



**“PLAN DE MARKETING PARA LA  
IMPLEMENTACIÓN NUEVA JUVENTUD”**

**Trabajo de Investigación presentado  
para optar al Grado Académico de  
Magíster en Dirección de Marketing y Gestión Comercial**

**Presentado por**

**Srta. Luciana Bernardini Pérez**

**Srta. Sara Guevara García**

**Srta. Yanin Robles Guevara**

**Asesor: Profesora Carla Pennano Villanueva**

**2019**

A mis padres y familiares, quienes me apoyaron en toda esta etapa, fueron un gran ejemplo en toda mi carrera profesional. Y a mi hija que, sin saberlo, me apoyó siempre con su paciencia y porque gracias a ella sigo logrando mis metas.

**Luciana Bernardini Pérez**

A mis padres, quienes siempre me han acompañado a cumplir mis metas, sueños y objetivos, y quienes siempre me brindaron amor. Y a mi hermana, por brindarme su tiempo y hombro para descansar.

**Sara Guevara García**

A mis padres, porque gracias a ellos hoy soy lo que soy, por inculcarme valores y forjar mi carácter, y por su comprensión y apoyo incondicional durante estos años en los que por mis estudios dejamos de pasar ciertos momentos juntos.

**Yanin Robles Guevara**

Agradecemos a todos nuestros profesores quienes nos apoyaron durante esta Maestría, en especial a nuestra asesora, profesora Carla Pennano, cuyas recomendaciones y orientaciones hicieron posible la culminación de la presente investigación.

## **Resumen ejecutivo**

En el Perú el 10,1% de la población tiene 60 años a más y para el 2020 se prevee que crecerá en un 11%. Gran parte de este segmento sufre de aislamiento ya que no socializa ni interactúa con otras personas, no participa de actividades o llevan una vida sedentaria, siendo importante promover su integración social mediante actividades que fortalezcan su salud física y mental.

Existen personas de la tercera edad que gozan de buena salud, dispuestos a emprender aventuras, a disfrutar de la vida, pero sienten que sus necesidades no son atendidas y que hay pocas alternativas que brinden los servicios que ellos demandan. También existen hijos de adultos mayores que se preocupan por sus padres y quieren retribuirles su amor. Ellos buscan velar por su salud física y mental, y quieren ofrecerles lo mejor para que se mantengan activos realizando alguna actividad recreativa en su tiempo libre.

Por lo anteriormente expuesto los autores de la presente investigación han determinado que este es un nicho de mercado con mucho potencial, pero que debe ser atendido con responsabilidad porque requieren de cuidados y atención especial. Es así como nace Nueva Juventud, una empresa que brindará servicios de viajes al interior del país, full days y eventos sociales para personas mayores de 60 años, con la idea de cubrir esta oferta inexistente. Además, Nueva Juventud traerá un impacto positivo económico a la sociedad, ya que permitirá mejorar la calidad de vida de este segmento que muchas veces se encuentra relegado y abandonado.

La investigación de mercado realizada (encuestas) indica que los clientes deben ser los hijos de los adultos mayores debido a que más del 80% de ellos están dispuestos a pagar por esos servicios para sus padres; tienen mayores ingresos económicos, toman las decisiones y son influenciadores. Es por ello que las estrategias de planeamiento estratégico y marketing mix plasmadas en el presente plan de marketing fueron diseñadas para captarlos. La propuesta de valor de Nueva Juventud, para diferenciarse de la competencia, será brindar servicios personalizados y de calidad al adulto mayor, creando lazos emocionales y amicales entre los participantes y la organización.

## Índice

<b>Índice de tablas</b> .....	ix
<b>Índice de gráficos</b> .....	xi
<b>Índice de anexos</b> .....	xii
<b>Resumen ejecutivo</b> .....	iv
<b>Capítulo I. Introducción</b> .....	1
<b>Capítulo II. Análisis externo</b> .....	2
1. Análisis del macroentorno .....	2
1.1 Entorno político .....	2
1.2 Entorno económico .....	2
1.3 Entorno social .....	3
1.4 Entorno tecnológico .....	4
1.5 Entorno ecológico .....	4
1.6 Entorno legal .....	5
1.7 Conclusiones del macroentorno .....	5
2. Análisis del microentorno .....	6
2.1 Identificación, características y evaluación del sector .....	6
2.2 Diamante de Porter .....	6
2.2.1 Poder de negociación de los proveedores (bajo).....	6
2.2.2 Poder de negociación de los compradores (medio) .....	7
2.2.3 Rivalidad (baja).....	7
2.2.4 Sustitutos (medio).....	7
2.2.5 Amenaza de nuevos competidores entrantes (alta) .....	7
2.3 Análisis de los clientes.....	7
2.4 Análisis de competidores .....	8
2.4.1 Centros Integrales de Atención al Adulto Mayor (CIAM) .....	8
2.4.2 Centros del Adulto Mayor de EsSalud (CAM).....	8
2.4.3 Empresas de turismo.....	9
2.5 Conclusiones del microentorno .....	9
3. Análisis interno: La empresa .....	10
3.1 Propósito, misión, visión y valores .....	10

3.2 Productos y servicios que ofrece .....	10
4. Diagnóstico situacional .....	11
4.1 Análisis FODA .....	11
4.2 Diagnóstico situacional de la empresa .....	11
<b>Capítulo III. Investigación de mercado</b> .....	13
1. Objetivos de investigación.....	13
1.1 Objetivos generales.....	13
1.2 Objetivos específicos .....	13
1.2.1 Conocer la industria del turismo y entretenimiento para adulto mayor .....	13
1.2.2 Conocer e identificar a los clientes .....	13
1.2.3 Validar la propuesta de valor.....	14
1.2.4 Estimar la demanda.....	14
2. Metodología.....	14
2.1 Investigación exploratoria.....	14
2.2 Investigación concluyente .....	14
3. Fuentes de información.....	15
3.1 Exploratoria .....	15
3.1.1 Fuentes secundarias .....	15
3.1.2 Observación etnográfica .....	16
3.1.3 Entrevistas a expertos .....	16
3.1.4 Focus groups.....	18
3.2 Concluyente .....	19
3.2.1 Encuestas .....	19
3.3 Conclusiones.....	21
3.4 Estimar la demanda .....	23
4. Estimación de la demanda .....	23
<b>Capítulo IV. Planeamiento estratégico</b> .....	28
1. Definición de los objetivos de marketing .....	28
2. Estrategia genérica .....	28
3. Estrategia de crecimiento .....	28
4. Estrategia de segmentación de mercado .....	29
5. Estrategia de posicionamiento .....	31
6. Estrategia de marca .....	31

6.1 Nombre de marca .....	31
6.2 Logotipo.....	31
6.3 Identidad de marca .....	32
6.4 Estrategia de clientes .....	33
<b>Capítulo V. Marketing mix .....</b>	<b>34</b>
1. Estrategia de servicio .....	34
2. Servicio esencial .....	35
2.1 Servicios suplementarios de facilitación.....	35
2.2 Servicio suplementarios de aumento .....	35
3. Estrategia de precios .....	36
4. Estrategia de plaza .....	39
5. Estrategia de promoción .....	41
5.1 Marketing digital .....	41
5.2 Marketing relacional .....	44
5.3 Marketing Directo .....	45
5.4 Promoción de eventos .....	46
6. Estrategia de personas .....	46
6.1 Estructura organizacional.....	47
6.2 Reclutamiento de selección .....	47
6.3 Evaluación y desempeño .....	48
6.4 Contratación.....	48
6.5 Retención y compensación .....	48
6.6 Política de remuneraciones .....	49
7. Evidencia física.....	49
8. Estrategia de procesos.....	49
8.1 Proceso core – planificación operativa .....	50
8.2 Proceso core – presentación del servicio .....	50
8.2.1 Brindar información a clientes nuevos y existentes .....	50
8.2.2 Realizar reserva .....	51
8.2.3 Brindar servicio.....	51
8.3 Proceso core – servicio postventa.....	51
8.3.1 Realizar encuestas de satisfacción .....	51
8.3.2 Gestión de calidad .....	51
9. Protocolo de servicio.....	51

<b>Capítulo VI. Implementación y control</b> .....	52
1. Presupuesto .....	52
1.1 Costo de venta .....	52
1.2 Gastos de Marketing .....	52
1.3 Gastos del personal .....	52
1.4 Gastos administrativos .....	52
1.5 Proyección de gastos.....	52
2. Proyección de la demanda .....	53
3. Proyección de la capacidad instalada.....	53
4. Simulación .....	54
4.1 Flujo de caja.....	55
4.2 Estado de resultados.....	56
5. Control .....	58
6. Planes de contingencia.....	58
<b>Conclusiones y recomendaciones</b> .....	59
1. Conclusiones.....	59
2. Recomendaciones .....	60
<b>Bibliografía</b> .....	61
<b>Anexos</b> .....	66
<b>Nota biográfica</b> .....	84

## Índice de tablas

Tabla 1.	Entorno político .....	2
Tabla 2.	Entorno económico.....	2
Tabla 3.	Entorno social.....	3
Tabla 4.	Entorno tecnológico.....	4
Tabla 5.	Entorno ecológico.....	4
Tabla 6.	Entorno legal .....	5
Tabla 7.	FODA .....	11
Tabla 8.	Resultados de entrevistas a expertos .....	17
Tabla 9.	Resultados de focus group.....	18
Tabla 10.	Demanda estimada para viajes al interior del país – primer año .....	24
Tabla 11.	Demanda estimada para full day – primer año .....	25
Tabla 12.	Demanda estimada de eventos sociales – primer año.....	25
Tabla 13.	Ingresos mensuales de viajes al interior del país – primer año.....	26
Tabla 14.	Ingresos mensuales de full days – primer año .....	26
Tabla 15.	Ingresos mensuales de eventos sociales – primer año .....	27
Tabla 16.	Ingresos mensuales de viajes al interior, full days y eventos sociales – primer año .....	27
Tabla 17.	Objetivos de marketing .....	28
Tabla 18.	Segmentación de adultos mayores.....	30
Tabla 19.	Segmentación de hijos.....	30
Tabla 20.	Remuneraciones .....	49
Tabla 21.	Estimación de la demanda para viajes al interior .....	53
Tabla 22.	Estimación de la demanda para full day .....	53
Tabla 23.	Estimación de la demanda para eventos sociales .....	53
Tabla 24.	Capacidad instalada viajes al interior .....	54
Tabla 25.	Capacidad instalada full days .....	54
Tabla 26.	Capacidad instalada eventos sociales .....	54
Tabla 27.	Variable participación de mercado .....	55
Tabla 28.	Resultados de la simulación .....	55
Tabla 29.	Flujo de caja – Escenario esperado.....	56
Tabla 30.	Flujo de caja – Escenario pesimista.....	56
Tabla 31.	Flujo de caja – Escenario optimista.....	56
Tabla 32.	Estado de resultados – Escenario esperado .....	57

Tabla 33.	Estado de resultados – Escenario pesimista .....	57
Tabla 34.	Estado de resultados – Escenario optimistas .....	57
Tabla 35.	Indicadores de control .....	58

