coffee break con 24%, cafetín con 18% y mozo vip, el 13%.
- En cuanto a la preferencia por la ubicación, el 40% prefiere que la sede se ubique en Miraflores, 19% La Molina, 12% Surco, 10% San Isidro, 8% San Borja y 10% otros.
- Las preferencias de los cursos son mayormente tecnológicos (uso de tablet y smartphones), fotografía, salud y nutrición, taller de teatro, baile, tai chi, yoga, gimnasia anti estrés, taller de memoria, como los principales.

- El 54% de personas consideró importante no incluir viajes al exterior o nacionales como parte de los servicios a ofrecer, mientras que el 46% sí lo considera importante.
- El 97% de encuestados considera que deberían aplicarse descuentos por una cantidad alta de cursos al momento de la inscripción.
- En cuanto a la duración de las clases, 51% considera que debe durar una hora y media horas, 34% una hora y el 15%, dos horas. Por otro lado, sobre preferencias en los turnos, 44% prefiere mañanas, 43% solo en las tardes y 13% en las noches.
- Sobre la frecuencia de días a visitar: 51% lo realizará hasta dos veces a la semana, 31% de tres a cinco veces por semana, 14% una vez por semana y el 3% los fines de semana.
- En cuanto los medios de comunicación sobre los cuales desean recibir publicidad, 62% prefiere folletos y afiches mientras el 38% prefiere las redes sociales o e-mail.
- Sobre el costo promedio por paquete de cursos, 52% seleccionó entre S/ 400 a S/ 500; 35%, entre S/ 300 a S/ 400, y el 13% más de S/ 500.
- A la pregunta si sus hijos y/o nietos tienen incidencia directa o un rol protagónico en sus decisiones, el 76% contestó que no, y el 24% dijo que sí.
- Por último, en cuanto si pagarían una membresía para pertenecer al centro, el 66% respondió que sí, mientras un 34% dijo que no.

3.4 Conclusiones del estudio de mercado

De acuerdo a las respuestas de la encuesta y el objetivo de la misma se puede concluir lo siguiente:

- Los autores de la presente investigación consideran que existe la demanda para el proyecto puesto que las personas muy interesadas e interesadas suman el 75% de encuestados para el total de rango de edades. Para el segmento de edad objetivo dividido por dos rangos de edades (65-72, 73-79 años) el porcentaje de aceptación es de 87,2%. Por otro lado, el rango con menor aceptación se encuentra entre 60 a 64 años y 80 a más.
- Una de las premisas iniciales del proyecto era el poder de involucramiento de los hijos o nietos de los adultos mayores en las decisiones de estos últimos. A pesar que el 76% consideró que no están involucrados, los autores creen que el 24% restante es un porcentaje mediano alto. Ante ello, recomiendan realizar un estudio (encuesta) a los hijos o nietos del segmento seleccionado con la intención de determinar el interés en la propuesta e, incluso, redirigir la estrategia del negocio.

- Un punto importante a considerar en el modelo de negocio son los días de asistencia al centro, puesto que la frecuencia de visita está concentrada principalmente durante los días de semana y se presume que los fines de semana están dedicados a la familia. En ese sentido, se realizarán estrategias de operaciones que generen visitas para dichos días. Por ejemplo, se realizarán actividades relacionadas a responsabilidad social, que bajo la estrategia de difusión de la importancia del adulto mayor en la sociedad, incluirán eventos para dicho fin así como clases a otros segmentos de adultos mayores no considerados.
- En cuanto a la ubicación del centro de aprendizaje, la mayoría de respuestas indicaron el distrito de Miraflores. Sin embargo, ya que la mayor cantidad de puntos donde se realizó la encuesta fue en dicho distrito y con la finalidad de determinar la mejor ubicación del centro, se desarrollará una matriz de criterios de evaluación que consideren como un criterio la respuesta en la encuesta, así como otros criterios como cantidad poblacional del adulto mayor en el distrito, precio de alquiler de predios, competencia, distrito céntrico, áreas verdes (ver anexo 19).

4. Análisis de la demanda

De acuerdo al último censo realizado en el 2007, la población adulta mayor en el Perú (mayor a 60 años) era de 2.495.643 habitantes, lo que representa el 8,8% de la población total. Según las proyecciones del INEI para el 2017 (2010b), la población proyectada adulta mayor es de 3.229.876 habitantes, representando el 10,1% de la población total. Considerando la edad específica del segmento meta (solo de 65 a 80 años) la población proyectada por INEI al 2017 es de 2.195.808 a nivel nacional.

A nivel de Lima Metropolitana hay 963.353 adultos mayores de 60 años en todos los niveles socioeconómicos y 531.067 tienen entre 65 a 80 años. En cuanto a Lima Moderna (12 distritos) la población adulta mayor de 60 años asciende a 246.981 personas, y 134.950 personas para el rango de edades entre 65 a 80 años (Ipsos 2014).

De acuerdo a la clasificación de Ipsos¹, Lima Moderna tiene el 92 % del NSE A y 46% del NSE B. Considerando solo a la población 65 a 80 años de los NSE A y B de Lima Moderna, presenta el siguiente nivel de desagregación por distrito (ver tabla 3):

¹ Ipsos clasifica en perfiles zonales a Lima Metropolitana, con la finalidad de determinar el perfil del habitante de Lima por zonas geográficas, que incluyen información demográfica, socioeconómica, empresarial, económica y datos relevantes de los perfiles de la vivienda, hogar, jefe del hogar, ama de casa, niño, adolescente y joven, adulto joven, internauta, celunauta y usuario de medios (Ipsos, 2014).

Tabla 3. Población entre 65 y 80 años en distritos de la zona geográfica Lima Moderna

Distritos	Población entre 65 y 80 años NSE A y B
Barranco	1.526
Jesús María	7.040
La Molina	12.565
Lince	3.931
Magdalena del Mar	5.197
Miraflores	9.941
Pueblo Libre	8.544
San Borja	13.345
San Isidro	7.391
San Miguel	11.812
Santiago de Surco	26.719
Surquillo	5.364
Total	113.373

Fuente: Elaboración propia, 2017

Del estudio de mercado realizado y considerando los porcentajes de personas muy interesadas e interesadas de la tabla 2, se seleccionaron dichos porcentajes con la finalidad de calcular la demanda. Así se tiene:

- 27,4% de personas asisten a CIAM y CAM, y son adultos mayores potenciales a captar de la competencia.
- 57,8% de personas que no asisten a CIAM y CAM son adultos mayores más fáciles de captar puesto que no asisten a ningún centro.

En ese sentido, con dichos porcentajes y considerando solo los seis distritos objetivos donde predominan las NSE A y B, se muestra la demanda total de personas (ver tabla 4):

Tabla 4. Población NSE A y B entre 65 y 80 años en distritos objetivos

Distritos objetivo	Adultos mayores asisten CIAM y CAM	Adultos mayores no asisten a CIAM y CAM
La Molina	3.443	7.262
Magdalena del Mar	1.424	3.004
Miraflores	2.724	5.746
San Borja	3.657	7.713
San Isidro	2.025	4.272
Santiago de Surco	7.321	15.444
Total	20.593	43.440

Fuente: Elaboración propia, 2017

De acuerdo a los porcentajes mencionados de la encuesta se puede concluir que el público objetivo es de 64.033 (20.593 más 43.440) personas de NSE A y B de los distritos en mención.

4.1 Proyección de la demanda

De la información de las proyecciones por distrito del INEI (2010b) y considerando los porcentajes de los NSE A y B en los distritos objetivos (ver anexo 6), se calcula la demanda futura para los cinco años posteriores al inicio de las operaciones. La siguiente tabla 5 muestra el detalle:

Tabla 5. Proyección de adultos mayores de NSE en distritos objetivos

Años	Población de adulto mayor NSE A y B
Año 1	77.575
Año 2	80.094
Año 3	82.718
Año 4	85.451
Año 5	88.299

Fuente: Elaboración propia, 2017

Con dichas poblaciones futuras y utilizando los mismos porcentajes de personas muy interesadas o interesadas que asisten o no a los CIAM y CAM (27,4% sí asisten -ratio 1- y por otro lado 57,8% no asisten -ratio 2-) se calcula la demanda objetivo proyectada, según se muestra en la tabla 6:

Tabla 6. Demanda proyectada total por año de operación

Años	Ratio 1 (27,4%)	Ratio 2 (57,8%)	Total
Año 1	21.256	44.838	66.094
Año 2	21.946	46.294	68.240
Año 3	22.665	47.811	70.475
Año 4	23.413	49.391	72.804
Año 5	24.194	51.037	75.230

Fuente: Elaboración propia, 2017

Por último, para calcular al público objetivo de los siguientes años, se tomará como principal variable de crecimiento la capacidad instalada física del centro, la cual será de hasta cuatro salones que operarán en simultáneo en el quinto año de operación (inicialmente se implementarán dos salones y progresivamente, en los siguientes años, se llegará hasta el cuarto salón). En dicho escenario, en la tabla 7 se muestra la demanda objetivo a considerar para cada año del proyecto:

Tabla 7. Demanda del proyecto

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Demanda proyectada	66.094	68.240	70.475	72.804	75.230
% Público objetivo	3%	5%	7%	9%	11%
Demanda objetivo	1.943	3.180	4.601	6.256	8.007

Fuente: Elaboración propia, 2017

Capítulo IV. El modelo de negocio inicial

1. Modelo de negocio según Osterwalder²

La descripción de los nueve bloques según la metodología Canvas es la siguiente:

- **Segmento de clientes.** Personas adultos mayores entre 65 a 80 años de los NSE A y B, de los distritos de La Molina, Magdalena, Miraflores, San Borja, San Isidro y Surco, que buscan atributos de calidad y personalización en servicios (ver detalle sección 2.3).
- **Propuesta de valor.** Ser un centro de aprendizaje para el adulto mayor, diferenciada por su personalización tanto en la enseñanza como en el seguimiento a través de tutores y única en cuanto a nivel de servicio, en un ambiente e infraestructura idónea con la finalidad de aumentar su calidad de vida.
- **Relación con clientes.** Las relaciones personales a entablar directamente con el adulto mayor son claves para el modelo de negocio. Se incluye el servicio personalizado a brindar por los especialistas de los cursos, talleres y charlas e incluso por el staff administrativo. Por otro lado, el portal web, las redes sociales, publicaciones físicas como brochures o volantes y seminar selling serán un medio para relacionar a la organización con sus clientes.
- **Cadena de distribución.** El canal principal y directo es el local en el cual se brindarán la mayoría de servicios para el adulto mayor y en el que se hace llegar la propuesta de valor.
- **Flujo de ingresos.** Principalmente por el pago de paquetes de cursos.
- **Recursos clave.** El recurso humano, tanto personal de atención al cliente como de back office, serán el principal recurso. Por otro lado, el recurso intelectual de los profesores que diseñan los cursos es primordial.
- **Procesos clave.** Son tres los principales procesos:
 - Selección de personal (profesor y staff administrativo).
 - Diseño de cursos.
 - Gestión de calidad y atención al cliente.
- **Socio clave.** Negocio de clínica geriátrica e Inmuebles Bamboo Senior Health.
- **Estructura de costos.** Entre los principales costos se encuentran el alquiler del local, planillas del personal (profesores y staff administrativo) y marketing.

² Osterwalder y Pigneur, 2009.

2. Cadena de valor

Para el desarrollo de los procesos se ha revisado la cadena de valor del servicio (Alonso 2008: 83-96):

- **Marketing y ventas.** Es el punto de origen de la prestación del servicio. El modelo está orientado a la venta minorista. Se utilizará el canal directo con asesores dentro del mismo local como trabajos en campo. Adicionalmente, se desarrollarán charlas gratuitas denominadas seminar selling con personas referentes mediante las cuales se tratará de captar al público objetivo (Kotler y Keller 2012; Blocher *et al.* 2008).
- **Personal de contacto y soporte.** Es el personal que interviene directamente en la prestación, interactuando con el cliente. Es uno de los elementos más importantes a considerar en aras de cuidar la calidad del servicio que se brinda. Así también, los elementos que también definen la calidad del cliente y operan a favor o en contra de la experiencia que se ofrece (incluido la infraestructura).
- **Prestación.** Es la parte dinámica del eslabón ya que debe ajustarse todas las veces que resulte pertinente, manteniéndola siempre vigente frente a los cambiantes deseos y necesidades del cliente. Aquí se encuentran el diseño y ejecución de los cursos y talleres.
- **Clientes.** Los clientes constituyen la otra variable humana que interviene y condiciona la calidad del servicio que se presta. Del análisis de la demanda, se ha determinado que el servicio estará dirigido a adultos mayores de 65 a 80 años de NSE A y B de seis distritos.
- **Post venta.** Corresponde a todos los subprocessos que determinan los estándares de servicios a considerar en cada uno de los puntos de contacto con el cliente (ventas, ejecución del servicio y post venta).
- **Dirección General y de Recursos Humanos.** La dirección general es la responsable de establecer la cultura de servicio al cliente y es a través de la gestión del factor humano, que se contribuirá a sentar los pilares de una cultura de servicio.
- **Organización interna y tecnología.** Constituye el ordenamiento de las funciones con la intención de facilitar la prestación del servicio, así como los procesos, investigación de mercado y desarrollo de nuevos conceptos.
- **Infraestructura y ambiente.** Se refiere al espacio físico en el cual tiene lugar la prestación.
- **Abastecimiento.** Esta parte de la cadena permitirá brindar siempre la mejor respuesta disponible a los requerimientos de los demás eslabones.
- **Margen de servicio.** El margen de servicio es el emergente y la razón de todos los eslabones, así como de la totalidad de las conversaciones que entre ellos deban tener lugar.

Capítulo V. Planeamiento estratégico

1. Formulación de la misión y visión

El centro de aprendizaje del adulto mayor Vida Activa E3E tiene como enunciados de misión y visión:

- **Visión.** “Ser líderes en servicios especializados en el adulto mayor en el Perú y ser reconocidos como el punto de encuentro por excelencia, donde nuestros clientes sientan que todas sus necesidades son satisfechas”.
- **Misión.** “Aspiramos a mejorar la calidad de vida de nuestros adultos mayores a través de servicios innovadores como actividades culturales, educativas, físicas y sociales en espacios diseñados acorde a sus necesidades y asegurando su integridad. A su vez, estamos comprometidos en brindar un servicio personalizado, amistoso y esforzándonos por exceder sus expectativas a través de nuestro personal altamente capacitado”.

Es así que la declaración de visión contempla el qué y cómo será la aspiración de la organización, mientras que la declaración de misión cuenta con los componentes mostrados en el anexo 7.

2. Valores

Los valores son las ideas, rasgos y normas de conducta que el personal debe manifestar al trabajar así como al conseguir la visión y la estrategia en general. Éstos son:

- **Excelencia.** En cada una de las actividades se busca la calidad superior.
- **Compromiso.** Del personal con los clientes y su respectivo trabajo.
- **Vocación de servicio.** Con los adultos mayores, el principal motor de la organización.
- **Responsabilidad.** Siempre preocupados por las tareas, tiempos, atención, colaboradores y procesos.

3. Objetivos estratégicos

Considerando las perspectivas de la metodología de Kaplan y Norton (2009), el Balance Scorecard (BSC) agrupa en cuatro dimensiones los objetivos estratégicos. Éstos son:

Tabla 8. Objetivos estratégicos bajo las perspectivas del BSC

Perspectiva	Código objetivo	Objetivo estratégico
Financiera	F1	Alcanzar un margen operativo superior a 20% a partir del segundo año de operación.
Financiera	F2	Alcanzar un nivel de facturación mayor a S/ 1.500.000 al finalizar el tercer año de operación.
Mercado / Clientes	M1	Contar con una satisfacción del cliente del 95% de los clientes en el primer año de operación.
Crecimiento y aprendizaje	C1	Contar con un nivel de satisfacción de empleados en 82% al terminar el segundo año de operación.
Responsabilidad social empresarial	RSE	Mejorar la percepción del rol del adulto mayor mediante la difusión de diferentes actividades.

Fuente: Elaboración propia, 2017.

4. Análisis FODA y determinación de estrategias

El análisis FODA se realizó considerando la empresa antes de su formación. Producto del análisis FODA cruzado realizado (ver anexo 8) se han identificado las siguientes estrategias (ver tabla 8):

- **Estrategias FO**

- E1: Fomentar la relación con referentes para el Adulto Mayor que permitan atraer de manera efectiva hacia los seminar selling
- E2: Realizar campañas de difusión del rol del adulto mayor en la sociedad a través de diferentes medios.
- E3: Realizar una etapa PreOperativa que permita determinar la sensibilidad del mercado y del negocio. Posicionarnos como servicio exclusivo y personalizado (F2,O1)
- E4: Diseñar los paquetes de cursos de acuerdo a las necesidades del adulto mayor entrevistados en la primera etapaGarantizar la excelencia del servicio (F1,F2,F3,F5,O1,O4)

- **Estrategias FA**

- E1. Diseñar el plan de marketing considerando los elementos diferenciadores de nuestro srvcio: personalización y seguimiento continuo, infraestructura.
- E2. Evaluar potenciales canales de generación de la demanda a través de clases gratuitas en la clínica geriátrica Bamboo Service Health o clubes privados (F4, F6, A3, A5).

- **Estrategia DO**

- E1: Realizar campañas de difusión del rol del adulto mayor en la sociedad a través de diferentes medios.
- E2: Evaluar potenciales canales de generación de la demanda a través de clases gratuitas en Clínica geriátrica Bamboo Service Health o clubes privados.

- E3: Mayor cobertura a largo plazo. Una vez consolidado el servicio en los primeros cinco años, evaluar la estrategia de crecimiento a través de nuevas locaciones.
- E4: Implementar progresivamente la cantidad de salones con la finalidad de disminuir los costos asociados.
- **Estrategia DA**
 - E1: Diseñar el plan de marketing considerando los elementos diferenciadores de nuestro servicio: personalización y seguimiento continuo, infraestructura.
 - E2: Mayor cobertura a Largo Plazo. Una vez consolidado el servicio en los primeros cinco años, evaluar la estrategia de crecimiento a través de nuevas locaciones.

5. Factores críticos de éxito

De acuerdo al análisis de FODA se han identificado los siguientes factores críticos de éxito del negocio, que son aquellos elementos que son necesarios realizar sí o sí para ofrecer exitosamente la propuesta de valor y conseguir los objetivos estratégicos:

- **Eficiente gestión de fuerza de ventas.** Desde el diseño del proceso de captación y su respectiva gestión y control.
- **Calidad de servicio.** Que incluya la personalización hacia el adulto mayor y se complemente con una adecuada infraestructura.
- **Sistema de gestión.** Que permita monitorear todos los procesos clave como diseño de cursos, ejecución de cursos y atención al cliente.

6. Estrategia genérica o competitiva

Relacionando la visión y misión del negocio así como sus fortalezas. La estrategia competitiva se encuentra orientada a la diferenciación, buscando cubrir las necesidades de un grupo de consumidores en crecimiento (adulto mayor de 65 a 80 años), quienes buscan un servicio de calidad y personalizado principalmente.

Considerando la información recopilada en campo mediante encuestas aplicadas en dos centros de atención para el adulto mayor (CIAM) en San Isidro y San Borja, se identificó que los servicios brindados por estos centros están orientados al cumplimiento de la normativa legal aplicable, mas no contemplan el enfoque en el cliente adulto mayor. Es ante dicha problemática que la presente estrategia debe estar enfocada en la diferenciación según los atributos mencionados anteriormente.