## Índice de gráficos

Gráfico 1.	CIAM La Aurora .....	8
Gráfico 2.	CAM.....	9
Gráfico 3.	Propósito, misión, visión y valores.....	10
Gráfico 4.	Matriz de Ansoff.....	29
Gráfico 5.	Logotipo de la marca.....	32
Gráfico 6.	Viaje al interior del país, full day y fiesta por el Día de la Madre.....	34
Gráfico 7.	Price brand ladder de paquete al Cusco por 5 días y 4 noches .....	38
Gráfico 8.	Price brand ladder de un full day a Paracas e Ica .....	38
Gráfico 9.	Price brand ladder para una fiesta de Año Nuevo .....	38
Gráfico 10.	Página web - header y menú de navegación.....	39
Gráfico 11.	Página web – contenido.....	40
Gráfico 12.	Landing page .....	41
Gráfico 13.	Anuncios en Facebook .....	42
Gráfico 14.	Instagram .....	42
Gráfico 15.	Banners en Google Display .....	43
Gráfico 16.	Fan page .....	44
Gráfico 17.	Merchandising .....	45
Gráfico 18.	Módulo de atención para activaciones.....	46
Gráfico 19.	Organigrama de la organización .....	47

## Índice de anexos

Anexo 1.	Modelo de negocios Canvas .....	67
Anexo 2.	Guía de preguntas geriatras .....	68
Anexo 3.	Guía de preguntas psicólogos .....	68
Anexo 4.	Guía de preguntas de responsables de casa del adulto mayor .....	69
Anexo 5.	Guía de preguntas de responsables de agencias turísticas .....	69
Anexo 6.	Guía de focus group para adultos mayores.....	70
Anexo 7.	Guía de focus group para hijos de adultos mayores .....	72
Anexo 8.	Guía de encuesta a hijos de adultos mayores .....	74
Anexo 9.	Guía de encuesta a adultos mayores .....	76
Anexo 10.	Estrategia de posicionamiento .....	78
Anexo 11.	Flor de servicio .....	79
Anexo 12.	Funciones de la estructura organizacional.....	80
Anexo 13.	Mapeo de procesos internos .....	81
Anexo 14.	Flujograma – reserva del servicio.....	81
Anexo 15.	Flujograma – brindar servicio .....	82
Anexo 16.	Presupuesto.....	83

## **Capítulo I. Introducción**

La idea de negocio nace de la necesidad que tienen los adultos mayores activos en la actualidad (personas de la tercera edad) de realizar tours al interior del país, o full days, ya que ellos necesitan una atención especializada y personalizada.

Por ello nace Nueva Juventud, un proyecto de negocio que busca brindar experiencias, alegrías y, sobre todo, momentos inolvidables a este segmento, ofreciéndoles una atención personalizada y segura, buscando que la familia confíe en la empresa y se sientan tranquilos al saber que los suyos estarán en disfrutando.

Es así como la presente investigación propone un plan de marketing para Nueva Juventud, el cual ha sido desarrollado en varios capítulos. En el capítulo II se realizó el análisis del macroentorno y microentorno, utilizando diferentes matrices que han permitido identificar oportunidades y amenazas, además de fortalezas y debilidades.

En el capítulo III se muestra el diseño de la investigación de mercado, además de los resultados de las fuentes secundarias como los principales hallazgos de las entrevistas y focus groups. También se estima la demanda, la cual resulta bastante atractiva. En el capítulo IV se plantean los objetivos de marketing y se desarrollan las principales estrategias que permitirán que el negocio pueda sostenerse en el tiempo; también se muestra el logo y los colores que tendrá la marca.

En el capítulo V se describe de forma detallada cada elemento del marketing mix, incluyéndose a las personas y la evidencia física por tratarse de un servicio. Además se explican las herramientas a utilizar. En el capítulo VI se detallan todos los presupuestos además de la TIR y VAN que son bastante aceptables. Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones.

## Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional

### 1. Análisis del macroentorno (Pestel)<sup>1</sup>

Se presenta un análisis con el que se identifican las oportunidades y amenazas de la industria mediante la clasificación en seis entornos:

#### 1.1 Entorno político

**Tabla 1. Entorno político**

Aspecto	Fuente	Impacto	Decisión estratégica
Incertidumbre política.	Agencia Reuters, 2018.	Amenaza	Desarrollar servicios de entretenimiento.
Propuesta de incremento de la pensión mínima a miles de jubilados. Decreto Ley N°19990.	Redactor Web, 2018.	Oportunidad	Desarrollar productos a la medida y con precios accesibles.

Fuente: Trenza, 2018; Agencia Reuters, 2018; Redactor Web, 2018.

Elaboración: Propia. 2019.

La incertidumbre por los cambios en el gobierno puede generar en la población preocupación y estrés. Ante esto, se propone plantear actividades de entretenimiento para las personas de la tercera edad, quienes a veces son los más preocupados ante estos problemas. Además, el incremento de la pensión mínima para los jubilados es una oportunidad para que con mayores ingresos el segmento pueda acceder o tomar como alternativa el acceso a estos servicios.

#### 1.2 Entorno económico

**Tabla 2. Entorno económico**

Aspecto	Fuente	Impacto	Decisión estratégica
Crecimiento del Producto Bruto Interno (PBI) de 3,8% a 4% según el Fondo Monetario Internacional (FMI).	Redacción EC, 2018a.	Amenaza	Promover actividades a un precio accesible.
Incremento de la pobreza versus las estadísticas del 2016.	Redacción Gestión, 2018a.	Amenaza	Ofrecer paquetes según coyuntura del mercado.
Crecimiento esperado del sector pesca a 30% al cierre del 2018. El 16% de adultos mayores que están dentro de la Población Económicamente Activa (PEA) se dedican a la minería, pesca y agricultura.	Redacción EC, 2018b; Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2018.	Oportunidad	Desarrollar servicios personalizados y según preferencias de las personas que se dedican a la pesca.

Fuente: Trenza, 2018; Redacción EC, 2018a, 2018b; Redacción Gestión, 2018a; La República, 2018; INEI, 2018.

Elaboración: Propia, 2019.

<sup>1</sup> Trenza, 2018.

**Tabla 2. Entorno económico** (continúa de la página anterior)

Aspecto	Fuente	Impacto	Decisión estratégica
El sector manufactura crecería 5,1% según el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). El 9% de los adultos mayores que forman parte de la PEA se dedican a la manufactura.	Redacción EC, 2018b; INEI, 2018.	Oportunidad	Desarrollar servicios personalizados y según preferencias de las personas que se dedican a la manufactura.
Los Niveles Socioeconómicos (NSE) A y B tienen la mejor recuperación económica de 25% a 33%.	La República, 2018.	Oportunidad	Ofrecer los servicios a los NSE Ay B.

Fuente: Trenza, 2018; Redacción EC, 2018a, 2018b; Redacción Gestión, 2018a; La República, 2018; INEI, 2018.  
Elaboración: Propia, 2019.

El crecimiento para el año 2018 de los sectores minería, pesca, construcción y manufactura brinda un claro panorama de cómo el desarrollo económico de algunos aspectos del país está en auge. Asimismo, existe un porcentaje de adultos mayores que aún trabajan dentro de estos sectores, por lo cual, para aprovechar las oportunidades se deben desarrollar servicios y actividades personalizadas tomando en cuenta los gustos, preferencias y actividad laboral del segmento, como también promover e incentivar dichas actividades mediante la publicidad. Si bien el PBI se ha reducido de 4% a 3% y el índice de pobreza se ha incrementado, los NSE A y B no se verán afectados porque muestran una tendencia a recuperarse económicamente.

### 1.3 Entorno social

**Tabla 3. Entorno social**

Aspecto	Fuente	Impacto	Decisión estratégica
El 51% de los adultos mayores limeños tiene al menos tres hijos, y el 37,1% de los hogares del país tenía entre sus miembros al menos una persona de 60 años o más.	Trigoso, 2018.	Oportunidad	Dirigir la comunicación a influenciadores y posibles compradores del segmento como hijos, sobrinos y nietos.
El 25% de los adultos mayores limeños perciben más de S/ 1.000 mensuales.	Trigoso, 2018.	Amenaza	Determinar mediante la investigación de mercado si el cliente será el adulto mayor o sus hijos..
El 54,4% de los adultos mayores de 60 años en el Perú sigue trabajando. La mayoría de forma independiente.	Sausa, 2017.	Oportunidad	Determinar mediante la investigación de mercado si el cliente será el adulto mayor o sus hijos, que son los que tienen mayor capacidad adquisitiva.
10,1% de la población peruana es adulto mayor en el 2017.	INEI, 2018.	Oportunidad	Diseñar servicios personalizados que cubran las necesidades del segmento.
Muchas empresas dedicadas a los Millenians y Generación Z.	Gan@Más, 2016.	Oportunidad	Aprovechar que la mayoría de las empresas están enfocadas en este segmento para consolidar el posicionamiento como una empresa especializada en paseos y actividades para el adulto mayor.

Fuente: Trenza, 2018; Trigoso, 2018; Sausa, 2017; INEI, 2018; Gan@Más, 2016.  
Elaboración: Propia, 2019.

En la actualidad, en el aspecto social, hay muchas oportunidades debido a que se ha incrementado la esperanza de vida del adulto mayor, y a que en el mercado hay pocos servicios orientados a este segmento, que debe ser investigado para generar una adecuada propuesta de valor. Mediante la investigación de mercado se definirá si el cliente será el adulto mayor o sus hijos.

#### 1.4 Entorno tecnológico

**Tabla 4. Entorno tecnológico**

Aspecto	Fuente	Impacto	Decisión estratégica
La población que ingresa a Internet usando su celular se incrementó en el 2017, para los rangos de 41 a 59 años en 5,7%, y de 25 a 40 años en 3,3%.	Redacción Gestión, 2017a.	Oportunidad	Determinar si el cliente será el hijo del adulto mayor. De ser así, la publicidad se realizará por Internet.
El 61,5% de las personas de 25 años a más que viven en Lima Metropolitana usan Internet.	INEI, 2018.	Oportunidad	Determinar si el cliente será el hijo del adulto mayor. De ser así, la publicidad se realizará por Internet.
Solo el 12,9% de los adultos mayores hacen uso del Internet.	INEI, 2018.	Amenaza	Determinar si el cliente será el hijo del adulto mayor para así tener más opciones para publicitar los servicios.

Fuente: Trenza, 2018; Redacción Gestión, 2017a; INEI, 2018.

Elaboración: Propia, 2019.

El 12,9% de los adultos mayores hacen uso del Internet, pero hay resistencia por muchos de ellos para utilizar esta tecnología; por lo tanto, en la investigación de mercado se determinará si el segmento al cual dirigir la presente propuesta serán los hijos de los adultos mayores, a quienes se podría brindar información usando el Internet como medio de comunicación (página web, redes sociales, entre otros). También se desarrollarán sus versiones móviles para brindarles información desde su celular.

#### 1.5 Entorno ecológico

**Tabla 5. Entorno ecológico**

Aspecto	Fuente	Impacto	Decisión estratégica
El Perú solo recicla el 15% de la basura que se genera diariamente.	Redacción Gestión, 2017b.	Oportunidad	Ofrecer talleres de reciclaje.
El parque automotor origina el 70% de la contaminación del aire en Lima.	Redacción, 2017.	Oportunidad	Proponer paseos en bicicleta en lugares céntricos.

Fuente Trenza, 2018; Redacción Gestión, 2017b; Redacción, 2017.

Elaboración: Propia, 2019.

El incremento de la contaminación en la ciudad brinda la oportunidad de concientizar a las personas a realizar actividades que ayuden a disminuir este índice; así se desarrollarían

actividades que colaboren con su protección, labor que, a su vez, ayudará a los adultos mayores a sentirse útiles y responsables con la sociedad.