7. Estrategia de crecimiento

Considerando la matriz Ansoff (Frances 2006), la cual permite identificar la estrategia idónea de crecimiento considerando las estrategias de penetración de mercado, desarrollo de productos, desarrollo de mercados y diversificación, los autores de la presente investigación consideran que la más adecuada para la propuesta de negocio es la de desarrollo de producto o servicio. Cabe resaltar que el desarrollo de la matriz de Ansoff no aplica para nuevos negocios, a pesar de ello, se ha realizado el ejercicio práctico con la finalidad de aplicarlo al caso en estudio. En ese sentido el desarrollo de producto o servicio se sustenta en los siguientes puntos:

- Ofrecer un servicio innovador con sentido de responsabilidad social y con un alto nivel de servicio y especialización, los cuales son nuestros principales atributos diferenciadores.
- El mercado del adulto mayor no está desarrollado en el país; los servicios que se ofrecen están estrictamente enfocados en temas de salud y de entretenimiento. Tal es el caso de los clubes sociales de descendientes de otros países o foráneos. Ante ello, los autores consideran que es un mercado nuevo con un potencial importante.
- Un objetivo importante inicial de la empresa es consolidar este servicio innovador en el mercado a través de nuestra estrategia de marketing. En ese sentido, es necesario consolidar a la organización en primer lugar y en un largo plazo (mayor a cinco años) evaluar nuevamente a través de esta matriz la nueva estrategia de crecimiento.

Capítulo VI. Plan de marketing

1. Objetivos

Los objetivos de marketing, alineados al plan estratégico, se muestran en la siguiente tabla 9:

Tabla 9. Objetivos de marketing

Cód.	Objetivo	Corto plazo (año 1-2)	Mediano plazo (año 3-4)	Largo plazo (año 5)	Indicador
OE 1	Contar con una participación de mercado de 10% al término del quinto año de operaciones	4%	8%	10%	Porcentaje de Participación de mercado
OE 2	Aumentar el poder de recompra de los clientes	1	2	3	Cantidad paquetes promedio comprados al año
OE 3	Aumentar el índice de recordación del servicio	10%	20%	50%	Porcentaje de recordación
OE 4	Aumentar la ocupabilidad del centro	40%	75%	90%	Porcentaje de ocupabilidad

Fuente: Elaboración propia, 2017.

2. Estrategias y plan acción

2.1 Estrategia de segmentación

La estrategia a implementar será la estrategia de segmentación concentrada para lo cual se ha determinado lo siguiente:

- Identificar y perfilar distintos grupos de compradores, cuyas necesidades y deseos difieren (ver sección 2.2 Características del segmento, del capítulo III).
- Seleccionar uno o más segmentos de mercado (definición de segmentos meta o segmentos objetivo. Ver sección 2.3 Segmento seleccionado, del capítulo III).
- Establecer y comunicar los beneficios diferenciales de la oferta de la empresa para el segmento meta (ver sección 2.2 del presente capítulo).

Como parte del plan de acción se utilizaron dos grupos amplios de variables para segmentar los mercados de consumo, mediante el análisis de sus características descriptivas (geográficas, demográficas) y psicográficas. Posteriormente se procedió con la identificación de las diferentes necesidades de este segmento, a través de encuestas y entrevistas.

2.2 Estrategia de posicionamiento

Se utilizarán los atributos diferenciadores que caracterizarán al servicio propuesto. Éstos son:

- **Diferenciación por medio de los empleados**
 - Profesores altamente capacitados que busquen la excelencia en el servicio.
 - Asesoría continúa sobre los servicios brindados.
- **Diferenciación por medio del canal.** Se contará con los siguientes canales de venta: puntos de venta (directo) al interior del Centro y a través de fuerza de ventas (dos vendedores en campo que cierran ventas y como parte de los procesos de prospección invitan a personas adultas mayores a los seminar selling³).
- **Diferenciación por medio de la imagen**
 - Símbolos. E3E, Especializados en Tercera Edad.
 - Medios escritos y audiovisuales. El símbolo estará presente en todas las pautas publicitarias (publicaciones escritas como folletería y trípticos, además de redes sociales).
 - Atmósfera. A través del espacio físico donde se desarrollarán las clases, así como el personal que brindará el servicio.
 - Acontecimientos sociales. Se buscarán referentes y líderes de opinión, con gran aceptación en este segmento que realicen charlas gratuitas con el objetivo de cerrar oportunidades de ventas (seminar selling). También, se realizarán campañas de difusión de la imagen y rol del adulto mayor en la sociedad una vez al mes de manera gratuita, dirigidas al público en general.
- **Diferenciación por medio de los servicios.** Se tendrán como directrices, los siguientes:
 - Entrega e instalaciones. Tanto en la infraestructura como en la personalización de los servicios.
 - Atención al cliente. A través de la implementación de la Escuela de Excelencia en el Servicio (capacitaciones programadas) que involucre a todo el personal.

Ahora bien, la promesa básica de ventas (USP) del negocio es “E3E – Especialistas en Tercera Edad - Hoy por ellos, mañana por nosotros”. En ella se desea enviar el mensaje claro y directo a todas las otras edades, alineado a la estrategia de responsabilidad social a través de la cual se

³ Los seminar selling son eventos realizados con la finalidad de captar clientes nuevos. En ella se desarrollan charlas de interés para el adulto mayor a través de personalidades reconocidas e incluyen las visitas guiadas (clases demostrativas).

desea impactar en la difusión del rol del adulto mayor en la sociedad. Esta estrategia impacta en los objetivos OE1, OE2, OE3 y OE4.

2.3 Estrategias funcionales y plan de acción de marketing

2.3.1 Servicio

Estos tres elementos, características, calidad de servicio y precio deben conformar una oferta atractiva. Para enlazarla con la estrategia de posicionamiento se utilizará lo siguiente:

- **Enfoque en el cliente**
 - Lugar. Diseñado especialmente para el adulto mayor (rampas, barandas, baños, pisos antideslizantes, etcétera).
 - Personas. Los empleados amables y atentos, los profesores altamente capacitados.
- **Sistema de control**. Con la finalidad de medir el nivel de satisfacción de clientes.

Para establecer la diferencia entre las acciones de fidelización (se desarrollarán posteriormente en el presente capítulo) y lo referente al servicio, la propuesta en este último punto estará más vinculada al plan operativo para la prestación de los servicios. Siendo alto el perfil socio-económico de los clientes objetivos (NSE A y B), los autores de la presente investigación consideran que la calidad del servicio es el elemento fundamental para conseguir la satisfacción.

En este sentido, el plan de acción respecto al servicio debe tener los siguientes objetivos:

- Cumplir con el número de horas ofrecido para las diversas actividades (meta de 100% a través del indicador registro de horas efectivas).
- Cumplir con el contenido de la malla curricular (meta de 100% a través del indicador registro de cursos dictados).
- Evaluar la satisfacción de los clientes con los cursos o programas (meta de 98% de clientes satisfechos a través del indicador encuesta de satisfacción).
- Ofrecer las mejores condiciones de seguridad y accesibilidad en las instalaciones (meta de aprobación del 100% de inspecciones a través del indicador de evaluaciones de Indeci).

La presente estrategia se vincula a los objetivos específicos de marketing OE1, OE2 y OE4.

2.3.2 Precio

Se utilizarán los siguientes parámetros:

- Revisar precios periódicamente para mantener el posicionamiento deseado en el mercado.
- Establecer tarifario de precios para cursos, charlas o seminarios.
- Comparar precios con el de los productos sustitutos del mercado: UNEX o clubes sociales.

El precio para este tipo de segmento no es, en la gran mayoría de los casos, un factor determinante para tomar la decisión, ya que su capacidad adquisitiva les permite hacerlo a cambio de calidad. Considerando las encuestas del estudio de mercado, el 52% de encuestados pagarían entre S/ 450 a S/ 500 por un curso, mientras 35% entre S/ 300 a S/ 400. Adicionalmente, UNEX de PUCP brinda cursos de 20 horas por S/ 399 por curso, y cursos de 38 horas por S/ 480. En ese sentido, y considerando que se brindarán paquetes de cursos de 26 horas de duración (13 sesiones), el precio se establecerá en S/ 480 por paquete de cursos.

El plan de acción será el siguiente:

- Comparar precios con el de los productos similares del mercado: Universidad de la Experiencia de la PUCP (UNEX). Esta acción se medirá a través de un estudio o benchmark que identifique los precios de la competencia.
- Establecer tarifario de precios para cursos en S/ 480 por paquete de cursos.

La presente estrategia se vincula a los objetivos específicos de marketing OE1, OE2 y OE4.

2.3.3 Distribución

La estrategia de distribución estará enfocada en:

- Cobertura geográfica (distritos de Lima Moderna como San Isidro, Magdalena, San Borja, La Molina, Santiago de Surco y Miraflores).
- La distribución minorista que engloba actividades relacionadas con la venta directa del servicio al consumidor final, la cual se desarrollará principalmente en el local, y mediante la fuerza de ventas y seminar selling.

Dado que el servicio que se va a ofrecer está dirigido a personas de la tercera edad de alto poder adquisitivo y será brindado en un local con infraestructura de calidad ubicado en el distrito de

San Borja, los autores de la presente investigación consideran adecuada la estrategia de distribución basada en un modelo de cobertura geográfica y de influencia en la comunidad y vecindario. La ubicación del local será clave para hacerlo accesible y su aspecto exterior debe servir como herramienta de promoción y posicionamiento.

El plan de acción propuesto se basará en un modelo de distribución y venta minorista. Se utilizará tanto el canal directo, con asesores dentro del mismo local como punto de venta y fuerza de ventas en campo, como seminar selling y mecanismos friends and family.

- **Jefe de venta.** Ubicado dentro del mismo local así como en el campo, que permita la captación de clientes (los indicadores de seguimiento serán solicitudes recibidas versus visitas, y las ventas realizadas versus solicitudes recibidas).
- **Fuerza de ventas.** Serán los encargados realizar la venta directa en campo así como de derivar personas a los seminar selling gratuitos, con la intención de vender la idea de la capacitación a los adultos mayores.
- **Seminar selling.** Modelo que, a través de eventos, charlas y exposiciones de personas reconocidas (referentes para el adulto mayor), se genera tráfico hacia el local. Se realizarían visitas guiadas (incluye participación en clases demostrativas) y los asesores (jefe de Ventas y fuerza de ventas) ofrecería los programas específicos. Esta acción se medirá a través del indicador del funnel de venta como los siguientes: Visitantes por evento versus estimación inicial, contactos realizados versus visitantes por evento, solicitudes recibidas versus contactos realizados y ventas o cierres versus solicitudes recibidas.
- **Friends and family.** Estrategia de referidos. Con esta estrategia se logrará que los clientes más satisfechos se vuelvan parte de la red de venta, generando inclusive beneficios que los fidelizan aún más, los cuales consistirán en regalos exclusivos. Esta acción será medida por los indicadores referidos por cliente, solicitudes recibidas versus referidos y ventas o cierres versus solicitudes recibidas.

La presente estrategia se vincula a los objetivos específicos de marketing OE1, OE2 y OE4.

2.3.4 Promoción

Se utilizará una mezcla de comunicaciones compuesta por:

- **Publicidad.** Se realizará principalmente folletería, trípticos y similares. Esta opción se valida con la encuesta del estudio de mercado que identifica que el 62% de encuestados,

desea recibir la publicidad del centro a través de afiches y folletos; y un 38%, a través de redes sociales, internet o e-mail. Cabe resaltar que como parte de la transparencia en la comunicación, las distintas pautas de publicidad se realizarán con información e imágenes reales que puedan evidenciar la dimensión real de los servicios que se ofrecerán, considerando el USP⁴ de la organización.

- **Promoción de ventas.** Para animar la repetición de compra de los servicios se ofrecerán paquetes de cursos por menores precios en la segunda compra de los clientes actuales (hasta el 10% en el segundo paquete de cursos).
- **Eventos y experiencias.** Actividades realizadas por la empresa y programas diseñados para crear interacciones diarias o especiales de la marca con los consumidores, así como difundir el rol del adulto mayor como parte de la estrategia de responsabilidad social empresarial. Se incluirán eventos como el Día del Adulto mayor.
- **Visitas guiadas y clases demostrativas.** Con la finalidad que los potenciales clientes conozcan el concepto y propuesta de negocio, se realizarán visitas guiadas luego del abordaje de la fuerza de ventas. Dichas visitas guiadas podrán incluir participación en clases demostrativas.
- **Marketing de boca en boca.** Comunicaciones entre personas de manera oral, escrita o electrónica que se relacionan con los méritos o experiencias de compra o uso del servicio.
- **Ventas personales.** Interacción cara a cara con uno o más compradores potenciales con el propósito de hacer presentaciones, responder preguntas y consultas.
- **Merchandising.** Se realizarán regalos a los clientes en su inscripción (pack de bienvenida) y regalos para los clientes recomendadores (friends and family).

Al ser el cliente potencial de la tercera edad de los NSE A y B, ubicados en los distritos de alcance con un perfil premium, los autores creen que la estrategia de comunicación debe ser selectiva y bien dirigida.

Los principales objetivos de comunicación serán:

- **Dar a conocer los servicios y lograr el reconocimiento de la marca en los primeros dos años.** Se medirá a través del indicador de top of mind que solicitará la fuerza de ventas durante la etapa de prospección.
- **Generar tráfico hacia el local y los eventos para el seminario selling.** Se medirá a través del indicador de visitantes generados por dicho medio.

⁴ USP (Unique selling proposition): “E3E Especialistas en Tercera Edad - Hoy por ellos, mañana por nosotros”.

- **Apoyar a los clientes para generar referidos.** Se medirá a través del indicador de referidos por cliente al año.

El presupuesto inicial considera dos etapas:

- **Lanzamiento.** Se hará una inversión de S/ 22.748,00 en el lanzamiento (no incluye costo de local y profesores en la fase pre operativa).
- **Mantenimiento.** El cual será no menor del 2% de las ventas.

El mix de medios que se piensa utilizar es el siguiente:

- **Lanzamiento**
 - Relaciones Públicas. Evento de inauguración (cóctel) y conseguir entrevistas en los principales diarios y revistas especializadas.
 - Publicidad. Folletería y brochures, publicidad en el local (banners) y videos institucionales, página web, redes sociales, video institucional, banners en el local.
 - Sponsorships. Lograr el aval de algunos personajes conocidos que refieran a la marca. Opinión de expertos (doctores, geriatras, psicólogos, etcétera) a través de seminar selling de lanzamiento.
- **Mantenimiento**
 - Publicidad. Folletería y brochures, página web, redes sociales y publicidad en el local.
 - Sponsorships. Lograr el aval de algunos personajes conocidos que refieran a la marca y la opinión de expertos (doctores, geriatras, psicólogos, etcétera).

El plan de comunicación busca reforzar tanto las acciones de push mediante la generación de referidos y venta presencial; así como las acciones de pull, generando tráfico hacia el local y la asistencia a los eventos de venta (seminar selling). La presente estrategia se vincula a los objetivos específicos de marketing OE1, OE2, OE3, y OE4.

2.3.5 Personas

La dimensión de personas, esto se detallará en la sección de Plan de Recursos Humanos.

2.3.6 Procesos

En cuanto a la dimensión de procesos, esto se detallará en la sección de Plan de Operaciones, específicamente en la sub sección Procesos.

2.3.7 Evidencia física

En cuanto a la dimensión de evidencia física, al inicio del proyecto se contará con un único local que estará estratégicamente ubicado en San Borja, cercano a zonas comerciales, museos, parques, y otros lugares de tráfico importantes. La infraestructura al interior del Centro estará diseñada para el adulto mayor con la finalidad de disminuir riesgos de caídas, resbalo, entre otros. La intención es contar con un ambiente físico acorde a la necesidad de comodidad del adulto mayor, además de colocar letreros que ayuden a su fácil ubicación.

El plan de acción de la dimensión de evidencia física se detallará en la sección de Plan de Operaciones, específicamente en la sub sección Procesos.

2.4 Estrategia de fidelización

Para efectos de un análisis más ordenado se desarrollará este proceso en dos fases:

- **Entender al cliente.** Aunque no es posible generalizar, una de las principales características de los adultos mayores es el alto sentido de la fidelidad que tienen hacia aquello que consideran les es útil y sobre todo con aquellas personas y/o instituciones que les demuestran interés genuino en su bienestar. Si bien es cierto, esta fase de la fidelización empieza en una clara interpretación de las necesidades de los clientes y sobre la cual se desarrolla la propuesta de valor, debe ser reforzada con algunas actividades clave y que tienen como eje la comunicación constante incluso fuera de las actividades ofrecidas:
 - Brindar descuentos a los clientes actuales que comprarán un segundo curso. El descuento consistirá en pagar una menor cantidad del precio de venta en lista (10%). Dicho descuento aplicará para la segunda compra.
 - Friends and family.
 - Mensajería. Enviar correos y/o mensajes en las redes sociales a los clientes saludándolos por su cumpleaños, aniversario de bodas o cualquier evento importante para ellos.
- **Plan de mejora continua.** Si bien es cierto los adultos mayores ofrecen su fidelidad rápidamente, del mismo modo la pueden retirar cuando tienen la sensación de abandono o que no se cumple con darles lo ofrecido. En este sentido, la comunicación continua formal es importante pero, sobre todo, la informal, por lo que se realizará un acercamiento personal permanente durante las actividades diarias o conversaciones cotidianas con los clientes, de tal manera que sientan en todo momento que están acompañados por el personal del Centro,

estableciendo vínculos afectivos más cercanos. En ese sentido, se plantea un mecanismo tutoriado. Este permitirá que cada adulto mayor cuente con un tutor quien velará por su desempeño durante su permanencia en el Centro. Propondrá alternativas de solución de cualquier índole a los adultos mayores así como propondrá cursos que podría llevar en segundas instancias de acuerdo a las necesidades específicas del adulto mayor.

En el largo plazo, se piensa desarrollar escalas de membresías que premien y diferencien el trato a los clientes más fieles y más rentables a través de tres escalas: Platino, Oro y Plata con beneficios diferenciados por categoría. Dentro de los beneficios podría haber descuentos o prioridades en el uso de los servicios del Centro y, eventualmente, identificar aliados.

Finalmente, el control de calidad de los servicios es la mejor herramienta de fidelización, dado que no se puede fallar con este perfil de cliente. Como ya se mencionó, así como este público adulto mayor da su confianza y fidelidad, una falla lo puede alejar para siempre.

3. Presupuesto de Marketing

El presupuesto necesario para implementar el plan de marketing es el siguiente (ver tabla 10).

Tabla 10. Presupuesto de Marketing

Ítem	Descripción	Año 0 S/	Año 1 S/	Año 2 S/	Año 3 S/	Año 4 S/	Año 5 S/
A. Publicidad y marketing		22.748	35.438	37.210	38.935	40.882	42.926
1.01	Publicidad en redes (Google Adwords / Facebook)	3.000	3.000	3.150	3.308	3.473	3.647
1.02	Video institucional	3.000					
1.03	Banners en local	100					
1.04	Flyers, folletos y volantes (impreso de publicidad)	2.160	4.800	5.040	5.292	5.557	5.834
1.05	Web (hosting)	123	123	129	136	142	150
1.06	Creación de página web	650					
1.07	Merchandising (regalos, pack de bienvenida)		5.000	5.250	5.513	5.788	6.078
1.08	Precio de registro de marca y logo	2.715					
1.09	Licencias Apdayc		4.355	4.573	4.801	5.041	5.294
1.10	Seminar selling	6.000	9.000	9.450	9.923	10.419	10.940
1.11	Coctel de inauguración	5.000					
1.12	Campañas de difusión de imagen (rol del adulto mayor en la sociedad)		2.160	2.268	2.381	2.500	2.625
1.13	Eventos: Día del Adulto Mayor		5.000	5.250	5.513	5.788	6.078
1.14	Uniformes		1.400	1.470	1.544	1.621	1.702
1.15	Tarjeta de presentación		600	630	662	695	729

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Capítulo VII. Plan de operaciones

1. Objetivos

Los objetivos se encuentran orientados a la estrategia de diferenciación:

Tabla 11. Objetivos del plan operativo

Cód.	Objetivo	Corto plazo (1-2 años)	Mediano plazo (3-4 años)	Largo plazo (5 años)	Indicador
OE 1	Calidad Garantizar el nivel de servicio ofrecido a través de la estandarización de los siguientes procesos: <ul style="list-style-type: none">• Servicio al cliente.• Diseño de cursos.• Selección de profesores.• Seguridad (infraestructura idónea y sistema de gestión de calidad y de seguridad y salud en el trabajo).	85%	90%	95%	Resultado de encuestas a satisfacción al cliente.
	<ul style="list-style-type: none">• Mejorar la percepción de la relación precio-calidad.	60%	75%	80%	Resultado de encuestas a satisfacción al cliente.
OE 2	Flexibilidad <ul style="list-style-type: none">• Integrar en el desarrollo del servicio las sugerencias brindadas por los clientes.	85%	90%	95%	Resultado de encuestas a satisfacción al cliente.
	<ul style="list-style-type: none">• Garantizar que los adultos mayores tomen la cantidad de horas pagadas.	85%	90%	95%	% Cantidad de horas asistidas / horas dictadas
OE 3	Tiempo <ul style="list-style-type: none">• Garantizar la resolución de quejas o sugerencias, a través de la estandarización de procesos.	85%	90%	95%	% de reclamos atendidos < 30 días

Fuente: Elaboración propia, 2017

2. Estrategia y plan de acción

Para cumplir con los objetivos se han planteado las siguientes estrategias:

2.1 Diseño idóneo de cursos especializados

El diseño de cursos, de acuerdo a los estudios revisados, deberá realizarse desde dos perfiles: el del estudiante y el del profesor. A nivel del estudiante dos puntos importantes en los cuales se debe basar el diseño de cursos es la heterogeneidad y la alta motivación hacia los estudios; por el lado del profesional de la enseñanza, un punto importante es la formación específica.

El modelo de aprendizaje estará centrado en un proceso que permita que el estudiante aprenda construyendo nexos entre los nuevos conocimientos y la experiencia previa; es decir, aprender implicándose y participando activamente en distintos escenarios, con diferentes formatos y a través de una amplia variedad de actividades (paquete de cursos integrales que incluyen los aspectos físico, cognitivo y social).

La propuesta didáctica del modelo de aprendizaje se centra en tres aspectos:

- Realizar diagnóstico individualizado de partida de conocimientos y experiencias previas que permitan diseñar situaciones didácticas que faciliten el proceso de aprendizaje. En la etapa de inscripción se realizará el llenado de fichas de registro que permitan identificar desde sus principales intereses, cursos, información personal, entre otros.
- Utilizar métodos de aprendizaje basados en el reconocimiento de la experiencia previa como contexto necesario para construir nuevos conocimientos. Se contará con aulas diseñadas para la difusión de conocimiento como medios audiovisuales, así como espacios para aprender haciendo (learning by doing).
- Proporcionar al estudiante información sobre su avance en la consecución de los objetivos. El mecanismo a implementar será el de los tutores, mencionado en el capítulo anterior.

Un aspecto importante identificado en la literatura especializada es la mayor necesidad de guía y orientación por parte del profesor.

Por otro lado, dentro de la fase pre operativa, se realizará el perfil del adulto mayor que asistirá a nuestro centro, el cual permitirá definir y validar el diseño de curso a lanzar en la primera etapa de operaciones. En ese sentido, se trabajará junto con el área Comercial y Marketing para desarrollar el perfil del adulto mayor que asistirá al centro a través del llenado de encuestas de registro. Dicha información será analizada para definir el perfil de nuestro adulto mayor del Centro para, posteriormente, seleccionar y definir el tipo de cursos y, por último, realizar clases de testeo para recibir retroalimentación directa del adulto mayor. Esta actividad, si bien se desarrollará en la etapa pre operativa, también se realizará anualmente con la intención de renovar la cartera de cursos a ofrecer. Esta estrategia se vincula con los objetivos específicos de operaciones OE1 y OE2.

2.2 Garantizar una infraestructura adecuada

La infraestructura tendrá en consideración las necesidades para el desplazamiento y diversas actividades que desarrollará el adulto mayor, alineadas a la norma técnica peruana NTP N°A.120: Accesibilidad para personas con discapacidad y de las personas adultas mayores, cuya principal características serán:

- Rutas accesibles.
- Dimensiones y característica de puerta y mamparas.
- Rampas de acceso.
- Mobiliario de zonas de atención.
- Interruptores y timbres de llamadas a alturas adecuadas.
- Pisos de accesos deberán estar fijos antideslizantes.
- Baños acondicionados con barras de apoyo, ganchos para muletas, griferías de comando electrónico con cierre automático, entre otros.

En el diseño de la infraestructura se deberá recopilar información de todas las variables involucradas: objeto (edificio), usuario, medio, costo y tiempo.

Con esta información se lograr un diseño adecuado; sin embargo, se deberán realizar inspecciones de la infraestructura para la identificación de mantenimiento o mejoras, esto se logrará a través de la implementación de un indicador de accidentes de los clientes y encuestas de satisfacción de la infraestructura al finalizar los cursos. Esta estrategia se vincula con los objetivos específicos de operaciones OE1.

2.3 Excelencia del servicio de atención

La tendencia actual indica que los seres humanos ya no adquieren bienes, productos o servicios, sino experiencias que integran a su vida y, consecuentemente, a su identidad. En este contexto, poner el foco en la generación de experiencias memorables con las que los clientes se identifiquen es obtener la excelencia en el servicio.

Por estos motivos resulta imprescindible en el diseño del presente modelo de negocio la implementación de un rol dedicado a la gestión activa de la experiencia del cliente. Con la

finalidad de explicar los principales puntos de acción⁵ (momento de la verdad) de los clientes en dos procesos importantes como la experiencia de compra y la experiencia durante el servicio de enseñanza, se han elaborado los gráficos o mapas de interacción entre el cliente y la empresa que explican el desarrollo del servicio (ver anexo 10). En dicho anexo puede identificarse que son muchos los puntos de interacción del cliente para con el negocio. Ante ello, es clave para el desarrollo del servicio que todos esos puntos sean de conocimiento de los colaboradores. Esta estrategia se vincula con los objetivos específicos de operaciones OE1, OE2 y OE3.

2.4 Implementar un sistema de gestión

Un sistema de gestión es un método planificado que permite garantizar que los clientes reciban lo que esperan. Ante ello, el sistema de gestión de la empresa tendrá los siguientes pilares:

- **Sistema de gestión de calidad.** En el que se han identificado las siguientes acciones:
 - Crear un rol responsable de la gestión de calidad y asignar un responsable.
 - Redactar el manual de calidad. Donde se describen todos los procedimientos generales y específicos de la organización.
 - Establecer los registros de calidad. Esta etapa implica sistematizar los registros de los diversos procesos y sectores para poder realizar diagnósticos posteriores.
 - Ejecutar auditorías o autoevaluaciones periódicas. La medición del cumplimiento es parte del mismo sistema.
 - Establecer un procedimiento para atender las sugerencias, reclamos y quejas de los clientes. Es necesario registrar a los clientes que contacten con la empresa de manera presencial, mediante correo electrónico, por vía telefónica y/o a través de las redes sociales, y conocer su opinión sobre los servicios brindados.
- **Sistema de seguridad y salud en el trabajo.** Se han identificado las siguientes acciones:
 - **Evaluación de los riesgos y medidas de prevención y control.** Comprende realizar evaluaciones periódicas de aquellas situaciones que ponen en peligro y riesgo la seguridad y la salud de los trabajadores, como una responsabilidad ética de la Dirección. Esto permitirá prevenir dichas situaciones de peligro y riesgos o reducirlas al nivel mínimo.

⁵ De acuerdo a David (2013), Grupo Izo (s.f.) y Fitzsimmons y Fitzsimmons (2006), el desarrollo de un nuevo servicio basado en un concepto de servicio puede llevar a costosos esfuerzos de ensayo y error para traducir el concepto en realidad. Es por eso que se ha diseñado una herramienta a través de un diagrama visual, el cual contiene todas las transacciones que constituyen el proceso de prestación de servicios.

- Prevención y control. En esta etapa se adoptarán medidas apropiadas para prevenir y controlar los riesgos identificados en el medio ambiente de trabajo, así como para protegerse frente a los mismos.
- Vigilancia de la salud de los trabajadores. Aquí se tiene como principal propósito lograr una prevención primaria de las lesiones y enfermedades relacionadas con el trabajo, para lo cual se brindarán las condiciones controladas en el marco de una estructura organizada, de acuerdo a la legislación vigente. El sistema general de vigilancia de la salud de los trabajadores incluirá evaluaciones individuales de la salud, el registro y la notificación de las lesiones y enfermedades, y determinar las medidas a adoptar y su seguimiento, incluyendo la orientación y capacitación en políticas de salud y los programas de seguridad y salud en el trabajo.

Esta estrategia se vincula con los objetivos específicos de operaciones OE1, OE2 y OE3.

2.5 Seguimiento y monitoreo de etapa pre operativa

Previo al lanzamiento de las operaciones, se desarrollarán actividades pre operativas clave que serán necesarias para tener a punto para el primer día de operaciones. Las principales actividades se desarrollarán desde siete meses antes del inicio de operaciones. El cronograma de las actividades pre operativas se muestra en el gráfico 1:

Gráfico 1. Cronograma de actividades de pre operaciones

Ítem	Actividades	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12
1.00	Operaciones y administración							
1.01	Búsqueda y ubicación del local							
1.02	Trámites de constitución de la empresa							
1.03	Elaborar y firmar el contrato de locación							
1.04	Contratar a una empresa especializada para la remodelación							
1.05	Remodelación del local							
1.06	Compra de equipos							
1.07	Obtención de permisos y licencia de funcionamiento							
1.08	Creación e implementación del sistema de gestión							
1.09	Búsqueda de clientes (fuerza de ventas)							
1.10	Inicio de base de datos del cliente							
1.11	Creación de perfil de adulto mayor							
1.12	Testeo y diseño del curso							
2.00	Recursos humanos							
2.01	Inicio de actividades del personal							
2.02	Reclutamiento y selección de personal Administrativos y profesores (head hunting)							
2.03	Inducción de personal							
2.04	Capacitación del personal							

Fuente: Elaboración propia, 2017

Gráfico 1. Cronograma de actividades de pre operaciones (viene de la página anterior)

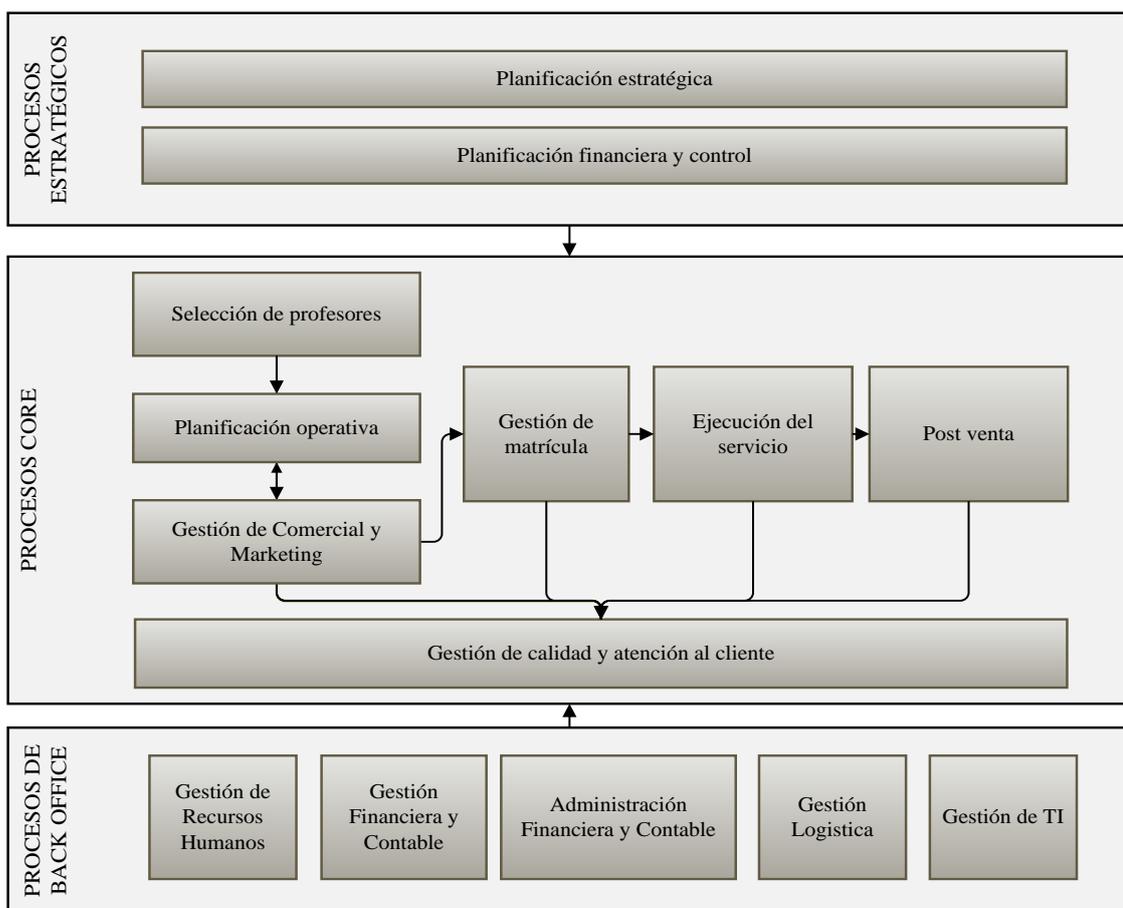
Ítem	Actividades	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12
3.00	Marketing							
3.01	Registro de marca y logotipo							
3.02	Contrato web hosting							
3.03	Creación y desarrollo de la página web							
3.04	Creación y difusión de videos institucionales							
3.05	Creación y elaboración en publicidad en redes							
3.06	Elaboración de publicidad en local (banners)							
3.07	Creación y elaboración del pack de bienvenida							
3.08	Creación y distribución folletería y brochure							
3.09	Seminar selling (quincenal)(visitas guiadas y clases demostrativas)							
3.10	Cóctel de evento de inauguración							

Fuente: Elaboración propia, 2017

2.6 Mapa de procesos

A continuación, en el gráfico 2 se presenta el mapa de procesos del Centro de aprendizaje considerando los niveles estratégicos, core y soporte.

Gráfico 2. Mapa de procesos del centro de aprendizaje



Fuente: Elaboración propia, 2017.

3. Descripción de los procesos

A continuación se describen los procedimientos de mayor importancia. En el anexo 9 se lista el total de procedimientos.

3.1 Proceso core - reclutamiento y selección de profesores

La alta dirección tendrá la decisión de contratar profesores. Será la encargada de realizar el requerimiento de acuerdo al análisis de las encuestas de satisfacción (sobre el personal) de clientes junto al análisis del área Comercial y Marketing. El detalle este proceso se presentará en el Plan de Recursos Humanos.

3.2 Proceso core - planificación operativa

La planificación operativa incluye los siguientes sub procesos:

3.2.1 Elaboración del perfil del adulto mayor del centro

La elaboración del perfil del adulto mayor del centro tiene como finalidad identificar las principales necesidades, preferencias e intereses sobre los potenciales cursos que permitan, desde la etapa de diseño, alinearlos a dichas preferencias e intereses. Este perfil, en su primera iteración, se realizará en la fase pre operativa. Para ello, se obtiene información a través de una ficha de registro de clientes durante la etapa de prospección de ventas. Dicha información permite identificar y relacionar los conceptos centrales de las disciplinas, núcleos temáticos y problemas alrededor de los cuales se estructuran, organizan y desarrollan los contenidos de los cursos. En este proceso, se desarrollan las siguientes actividades:

- **Analizar y determinar el perfil de los participantes.** En este primer paso se debe analizar quienes son los participantes al curso:
 - ¿Qué profesión tienen?
 - ¿Son hombres o mujeres?
 - ¿Cuál es su nivel de educación?
 - ¿Qué tipo de cursos son de su interés?
 - ¿Cuáles es el nivel de conocimiento y expectativas de los cursos de su interés?

Con estas preguntas, los responsables de diseñar los programas, currícula y cursos, tendrán la información inicial para determinar las características comunes y brechas de conocimiento que permitirá enfocar o complementar los distintos contenidos.

- **Evaluar las expectativas y las necesidades de los participantes.** Es importante conocer las necesidades de los clientes con la finalidad de evitar los siguientes errores:
 - Pérdida de tiempo enfocado a temas ya conocidos por los participantes.
 - Pérdida de tiempo enfocado a temas con poca relevancia para los participantes.
 - Pérdida de oportunidades omitiendo temas útiles para los participantes.

Cabe resaltar que este proceso se desarrollará anualmente con la finalidad de innovar los diferentes cursos que se impartirán en el centro.

3.2.2 Elaboración de malla curricular

La malla curricular se desarrollará desde lo más genérico hasta lo específico. En ese sentido, se incluirán los programas o grandes temas sobre los cuales se basarán los diferentes cursos. Posteriormente, se identificarán la agrupación de cursos (currícula) por afinidad a los grandes temas o programas anteriormente mencionados y, para finalizar, definir el contenido de los cursos. A continuación, se describirán programa y currícula:

- **Diseño de programas.** Se definen los grandes temas (programas) sobre los cuales deberán enmarcarse tanto la currícula como los cursos a ofertar, de acuerdo a las necesidades recogidas por la fuerza de ventas en la fase pre operativa (cierre de ventas) y los resultados del estudio de mercado. Sobre este último, se han identificado los siguientes grandes temas:
 - Social. Brindar a los adultos mayores herramientas para relacionarse tanto con sus grupos etarios como con otros grupos de edades. Incluye su relación con tendencias actuales como la utilización de redes sociales.
 - Cognitivas. Permiten que el adulto mayor incorpore nuevos conocimientos.
 - Físicas. Así como se desarrollará la mente, se realizarán actividades ligadas al fortalecimiento motriz de los clientes.
 - Salud. Fortalecer capacidades que se van perdiendo o que van disminuyendo como la memoria, debido a la edad.
- **Diseño curricular.** De acuerdo a los programas identificados anteriormente se mostrarán los cursos por programa o gran tema:
 - Social. Mayores tecnológicos (celular, redes sociales, tablets), taller de teatro, coaching para la vida, sonrisas para la vida.

- Cognitivas. Fotografía, biohuerto, arte e historia, cocina y repostería, pintura, súper abuelo.
- Físicas. Baile, taichí, gimnasia antiestrés, yoga, gimnasia mental.
- Salud. Salud, nutrición, taller de memoria, musicoterapia.

Con los cursos establecidos y con la intención de contar con una ventaja diferencial respecto a la competencia actual como la UNEX y CIAM, se realizarán agrupaciones de cursos los cuales se venderán como paquetes mensuales.

La agrupación o paquete de cursos se venderán bajo estos principales títulos, los cuales tendrán hasta dos niveles (ver anexo 12). Adicionalmente, con la finalidad de entender los flujos de sub procesos de elaboración de malla curricular se ha elaborado su flujograma (ver anexo 11).

3.2.3 Diseño del contenido de cursos

Las actividades principales serán las siguientes:

- **Definir los objetivos de curso.** Permitirá que los clientes adultos mayores y profesores entiendan los objetivos. Adicionalmente, son la base para la evaluación del curso y ayudan a los capacitadores en la selección del material didáctico. Cabe resaltar que al final del dictado total de clases se determinará si los objetivos fueron cumplidos en la evaluación.
- **Seleccionar facilitadores y material didáctico.** El objetivo es cerrar la brecha entre los objetivos del curso y los materiales necesarios para lograrlo. El profesor debería tomar en cuenta una combinación de actividades teóricas, ejercicios y prácticas y el uso de materiales audiovisuales como videos, diapositivas, entre otros, ya que éstos facilitan el aprendizaje.
- **Desarrollar una estrategia de evaluación.** Permite determinar un método para evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos. Una estrategia de evaluación facilita que los participantes expresen su opinión sobre el desarrollo del curso y retroalimenten a los capacitadores con información necesaria para guiar el curso a un final exitoso. Los frentes a evaluar serán reacciones respecto al curso, el profesor y el centro de aprendizaje.