## 1.6 Entorno legal

**Tabla 6. Entorno legal**

Aspecto	Fuente	Impacto	Decisión estratégica
La Ley N°3490, Ley de las Personas Adultas Mayores, estableció el 26 de agosto como el Día del Adulto Mayor.	Andina, 2017.	Oportunidad	Crear ofertas y eventos especiales por el Día del Adulto Mayor.
El Tribunal Constitucional resolvió que las entidades financieras deberán analizar las solicitudes de créditos realizados por ancianos.	Redacción EC, 2017a.	Oportunidad	Ofrecer ciertos servicios con opciones de pagos en cuotas.
Durante el 2018 cerca de 57.000 pensionistas del Decreto Ley N°20530 recibirán bonificaciones por un total de S/ 640.000 presupuestados por la ONP.	Redactor Web, 2017.	Oportunidad	Lanzar ofertas y paquetes en los meses de bonificaciones.

Fuente: Trenza, 2018; Andina, 2017; Redacción EC, 2017a; Redactor Web, 2017.

Elaboración: Propia, 2019.

Las recientes leyes que benefician al adulto mayor dan la oportunidad para crear promociones, para fechas específicas, como el Día del Adulto Mayor, y en meses donde reciban bonificaciones; además, de implementar pagos en cuotas o a través de tarjetas de crédito para cerrar la venta.

## 1.7 Conclusiones del macroentorno

Los entornos económico, legal, ecológico y social presentan un buen escenario. Existen altas expectativas de crecimiento económico que permitirán que la empresa desarrolle servicios orientados al segmento.

Los adultos mayores en el Perú están protegidos con ciertas leyes y tienen mayor capacidad adquisitiva; por lo tanto, se deben aprovechar estos aspectos positivos para desarrollar una oferta que esté a la medida de sus necesidades. Sin embargo, el entorno político no es favorable debido a que la crisis política por la que atraviesa el país incrementa la incertidumbre e inseguridad.

Otro punto importante es el entorno tecnológico, en donde existe poco uso de los medios digitales por parte de los adultos mayores. Otra alternativa es ofrecer los servicios a los hijos de adultos mayores, a los cuales sí se podría llegar mediante publicidad en Internet.

Finalmente, la propuesta de negocio se encuentra dentro de un entorno favorable, el cual tiene características positivas que permitirán obtener buenos resultados.

## **2. Análisis del microentorno**

A continuación, se desarrollará el análisis del microentorno.

### **2.1 Identificación, características y evaluación del sector**

La industria del entretenimiento y viajes para la tercera edad se encuentra en crecimiento debido a que muchos adultos mayores demandan más servicios de entretenimiento y tienen pensado viajar, según el estudio del Perfil del Adulto Mayor realizado por la empresa Ipsos (2016), incluso planean viajar al interior del país (Redacción Gestión 2015). Este crecimiento del sector se debe a que parte de los adultos mayores hoy cuentan con ingresos ya sea por sus pensiones, rentas, porque siguen trabajando, o porque sus hijos los mantienen, además tienen un interés por ocupar su tiempo libre y sociabilizar.

A pesar de la demanda, esta industria se encuentra desatendida en el Perú ya que no existe una oferta especial para este segmento. Del análisis de la competencia se encontró que existen los Centros Integrales del Adulto Mayor (CIAM) de las municipalidades y los Centros del Adulto Mayor (CAM) del Seguro Social de Salud del Perú (EsSalud), que brindan actividades a precios económicos. También existen otras empresas que brindan programas orientados a los adultos mayores en algunas instituciones relacionadas con colonias extranjeras, tales como la española o japonesa, cuyo acceso es limitado dependiendo de la ascendencia del adulto mayor según la investigación titulada Plan de Negocio para la Implementación de Gloriosa Edad (Chávez y Marquezado 2015), y diversas empresas de turismo que ofrecen viajes para grupos especiales para este segmento, aunque la cantidad es limitada.

### **2.2 Diamante de Porter<sup>2</sup>**

#### **2.2.1 Poder de negociación de los proveedores (bajo)**

Existe una gran variedad de proveedores con quienes la empresa se puede asociar y tener la libertad de elegir el que mejor convenga, el que ofrezca las mejores condiciones y menores costos. Estos proveedores trabajarían como terceros.

---

<sup>2</sup> Porter, 2008.

### **2.2.2 Poder de negociación de los compradores (medio)**

Los adultos mayores tienen opciones dentro de la industria y sus sustitutos, pero los servicios o empresas ya existentes solo ofrecen servicios parciales.

### **2.2.3 Rivalidad (baja)**

En la actualidad no existe una empresa que integre los servicios que ofrecería Nueva Juventud. En el mercado se tiene al CIAM que pertenece a las municipalidades, al CAM que es de EsSalud, al Centro Peruano Japonés (Chávez y Marquezado 2015), y otras empresas que solo ofrecen turismo para adultos mayores como Perú Tours Explorer (s.f.), Trip Perú Tours (s.f.), entre otros. Todas estas empresas solo ofrecen servicios parciales.

### **2.2.4 Sustitutos (medio)**

Se encuentran talleres dictados por las municipalidades sobre manualidades, baile, computación, entre otros; y talleres dictados por empresas privadas. También empresas de turismo que ofrecen viajes para adultos mayores según el Plan de Negocio para la Implementación de Gloriosa Edad (Chávez y Marquezado 2015), y según lo indicado en los CIAM.

### **2.2.5 Amenaza de nuevos competidores entrantes (alta)**

Como idea de negocio, es fácil la entrada de nuevos competidores. Se requiere una baja inversión a comparación de otras industrias.

## **2.3 Análisis de los clientes**

Según el estudio de Niveles Socioeconómicos 2018 realizado por la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (Apeim 2018), el 10,1% de la población peruana es adulto mayor y el 10% corresponde a los NSE A y B, segmento en el cual se enfocará la presente propuesta de negocio. Se estima que el 25% de la población peruana será adulto mayor en el 2050, según publicación en el Diario El Peruano (Garay 2017).

El perfil del adulto mayor en el Perú según el INEI (2018) es el siguiente:

- 57% son jefes del hogar.
- 23% son padres.
- 37% labora actualmente.
- 18% ahorra.

- 23% vive con pareja e hijos.
- Actividades que realizan: 63% ve televisión, 49% hace quehaceres del hogar, 46% escucha música, 45% lee y el 45% va a la iglesia, el 46% tiene pensado viajar.
- Situación laboral: el 10% piensa jubilarse.
- Relación con la tecnología: solo el 18% se conecta.

## 2.4 Análisis de los competidores

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

Los CIAM son centros de municipalidades provinciales y distritales del Perú en cumplimiento de la Ley N°28803 (Congreso de la República 2006). Son espacios creados por los gobiernos locales para la participación e integración social, económica y cultural del adulto mayor, en donde se brindan servicios y programas a favor de ellos. Tienen como objetivo mejorar el bienestar físico, psíquico y social de las personas adultas mayores mediante actividades artísticas, culturales, recreativas, artesanales y ocupacionales que promuevan una mayor participación para su mejor desarrollo personal e integración a la sociedad (CIAM La Molina 2018).

Se ofrecen talleres de danzas y bailes (aeróbicos, full baile, zumba, full body); salud física (gimnasia terapéutica, Yoga, Tai Chi, Pilates, entre otros); culturales (teatro, canto, peña criolla); manualidades; desarrollo personal (inglés, psicología, computación), autoestima, orientación legal y psicológica, campañas de salud, charlas, etcétera. Estas actividades son gratuitas o tienen un precio económico. Un ejemplo de estas actividades se presenta en el gráfico 1.

**Gráfico 1. CIAM La Aurora**



Fuente: CIAM La Aurora, 2018.

### 2.4.2 Centros del Adulto Mayor de EsSalud (CAM)

Son espacios de encuentro generacional orientados a apoyar el proceso del envejecimiento mediante el desarrollo de programas de integración familiar, intergeneracional, socioculturales,

recreativos, productivos y de estilos de vida para un envejecimiento activo (Seguro Social de Salud del Perú [EsSalud] s.f.).

Se ofrecen los siguientes talleres: educación emocional, memoria, auto cuidado, artísticos, cultura, física (danza, gimnasia y otros), turismo social, comedor social, eventos deportivos. Un ejemplo de actividades se detalla en el gráfico 2.

**Gráfico 2. CAM**



Fuente: EsSalud, s.f.

### **2.4.3 Empresas de turismo**

Empresas que brindan servicios de tours para las personas de la tercera edad como Perú Tour Explorer, Trip Perú Tours, entre otros. Estas empresas ofrecen viajes al interior del país y/o full days pero ninguna ofrece eventos especiales para este segmento.

## **2.5 Conclusiones del microentorno**

- Según Hax y Majluf (2008), la industria se compone del grupo de firmas que ofrecen servicios que son sustitutos cercanos unos de otros, y esta industria para el adulto mayor no es la excepción, sin embargo, Nueva Juventud tiene una ventaja para diferenciarse de la competencia y sus sustitutos, y así lograr que los clientes puedan elegirla como su mejor opción.
- El sector de servicios dirigido a las personas de la tercera edad es atractivo, ya que en la actualidad es poco atendido y tiene grandes oportunidades de crecimiento.
- Como parte de las estrategias se pueden desarrollar alianzas con proveedores importantes para ofrecer servicios de viajes, tours y otros eventos sociales, lo que ninguna otra empresa ofrece. Si bien no se puede evitar la amenaza de nuevos competidores que es alta, la empresa trabajará y se enfocará en el servicio personalizado y la fidelización, además de comunicar adecuadamente estos atributos.

- Los principales competidores ofrecen servicios gratuitos o a bajo costo, los cuales no incluyen los tres servicios que Nueva Juventud estará brindando, oportunidad para atender esta necesidad.

### 3. Análisis interno: la empresa

La idea de negocio es ofrecer a las personas de la tercera edad un espacio de entretenimiento, en donde puedan sociabilizar con otras personas de su misma edad, mediante viajes y actividades sociables. En el anexo 1 se explica el negocio utilizando el modelo Canvas.

#### 3.1 Propósito, misión, visión y valores

En el gráfico 3 se detalla el propósito, misión y valores de la empresa.

**Gráfico 3. Propósito, misión, visión y valores**

PROPÓSITO	VISIÓN	MISIÓN
Mejorar la calidad de vida de las personas de la tercera edad.	Ser la empresa líder en el Perú en servicios de esparcimiento de calidad para personas de la tercera edad.	Somos una empresa peruana que busca contribuir a mejorar la calidad de vida de las personas de la tercera edad, ofreciéndoles actividades recreativas personalizadas que les permitan disfrutar la alegría de vivir.
<b>VALORES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Honestidad.</b> Trabajamos de una manera transparente y ética, lo que nos permite un modelo de negocio win to win.</li> <li>• <b>Respeto.</b> Actuamos siempre cuidando y valorando a nuestro equipo y a nuestros clientes.</li> <li>• <b>Pasión.</b> Nos entusiasma lo que hacemos, le ponemos mucha energía y dedicación a lo que ofrecemos.</li> <li>• <b>Vocación de servicio.</b> Nos esforzamos por entregar y servir a nuestro cliente dándole lo mejor para que tenga una experiencia única.</li> <li>• <b>Integridad.</b> Nuestros principios son los que guían nuestros objetivos y la manera de gestionar nuestro negocio.</li> <li>• <b>Innovación.</b> Mejoramos día a día y buscamos siempre nuevas opciones para brindar mejores experiencias.</li> </ul>	

Fuente: Elaboración propia, 2019.

#### 3.2 Productos y servicios que ofrece

Nueva Juventud brinda servicios personalizados y especializados para personas de la tercera edad, que permitirán crear lazos emocionales y amicales entre sus miembros y/o participantes.

Los servicios que se ofrecen son los siguientes:

- **Viajes.** A ciudades del interior del país como: Cuzco, Arequipa, Tarapoto y Tumbes.
- **Full Days.** Paseos dentro de la ciudad de Lima, Ica, Huaral y Canta.
- **Eventos sociales.** Fiestas en fechas especiales como: Día de la Madre, Día del Adulto Mayor, Año Nuevo, entre otros.