3.3 Proceso core - ejecución del servicio

Conformado por las actividades propias de la ejecución de las clases por parte de los diferentes profesores o educadores. Incluye los siguientes sub procesos:

3.3.1 Ejecución del curso o taller

La ejecución del taller se inicia desde la recepción, con el saludo y trato amable de cada uno de los colaboradores a la llegada al aula de cada uno de los alumnos. El profesor saludará a cada uno de ellos por su nombre. En el inicio de clase el profesor brindará los objetivos de la clase y los contrastará con los objetivos de los alumnos para tratar de adaptarlos al desarrollo de la sesión. Adicionalmente, deberá tener en cuenta las siguientes pautas:

- **Escuchar activamente.** Es fundamental para todas las demás técnicas e implica escuchar con atención de manera que pueda resumir y enfatizar puntos de especial interés. El capacitador utiliza esta técnica para facilitar las discusiones y enfatizar ciertos aspectos.
- **Teatro o dramatización.** Facilitan la participación y crean un ambiente más agradable de trabajo, incluyendo humor y juegos en la agenda de un curso, diversifica las actividades, disminuye el cansancio entre los participantes y apoya el proceso de aprendizaje.

También es importante que el profesor pueda verificar que todos los alumnos cuenten con los recursos necesarios para realizar satisfactoriamente la clase.

3.3.2 Ejecución de servicios complementarios

Parte del servicio personalizado consiste en brindar un servicio continuo y en todos los ambientes, incluso en el desarrollo de las clases, de tal forma que los alumnos se sientan siempre atendidos. Se realizará a través del personal de servicio (tutores) presentes en las áreas comunes.

3.3.3 Medición de la satisfacción diaria de clientes

Este procedimiento se inicia con la recepción y análisis de los requisitos del cliente, los cuales se recolectarán en las encuestas diarias.

- De ser satisfactoria, el responsable la registra, a través del sistema de servicio al cliente. En caso no sea satisfactoria, el área responsable del servicio al cliente registra y analiza las razones por las cuales el cliente no estuvo conforme con el servicio. De tratarse de un requisito sencillo y fácil de satisfacer, antes del inicio de la siguiente clase, el profesor conversará con el cliente y le detallará las medidas tomadas para satisfacer sus necesidades.
- En caso de ser un requisito difícil de cumplir, el jefe de Comercial y Marketing deberá contactar con el cliente en un plazo no mayor a 24 horas con la finalidad de comentarle la solución al largo plazo.

3.4 Proceso core - post venta

Incluye las actividades relacionadas a la retroalimentación por parte de los clientes con respecto a diferentes servicios como la calidad de la enseñanza, profesores, cursos, infraestructura, entre otros. Los subprocesos enmarcados en este proceso son:

3.4.1 Encuestas de satisfacción

Este procedimiento se inicia con la recepción y análisis de la información del cliente en base a la encuesta de satisfacción a desarrollar al final del curso. En caso la respuesta del cliente sea satisfactoria, el responsable la registra en el sistema de servicio al cliente. En caso no sea satisfactoria, se registran y analizan las razones por las cuales el cliente no estuvo conforme con el curso. Posteriormente, se realizarán reuniones internas con las áreas involucradas con la finalidad de definir acciones correctivas para los siguientes cursos (etapa de diseño).

3.4.2 Control de horas recibidos por alumno

Consiste en realizar una validación entre las horas pagadas por el cliente y las horas cursadas. La intención es asegurar que los clientes reciban la totalidad de horas por las cuales pagaron. Para ello, se identificarán las inasistencias de cada cliente y se ofrecerá proactivamente los horarios en los cuales podrán recuperar las horas.

3.5 Proceso core - gestión de calidad y atención al cliente

Este proceso es transversal a toda la empresa. Se enfoca principalmente en la selección de profesionales, capacitación al personal y evaluación del mismo con la finalidad de brindar altos estándares del servicio.

Adicionalmente, todos los procesos son evaluados por un comité encargado de realizar validaciones y conformidad de los procesos, así como de incorporar las necesidades de los clientes en el servicio.

4. Presupuesto de operaciones

A continuación se presenta el presupuesto para la implementación del plan de operaciones (ver tabla 12).

Tabla 12. Presupuesto de operaciones

Ítem	Descripción	Año 0 S/.	Año 1 S/.	Año 2 S/.	Año 3 S/.	Año 4 S/.	Año 5 S/.
B. Servicios y alquileres		135.011	331.644	479.903	638.175	880.089	988.001
1.00	Profesores	52.250	177.480	278.280	377.640	506.280	573.000
1.01	Tecnología y actividades de socialización	12.000	41.220	66.420	91.260	123.420	140.100
1.02	Actividades físicas	12.000	41.220	66.420	91.260	123.420	140.100
1.03	Arte y actividades cognitivas	12.000	41.220	66.420	91.260	123.420	140.100
1.04	Salud	12.000	41.220	66.420	91.260	123.420	140.100
1.05	Servicio de contabilidad	4.250	10.200	10.200	10.200	10.200	10.200
1.06	Servicios legales		2.400	2.400	2.400	2.400	2.400
2.00	Tópico		14.400	14.400	14.400	14.400	14.400
2.01	Enfermera geriatra		14.400	14.400	14.400	14.400	14.400
3.00	Instalaciones	29.911	78.828	85.318	93.407	102.494	111.834
3.01	Licencia de funcionamiento	830					
3.02	Inspección de Indeci	564					
3.03	Licencia de remodelación	450					
3.04	Alquiler del local	27.200	65.280	68.544	71.971	75.570	79.348
3.05	Renovación de Indeci		97	102	107	112	118
3.06	Comunicaciones (teléfono, Internet)		3.234	3.396	3.565	3.744	3.931
3.07	Servicio de luz trabajadores	732	4.392	4.612	5.488	6.440	7.118
3.08	Servicio de luz clientes		3.221	5.534	8.393	11.863	15.660
3.09	Servicio de agua trabajadores	135	810	851	1.012	1.188	1.313
3.10	Servicio de agua clientes		594	1.021	1.548	2.188	2.888
3.11	Servicio de seguridad		1.200	1.260	1.323	1.389	1.459
4.00	Materiales		60.937	101.905	152.727	256.915	288.767
4.01	Materiales de limpieza		844	1.450	2.199	3.109	4.104
4.02	Materiales de oficina		1.200	1.260	1.323	1.389	1.459
4.03	Materiales para clase		2.632	4.523	6.859	9.695	12.798
4.04	Alimentos coffe break		53.254	91.516	139.032	198.494	266.753
4.05	Materiales para reparaciones		3.006	3.156	3.314	3.480	3.654
4.06	Reposición de equipos					40.748	
5.00	Estudios	52.850					
5.01	Constitución de empresa	750					
5.02	Estudio de mercado	7.500					
5.03	Servicio de diseño arquitectónico	25.000					
5.04	Creación e Implementación de sistema de gestión	10.000					
5.05	Capacitación inicial	9.600					

Fuente: Elaboración propia, 2017

Capítulo VIII. Plan de organización y recursos humanos

El capital humano es un factor importante para lograr el éxito a través de la calidad de enseñanza y servicio al cliente (Snell y Bohlander 2014).

1. Objetivos

A continuación, se mostrarán los objetivos del plan de organización y recursos humanos:

Tabla 13. Objetivos de recurso humanos

Cód.	Objetivo	Corto plazo (1-2 años)	Mediano plazo (3-4 años)	Largo plazo (5 años)	Indicador
OE 1	Analizar los niveles de rendimiento de los trabajadores (evaluación del desempeño)	80%	85%	90%	Porcentaje de trabajadores con alto rendimiento
OE 2	Disminuir el nivel de rotación de los colaboradores	Menor a 15%	Menor a 10%	Menor a 5%	Tasa de rotación
OE 3	Incrementar la satisfacción de los trabajadores (buen clima laboral)	80%	85%	90%	Encuesta de clima laboral

Fuente: Elaboración propia, 2017

2. Estrategia y plan de acción

Las estrategias a implementar se dividen por procesos de recursos humanos:

2.1 Reclutamiento y selección

Proceso de reclutamiento interno a través del analista del área. No se realizará reclutamiento de manera externa a través de head hunters.

Para ello se ha previsto el siguiente plan de acción:

- **Publicación y recepción de postulantes.** Se realizará a través de bolsas de trabajo vía Internet. Dependiendo del nivel de especialización del profesional buscado, esta etapa será realizada por el analista de recursos humanos. El filtro se realizará de acuerdo al perfil del profesional a seleccionar.
- **Evaluaciones previas.** Consiste en realizar pruebas psicológicas y psicotécnicas.
- **Pre selección de candidatos.** En función del perfil buscado, se preseleccionan candidatos para la etapa de entrevistas.

- **Entrevistas.** Constará de dos etapas para todo el personal (entrevista por personal de Recursos humanos y del personal de Dirección) y una etapa adicional para los profesores quienes deberán que realizar una clase modelo.
- **Investigación de referencias y antecedentes.** De acuerdo a las referencias y trabajos anteriores colocados en la hoja de vida.
- **Examen médico.** El candidato seleccionado realizará un examen médico en una clínica especializada.
- **Conclusión de la solicitud.** En esta etapa, de resultar exitoso el examen médico, se dará por concluida la búsqueda y se iniciará el proceso administrativo de ingreso e inducción del personal.

Cabe resaltar que en la fase pre operativa se llevará a cabo el proceso de selección, inducción y capacitación para las áreas Comercial y Marketing, Ventas, y Operaciones con la finalidad de iniciar la operación al 100% con dos salones habilitados y los diferentes servicios a punto. Esta estrategia impacta al objetivo OE2.

2.2 Inducción

Incluir la inducción integral (general a nivel de empresa, y el específico, sobre el puesto) y difundir de manera general el enfoque de excelencia en el servicio al cliente, el cual es una característica distintiva de la organización.

El plan de acción propuesto es el siguiente:

- La inducción estará a cargo del personal de Dirección y se realizará en un solo día. Se transmitirá la misión, visión, valores, normas, política, la cultura organizacional, y el funcionamiento de la empresa. Finalmente, de manera individual, se explicará al nuevo personal las actividades y responsabilidades de sus respectivos puestos.

Esta estrategia impacta en los objetivos OE1 y OE2.

2.3 Capacitación

Capacitar a todo el personal en temas de excelencia en el servicio al cliente, principalmente.

El plan de acción previsto es el siguiente:

- Capacitación inicial antes del inicio de operaciones para los primeros empleados.
- Capacitaciones en uso de sistema de información cada vez que se desarrollen variaciones de las funcionalidades.
- Capacitaciones trimestrales en atención al cliente (Escuela de excelencia en el servicio) y comunicación efectiva.

Esta estrategia impacta en los objetivos OE1 y OE2.

2.4 Evaluación del desempeño

Realizar evaluaciones periódicas efectivas para que el personal mejore su productividad en calidad de servicio, rendimiento y actividades relacionadas a su trabajo diario.

El plan de acción previsto es el siguiente:

- Se realizarán evaluaciones semestrales donde se tomará en cuenta el cumplimiento de objetivos por área y perfil de posición. Incluye una etapa de feedback sobre los resultados obtenidos que se realizará de manera personal con cada trabajador.
- Se identificarán las brechas de conocimiento con la finalidad que formen parte de los futuros planes de capacitación.
- Determinar futuros ascensos y aumentos de salarios en función a los resultados anuales de las evaluaciones de desempeños semestral.

Esta estrategia impacta al objetivo OE1.

2.5 Retención y compensación

Se enfocará en realizar programas de retención para los trabajadores valiosos, que priorice el sueldo emocional así como establecer políticas y mecanismo de recompensas que permitan que el personal se identifique con la empresa.

El plan de acción previsto es el siguiente:

- **Programa "Dialogando Juntos"**. Consistirá en escuchar las opiniones de los colaboradores. El programa incluye morning meetings que se desarrollarán los primeros lunes de cada mes.
- **Reconocimientos**. De acuerdo a los resultados de la encuesta de evaluación de desempeño anual, el personal con el mayor puntaje se le denominará "El mejor trabajador del año". El trabajador se llevara un premio por rendimiento (vale de consumo por S/ 250,00) y una placa de reconocimiento.
- **Reunión mensual**. El último día de cada mes se realizará una reunión con todos los colaboradores para conversar sobre las principales ocurrencias de la empresa: buenas prácticas, reclamos, sugerencias, retroalimentación importante de clientes, experiencias de los colaboradores, entre otros.
- **Reunión de resultados trimestral**. Se realizará con la finalidad de comunicar los planes, estrategias, dejar en claro los objetivos y evaluar los resultados de los últimos tres meses, donde participa todo el personal. Es liderada por el personal de Dirección.
- **Éxitos laborales**. Se reconocerán los éxitos laborales de los empleados mediante la exhibición de la noticia en el mural de comunicaciones internas.
- **Programa "Conociéndonos"**. Tendrá las siguientes características:
 - Cada mes de julio se ofrecerá un almuerzo de confraternidad.
 - Se otorgarán presentes en fechas especiales: Día de la Mujer, Día de la Madre, Día del Padre y cumpleaños.
 - A fines de diciembre se ofrecerá un lonche navideño en las instalaciones, para los colaboradores y su familia.
 - Se entregará un pavo, un panetón y una tarjeta a los colaboradores por Navidad.
 - Se comprará una torta a fin de cada mes (en las reuniones mensuales) para celebrar los cumpleaños de los colaboradores.
 - Se otorgará un día libre a los colaboradores por su cumpleaños (equilibrio de la vida laboral y familiar).

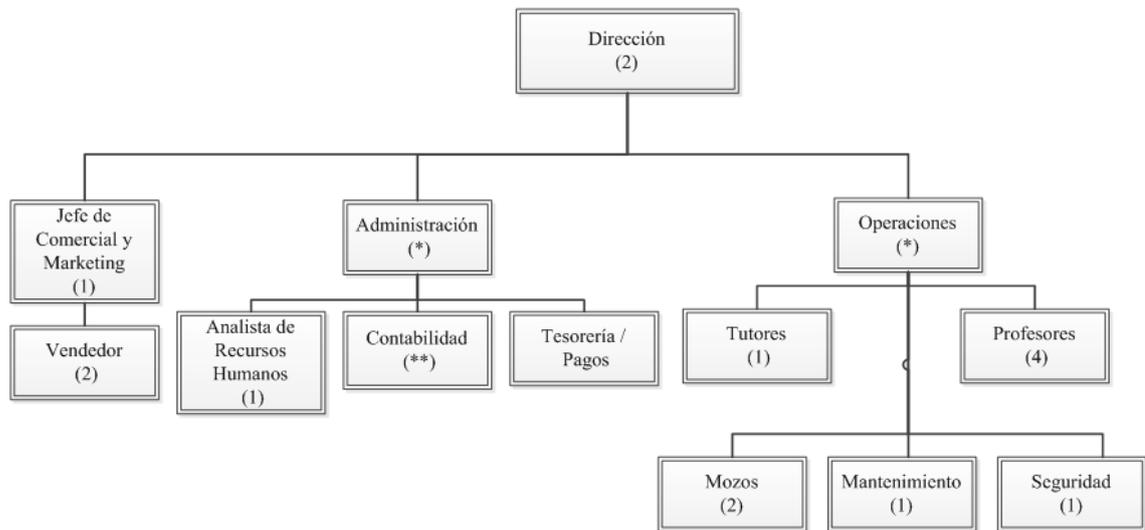
Esta estrategia impacta en los objetivos OE1, OE2 y OE3.

3. Diseño de la estructura organizacional

El centro de aprendizaje estará constituido como sociedad anónima cerrada bajo la razón social Vida Activa E3E SAC. Los tres socios fundadores serán quienes desarrollen el plan de negocio.

A continuación, se muestra el organigrama de la empresa (ver gráfico 3):

Gráfico 3. Organigrama de la organización



* Administración y Operaciones son funciones a realizar por la Dirección. Una persona de Dirección será responsable de Comercial y Administración, mientras que la otra lo será de las actividades de Operaciones.

** Actividad tercerizada.

Fuente: Elaboración propia, 2017

El centro especializado de adulto mayor estará compuesto por tres áreas funcionales Operaciones, Administración, Comercial y Marketing. El detalle de los puestos y sus respectivas funciones se desarrollan en el anexo 14.

4. Presupuesto de plan de organización y recursos humanos

A continuación, se muestra el presupuesto necesario, para la implementación del plan de organización y recursos humanos (ver tabla 14).

Tabla 14. Presupuesto de recursos humanos

Ítem	Descripción	Año 0 (S/)	Año 1 (S/)	Año 2 (S/)	Año 3 (S/)	Año 4 (S/)	Año 5 (S/)
A. Personal		141.995	438.059	438.059	487.211	536.363	570.856
1.00	Dirección	86.232	172.464	172.464	172.464	172.464	172.464
1.01	Personal de Dirección	86.232	172.464	172.464	172.464	172.464	172.464
2.00	Recursos humanos y administración	14.372	34.493	34.493	34.493	34.493	34.493
2.01	Analista de recursos humanos y administración	14.372	34.493	34.493	34.493	34.493	34.493
3.00	Personal de atención al cliente	8.192	49.152	49.152	49.152	98.304	98.304
3.01	Tutor	5.749	34.493	34.493	34.493	68.986	68.986
3.02	Personal de servicio (mozo)	2.443	14.659	14.659	14.659	29.319	29.319
4.00	Comercial y ventas	25.870	137.971	137.971	172.464	172.464	206.957
4.01	Jefe de comercial y ventas	17.246	68.986	68.986	68.986	68.986	68.986
4.02	Fuerza de ventas	8.623	68.986	68.986	103.478	103.478	137.971
5.00	Mantenimiento	7.330	43.978	43.978	58.638	58.638	58.638
5.01	Personal de mantenimiento	2.443	14.659	14.659	29.319	29.319	29.319
5.02	Personal de seguridad	4.886	29.319	29.319	29.319	29.319	29.319
B. Gastos administrativos			14.550	15.278	16.738	18.307	19.606
1.01	Premio por evaluación desempeño anual (vale de consumo)		250	263	276	289	304
1.02	Escuela de excelencia		8.000	8.400	8.820	9.261	9.724
1.03	Placa de reconocimiento "El mejor trabajador del año"		40	42	44	46	49
1.04	Celebración de cumpleaños (torta y bocaditos)		1.200	1.260	1.323	1.389	1.459
1.05	Brindis Día de la Madre		60	63	66	69	73
1.06	Obsequio Día de la Madre		100	105	110	116	122
1.07	Brindis Día del Padre		60	63	66	69	73
1.08	Obsequio Día del Padre		100	105	110	116	122
1.09	Brindis Día del Trabajo		675	709	843	990	1.094
1.10	Brindis por Fiestas Patrias (almuerzo de confraternidad)		675	709	843	990	1.094
1.11	Navidad del personal (almuerzo navideño)		675	709	843	990	1.094
1.12	Aguinaldo		2.715	2.851	3.392	3.981	4.400

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Capítulo IX. Plan de responsabilidad social

Vida Activa E3E SAC. fundamenta su razón de ser en un servicio de corte social al estar enfocado en el adulto mayor. Ante ello, uno de los principales objetivos complementarios de la empresa es posicionar a este segmento ubicándolo en un lugar preponderante al interior de las familias y la sociedad. Los autores de la presente investigación consideran que los diferentes cursos, talleres y programas a brindar permitirán que el adulto mayor encuentre mecanismos que le permitan acercarse a los diferentes miembros de su familia y los motive a iniciar relaciones sociales tanto con personas de su misma edad como de diferentes edades, y así satisfacer sus necesidades de valoración y sociabilidad.

Adicionalmente, el modelo de negocio contempla diversos talleres que se brindan a terceros como comunidades, escuelas, empresas e instituciones diversas que permitirán ir creando conciencia del rol del adulto mayor.

1. Objetivos

Los objetivos de responsabilidad social se muestran en la tabla 15:

Tabla 15. Objetivos de responsabilidad social

Cód.	Objetivo	Corto plazo (1-2 años)	Mediano plazo (3-4 años)	Largo plazo (5 años)	Indicador
OE 1	Difundir el rol e importancia del adulto mayor a través de charlas y actividades en diferentes instituciones de la comunidad, de manera gratuita	5	10	15	Cantidad de charlas anual
OE 2	Disminuir los reclamos de los vecinos anualmente	5	3	0	Cantidad de reclamos de vecinos al año
OE 3	Contar con premios y distinciones por actuación responsable	1	2	2	Cantidad de premios al año

Fuente: Elaboración propia, 2017.

2. Estrategias y plan de acción

Para identificar y priorizar las estrategias por grupos de interés se utilizará la teoría de stakeholders (Fernández y Bajo 2012:130-143) y aquellos con mayor nivel de importancia sea porque sus necesidades tienen poder, son legítimas o de urgencia. De esa manera se establecen planes de acción en aquellos grupos que impactan al desarrollo del negocio.

Ante ello, producto del mapeo se han logrado identificar los siguientes stakeholders: Socios accionistas, clientes, familiar adulto mayor, gobierno, proveedores, vecinos, socios estratégicos y empleados. Por cada stakeholder mencionado se realizó una breve descripción del mismo, así como de su necesidad específica frente al desarrollo de Vida Activa E3E (ver anexo 15). Posteriormente, se realizó una comparación con la finalidad de identificar los stakeholders mayor impactados. El resultado, el cual se desarrolla en el anexo 16, es que los empleados, clientes y la comunidad (vecindad) son los principales stakeholders.

Con la finalidad de identificar las estrategias para cada stakeholder, bajo el enfoque de modelo de indicadores de responsabilidad social empresarial para pymes (Vilanova y Dinarés 2009), se desarrolló la identificación de factores clave o indicadores que impactan en cada grupo de interés. Posteriormente, se determinó si el factor clave tiene relación con un objetivo de uno de los planes desarrollados anteriormente, como recursos humanos, marketing, operaciones o, en su defecto, se trata de un objetivo de responsabilidad social netamente.

Los resultados de dicha evaluación se muestran en el anexo 17, donde se identifican hasta tres estrategias directamente relacionadas a responsabilidad social. Éstas son:

2.1 Desarrollar marketing social

La concientización del rol del adulto mayor se realizará a través de publicidad que permita que diferentes grupos de edad identifiquen su importancia. El objetivo será enviar un mensaje claro y directo a todas las edades, alineado a la estrategia de responsabilidad social y marketing a través de la cual se desea impactar en la difusión del rol del adulto mayor en la sociedad.

El plan de acción previsto es el siguiente:

- Definir los principales canales de comunicación sobre los cuales se explotarán el mensaje de marketing social a desarrollar (redes sociales y brochure).
- Identificar y seleccionar temas de interés que se desarrollarán como parte de la campaña de difusión de la imagen y rol del adulto mayor.
- Identificar potenciales asistentes a las charlas de concientización del adulto mayor.
- Ejecutar las campañas (en nuestras instalaciones y durante los fines de semana con nuestros propios recursos) y realizar el seguimiento de las mismas.

Esta estrategia impacta en los objetivos OE1 y OE3.

2.2 Realizar planes de acción con los principales stakeholders

De acuerdo a la priorización de stakeholders se realizarán planes de acción con los empleados, clientes y vecinos que permitan disminuir la sensación de insatisfacción de sus necesidades.

El plan de acción previsto es el siguiente:

- Priorizar a los actuales stakeholders.
- Identificar frentes de acción por cada stakeholder.
- Realizar anualmente la medición de la satisfacción de stakeholders.

Esta estrategia impacta en el objetivo OE2.

2.3 Premios y distinciones como empresa responsable

Participar activamente de toda clase de premiaciones que permitan que los clientes y no clientes identifiquen a la empresa como socialmente responsable.

El plan de acción previsto es el siguiente:

- Mapear principales premios anuales que se otorgan a nivel nacional relacionados a la responsabilidad social.
- Inscribir a la empresa en los concursos de temas de responsabilidad social gratuitos.
- Identificar los resultados y realizar publicidad interna y externa.

Esta estrategia impacta en el objetivo OE3.

El presupuesto necesario para la implementación de este plan se encuentra considerado en los presupuestos de marketing, operaciones y recursos humanos.

Capítulo X. Plan financiero

En el siguiente capítulo se realizará la evaluación de rentabilidad y viabilidad del proyecto.

1. Datos, supuestos y políticas

Los datos son los siguientes:

- El periodo de evaluación del negocio es de cinco años a soles constantes.
- La empresa será financiada por aporte de capital de los tres accionistas al 100%.
- El impuesto a la renta (IR) se encuentran en el marco del Decreto Legislativo N°1269 Régimen Mype Tributario⁶ y el IGV es de 18%.
- La depreciación de los activos se calculará por el método lineal.

Los supuestos son los siguientes:

- La empresa inicia sus operaciones el 01 de enero del 2018.
- Los gastos de la empresa aumentaran en 5% todos los años⁷.
- El costo por los beneficios y cargas laborales de los trabajadores en planilla se ha calculado en 43,77% del sueldo básico mensual.
- Se suponen pagos al contado y cero morosidades.
- Se consideran constantes los salarios del personal en planilla y de cuarta categoría.
- Las utilidades serán repartidas después de los primeros cinco años de operación.
- Se alquilará un inmueble no menor a 350 m², en San Borja, con una renta mensual de S/ 5.440,00.
- Los profesores se contratarán por horas y a través de servicios profesionales.
- El cálculo de los ingresos se ha considerado que dependiendo del escenario (pesimista, conservador y optimista) los flujos de clientes tendrán las siguientes características:

⁶ Con la norma las Mype tendrán un régimen tributario especial para pagar el IR, el cual tiene dos escalas, la primera hasta 15 Unidades Impositivas Tributarias (UIT) el IR será de 10% y para el siguiente rango el IR será de 29,5% de las ganancias netas anuales. El monto de la UIT para este año asciende a S/ 3.950,00 (Poder Ejecutivo, 2016).

⁷ De acuerdo al reporte de inflación del BCRP a diciembre de 2016, se proyecta que la inflación alcance el 2% durante el horizonte comprendido entre los años 2017 y 2018 (BCRP, 2016).

Tabla 16. Variables para el cálculo del flujo de ingresos

Año	% éxito en seminar selling			% deserción			Captación (número de personas)		
	(P)	(C)	(O)[111]	(P)	(C)	(O)	(P)	(C)	(O)
1	30	35	40	20	25	15	10	15	20
2	35	40	40	20	25	15	20	25	25
3	35	40	40	20	20	15	20	25	25
4	40	45	45	15	20	10	25	25	25
5	45	45	45	15	15	10	25	25	25

Nota: P: Pesimista; C: Conservador; O: Optimista.

Fuente: Elaboración propia, 2017.

2. Estados financieros

A continuación, se detallan los estados financieros de Vida Activa E3E (ver tablas 17 y 18):

Tabla 17. Estado de situación financiera Vida Activa E3E

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Caja	-12.793	26.036	250.278	766.447	1.488.533	2.625.577
IGV por pagar (crédito fiscal)	101.104	3.272	-	-	-	-
Pago a cuenta IR	-	9.948	27.262	23.553	31.886	40.783
Total, activo corriente	88.311	39.256	277.540	790.000	1.520.419	2.666.360
Activo fijo e intangibles	261.933	261.933	261.933	261.933	261.933	261.933
Depreciación y amortización acumulada	-	-36.258	-72.517	-108.775	-145.033	-181.292
Total, activo no corriente	261.933	225.675	189.416	153.158	116.900	80.642
Total, activo	350.244	264.931	466.957	943.158	1.637.319	2.747.001
IR por pagar (empresa)	-	-	43.558	138.432	230.527	380.195
IGV por pagar	-	-	15.206	22.504	30.453	39.870
Otros Tributos por pagar	-	7.041	7.041	7.671	8.300	8.742
CTS por pagar	-	4.939	4.939	5.493	6.047	6.436
Vacaciones por pagar	-	25.400	25.400	28.250	31.100	33.100
Total, pasivo corriente	-	37.380	96.145	202.350	306.427	468.343
Total, pasivos	-	37.380	96.145	202.350	306.427	468.343
Capital social	650.000	650.000	650.000	650.000	650.000	650.000
Reserva legal	-	-	14.326	14.326	73.335	168.111
Utilidades retenidas	-299.756	-422.449	-293.514	76.481	607.557	1.460.547
Total patrimonio	350.244	227.551	370.812	740.807	1.330.892	2.278.658
Patrimonio + pasivo	350.244	264.931	466.957	943.158	1.637.319	2.747.001

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Tabla 18. Estado de resultados Vida Activa E3E (año 1-año 5)

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas		733.262	1.193.533	1.725.886	2.333.412	2.985.765
Costos de ventas	-82.062	-323.151	-425.992	-562.340	-749.389	-813.131
Gastos administrativos	-175.906	-357.499	-359.753	-378.240	-416.825	-420.393
Gastos de venta	-41.788	-139.046	-184.711	-240.621	-310.328	-388.022
Depreciación y amortización		-36.258	-36.258	-36.258	-36.258	-36.258
Utilidad operativa	-299.756	-122.693	186.820	508.427	820.611	1.327.961
Impuesto a la renta			-43.558	-138.432	-230.527	-380.195
Utilidad neta	-299.756	-122.693	143.262	369.995	590.085	947.766

Fuente: Elaboración propia, 2017.

3. Estructura del financiamiento

Los accionistas aportarán el 100% de la inversión en activos fijos más el capital de trabajo necesario para el año pre operativo y el primer año de operaciones.

4. Tasa de descuento

Dado que el proyecto se financia con el aporte de los accionistas se utilizará la propuesta de Damodaran⁸ mediante la siguiente fórmula:

$$Ke = (rf + \beta(r_m - rf) + rp) \times \left(\frac{1 + \pi_{PER}}{1 + \pi_{USA}} \right)$$

Rf	Tasa libre de riesgo = 2,5%
B	Beta = 0,93
(rm - rf)	Prima por riesgo de mercado = 7,41%
Rp	Riesgo país = 1,4%
π_{PER}	Inflación Perú = 3,3%
π_{USA}	Inflación Estados Unidos = 2,075 %

Aplicando valores de mercado se obtiene un $Ke = 10,92\%$, que viene a ser el Costo de Oportunidad de Capita COK.

⁸ La lógica del enfoque de Damodaran radica en que si una industria puede instalarse en un país desarrollado donde se requiere un rendimiento determinado, para instalarse en un país en desarrollo el rendimiento debería ser mayor pues el riesgo país sería mayor (Tong, 2003).

5. Simulación financiera y análisis de sensibilidad

A continuación se muestra el cálculo de los ingresos (ver tablas 19 y 20.).

Tabla 19. Resumen de ingresos

Descripción	Año 1 (S/)	Año 2 (S/)	Año 3 (S/)	Año 4 (S/)	Año 5 (S/)
Promedio de clientes mes	162	265	383	521	667
Ocupabilidad					
Salón 1 (promedio mes)	142	150	150	150	150
Salón 2 (promedio mes)	30	115	150	150	150
Salón 3 (promedio mes)		2	83	150	150
Salón 4 (promedio mes)				71	147
Clientes nuevos (S/)	219.254	293.288	414.509	430.780	543.865
Clientes con más de un mes (S/)	514.007	900.245	1.311.377	1.902.632	2.441.900
Ingresos (S/)	733.262	1.193.533	1.725.886	2.333.412	2.985.765

Fuente: Elaboración propia, 2017.

A continuación se muestra el flujo de caja conservador (ver tabla 20):

Tabla 20. Flujo de caja

	Año 0 (S/)	Año 1 (S/)	Año 2 (S/)	Año 3 (S/)	Año 4 (S/)	Año 5 (S/)
TOTAL DE INGRESOS		733.262	1.193.533	1.725.886	2.333.412	2.985.765
Gastos operativos	135.011	331.644	479.903	638.175	880.089	988.001
Gastos publicidad y marketing	22.748	35.438	37.210	39.070	41.776	43.075
Gastos de recursos humanos	141.995	438.059	438.059	487.211	536.363	570.856
Gastos de administración		14.550	15.278	16.738	18.307	19.606
Depreciación		36.258	36.258	36.258	36.258	36.258
TOTAL DE GASTOS	299.754	855.949	1.006.708	1.217.452	1.512.794	1.657.796
EBITDA	(299.754)	(86.429)	223.084	544.692	856.877	1.364.227
Impuesto a la Renta			43.560	138.434	230.529	380.197
Inversión						
Inversión	261.933					
Flujo de caja económico	(561.687)	(86.429)	179.524	406.258	626.348	984.030

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Dado que los gastos operativos son fundamentalmente fijos, la variable crítica de sensibilización es el número de inscripciones que recibirá el centro. Así se sensibilizará la cantidad de inscripciones mensuales en función a las variables mostradas al inicio del capítulo.

Bajo el escenario pesimista la tasa interna de retorno (TIR) económica resulta ser de 15,09%, la cual es mayor que la tasa de descuento actual, obteniendo un valor actual neto (VAN) económico positivo. Sin embargo, recién a partir del tercer año se obtiene un flujo económico positivo y es también en este año en el cual se consigue llenar dos salones de los cuatro disponibles, considerando este escenario poco beneficioso ya que hasta el tercer año se tendría

que seguir en operaciones con aporte de los socios. Este escenario se produciría, principalmente, por un lento crecimiento en la difusión de las necesidades y roles del adulto mayor y/o algún factor externo que cambien las expectativas del consumidor.

El escenario optimista considera un crecimiento más agresivo y una mayor aceptación a la difusión de las necesidades y roles del adulto mayor, resultando una TIR económica de 66,03% y un VAN económico positivo.

Como tercer escenario se plantea uno conservador que considera un crecimiento moderado y una aceptación paulatina de la difusión de las necesidades y roles del adulto mayor, lo cual se considera probable ante la demanda insatisfecha existente por un centro como Vida Activa y el diseño de las estrategias comerciales y de marketing. Con este escenario seleccionado la evaluación financiera del proyecto demuestra la rentabilidad del negocio, que se ve reflejado en los estados financieros proyectados a cinco años, lo que da como resultado una TIR de 37,63% y un VAN positivo. A continuación se muestra el resumen de los resultados (ver tabla 21):

Tabla 21. Resumen de escenarios

Escenario	VAN	TIR
Pesimista	S/ 396.417,37	15,09%
Conservador	S/ 1.063.957,71	37,63%
Optimista	S/ 2.230.718,59	66,03%

Fuente: Elaboración propia, 2017.

6. Cálculo del punto de equilibrio

A continuación, se detalla el cálculo del punto de equilibrio (ver tabla 22), donde se puede observar que en promedio se requieren 2.300 inscripciones para mantener los ingresos iguales a los costos, esto quiere decir que mensualmente deben tener 192 personas como mínimo.

Tabla 22. Cálculo del punto de equilibrio

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas (S/)	733.262	1.193.533	1.725.886	2.333.412	2.985.765
Costo fijo (S/)	524.305	526.804	579.278	632.704	669.795
Costo variable (S/)	331.644	479.903	638.175	880.089	988.001
Número de inscripciones (NI)	1.943	3.180	4.601	6.256	8.007
Costo variable por curso (CV por curso) (S/)	171	151	139	141	123
Precio venta (PV) (S/)	407	407	407	407	407
(PV- CV por curso)	236	256	268	266	283
Punto de equilibrio en unidades (EQ)	2.221	2.059	2.161	2.378	2.364
(NI - EQ)	(278)	1.121	2.440	3.878	5.643

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

Las conclusiones se listarán de acuerdo a los tres principales objetivos a determinar con el estudio: potencial de mercado para el negocio en análisis, propuesta de valor, y la viabilidad financiera del proyecto. Así, las conclusiones son:

- **Viabilidad financiera**
 - Realizando un análisis en paralelo de los indicadores financieros del proyecto como VAN (S/ 1.063.957) y TIR (37,63%) se determina que son atractivos para el inicio y puesta en marcha del proyecto (considerando el escenario conservador).
 - Considerando los ingresos y costos de ventas como variables para definir los tres escenarios (optimista, conservador y pesimista) se identificó que en el escenario pesimista el proyecto ya no será atractivo.
- **Propuesta de valor**
 - La propuesta es innovadora y con alto sentido de responsabilidad social en el sentido que no existen más de un centro privado en todo el país dedicado a la enseñanza personalizada a través de tutores, infraestructura idónea con el objetivo de mejorar la calidad de vida del adulto mayor, y por otro lado, el propio proyecto se enfoca en un segmento de la población no atendido y ante ello la propuesta trata de revalorar el rol del adulto mayor en la sociedad.
 - La base sobre la cual se realiza la propuesta de valor es la diferenciación y especialización del servicio hacia el adulto mayor, en el cual podrá ocupar de la mejor manera sus horas del día.
- **Potencial de mercado**
 - A través de la encuesta realizada al público objetivo se determinó que el 75% están interesados en la propuesta, y las edades con mayor aceptación de la propuesta se encuentran entre los 65 a 79 años. Ellos corrobora que el segmento seleccionado considerando los rangos de edades de 65-72 y 73-79 en el modelo de negocio preliminar.
 - La demanda proyectada es de 64.033 adultos mayores para los NSE A y B de los distritos seleccionados. Dicho número evidencia la existencia de un potencial mercado a atender.

2. Recomendaciones

- Se recomienda realizar un estudio (encuesta) a los hijos o nietos del segmento seleccionado con la intención de determinar el interés en la propuesta e incluso redirigir la estrategia del negocio. Esto por cuanto a pesar que el 76% de encuestados consideraron que los hijos no están involucrados en sus decisiones, el 24% restante, el cual es un porcentaje mediano alto, sí tienen influencia en las decisiones del adulto mayor en casa.
- Fomentar negocios dedicados al adulto mayor que promuevan el rol del mismo en la sociedad. Esta debería realizarse entre el estado y la inversión privada con la intención de fortalecer la imagen del adulto mayor y, de esa forma, se generen diversos servicios que les permitan mejorar su calidad de vida.
- Realizar un estudio similar para segmentos distintos (otros niveles socioeconómicos) al enfocado en la presente tesis con la finalidad que los adultos mayores de dichos sectores tengan la oportunidad de recibir servicios de calidad.
- Este estudio se viene realizando desde inicios del 2016, por lo que se recomienda incorporar las diversas situaciones políticas y sociales que se vienen desarrollando desde principios del 2017.
- Analizar las nuevas tendencias con la finalidad de obtener nuevos servicios conexos.

Bibliografía

Alonso, G. (2008). “Marketing de Servicios: Reinterpretando la Cadena de Valor”. En: *Palermo Business Review*. N°2.

Banco Central de Reserva del Perú. (BCRP). (2016). *Reporte de Inflación. Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2016-2018. Diciembre 2016*. Lima: BCRP. Fecha de consulta: 05/02/2017. Disponible en: <<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2016/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2016.pdf>>.

Banco Central de Reserva del Perú. (BCRP). (2017). “Informe de la Encuesta Mensual de Expectativas Macroeconómicas: Febrero 2017”. En: *Notas de Estudios del BCRP*. N°16, 02 de marzo de 2017. [PDF]. Fecha de consulta: 05/03/2017. Disponible en: <<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Notas-Estudios/2017/nota-de-estudios-16-2017.pdf>>.

Blocher, E.; Stout, D. ; Cokins, G. y Chen, K. (2008). *Administración de costos*. México D.F.: McGraw-Hill Interamericana.

Centro Integral de Atención al Adulto Mayor (CIAM) de La Molina. (2016). Comunicación personal.

Centro Integral de Atención al Adulto Mayor (CIAM) de Magdalena. (2016). Comunicación personal.

Centro Integral de Atención al Adulto Mayor (CIAM) de Miraflores. (2016). Comunicación personal.

Centro Integral de Atención al Adulto Mayor (CIAM) de San Borja. (2016). Comunicación personal.

Centro Integral de Atención al Adulto Mayor (CIAM) de San Isidro. (2016). Comunicación personal.

Centro Integral de Atención al Adulto Mayor (CIAM) de Santiago de Surco. (2016). Comunicación personal.

Congreso de la República. (2016). “Ley N°28803, Ley de las Personas Adultas Mayores”. En: *mimp.gob.pe*. [PDF]. 21 de julio de 2016. Fecha de consulta: 03/08/2016. Disponible en: <https://www.mimp.gob.pe/files/direcciones/dgfc/diapam/Ley_28803_Ley_del_Adulto_Mayor.pdf>.

David, F. (2013). *Administración Estratégica*. México D.F.: Pearson.