Para mayor detalle ver el capítulo IV.

#### 4. Diagnóstico situacional

##### 4.1 Análisis FODA

Mayorga y Araujo (2013) indican cómo elaborar un FODA y qué se debe tener en cuenta para hacerlo.

**Tabla 7. FODA**

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicio personalizado.</li> <li>• Personal capacitado y especializado.</li> <li>• Experiencia en marketing.</li> <li>• Sistema de información actualizada con datos de clientes.</li> <li>• Diseño de procesos integrados para garantizar la calidad del servicio.</li> <li>• Indicadores financieros atractivos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresa nueva, sin experiencia en el sector.</li> <li>• Opciones de comunicación limitada, debido a que el segmento no accede a medios digitales: 17,1% accede a Internet (INEI 2018), 78% escucha radio (Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MTC] 2016).</li> </ul>
OPORTUNIDADES	AMENAZA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El mercado de los adultos mayores está desatendido en el Perú.</li> <li>• El mercado de los adultos mayores se encuentra en crecimiento: ingresos provenientes de sus pensiones, rentas y/o hijos (Silva, 2014).</li> <li>• El crecimiento potencial de la oferta de productos y servicios para el segmento es alto (Silva, 2014).</li> <li>• Interés por parte de los hijos de los adultos mayores por ofrecer una mejor calidad de vida a sus padres.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingreso de nuevos competidores.</li> <li>• Actividades gratuitas en municipales.</li> <li>• 52,8% de adultos mayores no está en la PEA.</li> </ul>

Fuente: INEI, 2018; Silva, 2014; MTC, 2016.

Elaboración: Propia, 2019.

##### 4.2 Diagnóstico situacional de la empresa

Existen mayores oportunidades que amenazas. El mercado de los adultos mayores está desatendido, existen pocas empresas o centros que se ocupan exclusivamente de atender las necesidades de estas personas; por tal motivo, los autores de la presente investigación afirman que este nicho se encuentra en etapa de crecimiento, y se detecta una alta demanda de servicios dirigidos a ellos.

Una oportunidad para la empresa es que no existe un competidor directo. Nueva Juventud buscará diferenciarse de su competencia mediante la atención personalizada y el desarrollo de actividades que busquen estrechar lazos amicales entre ellos, todo ello dentro de los servicios que se ofrecen. Estará compuesto por un equipo de personas capacitadas y con experiencia, siendo importantes para ofrecer a los adultos de la tercera edad, la seguridad y confianza necesarias para acceder a estos servicios.

Existe una oportunidad de ofrecer el servicio a los hijos de los adultos mayores, debido a que hay un interés y preocupación por parte de ellos por brindarles una mejor calidad de vida a sus padres.

La propuesta presenta más fortalezas que debilidades. Como parte de las estrategias para vencer las debilidades del negocio está el realizar un análisis previo del mercado y así conocer a profundidad al segmento y entender sus necesidades, para ofrecer un valor diferencial.

## **Capítulo III. Investigación de mercado**

### **1. Objetivos de investigación**

Se detallan los siguientes objetivos:

#### **1.1 Objetivos generales**

- Conocer la industria del turismo y entretenimiento para el adulto mayor.
- Conocer e identificar a los clientes.
- Validar la propuesta de valor.
- Estimar la demanda.

#### **1.2 Objetivos específicos**

##### **1.2.1 Conocer la industria del turismo y entretenimiento para el adulto mayor**

- Identificar a los principales competidores.
- Identificar a los principales proveedores.
- Identificar los servicios sustitutos.
- Identificar barreras de entrada.
- Identificar el ciclo de vida de la industria.
- Identificar las características de la industria.

##### **1.2.2 Conocer e identificar a los clientes**

- Identificar el cliente al cual nos vamos a dirigir.
- Identificar el perfil del cliente.
- Identificar sus actividades preferidas en su tiempo libre.
- Identificar sus hábitos de compra.
- Identificar hábitos de consumo.
- Identificar sus gustos y preferencias.
- Identificar los medios de comunicación más utilizados.

### **1.2.3 Validar la propuesta de valor**

- Identificar si les interesaría participar en alguno de los servicios ofrecidos por Nueva Juventud.
- Identificar los principales atributos.

### **1.2.4 Estimar la demanda**

- Identificar el precio máximo que estarían dispuestos a pagar.
- Conocer el ticket promedio.
- Identificar la frecuencia con la que usarían los servicios.

## **2. Metodología**

Para la idea de negocio han trabajado dos tipos de investigación de mercado:

### **2.1 Investigación exploratoria**

- Fuentes secundarias.
- Observación etnográfica durante el desarrollo de los focus groups y a los adultos mayores que asisten a los CIAM y casas del adulto mayor.
- 10 entrevistas a profundidad a expertos en el sector como psicólogos, geriatras, responsables de casas del adulto mayor y responsables de empresas de turismo.
- 2 focus groups con personas de la tercera edad e hijos.

### **2.2 Investigación concluyente**

Como parte de la investigación concluyente se utilizó un muestreo por conveniencia donde los encuestados fueron seleccionados porque se encontrarán en el lugar y momento adecuado (Malhotra 2008); por consiguiente, se realizaron 160 encuestas para adultos mayores y 118 encuestas a hijos. Las encuestas se realizaron al segmento de adultos mayores e hijos, ya que estos resultados y los obtenidos en la investigación exploratoria serán necesarios para determinar quién será el cliente: adultos mayores o hijos de adultos mayores.

### **3. Fuentes de información**

#### **3.1 Etapa exploratoria**

##### **3.1.1 Fuentes secundarias**

Se consultaron fuentes secundarias como artículos y notas periodísticas en los principales medios de comunicación del Perú como El Comercio, Gestión, Semana Económica, entre otros, sobre el ciclo de vida, perfil del cliente, y hábitos de consumo y compra del adulto mayor. Se consultaron tesis sobre productos o servicios a adultos mayores, blog sobre gustos, preferencias y el mercado de baby boomers, así como información sobre la competencia (CIAM y agencias turísticas), además de fuentes nacionales como el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (Apeim) y documentos de Ipsos. Los hallazgos de fuentes secundarias son los siguientes:

- **Industria del turismo y entretenimiento para el adulto mayor**
  - El 50% de los adultos mayores de los NSE A y B proyecta viajar al interior y el extranjero (Redacción Gestión 2015) y se espera que estos números sigan creciendo más allá del 2050 (Garay 2017).
  - Se trata de un nicho de mercado solvente económicamente y en crecimiento, que valora el trato personalizado.
  - Los CIAM y CAM se constituyen como la principal competencia para Nueva Juventud (Chávez y Marquezado 2015).
  - Los baby boomers no quieren ser metidos en el típico autobús o que se les lleve a un punto turístico habitual para una comida. Lo que quieren es visitar los sitios donde se encuentran los locales, vivir distintas experiencias y aprender sobre nuevas culturas (Fábrega 2016); por lo tanto, Nueva Juventud ofrecerá los viajes con una experiencia única y muy atractiva dentro de su propuesta de valor.
- **Características del adulto mayor**
  - Según el estudio sobre la Situación de la Población Adulta Mayor realizada por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI 2018), los adultos mayores de 60 años representan el 10% de la población (más de tres millones de personas) y en su gran mayoría tienen menos de 75 años. Por lo tanto, esta propuesta estará dirigida a un segmento de 60 años a más.

- El adulto mayor es un consumidor que crece, maneja dinero, y no es bien atendido, motivo por el cual nace Nueva Juventud, una propuesta innovadora e interesante para este segmento (Ipsos 2016).
- Solo un tercio de baby boomers peruanos aún decide las compras del hogar (Redacción Gestión 2017c). Por lo tanto, al identificar que los hijos tienen el mayor porcentaje de decisión, la propuesta de valor también podría estar dirigida a estos.
- **Propuesta de valor**
  - Según las encuestas aplicadas a las familias con adultos mayores, las razones más importantes por las que acudirían a un centro de adulto mayor serían las siguientes: 51% es una manera de divertirse y relajarse, y 29% para que socialice con más personas (Cabrejos y Nanfuñay 2014).
  - Los expertos indican que los hijos son los decisores y los influenciadores aunque el adulto mayor tenga el poder adquisitivo para realizarlo por él mismo (Herrera *et al.* 2017).

### **3.1.2 Observación etnográfica**

De acuerdo a lo observado en los diferentes escenarios donde se ha podido tener contacto con adultos mayores, se han encontrado los siguientes hallazgos:

- A los adultos mayores les interesa mantenerse activos desarrollando diferentes actividades, ya sean deportivas o recreativas.
- Se refieren a los adultos mayores en tercera persona, ya que todavía se sienten jóvenes.
- Se comprometen y valoran el tiempo que pasan con su grupo de amigos para realizar actividades o reuniones sociales.
- Prefieren juntarse en grupos del mismo sexo que mixto.

### **3.1.3 Entrevistas a expertos**

Se realizaron entrevistas a profundidad a expertos (dos geriatras, dos psicólogos, tres responsables de CAM y tres responsables de agencias turísticas). Las entrevistas se desarrollaron sobre la base de una guía de preguntas (ver anexos 2, 3, 4 y 5) previamente elaborada para cumplir con los objetivos de la investigación. Los resultados de las entrevistas permitieron conocer la industria y el perfil del cliente y, a partir de ello, desarrollar la propuesta de valor (ver tabla 8).

**Tabla 8. Resultados de entrevistas a expertos**

	Geriátras 	Psicólogos 	Responsables de CAM 	Responsables de agencias turísticas 
<b>TEMA 1: CARACTERÍSTICAS Y PERFIL DEL ADULTO MAYOR</b>	Se considera adulto mayor a las personas de 60 años a más. Su envejecimiento es un fenómeno heterogéneo que depende de la genética y de sus hábitos de vida. Actualmente, es un grupo en donde muchos se mantienen activos no solo física sino también laboralmente.	Se preocupan por su estado de salud, sienten que no los escuchan, sufren de carencia afectiva, tienen tendencia a la depresión, miedo a perder su independencia y a quedarse solos. Valoran el afecto, que los entiendan y los escuchen, más que lo material.	Los adultos mayores tienen ganas de compartir sus experiencias y sabiduría mediante relaciones sociales. Son muy exigentes y críticos, les gusta recibir lo mejor y mucho detalle de las actividades y paseos. Les gusta que durante los viajes los acompañen y los guíen.	Son bastante exigentes con la calidad del servicio, alimentación y precio.
<b>TEMA 2: PÚBLICO OBJETIVO</b>			Adultos mayores de 60 años de todos los NSE: A, B, C y D de los distritos de San Isidro y Miraflores. La mayoría son mujeres, pero los hombres están participando cada vez más. La mayoría son jubilados, pero algunos tienen negocios propios.	Algunos adultos mayores tienen un pequeño negocio, pertenecen al Club Geriátrico de la Policía, trabajan en compañías y para el Estado; pero el mayor grupo son jubilados.
<b>TEMA 3: OPINIÓN Y BENEFICIOS DE ACTIVIDADES SOCIALES Y RECREATIVAS</b>	Para enfrentar el envejecimiento deben compartir actividades sociales y no aislarse, para así evitar los problemas de depresión. La sociabilización es básica, muchas veces vale más que una medicina, es una herramienta que hace que la persona mejore física y mentalmente.	Ellos recomiendan la realización de actividades sociales, mayor comunicación entre ellos y ofrecerles actividades que los mantenga activos, dándoles confianza. La realización de actividades recreativas les ayuda en su manejo emocional y tolerancia a la frustración.	Son beneficiosas, ya que traen como consecuencia mejoras físicas, psicológicas y emocionales.	Los adultos mayores regresan del viaje con una actitud positiva, contentos con el servicio, con mejor estado de ánimo, satisfechos y recargados de energía.
<b>TEMA 4: LA FAMILIA</b>	Los adultos mayores con buen soporte y apoyo familiar pueden vivir con buena calidad de vida por muchos años; en cambio, los que viven solos y que no tienen soporte sucede lo contrario.	Es importante la familia con la que vivan. Si viven entre personas mayores se deprimen; en cambio, si hay nietos, se reactivan o se vuelven más activos.	Los hijos o nietos se preocupan cuando sus padres están solos, deprimidos. Los hijos muchas veces los llevan obligados a estos centros.	
<b>TEMA 5: ACTIVIDADES Y PASEOS EN LIMA</b>		Ofrecerles actividades en general que los activen, dándoles confianza. No darles retos muy elevados, pero sí situaciones o actividades que ellos pueden concretar.	Chosica, Canta, Lurín, Huaral, Ica se realizan mínimo seis veces al mes (son los destinos más demandados). Los grupos son de entre 10 y 30 personas. Full day a las playas de Santa María, Embajadores o Ancón. Paseos al Callao, teatro, cine, paseos en velero, museos, etcétera.	Ofrecen paquetes nacionales e internacionales.
<b>TEMA 6: PROPUESTA DE VALOR</b>			Darle opciones de entretenimiento al adulto mayor, que le permita ampliar su grupo de amistades y ocupar su tiempo. Además, revalorizar el rol del adulto mayor en la sociedad.	Personalización de servicio, y facilidades en el manejo de presupuestos adicionales para visitar lugares que no están incluidos en el paquete armado.
<b>TEMA 7: PUBLICIDAD Y COMUNICACIÓN</b>		Las mujeres usan más el Whatsapp; los hombres, la televisión.	Realizan publicidad por mail, folletería, revista de la Municipalidad. El boca a boca ayuda mucho porque entre ellos se pasan la voz.	En algunos casos el primer contacto es con los hijos por correo, pero posteriormente son los adultos mayores los que se comunican por teléfono y Whatsapp. Lanzan publicidad por Whatsapp y redes sociales. Muchos llegan por recomendación.
<b>TEMA 8: PRECIOS</b>			Algunos talleres son gratuitos. La mayoría de los talleres tienen un costo de S/ 5 a S/ 7 por clase por persona. Los paseos dentro de Lima están entre S/ 15, S/ 30, S/ 50. Los viajes fuera de Lima tienen un costo entre de S/ 500 a S/ 900.	Viajes nacionales tienen un precio que oscila de S/ 1.500 a S/ 2.000.

Fuente: Elaboración propia, 2019.

### 3.1.4 Focus groups

Se realizaron dos focus groups en grupos de siete personas compuesto por hombres y mujeres. El primer focus group estuvo conformado por adultos mayores y el segundo, por hijos de padres adultos mayores. A continuación, el detalle y perfil de los participantes:

- **Grupo 1.** Siete personas (tres hombres y cuatro mujeres)
  - Fecha: 08/08/2018. Hora: 6:00 pm
  - Adultos mayores de 60 años a más.
  - NSE A2 y B con ingresos mensuales superiores a S/ 2.000.
- **Grupo 2.** Siete personas (tres hombres y cuatro mujeres)
  - Fecha: 14/08/2018. Hora: 8:00 pm
  - Hijos de adultos mayores de 60 a más.
  - NSE A2 y B con ingresos mensuales superiores a S/ 3.000.

Las guías de los focus groups se encuentran en los anexos 6 y 7; los hallazgos se presentan en la tabla 9:

**Tabla 9. Resultados de focus group**

TEMA	ADULTOS MAYORES	HIJOS DE ADULTOS MAYORES
<b>Canales de comunicación</b>	La mayoría afirma ver televisión al menos una vez al día como descanso después de hacer las tareas diarias. Otro canal altamente usado es el WhatsApp. Pocos manifiestan interés en el Facebook.	Sus padres ven mucho la televisión, y varios muestran mucho interés en aprender a usar las nuevas tecnologías, como Netflix, WhatsApp y Facebook. Varios ya saben usarlas, especialmente el WhatsApp. Afirman que sus padres o abuelos no usan laptop, Prefieren el celular que es más sencillo.
<b>Conocimiento de la competencia</b>	La mayoría de los asistentes manifestó conocer algún Centro del Adulto Mayor como el CIAM o los clubs de EsSalud.	Todos coincidieron que sus padres no participan de estos clubs o programas dirigidos a adultos mayores. Conocen muy poco de clubs exclusivos para el adulto mayor. Mencionaron conocer programas de EsSalud, pero afirman que sus padres no asisten por falta de promoción.
<b>Confiabledad</b>	Esperan que sea formal y demuestre profesionalismo en sus programas. Que cuente con todas las medidas de seguridad. Además, indicaron que las referencias positivas (testimonios / boca a boca) ayudarían a motivar la asistencia.	Las recomendaciones o comentarios de otros participantes son un buen referente de seguridad.
<b>Personalización en los servicios</b>	Esperan que las actividades estén dirigidas por profesionales y especialistas en la materia, de preferencia personal experimentado y joven.	Consideran que es el valor agregado porque lo diferencia de un asilo para ancianos.

Fuente: Elaboración propia, 2019.

**Tabla 9. Resultados de focus group** (continúa de la página anterior)

TEMA	ADULTOS MAYORES	HIJOS DE ADULTOS MAYORES
<b>Comunicación constante</b>	Esperan que los mantenga altamente informados sobre sus actividades. De preferencia la comunicación debería ser vía WhatsApp, teléfono o e-mail.	Es importante que se mantenga en constante comunicación con los hijos. Porque son ellos los que quieren monitorearlos, especialmente en casos de emergencia. Sugieren usar la tecnología como grupos en Facebook o WhatsApp que los mantengan informados con fotos diarias.
<b>Precio de las actividades</b>	Están dispuestos a pagar precios altos si el servicio es bueno.	Es importante para los hijos porque son ellos los que van a pagar. Consideran que los padres no asumirían este gasto.
<b>Personal</b>	Esperan que sean atentos, respetuosos, que demuestren profesionalismo.	Es importante el trato que les brinden desde la bienvenida y durante las actividades. Indican que los adultos mayores son muy sensibles y críticos con el trato del personal, evalúan mucho el nivel de atención, la sonrisa y el lenguaje usado por los trabajadores para referirse a ellos.

Fuente: Elaboración propia, 2019.

## 3.2 Etapa concluyente

### 3.2.1 Encuestas

Se realizaron dos tipos de encuestas: 118 encuestas dirigidas a hijos de adultos mayores (véase anexo 8), y 160 encuestas a adultos mayores (véase anexo 9). Las encuestas fueron realizadas a personas que cumplieran con el perfil definido como público objetivo, y se llevaron a cabo en distritos como Jesús María, San Isidro, Miraflores, La Molina, y San Borja. El objetivo de realizar las encuestas es estimar la demanda, validar la propuesta de valor y, en base a los resultados, tomar decisiones sobre las estrategias a considerar en el Plan de Marketing como definir precios, promoción, plan de comunicación, etcétera.

- **Perfil de adultos mayores**
  - Hombres y mujeres de los NSE A2 y B, de 60 años a más.
  - Son personas saludables mental y físicamente.
  - Disponen de tiempo libre y dinero para realizar diferentes actividades.
- **Perfil del hijo del adulto mayor**
  - Hombres y mujeres de los NSE A2 y B, de 30 años a más, que tienen padres de la tercera edad.
  - Personas independientes o dependientes que cuentan con ingresos fijos.
  - Buscan el bienestar y la tranquilidad de sus padres.

Los principales hallazgos de las encuestas aplicadas a los adultos mayores son los siguientes:

- Sobre la convivencia: el 36% vive con su pareja, el 16% con su pareja e hijos, el 11% con su pareja, hijos y nietos; el 23% vive solo sus hijos y nietos; y el 14% vive solo.
- Los tres medios de comunicación más usados son televisión (39%), radio (28%) y periódico (26%).
- Para los servicios preferidos por los adultos mayores, el 23% prefiere viajes al interior del país, 21% full days y 20% eventos sociales.
- Los atributos más valorados son seguridad en el servicio (44%) y confiabilidad (39%).
- El 73% de los adultos encuestados contrataría los servicios de viajes al interior del país y el 25% tal vez lo haría.
- Para viajes al interior del país, el 54% de los encuestados pagaría entre S/ 1.000 y S/ 2.000, el 41% menos de S/ 1.000, y el 4% más de S/ 2.000.
- Para viajes al interior al país, el 31% de los encuestados viajarían una vez al año; 28%, cada seis meses; 24%, cada tres meses, y el 17%, una vez al mes.
- El 68% de los adultos encuestados contrataría el servicio de full days y el 29% tal vez lo haría.
- El 82% de los encuestados pagaría entre S/ 100 y S/ 200, y el 18% entre S/ 200 y S/ 400 para full days.
- En el caso de full days, el 33% de los adultos encuestados viajarían cada tres meses; 23%, una vez al mes y una vez al año, respectivamente, y 21% cada seis meses.
- El 81% de los adultos encuestados contrataría los servicios de eventos sociales y 17%, tal vez lo haría.
- El 86% de los encuestados pagaría entre S/ 100 y S/ 200, y el 14%, entre S/ 200 y S/ 400, para eventos sociales.
- Para eventos sociales, el 42% de los encuestados tomarían estas actividades una vez al mes; 24%, cada tres meses; 20%, cada seis meses, y 14%, una vez al año.

Los principales hallazgos de las encuestas aplicadas a los hijos de adultos mayores son los siguientes:

- Sobre sus ingresos económicos, el 59% tiene ingresos entre S/ 3.000 y S/ 5.000; el 26% tiene ingresos entre S/ 5.000 y S/ 8.000, y el 24% tiene ingresos mayores a S/ 8.000.
- Los canales de comunicación más usados por los hijos de los adultos mayores son Internet (74%) y televisión (50%).
- Sobre la frecuencia con la que se ven con sus padres, el 48% los ve diariamente, 4% los ve interdiario, 21% los ve semanalmente, 14% los ve quincenalmente, 12% los ve mensualmente.

- El 86% de los padres de encuestados no participa en CIAM o CAM alguno, y el 11% si lo hace.
- Los tres atributos más valorados en este tipo de servicio son seguridad (41%), confiabilidad (34%), y personalización (34%).
- El 70% de los hijos encuestados contrataría los servicios de viajes al interior del país para su padre y/o madre, y el 30% tal vez lo haría.
- El 14% estaría dispuesto a pagar algún viaje al interior del país, en un rango mayor a S/ 2.000.
- Para viajes al interior al país, el 36% de los hijos enviarían a sus padres cada tres meses de viaje; 35%, cada seis meses; 24%, una vez al año.
- El 80% de los hijos encuestados contrataría el servicio de full days para su padre y/o madre, y el 16% tal vez lo haría.
- El 81% de los encuestados pagaría entre S/ 100 y S/ 200, y el 20% entre S/ 200 y S/ 400 para full days.
- En el caso de full days, el 41% de los hijos enviarían a sus padres cada tres meses; 32%, una vez al mes. y 20%, cada seis meses.
- El 78% de los hijos encuestados contrataría los servicios de eventos sociales para su padre y/o madre, y 19% tal vez lo haría.
- El 94% de los encuestados pagaría entre S/ 100 y S/ 200, y el 6% entre S/ 200 y S/ 400 para eventos sociales.
- Para eventos sociales, el 42% enviarían a sus padres una vez al mes; 36%, cada tres meses, y 12% una vez al año.