Fernández, J. y Bajo, A. (2012). “La teoría del stakeholder o grupos de interés, pieza clave de la RSE, del éxito empresarial y de la sostenibilidad”. En: *adResearchESIC*. [En línea]. N° 6, Vol. 6, segundo semestre, julio-diciembre 2012. Fecha de consulta: 08/08/2016. Disponible en: <http://adresearch.esic.edu/files/2012/06/aDR6-07-teoria_stakeholder.pdf>.

Fitzsimmons, J. y Fitzsimmons, M. J. (2006). *Service Management*. New York: Mc Graw Hill.

Frances, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral*. México: Pearson Prentice Hall.

Grupo Izo. (s.f.). “Smart Customer Journey”. En: *Smart products*. [En línea]. Fecha de consulta: 11/11/2016. Disponible en: <<http://izo.es/smart-products/smart-customer-journey/>>.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2009). *PERÚ: Estimaciones y Proyecciones de Población por Departamento, Sexo y Grupos Quinquenales de Edad 1995-2025. Boletín de Análisis Demográfico N°37*. [PDF]. Octubre de 2009. Fecha de consulta: 05/03/2017. Disponible en: <<http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0846/libro.pdf>>.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2010a). *Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades. Revisión 4*. Lima: Dirección Nacional de Cuentas Nacionales. [PDF]. Enero de 2010. Fecha de consulta: 20/05/2016. Disponible en: <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0883/Libro.pdf>.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2010b). *Perú: estimaciones y proyecciones de población por años calendario y edades simples, 1995-2025. Boletín especial N°22*. [PDF]. Noviembre 2010. Lima: Dirección Técnica de Demografía e Indicadores Sociales. Fecha de consulta: 26/06/2016. Disponible en: <<http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib1039/libro.pdf>>.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2017). “Comportamiento de la Economía Peruana en el Cuarto Trimestre de 2016”. En: *Producto Bruto Interno Trimestral. Informe Técnico*. N°1, febrero 2017. [PDF]. Fecha de consulta: 28/02/2017. Disponible en: <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-n01_producto-bruto-interno-trimestral-2016iv.PDF>.

Ipsos Perú. (2014a). *Perfiles Zonales de Lima Metropolitana*. Lima: Ipsos Perú.

Ipsos Perú. (2014b). “Perfil del adulto mayor”. En: *ipsos.pe*. [PDF]. 09 de marzo de 2014. Fecha de consulta: 15/04/2017. Disponible en: <http://www.ipsos.pe/sites/default/files/marketing_data/Perfil_del_adulto_mayor.pdf>.

Kaplan, R. y Norton, D. (2009). *The Balance Scorecard*. Barcelona: Harvard Business School Press.

Kotler, P. y Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing*. México D.F.: Pearson.

Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2009). *Business Model Generation*. Portland: Xplane.

Poder Ejecutivo. (2016). “Decreto Legislativo N°1269, Decreto Legislativo que crea el Régimen MYPE Tributario del Impuesto a la Renta”. En: *busquedas.elperuano.com.pe*. [En línea]. 20 de diciembre de 2016. Fecha de consulta: 05/02/2017. Disponible en: <http://busquedas.elperuano.com.pe/download/full/8SIR_j5Bq5V8d0nVdLKRGW>.

Programa Universidad de la Experiencia (UNEX PUCP). (2016). Documento interno.

Snell, S., y Bohlander, G. (2014). *Administración de recursos humanos*. México, D.F.: Cengage Learning.

Tineo, R. (2016). “Perú tendrá 50% más de startups el 2017, pero aún seguirá en la cola de la región”. En: *gestion.pe*. [En línea]. 14 de octubre de 2016. Fecha de consulta: 03/02/2017. Disponible en: <<http://gestion.pe/tecnologia/peru-tendra-50-mas-startups-2017-aun-seguira-cola-region-2172406>>.

Tong, J. (2003). *Evaluación de Inversiones en Mercados Emergentes*. Lima: Universidad del Pacífico, Centro de Investigación.

Vilanova, M. y Dinarés, M. (2009). *Modelo de Indicadores de RSE para pymes*. Barcelona: Esade Business School.

Anexos

Anexo 1. Entrevistas a distintos concedores del sector adulto mayor

DATOS	<p>Alejandro Chang Chiang Creador y fundador de la primera clínica geriátrica privada Directorio de Investment for Seniors SAC Primera clínica especialista en medicina para el Adulto Mayor “Bamboo Senior Health”. Ubicada en Chacarilla del Estanque (Santiago de Surco) aproximadamente cuatro años.</p>
MOTIVACIÓN	<p>Inicialmente era una clínica pequeña, pero no era rentable. Posteriormente, hablando con un geriatra amigo, identificamos que el crecimiento del segmento y que la principal necesidad era su calidad de vida (realizamos una encuesta con Arellano Marketing). Nunca dudamos que debíamos realizar la clínica para el NSE A y B porque sabíamos que eran los únicos que lo podían costear.</p>
SECTOR	<p><u>Limitaciones</u> El adulto mayor depende mucho de sus hijos por lo que las decisiones se tornan largas e incluso complejas a pesar del poder adquisitivo de los padres. En consecuencia, conseguir que las personas vayan al centro puede ser complicado. No existe un mercado maduro. Se está creando la oferta poco a poco. No es fácil decirle a alguien que ya necesita geriatra.</p> <p><u>Necesidades</u> Necesitan recreación, turismo, salud, educación especial, incluso una mezcla de salud con recreación, ocupar su tiempo y socializar. Aún no tiene conciencia de sus necesidades.</p> <p><u>Características</u> Existen los independientes y los dependientes. Los últimos son una dificultad por cuanto no tienen autonomía para movilizarse y es necesario ayudarlos mucho. Por otro lado, considero que para un modelo de negocio de centro de aprendizaje la edad clave es entre 60 a 75 años, ya que las preferencias o intereses de las personas mayores a dicho rango pueden ser diferentes.</p> <p><u>Comunicación</u> Inicialmente, referidos y también el boca a boca (referentes y médicos que venían a charlas comunicaban del lugar y referenciaban). Por el negocio de los departamentos se hizo también boca a boca. Una alternativa es ayudarse con volantes y relacionarse con los clubes. Para nosotros clave fue la ubicación, cerca de un centro comercial, iglesias y lugares concurridos. La concepción inicial era hacer un barrio para el adulto mayor.</p> <p><u>Proveedores</u> En cuanto a médicos especialistas, terapeutas y geriátricos, todos son locales.</p> <p><u>Competencia</u> No existe actualmente una oferta especializada, en cuanto a la clínica si hay, pero es pésima la atención ya que existen colas, que es un tema importante a resolver.</p> <p><u>Infraestructura</u> Inodoros más altos, puertas anchas, no escaleras, menos riesgos de caída, pisos antideslizantes, luz blanca, entre otros.</p> <p><u>Oportunidades</u> Turismo interno, incluso paseos.</p>

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 1. Entrevistas a distintos concedores del sector adulto mayor (continúa de la página anterior)

Entrevistas a representantes de los centros del adulto mayor de los distritos de San Borja, San isidro y Magdalena

Preguntas	CIAM BORJA	CIAM SAN ISIDRO	CIAM MAGDALENA
Motivación	Ocupar el tiempo, socializar, descargar stress de la casa.	Ocupar el tiempo, aprender.	Distraerse.
Concurrencia por rango de edades	60 a más.	50 a más.	60 - 70 años (75%), 70 a más (25%).
Horario de atención	L - V 8:00 am - 5:30 pm	L - V 8:00 am - 5:00 pm	L - V 8:00 am - 5:00 pm
Concurrencia máxima diaria	120	80	60
Requisitos	Vivir en el distrito.	Vivir en el distrito.	Vivir en el distrito.
Número de actividades ofrecidas	En promedio 30. Sí, hay de todo tipo, incluso se brinda ludoterapia (favorece temas cognitivos), origami, pupiletras, y diferentes juegos a través del cual se aprende.	En promedio 25. De todo tipo, computación, inglés, marinera, pintura, taller de memoria, ludoterapia.	En promedio 20. Fitness, fisioterapia, zumba, taller de memoria
Actividad con mayor demanda	Taichí y yoga	Cursos tecnológicos (uso del celular)	Peña, marinera, caminata
Costo de los talleres	Algunos cursos son gratis para los vecinos del distrito, pero la mayoría se paga en promedio de S/ 5 a S/ 15.	Existen cursos gratuitos pero los talleres o servicios médicos tienen un costo en promedio de S/ 15, los cuales son pagados directamente a la persona que brinda el servicio.	Existen cursos gratuitos y algunos talleres o clases baile son pagados directamente a la persona que brinda el servicio, en promedio S/ 5.
Modalidad de contratación de los profesores / instructores	Ad honorem / otros con el pago de los talleres.	Ad honorem / otros con el pago de los talleres.	Ad honorem / otros con el pago de los talleres.
Principal medio de transportes de los asistentes	Taxi, caminando, familiares.	Taxi, caminando, familiares.	Taxi, caminando, familiares.
Infraestructura del local	Casa acondicionada de 400 m ² .	Casa acondicionada de 250 m ² .	Casa acondicionada de 350 m ² .
Cómo se selecciona a los profesores	A través de entrevistas con la encargada del programa del adulto mayor.	A través de entrevistas con la encargada del programa del adulto mayor.	A través de entrevistas con la encargada del programa del adulto mayor.
Cómo se promocionan los cursos	A través de afiches en las tres sedes.	A través de afiches y volantes, en la revista del distrito.	A través de afiches y volantes, en la revista del distrito.

Fuente: Elaboración propia, 2017.

*Comunicación Personal. Ocupabilidad 35-40 personas por salón en cada CIAM

Anexo 2. Análisis cuantitativo de las cinco fuerzas de Porter

I. Poder de negociación de los compradores						3.29
1. Número de compradores	Escasos			4		Muchos
2. Disponibilidad de productos sustitutos	Alto			3		Bajo
3. Costo de cambio del comprador	Bajo		2			Alto
4. Los compradores son sensibles al costo	Bajo			3		Alto
5. El servicio representa un porcentaje importante de sus ingresos	Alto			3		Bajo
6. Los compradores gozan de liquidez	Bajo			4		Alto
7. Los compradores están más interesados en la calidad	Bajo			4		Alto
II. Poder de negociación con los proveedores						2.00
1. Esta más concentrada que la industria a la que vende	Escaso	1				Muchos
2. No depende de la industria para obtener beneficios	Bajo		2			Alto
3. Los proveedores ofrecen productos diferenciados	Alta		2			Baja
4. Los proveedores encuentran difícil integrarse hacia adelante	Difícil		2			Fácil
5. Cantidad de sustitutos potenciales	Alta			3		Baja
6. Costo de cambio de proveedores	Baja		2			Alta
III. Amenaza de nuevos competidores						3.00
1. Economías de escala	Pequeños			3		Grandes
2. Diferenciación de producto	Escaso			3		Importantes
3. Costos por el cambio de clientes	Altos			4		Bajos
4. Requerimiento de capital	Altos			4		Bajos
5. Políticas Gubernamentales	Baja			3		Alto
6. Identificación del mercado	Baja		2			Alto
7. Efecto de la experiencia	Muy importante		2			Sin importancia
IV. Amenaza de productos sustitutos						2.50
1. Disponibilidad de sustitutos cercanos	Importante	1				Escasos
2. Costos de cambio del usuario	Bajos		2			Altos
3. Rentabilidad del producto de sustitutos	Alto			3		Bajos
4. Precio / Valor del sustituto	Alto			4		Bajo

V. Rivalidad entre competidores							2.86
1. Número de competidores igualmente equilibrados	Importante		2				Bajo
2. Crecimiento relativo de la industria	Lento	1					Rápido
3. Barreras de salida	Altos			3			Bajos
4. Rivaldes altamente comprometidos con el negocio	Bajo			3			Alto
5. Características del producto	Producto genérico				4		Producto especial
6. Costos fijos	Bajos			3			Altos
7. Diversidad de competidores	Alto				4		Bajo

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 3. Variables para determinar el segmento meta

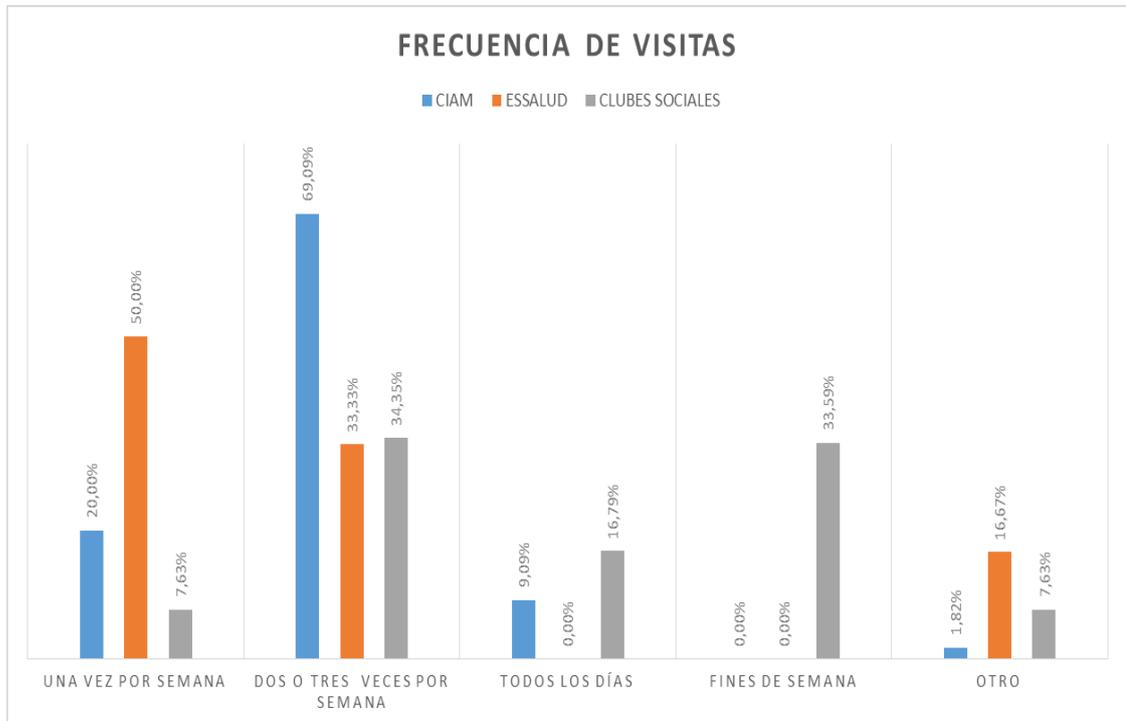
Demográficas				Geográfica	Psicográficas	Conductuales	
Género	Edad	NSE	Nivel de ingresos familia por mes	Zona geográfica	Estilo de vida	Beneficios buscados	Salud
Femenino	65-72	A	4.001-6.000	Algunos distritos de Lima Moderna (San Isidro, San Borja, Surco, La Molina, Magdalena, Miraflores).	1. Frecuentan clubes sociales, centros comerciales, cafés. 2. Buscan actividades sociales con sus grupos etarios. 3. Disfrutan ir de compras	Calidad Servicio Personalización	Independiente*
Masculino	73-79	B	6,001-8.000				
			8.000 a más				

* Se refiere a las personas adultas mayores que no necesitan de una tercera persona para realizar sus actividades diarias.

Fuente: Elaboración propia, 2017.

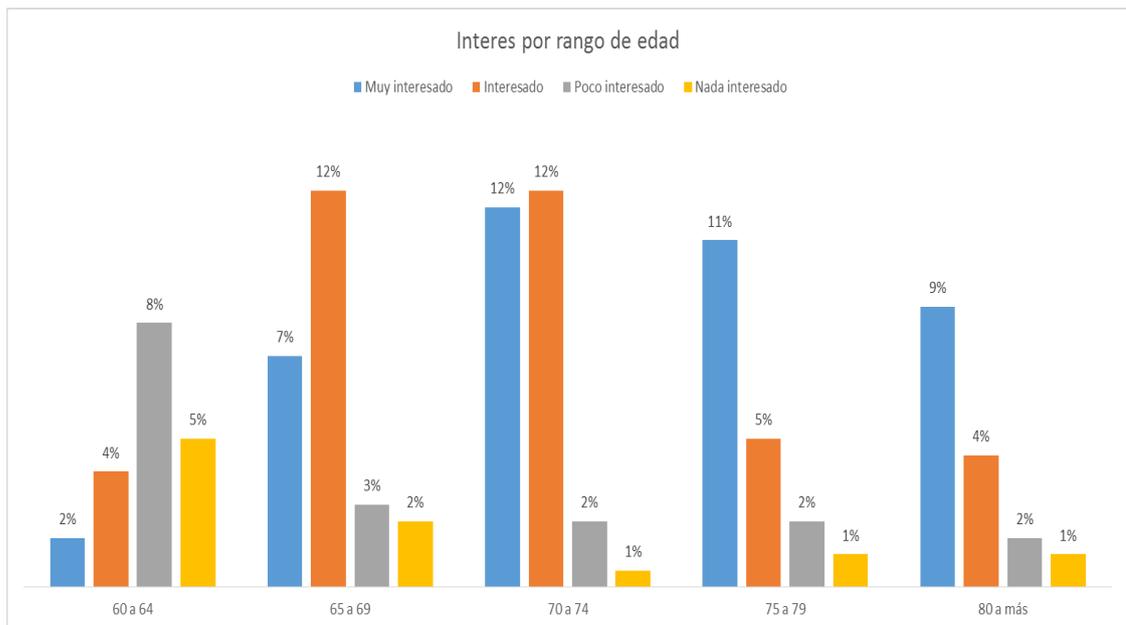
Anexo 4. Gráficos de encuestas

Frecuencia de visita por centro



Fuente: Elaboración propia, 2017.

Interés de la propuesta por rango de edades



Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 5. Encuesta

Lugar de la entrevista _____



NÚMERO DE ENCUESTA

ENCUESTA

ENTREVISTADOR(A): Buenos días/tardes, señor/señora/señorita, nos encontramos realizando un estudio sobre diversos temas de interés general y quisiéramos conocer su opinión al respecto. Para ello le agradeceré nos conceda unos minutos de su tiempo para contestar una encuesta. Muchas gracias.

1. Sexo del entrevistado

- | | |
|---|-----------|
| 1 | Femenino |
| 2 | Masculino |

2. ¿Cuál es tu grupo de edad?

- | | |
|---|----------|
| 1 | 60 a 64 |
| 2 | 65 a 69 |
| 3 | 70 a 74 |
| 4 | 85 a 79 |
| 5 | 80 a más |

3. ¿Cuál de las siguientes opciones describe mejor tu dependencia económica? PUEDE MARCAR MÁS DE UNA

- | | |
|---|---|
| 1 | Independiente |
| 2 | Conyuge |
| 3 | Hijos (as) |
| 4 | Nietos(as) |
| 5 | Otros(p.e sobrino, ahijado) ESPECIFICAR |

4. ¿Usted vive con su (sus)...

- | | |
|---|-------------------|
| 1 | Conyuge? |
| 2 | Hijos? |
| 3 | Nietos? |
| 4 | Solo? |
| 5 | Otros familiares? |

5. ¿Asiste a alguna de estas organizaciones? 6. ¿Con qué frecuencia asiste a (Nombre de la organización)? 7. ¿Cómo calificarías la experiencia en (Nombre de la organización)?	P5		P6					P7					
	Si	No	Una vez por semana	Dos o tres veces por semana	Todos los días	Fines de semana	Otro	ESPECIFICAR	Excelente	Buena	NI buena ni mala	Mala	
a. Centro Integral de Adulto Mayor (CIAM) de las Municipalidades →	1	2	1	2	3	4	5		→	1	2	3	4
b. Centro de Adulto Mayor (ESSALUD) →	1	2	1	2	3	4	5		→	1	2	3	4
c. Clubes Sociales →	1	2	1	2	3	4	5		→	1	2	3	4
d. Otro (Especificar) →	1	2	1	2	3	4	5		→	1	2	3	4

Si no pertenece a ninguna organización → PASAR A LA PREGUNTA P9

8. ¿Qué le motiva en asistir a las organizaciones?

Queremos presentarles nuestro proyecto o idea de negocio. Se trata de un lugar destinado y diseñado especialmente para Adultos Mayores en cuanto sus necesidades de desplazamiento y comodidad en el cual puedan socializar y a su vez a aprender diferentes cursos, talleres y programas especialmente diseñados y al cual podrá acudir en la frecuencia que desee. Nuestro ideal es contribuir a mejorar la calidad de vida de nuestros adultos mayores con servicios personalizados y puedan invertir su tiempo en actividades de su agrado.

9. ¿Qué tan interesado está usted en asistir a nuestro centro social y aprendizaje que reúna todas las características mencionadas? ¿Por qué?

- | | |
|---|-----------------|
| 1 | Muy interesado |
| 2 | Interesado |
| 3 | Poco interesado |
| 4 | Nada interesado |

→ Pasar a P10 Y TERMINAR LA ENCUESTA

10. ¿Por qué?

11. ¿Qué nombre le pondrías a nuestro centro social y de aprendizaje?

- | | |
|---|---------------------|
| 1 | Lima Seniors |
| 2 | Vida Activa |
| 3 | Aprendiendo Juntos |
| 4 | Despierta & vida |
| 5 | Otros (Especificar) |

12. Si tuviera la oportunidad de asistir a un centro de aprendizaje diseñado a sus propias necesidades, ¿Qué características consideraría usted para que sea ideal? (PUEDE MARCAR 3 ALTERNATIVAS) MOSTRAR CARTILLA 1

a	Mozo Vip	1
b	Cafetin	2
c	Areas verdes	3
d	Zona de juegos de mesa	4
e	Tienda especializada en productos para Adulto Mayor	5
f	Coffee break durante los cursos o clases	6
g	Prestamos de libros	7
h	Otros (Especificar)	8

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 5. Encuesta (continúa de la página anterior)

13. En cuál de los siguientes distritos le gustaría que ubiquemos el centro? (MARCAR SOLO UNA)

1	Surco
2	Miraflores
3	La Molina
4	San Borja
5	San Isidro
6	Magdalena
7	Otros (Especificar)

14. ¿Qué actividades le gustaría que ofrezca el centro de aprendizaje del Adulto Mayor? 15. Ordenar de mayor a menor importancia.	P14	P15
MOSTRAR LA CARTILLA 2	↓	↓
Gimnasia anti estrés	1	
Baile	2	
Taichi	3	
Yoga	4	
Musicoterapia	5	
Taller de teatro	6	
Taller de música	7	
Biohuerto	8	
Salud y nutrición	9	
Fotografía	10	
Coaching para la vida	11	
Sonrisas para los mayores (clown)	12	
Mayores tecnológicos (Uso de tablets, celular, laptop y redes sociales)	13	
Niveles básicos de programas de cómputo (Excel, Word, Power Point)	14	
Idiomas	15	
Taller de Memoria	16	
Arte e historia	17	
Talleres de campo (curso al aire libre, participación adulto mayor - hijo, adulto mayor - nieto)	18	
Otros (Especificar)		19

16. ¿Te gustaría que realicemos paseos turísticos/culturales dentro de Lima?

1	Si
2	No ← PASAR A LA PREGUNTA P18

17. ¿Con qué frecuencia te gustaría que realicemos paseos turísticos/culturales dentro de Lima...

1	Durante la semana?
2	Fines de semana?
3	Otros (Especificar)

18. ¿Te gustaría que realicemos Viajes nacionales e internacionales?

1	Si
2	No ← PASAR A LA PREGUNTA P20

19. ¿A qué destino te gustaría viajar?

--

20. ¿Te gustaría que te ofrecamos descuento por llevar mayor cantidad de cursos?

1	Si
2	No

21. ¿Cuánto le gustaría que dure cada sesión de curso?

1	50 minutos
2	1 hora y media
3	2 horas
4	2 horas y media

22. Aproximadamente, ¿Cuántas veces al mes asistiría a nuestro servicio?

1	Una vez por semana
2	Dos veces por semana
3	Tres a cinco veces por semana
4	Todos los días
5	Fines de semana

23. ¿Qué horarios prefieren?

1	Mañana
2	Tardes
3	Mañanas - Tardes
4	Noches

24. ¿Cómo le gustaría recibir la publicidad de nuestro servicio?

1	Televisión
2	Radio
3	Periodico
4	Afiches/Folletos
5	Redes sociales/internet (email)

25. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por curso o taller que dicten en nuestro curso?

1	De 300 a 400 soles
2	De 400 a 500 soles
3	Más de 500 soles

26. ¿Sus nietos o sus hijos tienen un rol protagónico en sus decisiones? (Influyen en sus decisiones)

1	Si
2	No

27. ¿Pagaría una membresía anual para pertenecer a este centro social y de aprendizaje?

1	Si
2	No

Fecha de la entrevista: ___ /10/ 2016

FIN DE LA ENTREVISTA

¡Muchas gracias por su participación!

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 6. Población entre 65 y 80 años por distritos de Lima Moderna para el año 2017

DISTRITO	POBLACION
Barranco	3.362
Jesús María	9.106
La Molina	14.337
Lince	5.917
Magdalena del Mar	5.928
Miraflores	10.341
Pueblo Libre	9.163
San Borja	13.763
San Isidro	7.391
San Miguel	13.889
Santiago de surco	32.804
Surquillo	8.949
Total	134.950

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2010.

Porcentaje de manzanas vertical según NSE en Lima Moderna

Distritos	NSE				
	A	B	C	D	E
Barranco	1,48%	43,91%	54,60%	0,00%	0,00%
Jesús María	1,64%	75,66%	15,12%	7,57%	0,00%
La Molina	45,68%	41,95%	8,24%	4,13%	0,00%
Lince	2,43%	64,00%	33,57%	0,00%	0,00%
Magdalena del Mar	21,48%	66,18%	12,34%	0,00%	0,00%
Miraflores	56,00%	40,13%	3,87%	0,00%	0,00%
Pueblo Libre	1,47%	91,77%	6,76%	0,00%	0,00%
San Borja	44,89%	52,07%	3,03%	0,00%	0,00%
San Isidro	63,96%	36,04%	0,00%	0,00%	0,00%
San Miguel	0,81%	84,23%	14,96%	0,00%	0,00%
Santiago de Surco	37,50%	43,95%	15,67%	1,21%	1,67%
Surquillo	0,62%	59,32%	40,06%	0,00%	0,00%

Fuente: Ipsos Perú, 2014.

Anexo 7. Análisis de componentes de misión del centro de aprendizaje

A continuación, se presenta el análisis por componente de la misión del centro de aprendizaje

Componentes	Centro de aprendizaje	Desarrollo
Clientes	Si	<i>“nuestros adultos mayores...”</i>
Productos o servicios	Si	<i>“actividades culturales, educativas, físicas y sociales...”</i>
Mercados	No	-
Tecnología	No	-
Crecimiento y rentabilidad	No	-
Filosofía / Concepto propio	Sí	<i>“servicio personalizados, amistoso...”</i>
Imagen pública	Si	<i>“aspiramos a mejorar la calidad de vida de...”</i>
Interés por los empleados	Si	<i>Grupo humano comprometido</i>

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Nuestra misión

“Aspiramos a mejorar la calidad de vida de nuestros adultos mayores a través de servicios innovadores como actividades culturales, educativas, físicas y sociales en espacios diseñados acorde a sus necesidades y asegurando su integridad. A su vez, estamos comprometidos en brindar un servicio personalizado, amistoso y esforzándonos por exceder sus expectativas a través de nuestro personal altamente capacitado”.

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 8. Análisis FODA cruzado

<p style="text-align: center;">FACTORES INTERNOS</p> <p style="text-align: center;">FACTORES EXTERNOS</p>	<p>FORTALEZAS</p> <p>F1 Personal directivo calificado en gestión. F F2 Contacto directo con especialistas en el sector</p> <p>F3 Contacto con referentes para los Adultos Mayores F4 Diseño de proceso de prospección alineado a las necesidades identificadas del adulto mayor</p>	<p>DEBILIDADES</p> <p>D1 Servicio no conocido y poco difundido. D2 Altos costos fijos en las proyecciones de presupuesto D3 Ubicación en San Borja de alto tránsito vehicular</p>
<p>OPORTUNIDADES</p> <p>O1 Mercado y segmento del adulto mayor no explotado. O2 Fomentar y difundir el rol del Adulto mayor en la sociedad O3 Aumento en la población de adulto mayor. O4 Entorno político y económico estable para los siguientes años (2017-2021).</p>	<p>E1: Fomentar la relación con referentes para el Adulto Mayor que permitan atraer de manera efectiva hacia los seminar selling E2: Realizar campañas de difusión del rol del adulto mayor en la sociedad a través de diferentes medios. E2: E3: Realizar una etapa PreOperativa que permita determinar la sensibilidad del mercado y del negocio. E4: Diseñar los paquetes de cursos de acuerdo a las necesidades del adulto mayor entrevistados en la primera etapa</p>	<p>E2: Realizar campañas de difusión del rol del adulto mayor en la sociedad a través de diferentes medios. E6: Evaluar potenciales canales de generación de la demanda a través de clases gratuitas en Clínica geriátrica Bamboo Service Health o clubes privados. (D1,O1,O3,O4) E7: Mayor cobertura a largo plazo. Una vez consolidado el servicio en los primeros cinco años, evaluar la estrategia de crecimiento a través de nuevas locaciones. E8: Implementar progresivamente la cantidad de salones con la finalidad de disminuir los costos asociados.</p>
<p>AMENAZAS</p> <p>A1 Competencia directa e indirecta a través de los CIAM y UNEX consolidados en el mercado. . A2 Ingreso de otras instituciones médicas (ampliación de líneas de servicio) en el mercado. A3 Falta de interés de los propios adultos mayores A4 Barreras de entradas débiles del negocio.</p>	<p>E5: Diseñar el plan de marketing considerando los elementos diferenciadores de nuestro srvcio: personalización y seguimiento continuo, infraestructura. E6: Evaluar potenciales canales de generación de la demanda a través de clases gratuitas en Clínica geriátrica Bamboo Service Health o Clubes Privados</p>	<p>E5: Diseñar el plan de marketing considerando los elementos diferenciadores de nuestro srvcio: personalización y seguimiento continuo, infraestructura. E7: Mayor cobertura a Largo Plazo. Una vez consolidado el servicio en los primeros cinco años, evaluar la estrategia de crecimiento a través de nuevas locaciones.</p>

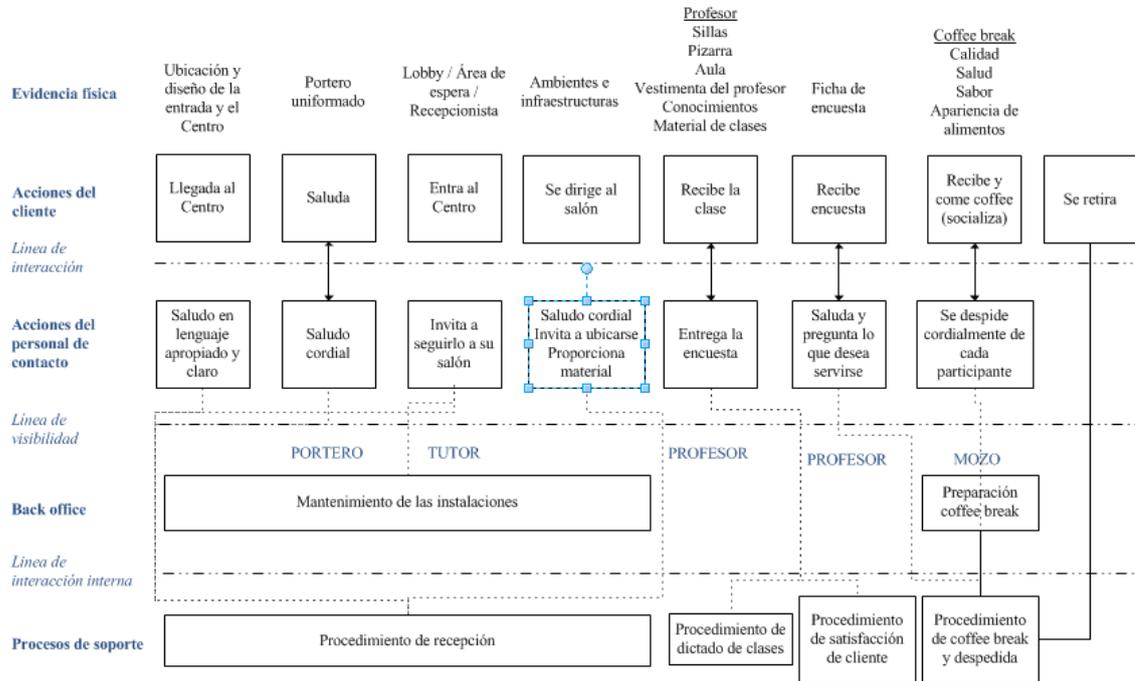
Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 9. Listado de procedimientos

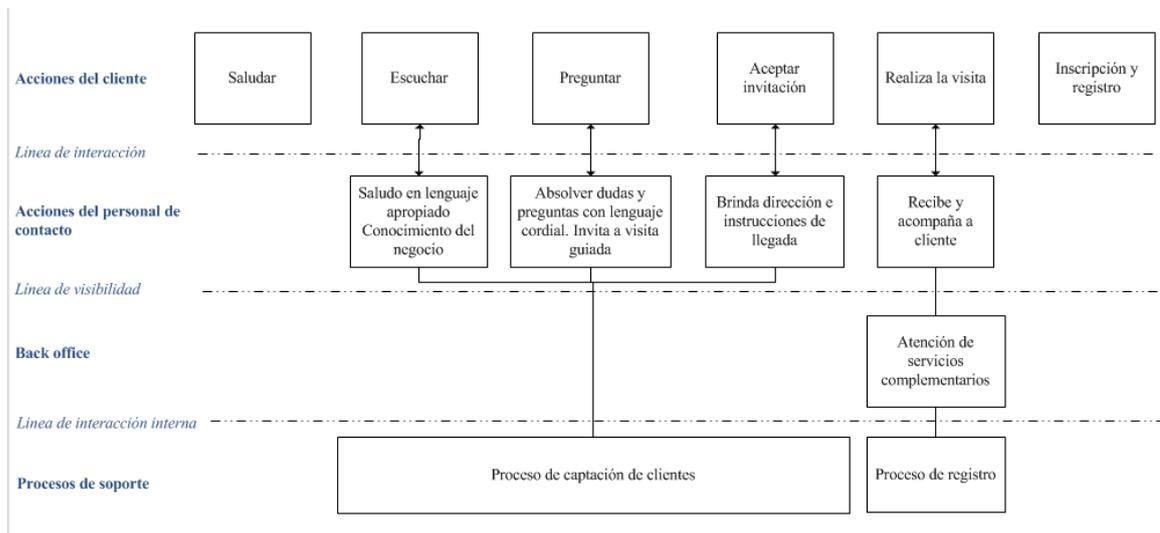
Ítem	Procedimiento
1.1	Procesos estratégicos – planificación estratégica
1.1.1	Elaboración de estrategias
1.1.2	Seguimiento y control de iniciativas estratégicas
1.2	Proceso estratégico - planificación financiera y control
1.2.1	Elaboración de presupuesto
1.2.2	Seguimiento y control de presupuesto
1.3	Proceso core - reclutamiento y selección de profesores
1.4	Proceso core - planificación operativa
1.4.1	Elaboración del perfil del adulto mayor del centro
1.4.2	Elaboración de malla curricular
1.4.3	Diseño del contenido de cursos
1.4.4	Programación de operaciones
1.5	Proceso core - gestión de marketing y ventas
1.5.1	Captación de clientes
1.5.2	Fidelización de clientes
1.6	Gestión de matrícula
1.6.1	Recepción, validación de documentos e inscripción
1.7	Proceso core - ejecución del servicio
1.7.1	Ejecución del curso o taller
1.7.2	Ejecución de servicios complementarios
1.7.3	Medición de la satisfacción diaria de clientes
1.8	Proceso core - post venta
1.8.1	Encuestas de satisfacción
1.8.2	Control de horas recibidos por alumno
1.9	Proceso core - gestión de calidad y atención al cliente
1.1	Procesos de soporte - gestión de recursos humanos
1.11	Procesos de soporte - gestión de financiera y contable
1.12	Procesos de soporte - administración y mantenimiento de infraestructura
1.13	Procesos de soporte - gestión logística
1.14	Procesos de soporte - gestión de tecnologías de información

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 10. Momentos de la verdad de los procesos de experiencia de compras y servicio de enseñanza

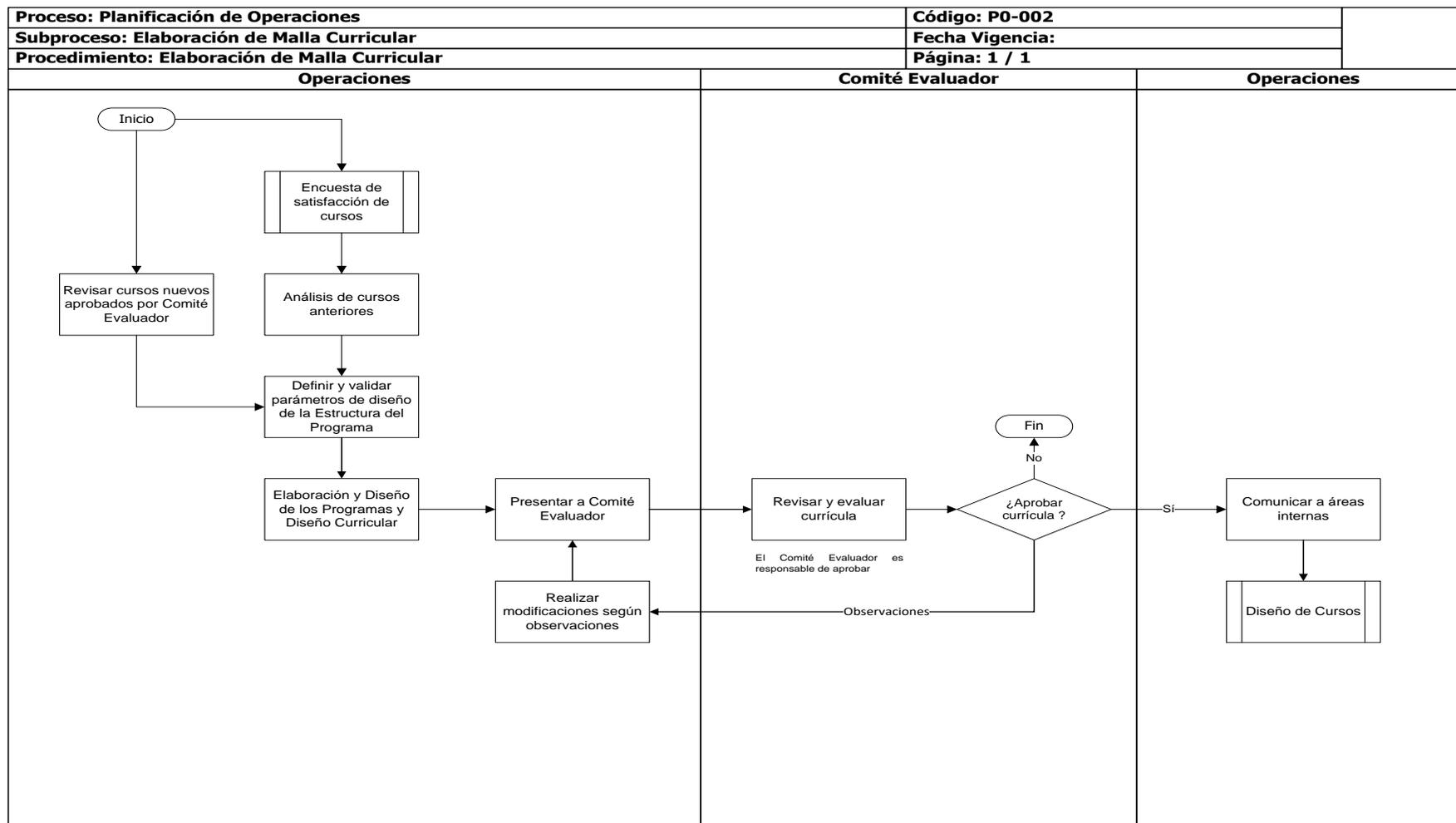


Fuente: Elaboración propia, 2017.



Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 11. Flujograma del proceso elaboración de malla curricular, diseño de cursos y planificación de operaciones



Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 12. Agrupación de paquetes de cursos

<p style="text-align: center;"><u>Despierta & vida I</u></p> <p>Encontrarás diversidad de actividades, cursos para poder satisfacer sus propias necesidades e interactuando con el resto de las personas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Baile • Taller de memoria • Cocina y repostería • Opcional * (boomers tecnológicos) 	<p style="text-align: center;"><u>Despierta & vida II</u></p> <p>Encontrarás diversidad de actividades, cursos para poder satisfacer tus propias necesidades e interactuar con el resto de las personas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Taller de pintura • Coaching para la vida • Nutrición • Opcional * (boomers tecnológicos)
<p style="text-align: center;"><u>Valor de la experiencia I</u></p> <p>Facilita que sus integrantes ejerzan un nuevo rol social, trnsmitiendo a través de diversas actividades, que incluye:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tai chi • Taller de teatro • Salud • Opcional * (boomers tecnológicos) 	<p style="text-align: center;"><u>Valos de la experiencia II</u></p> <p>Facilita que sus integrantes ejerzan un nuevo rol social, trnsmitiendo a través de diversas actividades, que incluye:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Biohuerto • Yoga • Sonrisa para la vida • Opcional * (boomers tecnológicos)
<p style="text-align: center;"><u>Viajando la vida I</u></p> <p>Ofrecemos cursos que mejora la calidad de vida y permite contribuir a la valoración de relaciones, a través:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gimnasia antiestrés • Musicoterapia • Fotografía • Opcional * (boomers tecnológicos) 	<p style="text-align: center;"><u>Viajando la vida II</u></p> <p>Ofrecemos cursos que mejora la calidad de vida y permite contribuir a la valoración de relaciones, a través:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Arte e historia • Súper abuelo • Gimnasia mental • Opcional * (boomers tecnológicos)
<p style="text-align: center;"><u>Boomers tecnológicos *</u></p> <p>Mediante este curso aprenderemos a conocer, dominar y manejar las herramientas basicas de Microsoft Word, Power Point y Excel. Con las redes sociales podrás crear tus propias cuentas e interactuar con el resto de personas a traves de éstas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mayores con tablet • Mayores con celular • Mayores con laptop • Mayores con redes sociales • Mayores informáticos 	<p>Adicionalente, ofrecemos a los adultos mayores múltiples posibilidades para conocer el pais y vivir una experiencia inolvidable mediante nuestro programa:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Museos y restos arqueológicos. • Tours: Prehispánico, colonial, moderno y gastronómico. • Viajes nacionales e internacionales. • Talleres de campo. • Visita a teatro y conciertos. • Otras actividades (confraternidad).

* Los cursos bajo el título de boomers tecnológicos serán electivos de acuerdo a la necesidad o interés del adulto mayor.

* Respecto a los viajes y visitas dependerá de las inscripciones de los alumnos para poder evaluar una cotización.

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 13. Brochure de paquetes de cursos

VIDA ACTIVA

E3E

TÚ ERES EL PROTAGONISTA

SERVICIO PERSONALIZADO

Personal docente que impartirá los cursos dedicados para el adulto mayor.

DISEÑO DE CURSOS

Personal con conocimiento en Andragogía para determinar la metodología óptima para la enseñanza de los diferentes cursos, programas o talleres.

INFRAESTRUCTURA

Instalaciones Equipadas especialmente a las necesidades del adulto mayor.

Propósito

"Brindamos una alternativa socialmente responsable, diferenciada y única en cuanto a nivel de servicio y especialización en la atención del Adulto Mayor a través de paquetes de cursos, charlas y talleres especialmente diseñados a sus necesidades en un ambiente adecuado con la finalidad de aumentar su calidad de vida y le permitan invertir tiempo en actividades de su interés"

¿Porque Nosotros?

PROFESIONALISMO
Alto nivel de servicio al cliente, trabajar solo con especialistas altamente capacitados y organizados. Con su gran vocación y personalidad resolverán todas sus dudas.

UN ENTORNO A TU MEDIDA
Las clases no superan los 15 alumnos. El trabajo en grupos reducidos permite al profesor adaptar mejor los contenidos y facilita la participación y comunicación entre los estudiantes.

TU COMODIDAD NOS IMPORTA
Las aulas están perfectamente equipadas para que su estancia sea cómoda y su aprendizaje eficaz.

Cómo trabajamos + cómo te ayudamos

- *** **DESPIERTA**
Ofrecemos a los adultos mayores cursos, programas o talleres que permita mejorar su calidad de vida (mejora en su vida social, mental y física).
- ✔ **JUNTOS**
Espacios de convivencia y socialización, con la finalidad de compartir experiencias y valorar la vejez desde una perspectiva activa y saludable.
- + **DEDICADOS AL MAYOR**
Contribuir a la valoración de relaciones intergeneracionales de personas adultas mayores y jóvenes, permitiendo desarrollar conductas de respeto.

DESPIERTA & VIDA

Encontraras diversidad de cursos para poder satisfacer sus propias necesidades e interactuando con el resto de las personas

Opción 1:
-Bale
-Taller de memoria
-Cocina y repostería
*Un curso de Boomers Tecnológico.

Opción 2:
-Taller de pintura
-Coaching para la vida
-Nutrición
*Un curso de Boomers Tecnológico.

VALOR DE LA EXPERIENCIA

Facilita que sus integrantes ejerzan un nuevo rol social, transibiendo a través de diversas actividades, que incluye:

Opción 1:
-Taché
-Taller de teatro
-Jairolé
*Un curso de Boomers Tecnológico

Opción 2:
-Reduente
-Yoga
-Sombras para la vida
*Un curso de Boomers Tecnológico

BOOMERS TECNOLÓGICOS

Mediante este curso aprenderemos a conocer, dominar y manejar las herramientas básicas de Microsoft Word, Power Point y Excel. A su vez las redes sociales podrá crear sus propias cuentas e interactuar con el resto de las personas a través de estas.

Mayores con Tablet
Mayores con Celular
Mayores con Laptop
Mayores con Redes Sociales
Mayores Informáticos

VIAJANDO LA VIDA

Ofrecemos cursos que mejora la calidad de vida y permite contribuir con la valoración de relaciones, a través:

Opción 1:
-Gimnasia artística
-Muscoterapia
-Fotografía
*Un curso de Boomers Tecnológico

Opción 2:
-Arte e Historia
-SuperAbuelo
-Gimnasia Mental
*Un curso de Boomers Tecnológico

Dirigido

Personas mayores de 65 años con interés de seguir aprendiendo en diferentes temáticas.

Información

Duración: 26 horas
Inversión: \$7.480
Horario: Jueves a Sábado de 7 am - 5:30 pm
*Lunes, Miércoles y Viernes
*Martes, Jueves y Sábado
(5 horas por día, incluye coffee break)

Certificación
Constancia de participación (Requisito: asistencia al 80% de clases)

Informes e inscripciones
626-3000 anexo 2200
vidaactiva@gmail.com
Facebook: VidaActiva

VIDA ACTIVA E3E

"HOY POR ELLOS, MAÑANA POR NOSOTROS"



Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 14. Puestos y funciones principales

Puesto	Funciones
Personal de Dirección	<ul style="list-style-type: none"> • Dirigir las operaciones comerciales, operaciones y administrativas • Administración los sistemas de información. • Participar del comité de calidad y servicio al cliente con la finalidad de realizar validaciones y conformidad de los procesos, así como la implementación de las necesidades de los clientes al servicio. • Evaluación de los riesgos y medidas de prevención y control, lo que comprende realizar evaluaciones periódicamente de aquellas situaciones que ponen en peligro y riesgo la seguridad y la salud de los trabajadores, y poner en práctica las medidas de control necesarias para prevenir dichas situaciones de peligro y riesgos o reducirlas al nivel mínimo, que pueda conseguirse de manera razonable y práctica. • Se encargarán de controlar los ingresos y egresos que se generen en el desarrollo del negocio. Asimismo, realizarán los planes presupuestarios para cada año, en coordinación con las demás áreas. • Encargado de la aprobación del contenido académico generado. • Encargado de selección de profesores.
Analista de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Selecciona al personal más idóneo para trabajar en la empresa, gestionar evaluaciones y capacitaciones para el personal, tramitar el pago de planillas y los eventos de la empresa.
Tutores	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisan las clases y acompañan a los alumnos en su desempeño.
Jefe Comercial y Marketing	<ul style="list-style-type: none"> • Asignación geográfica de la fuerza de ventas, venta directa en el mismo local, seguimiento de la fuerza de ventas, relación con alianzas, cierre de ventas, seguimiento de redes (posts), e-mailing, (funciones de community manager). • Enviar correos y/o mensajes en redes sociales a los clientes saludándolos por su cumpleaños, aniversario de bodas o cualquier evento importante para ellos. Encuesta de satisfacción al cliente. • Atender las consultas y reclamos de los clientes. • La gestión activa de experiencia al cliente, análisis de información de perfiles.
Fuerza de Ventas (FV)	<ul style="list-style-type: none"> • Vender en campo, cerrar ventas y ofrecer el seminar selling para personas no convencidas (incluye seguimiento), realizar encuesta de top of mind a clientes potenciales.

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 15. Descripción de stakeholders del centro de aprendizaje

1. **Socios accionistas.** Son los mismos socios fundadores. El contacto con este stakeholder se da a través de reuniones de directorio previamente establecidas para cada periodo, lo que es un canal abierto y directo de comunicación con la gerencia general de la empresa.
2. **Clientes.** Tiene importancia relevante. Son los alumnos que utilizan el servicio y los clientes potenciales que aún no contratan los servicios pero que están latentes.
3. **Familiar de adulto mayor.** Son los clientes a los que Vida Activa E3E SAC se dirige, por lo que la viabilidad del negocio depende de satisfacer sus necesidades. Ellos quieren que sus padres o abuelos tengan una mejor calidad de vida, aprendan cursos de manera satisfactoria pero no se encuentran en la capacidad de ayudarlos pues no cuentan con el tiempo o disposición para ello.
4. **Gobierno.** Conduce y promueve el desarrollo, articulando y definiendo políticas públicas concertadas orientadas a mejorar el bienestar de la población.
5. **Proveedores.** En este caso específico son todos los proveedores potenciales que participarán tanto durante la elaboración del negocio como en la etapa posterior de operación. Así como el centro de aprendizaje quiere cumplir con condiciones justas también exigirá de ellos el desarrollo de respectivas estrategias de responsabilidad social.
6. **Vecinos.** La comunidad se convierte en un frente potencial de posibles problemas sociales si no es atendido con la importancia debida. El centro de aprendizaje toma conciencia del impacto ambiental y social que producen sus actividades en las comunidades vecinas; en consecuencia, se ha considerado que a partir del primer año de operación la empresa se involucrará activamente en las agrupaciones locales del vecindario.
7. **Socios estratégicos.** Empresas importantes que tendrán alianzas estratégicas con el centro para el beneficio mutuo.
8. **Empleados.** Son las personas reclutadas para la operación del centro de aprendizaje. Está compuesto básicamente por profesores. Ellos necesitan remuneraciones por su trabajo y un ambiente de trabajo adecuado.

Anexo 16. Priorización de stakeholders

Grupo de interés	Necesidad	Poder	Legitimidad	Urgencia
Empleados	Pago a tiempo y contratos a largo plazo y buen clima laboral	X	X	X
Accionistas	Rentabilidad	X	X	
Clientes	Buen servicio, buena atención preferente	X	X	X
Familiares de adultos mayores	Trato amable y cordial de sus parientes		X	
Gobierno / Municipalidades	Pagar impuestos / Cumplir normas municipales		X	
Proveedores	Cumplimiento de contratos		X	
Comunidad (vecindad)	Respetar su privacidad y ambiente (no tráfico ni bulla)	X	X	X
Socios estratégicos	Comisiones por ventas por nuevos clientes (venta cruzada)			

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 17. Modelo de indicadores de responsabilidad social empresarial en el centro de aprendizaje

Stakeholder	Factor clave	Objetivo de la empresa en este ámbito	Estrategia	Plan de acción
Empleados	Condiciones ambientales/laborales en el lugar de trabajo	OE1 de operaciones	Estrategia de sistema de gestión: seguridad y salud en el trabajo (ver plan de operaciones)	Ver plan de operaciones
	Evaluación de resultados y competencias del trabajador	OE1 de recursos humanos	Estrategia de evaluación del desempeño (ver plan de recursos humanos)	Ver plan de recursos humanos
	Ausentismo laboral	OE1, OE2, OE3 de recursos humanos	Estrategia de retención y compensación (ver plan de recursos humanos)	Ver plan de recursos humanos
	Rotación del personal	OE1, OE2, OE3 de recursos humanos	Estrategia de retención y compensación (ver plan de recursos humanos)	Ver plan de recursos humanos
	Conciliación de la vida laboral, familiar y personal	OE3 de recursos humanos	Estrategia de retención y compensación (ver plan de recursos humanos)	Ver plan de recursos humanos
	Formación de los trabajadores	OE1, OE2 de recursos humanos	Estrategia de capacitación (ver plan de recursos humanos)	Ver plan de recursos humanos
	Buen clima laboral	OE1, OE2, OE3 de recursos humanos	Estrategia de retención y compensación (ver plan de recursos humanos)	Ver plan de recursos humanos
	Política de salud y seguridad en el trabajo	OE1 de operaciones	Estrategia de sistema de gestión: seguridad y salud en el trabajo (ver plan de operaciones)	Ver Plan de Operaciones
Clientes	Satisfacción del cliente	OE1, OE2, OE3 de operaciones	Estrategia de excelencia del servicio de atención (ver plan de operaciones)	Ver Plan de Operaciones
	Retención y fidelización del cliente	OE 2 de marketing	Estrategia de fidelización (ver plan de marketing)	Ver Plan de Marketing
	Reclamación del servicio	OE1 de operaciones	Estrategia de sistema de gestión: gestión de calidad	Ver Plan de Operaciones
	Impacto por marketing social	OE1 DE RSE	A desarrollar en el presente capítulo	Desarrollado en el capítulo de responsabilidad social empresarial
	Sistema de gestión de calidad	OE1, OE2, OE3 de operaciones	Estrategia de sistema de gestión: gestión de calidad	Ver Plan de Operaciones.
	Responsabilidad comunicativa del servicio	OE3 de marketing	Ver estrategia de promoción del plan de marketing	Ver Plan de Marketing.
Comunidad	Relación con la comunidad	OE2 de responsabilidad social empresarial	A desarrollar en el presente capítulo	Desarrollado en el capítulo de responsabilidad social empresarial
	Premios y distinciones por actuación responsable con la comunidad	OE3 de responsabilidad social empresarial	A desarrollar en el presente capítulo	Desarrollado en el capítulo de responsabilidad social empresarial

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 18. Cronograma de recursos humanos

Descripción	UND	AÑO PRE - OPERATIVO								Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
		M 6	M 7	M 8	M 9	M 10	M 11	M 12						
A. Personal														
1.00 Dirección														
1.01	Personal de Dirección	Persona	0,50	0,50	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
2.00 Recursos humanos y administración														
2.01	Analista de recursos humanos y administración	Persona			1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
3.00 Personal de atención al cliente														
3.01	Tutor	Persona						1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	2,00	2,00
3.02	Personal de servicio (mozo)	Persona						1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	2,00	2,00
4.00 Comercial y ventas														
4.01	Jefe de comercial y ventas	Persona					1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
4.02	Fuerza de ventas	Persona					1,00	1,00	1,00	2,00	2,00	3,00	3,00	4,00
5.00 Mantenimiento														
5.01	Personal de mantenimiento	Persona						1,00	1,00	1,00	1,00	2,00	2,00	2,00
5.02	Personal de seguridad	Persona						2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
B. Personal de servicios														
1.00 Profesores														
1.01	Profesor de tecnología y actividades de socialización	Horas hombre (HH)						100,0	100,0	687,0	1.107,0	1.521,0	2.057,0	2.335,0
1.02	Profesor de actividades físicas	HH						100,0	100,0	687,0	1.107,0	1.521,0	2.057,0	2.335,0
1.03	Profesor de arte y actividades cognitivas	HH						100,0	100,0	687,0	1.107,0	1.521,0	2.057,0	2.335,0
1.04	Profesor de salud	HH						100,0	100,0	687,0	1.107,0	1.521,0	2.057,0	2.335,0
2.00 Tópico														
2.01	Enfermera geriatra	Persona								1,00	1,00	1,00	1,00	1,00

Anexo 19. Ubicación del local

CARACTERÍSTICAS DEL DISTRITO						
Criterios de evaluación	La Molina	Magdalena del Mar	Miraflores	San Borja	San Isidro	Santiago de Surco
Cantidad de población	22,00%	0,49%	7,00%	13,00%	7,00%	50,00%
Precio de alquiler (área de 300 a 450 m ²)	US\$ 2.700 a US\$ 3.000	US\$ 1.800 a US\$ 2.000	US\$ 3.000 a US\$ 4.500	US\$ 2.100 a US\$ 3.000	US\$ 3.000 a US\$ 4.500	US\$ 2.250 a US\$ 3.500
Competencia	Nivel de organización medio	Nivel de organización bajo	Nivel de organización alto	Nivel de organización medio	Nivel de organización alto	Nivel de organización bajo
Lugar céntrico	Bajo	Bajo	Alto	Medio	Alto	Bajo
Áreas verdes	Medio	Bajo	Alto	Alto	Medio	Medio

Criterios de evaluación	Pesos
Cantidad de población	0,10
Precio de alquiler (área de 300 a 450 m ²)	0,20
Competencia	0,25
Lugar céntrico	0,30
Áreas verdes	0,15

Criterios de evaluación	La Molina	Magdalena del Mar	Miraflores	San Borja	San Isidro	Santiago de Surco
Cantidad de población	4,00	1,00	2,00	3,00	2,00	5,00
Precio de alquiler (área de 300 a 450 m ²)	3,00	5,00	2,00	4,00	2,00	3,00
Competencia	3,00	5,00	1,00	3,00	1,00	5,00
Lugar céntrico	1,00	1,00	5,00	3,00	5,00	1,00
Áreas verdes	3,00	1,00	5,00	5,00	3,00	3,00

Criterios de evaluación	La Molina	Magdalena del Mar	Miraflores	San Borja	San Isidro	Santiago de Surco
Cantidad de población	0,40	0,10	0,20	0,30	0,20	0,50
Precio de alquiler (área de 300 a 450 m ²)	0,60	1,00	0,40	0,80	0,40	0,60
Competencia	0,75	1,25	0,25	0,75	0,25	1,25
Lugar céntrico	0,30	0,30	1,50	0,90	1,50	0,30
Áreas verdes	0,45	0,15	0,75	0,75	0,45	0,45
TOTAL	2,5	2,8	3,1	3,5	2,8	3,1

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Nota biográfica

Omar Chavesta Villanueva

Nació en Lima. Licenciado en Ingeniería Industrial, con estudios de operaciones y logística. Cuenta con más 10 años de experiencia laborando en BDO Consulting. Actualmente se desempeña como gerente de Consultoría en dicha firma.

José Hernández Crespo

Nació en Lima. Licenciado en Ingeniería Civil, con estudios en gestión y desarrollo de proyectos (PMP 164589.9). Cuenta con más de 10 años de experiencia laborando en el desarrollo y control de proyectos de infraestructura. Actualmente se desempeña como consultor externo para diversas empresas constructoras y de ingeniería.

Flordith Herrera Ruiz

Nació en Lima. Licenciada en Ingeniería Industrial, con estudios de planeamiento financiero y estratégico. Cuenta con más de siete años de experiencia en presupuesto, control de gestión, planeamiento estratégico y financiero. Actualmente se desempeña como analista senior en Planeamiento Estratégico y Financiero en Hayduk.