### 3.3 Conclusiones

- **La industria del turismo y entretenimiento**
  - La industria del turismo y entretenimiento para el adulto mayor es muy atractiva, ya que la demanda se encuentra en crecimiento y este segmento cuenta con solvencia económica propia o sus hijos la tienen. Los centros para el adulto mayor estatales y privados no realizan publicidad; por tal motivo, no son muy conocidos los servicios ofrecidos. Ante esta oportunidad de mercado Nueva Juventud lanzará un plan de marketing que permitirá hacerla conocida y posicionarse como la mejor opción.
  - La demanda de viajes al interior del país se presenta mayormente en los NSE A2 y B, y es la que tiene proyección a crecer en los próximos 20 años; por lo tanto, la propuesta de valor se dirigirá a estos NSE.

- La demanda varía en los diferentes meses del año; por lo tanto, se desarrollará un programa con descuentos y promociones en los meses con menor demanda. También se diseñará un plan para las fechas de mayor demanda.
- **Características de los adultos mayores e hijos**
  - Algunas personas de la tercera edad sufren problemas de depresión, aislamiento, soledad, y carencia afectiva, y Nueva Juventud es una opción para superar estos males ya que, según los expertos, las actividades sociales y recreativas son beneficiosas porque mejoran el estado físico y psicológico.
  - Existe un segmento de hijos de adultos mayores que se preocupan por sus padres, que quieren retribuirles su amor y cuidado cuando eran niños, y por ello velan por su salud física y mental, y quieren ofrecerles lo mejor ya que tienen los medios económicos para hacerlo. Debido a esto los servicios estarán dirigidos a los hijos, considerando los atributos que para ellos son los más importantes.
  - Los servicios de full day y viajes al interior del Perú incluirán paseos a Ica, Huaral, Canta, Tumbes, Tarapoto, Cusco, Arequipa, porque son los destinos con mayor demanda según las entrevistas realizadas a los responsables de las CAM y agencias turísticas. Los viajes y paseos incluirán tiempo suficiente para que los adultos mayores puedan socializar, comer, tomarse fotos, ya que ellos valoran estas experiencias dentro de un viaje.
  - La publicidad boca a boca es muy importante, motivo por el cual se desarrollarán programas de fidelización que fomenten las recomendaciones.
  - Según el focus group, un canal muy usado por el adulto mayor es el WhatsApp, por lo que se les compartirá información por este medio. Para el caso de los hijos, es el canal más usado.
  - Según las encuestas, los dos medios de comunicación más usados por los hijos de los adultos mayores son Internet (74%) y televisión (50%).
  - Es importante que Nueva Juventud revise constantemente sus indicadores sobre satisfacción al cliente debido a que si los adultos mayores reciben alguna decepción en el servicio no volverán a confiar nuevamente.
- **Propuesta de valor**
  - Se ha validado mediante las encuestas a adultos mayores que los servicios ofrecidos por Nueva Juventud tienen una aceptación de 84% para viajes al interior del país, 90% para full days y 90% para eventos sociales.
  - Se ha validado mediante las encuestas a hijos de adultos mayores que los servicios ofrecidos por Nueva Juventud tienen una aceptación de 86% para viajes al interior del país, 83% para full days y 87% para eventos sociales.

- Del resultado de las encuestas los dos atributos más valorados por los adultos mayores son seguridad (44%), y confiabilidad (39%); y los tres atributos más valorados por los hijos de adultos mayores son seguridad (41%), confiabilidad (34%) y personalización (34%); por lo tanto, los atributos que comunicará Nueva Juventud en su propuesta de valor serán seguridad, confiabilidad y personalización.
- Se ha determinado que los clientes de Nueva Juventud serán los hijos de los adultos mayores debido a que, según la encuesta, más del 80% de ellos está dispuesto a pagar por esos servicios a sus padres; además, tienen mayores ingresos económicos: el 59% entre S/ 3.000 y S/ 5.000, y el 49% mayor a S/ 5.000; además, según un experto los hijos son los que toman las decisiones y son influenciadores.

### **3.4 Estimar la demanda**

Para la estimación de la demanda se necesita conocer el precio, ticket promedio y frecuencia de compra para cada servicio que se ofrecerá a los hijos de adultos mayores:

- Para viajes al interior del país, el 25% de los encuestados pagaría menos de S/ 1.000, 61% entre S/ 1.000 y S/ 2.000, y 14% más de S/ 2.000.
- Para full days, el 80% de los encuestados pagaría entre S/ 100 y S/ 200, y el 20% entre S/ 200 y S/ 400.
- Para eventos sociales, el 95% de los encuestados pagaría entre S/ 100 y S/ 200, y el 5% entre S/ 200 y S/ 400.
- Los precios varían dependiendo del servicio y destino.
- Para viajes al interior del país, el 36% de los hijos enviarían a sus padres cada tres meses de viaje, 35% cada seis meses, y 24% una vez al año.
- Para full days, el 41% de los hijos enviarían a sus padres cada tres meses, 32% una vez al mes, y 20% cada seis meses.
- Para actividades sociales, el 42% enviaría a sus padres una vez al mes, 36% cada tres meses, y 12% una vez al año.

## **4. Estimación de la demanda**

La estimación de la demanda se realizó considerando los resultados de la investigación descriptiva y concluyente. Del análisis, se determinó que el segmento de mercado está compuesto por hijos de adultos mayores de los NSE A2 y B de Lima metropolitana, siendo personas de 30 a 45 años,

y que viven en las zonas 6 y 7. Estas zonas según Apeim (2018) son: Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel, Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, y la Molina.

Para el cálculo se considerarán las siguientes variables: disposición (porcentaje de personas que si tomaría el servicio o tal vez lo tomaría), precio (porcentaje de personas que si pagaría el servicio o tal vez lo pagaría), la frecuencia en la que tomarán los servicios y el ticket promedio. Estos valores fueron obtenidos de los resultados de las encuestas realizadas a los hijos de los adultos mayores. Adicionalmente, se ha considerado la variable de la cantidad de hijos que tiene cada adulto mayor, que según el INEI es 3,5 hijos (2018).

Los resultados por cada servicio se presentan en las tablas 10, 11 y 12.

**Tabla 10. Demanda estimada para viajes al interior del país – primer año**

		Cantidad de personas
Lima Metropolitana		10.190.922
Edad (26 a 35 y 36 a 45)		2.945.176
Género (ambos)		2.945.176
NSE A2 y B (hogares)		123.697
Zona 6 y 7		275.085
F1: Disposición (84,45%)		232.310
F2: Precio (13,9%)		32.291
F3: Grado de exposición (15%)		4.844
F4: Early adopters (16%)		775
Cantidad de hijos por adulto mayor (3,5)		221
Cantidad de viajes al interior del país	Una vez al mes (5,2%)	12
	Cada 3 meses (36,2%)	80
	Cada 6 meses (35,3)	78
	Una vez al año (23,3%)	52
Cantidad de viajes al interior del país por año	Una vez al mes	138
	Cada 3 meses	321
	Cada 6 meses	156
	Una vez al año	52
Total		667
Ticket promedio		
Arequipa		S/ 1.869
Cusco		S/ 2.462
Tumbes		S/ 2.082
Tarapoto		S/ 1.890
Ingresos anuales		S/ 1.383.864
Ingresos mensuales		S/ 115.322

Fuente: Elaboración propia, 2019.

**Tabla 11. Demanda estimada para full days – primer año**

		Cantidad de personas
Lima Metropolitana		10.190.922
Edad (26 a 35 y 36 a 45)		2.945.176
Género (ambos)		2.945.176
NSE A2 y B (hogares)		123.697
Zona 6 y 7		275.085
F1: Disposición (90,26%)		248.265
F2: Precio (20,2%)		50.149
F3: Grado de exposición (15%)		7.522
F4: Early adopters (16%)		1.204
Cantidad de hijos por adulto mayor (3,5)		344
Cantidad de full days	Una vez al mes (5,2%)	111
	Cada 3 meses (36,2%)	140
	Cada 6 meses (35,3)	70
	Una vez al año (23,3%)	23
Cantidad de full days por año	Una vez al mes	1.329
	Cada 3 meses	560
	Cada 6 meses	140
	Una vez al año	23
Total		2.052
Ticket promedio		
Ica	S/	289
Huaral	S/	238
Canta	S/	170
Ingresos anuales	S/	476.655
Ingresos mensuales	S/	39.721

Fuente: Elaboración propia, 2019.

**Tabla 12. Demanda estimada de eventos sociales – primer año**

		Cantidad de personas
Lima Metropolitana		10.190.922
Edad (26 a 35 y 36 a 45)		2.945.176
Género (ambos)		2.945.176
NSE A2 y B (hogares)		123.697
Zona 6 y 7		275.085
F1: Disposición (97,3%)		240.150
F2: Precio (6%)		14.409
F3: Grado de exposición (15%)		2.161
F4: Early adopters (16%)		346
Cantidad de hijos por adulto mayor (3,5)		99
Cantidad de eventos sociales	Una vez al mes (5,2%)	42
	Cada 3 meses (36,2%)	35
	Cada 6 meses (35,3)	10
	Una vez al año (23,3%)	12
Cantidad de eventos sociales por año	Una vez al mes	503
	Cada 3 meses	141
	Cada 6 meses	20
	Una vez al año	12
Total		675
Ticket promedio anual		S/ 351
Ingresos anuales		S/ 236.903
Ingresos mensuales		S/ 19.742

Fuente: Elaboración propia, 2019.

- Los ingresos anuales por viajes al interior del país ascienden a S/ 1.383.864.

- Los full days generarían ingresos anuales del orden de S/ 476.655.
- Finalmente, los eventos sociales generarían ingresos anuales del orden de S/ 236.903.

Los ingresos anuales de viajes al interior al país, full days, y eventos sociales se han diferenciado mensualmente según estacionalidad. Para viajes al interior del país y full days los meses con mayor demanda son julio y octubre, el porcentaje de estacionalidad mensual se obtuvo de la Dirección General de Aeronáutica Civil (MTC 2018).

**Tabla 13. Ingresos mensuales de viajes al interior del país – primer año**

Viajes al interior	
Enero	S/ 96.870
Febrero	S/ 69.193
Marzo	S/ 69.193
Abril	S/ 138.386
Mayo	S/ 138.386
Junio	S/ 69.193
Julio	S/ 207.580
Agosto	S/ 138.386
Setiembre	S/ 110.709
Octubre	S/ 207.580
Noviembre	S/ 69.193
Diciembre	S/ 69.193
<b>TOTAL</b>	S/ 1.383.864

Fuente: Elaboración propia, 2019.

**Tabla 14. Ingresos mensuales de full days – primer año**

Full days	
Enero	S/ 33,366
Febrero	S/ 23,833
Marzo	S/ 23,833
Abril	S/ 47,665
Mayo	S/ 47,665
Junio	S/ 23,833
Julio	S/ 71,498
Agosto	S/ 47,665
Setiembre	S/ 38,132
Octubre	S/ 71,498
Noviembre	S/ 23,833
Diciembre	S/ 23,833
<b>TOTAL</b>	S/ 476,655

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Para el caso de eventos sociales, los meses de febrero, mayo, julio, agosto y diciembre son los de mayor demanda porque corresponden a fechas como el Día de la Amistad, Día de la Madre, Fiestas Patrias, Día del Adulto Mayor, y Año Nuevo, respectivamente.

**Tabla 15. Ingresos mensuales de eventos sociales – primer año**

Eventos sociales	
Enero	S/ -
Febrero	S/ 39.089
Marzo	S/ -
Abril	S/ -
Mayo	S/ 39.563
Junio	S/ -
Julio	S/ 39.563
Agosto	S/ 39.563
Setiembre	S/ -
Octubre	S/ 39.563
Noviembre	S/ -
Diciembre	S/ 39.563
<b>TOTAL</b>	S/ 236.903

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Los ingresos mensuales totalizados provenientes de viajes al interior del país, full days y eventos sociales son los siguientes:

**Tabla 16. Ingresos mensuales de viajes al interior, full days y eventos sociales – primer año**

	Viajes al interior del país	Full day	Eventos sociales	Total
Enero	S/ 96.870	S/ 33.366	S/ -	S/ 130.236
Febrero	S/ 69.193	S/ 23.833	S/ 39.089	S/ 132.115
Marzo	S/ 69.193	S/ 23.833	S/ -	S/ 93.026
Abril	S/ 138.386	S/ 47.665	S/ -	S/ 186.052
Mayo	S/ 138.386	S/ 47.665	S/ 39.563	S/ 225.615
Junio	S/ 69.193	S/ 23.833	S/ -	S/ 93.026
Julio	S/ 207.580	S/ 71.498	S/ 39.563	S/ 318.641
Agosto	S/ 138.386	S/ 47.665	S/ 39.563	S/ 225.615
Setiembre	S/ 110.709	S/ 38.132	S/ -	S/ 148.841
Octubre	S/ 207.580	S/ 71.498	S/ 39.563	S/ 318.641
Noviembre	S/ 69.193	S/ 23.833	S/ -	S/ 93.026
Diciembre	S/ 69.193	S/ 23.833	S/ 39.563	S/ 132.589
<b>TOTAL</b>	S/ 1.383.864	S/ 476.655	S/ 236.903	S/ 2.097.422

Fuente: Elaboración propia, 2019.

## Capítulo IV. Planeamiento estratégico

### 1. Definición de los objetivos de marketing

Se definen los siguientes objetivos indicados en la tabla 17.

**Tabla 17. Objetivos de marketing**

Objetivo	Indicador	Corto plazo (1 año)	Mediano plazo (3 años)	Largo plazo (+ 5 años)
Recordación	Índice de recordación del target	20%	40%	70%
Ventas	Crecimiento de facturación	10%	14%	16%
Fidelización	Recompra de servicios	25%	50%	70%
Satisfacción	Índice de satisfacción	70%	85%	90%

Fuente: Elaboración propia, 2019.

### 2. Estrategia genérica

Kotler y Keller (2012) señalan que la estrategia de enfoque se dirige a uno o más segmentos estrechos del mercado, los llega a conocer íntimamente, y persigue el liderazgo en costos o la diferenciación dentro de su segmento meta. La estrategia que se utilizará en el presente plan de marketing será la de enfoque, persiguiendo la diferenciación del segmento elegido. La propuesta se enfocará en las necesidades del segmento del adulto mayor (60 años a más) brindándoles un servicio personalizado, generando confianza y calidad con el mismo.

También se buscará ser una opción de seguridad y conocimiento sobre el adulto mayor para los hijos de estos (30 años a más), ya que ellos en algunos de los casos son quienes motivan y hacen el desembolso para las actividades recreativas de sus padres.

### 3. Estrategia de crecimiento

La matriz de Ansoff (Frances 2006) también llamada producto-mercado, fue creada por Igor Ansoff en 1957. Esta matriz muestra cuatro cuadrantes: penetración de mercado, desarrollo de nuevos productos, desarrollo de nuevos mercados y diversificación.

**Gráfico 4. Matriz Ansoff**

		PRODUCTOS	
		ACTUALES	NUEVOS
MERCADOS	ACTUALES	Penetración de mercados	Desarrollo de productos
	NUEVOS	Desarrollo del mercado	Diversificación

Fuente: Elaboración propia, 2019.

- **Crecimiento a corto plazo.** Se ha decidido utilizar la estrategia de penetración de mercado en la que destaca:
  - Brindar un servicio de primera, tanto desde el primer contacto hasta el final de la prestación del mismo, para generar la confianza y seguridad en los clientes.
  - Seguimiento y acompañamiento constante de los clientes con la finalidad de hacerles sentir cómodos.
  - Consolidar los servicios de la empresa en el mercado para posicionar la marca y lograr ser la primera opción en nuestros clientes potenciales.
- **Crecimiento a mediano plazo.** Para el mediano plazo se ha decidido utilizar la estrategia de desarrollo de producto, considerándose incursionar en los viajes hacia el extranjero. Visitar otros países siempre es una idea buena para tener nuevas experiencias y tener buenos recuerdos.
- **Crecimiento a largo plazo.** Para el largo plazo se utilizará la estrategia de desarrollo de mercados, llevando el modelo de negocio a una ciudad del interior del país. De esta manera se conocerá más a los clientes, conocerlos de cerca y elaborar paquetes a la medida de sus necesidades y requerimientos.

#### 4. Estrategia de segmentación de mercado

La estrategia de segmentación mencionada por Kotler y Keller (2012) permite definir con exactitud a los clientes potenciales. A continuación, se presentarán las características de los adultos mayores e hijos en las tablas 18 y 19, respectivamente:

**Tabla 18. Segmentación de adultos mayores**

TIPO DE SEGMENTACIÓN	CLASIFICACIÓN	DETALLE
Geográfica	Distritos	Miraflores, La Molina, San Miguel, Jesús María, Magdalena del Mar, San Borja, Surco
Demográfica	Género	Femenino y masculino
	Edad	60 años a más
	Ciclo de vida	Tercera edad
	Ingresos	S/ 2.000 a más
	Ocupación	Jubilados y/o independientes
Psicográfica	Grupo	Supervivientes
Conductual	Usuario y uso	Ocasiones de uso

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Como se aprecia en la tabla 18, la propuesta estará dirigida a personas de los NSE A2 y B, jubiladas y/o independientes, que pueden vivir solos o en una misma casa con su familia. Kotler y Keller (2012) se refieren como supervivientes a personas ancianas preocupadas por el cambio. Además, se considera que la segmentación conductual será por ocasiones de uso, ya que se dará en un determinado tiempo y una cantidad determinada de veces.

Es importante saber que los adultos mayores a los que se dirige la propuesta serán aquellos que gocen de buena salud física y mental.

**Tabla 19. Segmentación de hijos de adultos mayores**

TIPO DE SEGMENTACIÓN	CLASIFICACIÓN	DETALLE
Geográfica	Distritos	Miraflores, La Molina, San Miguel, Jesús María, Magdalena del Mar, San Borja, Surco
Demográfica	Género	Femenino y Masculino
	Edad	30 años a más
	Ciclo de vida	Adultos
	Ingresos	S/ 3.000 a más
	Ocupación	Dependientes y/o independientes
Psicográfico	Grupos	Experimentadores y pensadores
Conductual	Usuario y uso	Ocasiones de uso

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Como se aprecia en la tabla 19, la propuesta también estará dirigida a los hijos de las personas de la tercera edad, las cuales son de los NSE A2 y B, pueden ser dependientes y/o independientes; y pueden vivir con su familia independientemente o junto a sus padres.

Kotler y Keller (2012) se refieren a los experimentadores como las personas jóvenes, entusiastas que buscan variedad y emoción; y los pensadores son aquellas personas maduras, satisfechas que valoran el orden y el conocimiento. Además, se considera que la segmentación conductual será

por ocasiones de uso ya que se dará en un determinado tiempo y en una cantidad determinada de veces.

## 5. Estrategia de posicionamiento

Se ha elaborado una vista panorámica del posicionamiento de la marca según los conceptos de Kotler y Keller (2012), que se presenta en un gráfico en el anexo 10.

- **Mantra.** Experiencia de una nueva forma de vida: activa y social.
- **Puntos de paridad.** Se ha considerado el conocimiento del mercado, personal especializado, vocación de servicio.
- **Puntos de diferencia.** La personalización en el servicio, la atención de calidad y tener procesos definidos.
- **Justificadores.** La constante capacitación al personal para brindar una excelente atención al servicio y el conocimiento profundo de los clientes.
- **Valores.** Se han planteado los siguientes: honestidad, respeto, pasión, vocación de servicio, integridad e innovación.

## 6. Estrategia de marca

Para el desarrollo de esta estrategia se tomarán en consideración los resultados de la investigación exploratoria que se ha realizado.

### 6.1 Nombre de la marca

Se ha elegido el nombre Nueva Juventud ya que hace referencia a una nueva etapa en la vida, en donde las personas de la tercera edad siguen sintiéndose independientes y útiles con la familia y sociedad.

### 6.2 Logotipo

El logotipo se presenta en el gráfico 5. Los elementos claves del concepto de marca son los siguientes:

- **Insight.** Quieres retribuirle todo el esfuerzo y dedicación que tus padres te dieron, pero tienes poco tiempo libre para pasarlo con ellos y eso te hace sentir culpable, por eso buscarás otras alternativas para que ellos sientan tu cariño y preocupación.
- **Beneficio o razón de preferencia.** Por eso Nueva Juventud ofrecerá actividades de entretenimiento como viajes y eventos especiales para adultos mayores, en donde podrán sociabilizar con personas de su misma edad.
- **Soporte.** Es el único dirigido al adulto mayor que ofrece este conjunto de actividades con servicio personalizado y personal capacitado.

### Gráfico 5. Logotipo de la marca



Fuente: Elaboración propia, 2019.

### 6.3 Identidad de marca

- **Visión de la marca.** Nueva Juventud es una marca que busca contribuir a mejorar la calidad de vida de las personas de la tercera edad. Es la marca más asociada a brindar servicios exclusivos de calidad para el adulto mayor.
- **Compromiso.** Me comprometo a darle a tus padres momentos de entretenimiento en donde podrán disfrutar de viajes y eventos sociales con personas de su misma edad. Con Nueva Juventud podrás sentirte seguro dejando a tus padres con nosotros.
- **Valores.** Confiable, seguro, responsable, creativo.
- **Personalidad.** Vivaz, divertida, amigable, segura, innovadora.

**Propuesta de valor:** crear lazos amicales a través de diferentes actividades sociales, que serán incluidas dentro del itinerario de cada servicio.

#### **6.4 Estrategia de clientes**

Nueva Juventud, al ser una empresa nueva en el mercado, plantea como primera estrategia la captación de clientes a través de todos los canales de comunicación, dando a conocer los beneficios y ventajas que ofrecen sus servicios.

Posteriormente, a los seis meses de lanzados los servicios, se establecerá una estrategia de fidelización de clientes. El objetivo es obtener un sistema de información, en donde se pueda almacenar todo el perfil de los clientes y su comportamiento de compra. Estos datos permitirán plantear estrategias específicas para cada tipo de cliente.

A todos los clientes nuevos se les ofrecerá la Tarjeta Nueva Juventud, cuyo objetivo es que puedan acumular puntos por los servicios tomados, para luego canjearlos por descuentos. A los clientes más frecuentes se les brindará un descuento especial o un servicio gratis, por su cumpleaños.

## Capítulo V. Marketing mix

### 1. Estrategia de servicio

Nueva Juventud ofrecerá tres tipos de servicios (ver gráfico 6):

- **Viajes al interior del país.** Se organizarán tours a diferentes ciudades como Arequipa, Cuzco, Tumbes y Tarapoto porque, según los resultados de las entrevistas con los especialistas de las casas de adultos mayores y de agencias de turismo, estos destinos son los de mayor demanda. Se ofrecerán paquetes accesibles con el sistema todo incluido: transporte, ya sea terrestre o aéreo, hospedaje, alimentación y tours.
- **Full Days.** Estas actividades incluyen visitas a ciudades aledañas a la ciudad de Lima como Ica, Huaral y Canta debido a que, según el resultado de las entrevistas con los especialistas de las casas de adultos mayores y de agencias de turismo estos destinos son los de mayor demanda. Estas actividades son más cortas y tienen un día de duración. Contarán también con el sistema todo incluido: transporte, tours, alimentación.
- **Eventos sociales.** Se caracterizarán por ser eventos en fechas especiales como el Día de la Madre, Día del Adulto Mayor, Año Nuevo, entre otras. El objetivo de este tipo actividades es que puedan celebrar y conocer a nuevas amistades; algunas personas a esta edad no tienen con quién salir, y estas actividades les permitirán hacerlo en grupo. El costo incluirá el consumo del servicio, la fiesta, animación.

**Gráfico 6. Viaje al interior del país, full day y fiesta por el Día de la Madre**



Fuente: Andina, 2010.



Fuente: viajesIm.com, s.f.

**Gráfico 6. Viaje al interior del país, full day y fiesta por el Día de la Madre** (continúa de la página anterior)



Fuente: viajesengrupo.com.pe, 2015.

De acuerdo a Lovelock y Wirtz (2009) se aplicarán las siguientes estrategias (ver anexo 11).

## **2. Servicio esencial**

Nueva Juventud brinda servicios personalizados y especializados para personas de la tercera edad, lo que permitirá que se creen lazos emocionales y amicales entre sus participantes y la empresa.

### **2.1 Servicios suplementarios de facilitación**

- **Información.** Brindar información sobre los servicios a ofrecer, precios, horarios de atención, medidas de seguridad y sugerencias a tomar en cuenta.
- **Toma de pedidos.** Solicitudes de información para todos los servicios, reservaciones o compra de los servicios por teléfono o e-mail.
- **Facturación.** Emitir boletas o facturas electrónicas o en físico, según lo solicite el cliente.
- **Pago.** Los pagos se realizarán en depósito en cuenta o pago con tarjeta de crédito y débito.

### **2.2 Servicios suplementarios de aumento**

- **Consulta.** Se contará con un call center donde se resolverán todas las consultas o problemas de los clientes. Los profesionales encargados de este servicio estarán capacitados para ello.
- **Hospitalidad.** Atención de primer nivel que genere confiabilidad en los clientes.
- **Cuidado.** Trato profesional y personalizado por quienes trabajan en Nueva Juventud.

- **Excepciones.** Se contará con el Libro de Reclamaciones on line y zona de sugerencias on line para mejorar la calidad de la atención y servicios.

### 3. Estrategia de precios

Se utilizará la estrategia de desceme para el lanzamiento de los nuevos servicios ofrecidos por Nueva Juventud, esto significa entrar al mercado con precios altos para captar clientes con disposición a pagar estos precios; y luego de un tiempo bajarlos y así captar nuevos clientes con disposición a pagar a un menor precio. Como consecuencia de aplicar esta estrategia se maximizará la ganancia en un largo plazo.

Será posible cobrar precios altos durante la etapa de lanzamiento porque los servicios ofrecidos serán de buena calidad y personalizados, buscando así diferenciar a la empresa de la competencia. Con el pasar del tiempo y cuando se observe que la demanda del público objetivo disminuya, se reducirán los precios y se ofrecerán servicios con destinos más económicos o por menos días, hoteles y restaurantes más económicos, lo cual no significa que los servicios serán de mala calidad. Al bajar el precio se busca incrementar las ventas.

De acuerdo a la encuesta que se realizó en la fase de investigación, el rango de precios que los clientes están dispuestos a pagar por los servicios son los siguientes:

- **Viajes al interior del país.** 14% más de S/ 2.000.
- **Full days.** 20% mayor a S/ 200.
- **Eventos sociales.** 6% mayor a S/ 200.

Se ha realizado el price brand ladder de viajes al interior del país para un paquete al Cusco de cinco días y cuatro noches (gráfico 7), donde se observa lo siguiente:

- Existe diversidad de agencias de turismo que brindan este paquete. Solo las agencias Trip Perú Tour y Perú Tour Explorer brindan servicios especializados para los adultos mayores.
- Trip Perú Tour está dentro del segmento de precios estándar; y Perú Tour Explorer dentro del segmento premium.
- Los precios del segmento premium son hasta 14% mayores que Nueva Juventud.
- Los precios del segmento económico son hasta 72% menores que Nueva Juventud.

En la etapa de lanzamiento el precio de Nueva Juventud estará dentro del segmento premium, en el cual el competidor directo será Perú Tour Explorer; con un precio menor en 22%. Su otro competidor directo, Trip Perú, se encuentra en el segmento estándar y con un precio menor en 49%. El precio de Nueva Juventud en el segmento premium está justificado con los atributos de seguridad en el servicio, confiabilidad y personalización (ya que son los más valorados por nuestros clientes según la investigación realizada).

También se ha realizado el price brand ladder de un full day a Paracas e Ica (gráfico 8), donde se observa lo siguiente:

- Existe diversidad de agencias de turismo que brindan este full day, pero solo la agencia Perú Tour brinda servicios especializados a los adultos mayores.
- Perú Tour está dentro del segmento de precios premium.
- Existen agencias (Margaritas Travel y Paola Tour) que ofrecen el full day a diferentes precios y en diferentes segmentos.
- El precio de Nueva Juventud es 64% mayor que el precio más económico, y 35% menor que el mayor precio premium.

Si bien existen muchas agencias turísticas que brindan esta opción de full days, Perú Tour es su única competencia y su precio está dentro del segmento premium. Además, se observa que algunas agencias ofrecen un mismo full day a segmentos de precios distintos. En la etapa de lanzamiento, Nueva Juventud tendrá un precio dentro del segmento premium y así competirá directamente con Perú Tour, y el precio de Nueva Juventud será 31% menor.

Finalmente se ha realizado el price brand ladder para una fiesta de año nuevo (gráfico 9) donde se observa que:

- Se ofrecen diferentes fiestas elegantes de Año Nuevo pero ninguna especial para adultos mayores.
- Los rangos de precios oscilan entre S/ 240 y S/ 1.250.
- El precio de Nueva Juventud es 31% mayor que el precio más económico, y la tercera del mayor precio premium.

En la etapa de lanzamiento Nueva Juventud tendrá un precio dentro del segmento estándar debido a que según las encuestas los clientes están dispuestos a pagar más de S/ 200.

Gráfico 7. Price brand ladder de paquete al Cusco por cinco días y cuatro noches

										Índice de precio	Precio	
Viajes en Grupo										114%	S/ 2.967	Premium
Club de la Nueva Juventud										100%	S/ 2.602	
Peruvian Travel Service										80%	S/ 2.094	
*Perú Tour Explorer										78%	S/ 2.029	
Cumbres Andinas Tour Operador										77%	S/ 1.999	
Perú Routes										74%	S/ 1.928	
Travel 1 Tours										72%	S/ 1.879	Estándar
PV Travels										63%	S/ 1.627	
Urpi Trek Travel										61%	S/ 1.586	
Go Machu Picchu										58%	S/ 1.499	
*Trip Peru tours										51%	S/ 1.340	Económico
Cusco Mágico Viajes y Turismo										36%	S/ 937	
Peru4u										31%	S/ 794	
Inka Adventours										28%	S/ 740	

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Gráfico 8. Price brand ladder de un Full Day a Paracas e Ica

										Índice de precio	Precio	
Peru Caral Tour										135%	S/ 389	Premium
*Peru Tours										131%	S/ 380	
Peruvian Travel Service										118%	S/ 340	
Paracas Beach Travel										103%	S/ 299	
Club de la Nueva Juventud										100%	S/ 289	Estándar
Viajeslm										88%	S/ 253	
Paolas Tours										87%	S/ 250	
TurismoI										78%	S/ 225	Económico
Viajes Picaflor										54%	S/ 156	
Program Tours										47%	S/ 135	
Ecology Tour										43%	S/ 125	
Margaritas Travel										42%	S/ 122	
Paolas Tours										38%	S/ 110	
Margaritas Travel										36%	S/ 105	

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Gráfico 9. Price brand ladder para una fiesta de Año Nuevo

										Índice de precio	Precio	
Hilton										357%	S/ 1.250	Premium
Delfines Hotel y Casino										214%	S/ 750	
Westin										155%	S/ 544	
Centro de Convenciones Maria Angola										129%	S/ 450	Estándar
Regatas										113%	S/ 395	
Country Club										111%	S/ 390	
Club de la Nueva Juventud										100%	S/ 350	
Marriot										89%	S/ 310	Económico
Sheraton										84%	S/ 295	
Swiss Hotel										69%	S/ 240	
catamarán Mikeira										69%	S/ 240	

Fuente: Elaboración propia, 2019.

#### 4. Estrategia de plaza

La estrategia seleccionada está basada en Kotler y Keller (2012), y es la estrategia de distribución exclusiva, ya que solo se cuenta con un canal y se dirige a un nicho de mercado, siendo los servicios bastante diferenciados y especializados respecto de la oferta actual.

El tipo de distribución será mediante un canal directo, de dos maneras: call center y página web.

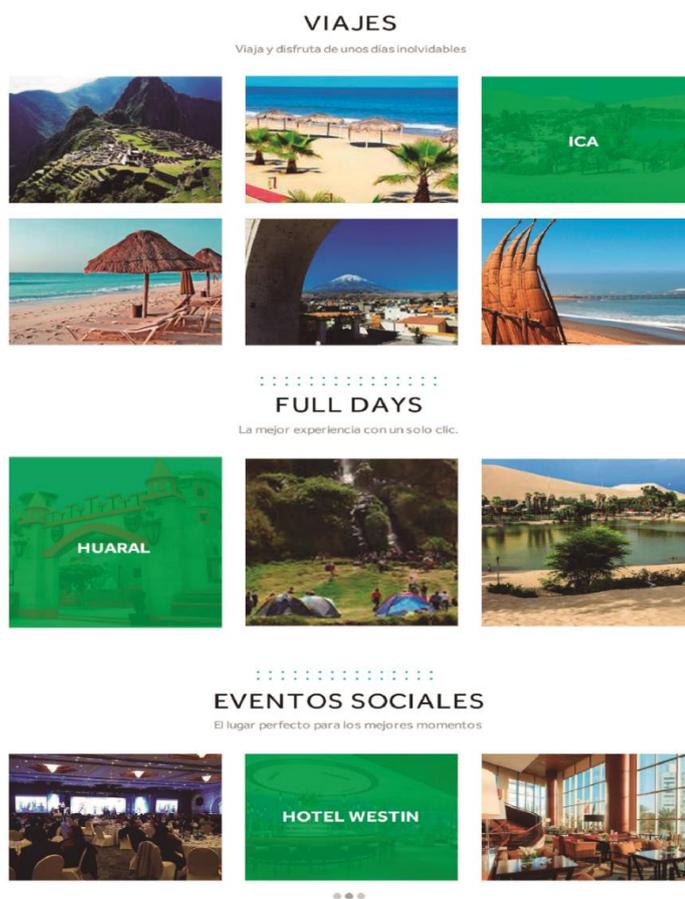
- **Call center.** Será responsable de las ventas directas recibidas por teléfono o vía correo electrónico, absolviendo consultas sobre los servicios ofrecidos, además de dar a conocer el valor diferencial y los beneficios que se brindan para, finalmente, cerrar la venta.
- **Página web.** Se publicará el cronograma con todas las actividades a desarrollarse, fechas de salida, costos y detalles de cada actividad. Además, se implementará un chat en línea para absolver consultas. El diseño se visualiza en los gráficos 10 y 11.

#### Gráfico 10. Página web - header y menú de navegación



Fuente: Elaboración propia, 2019.

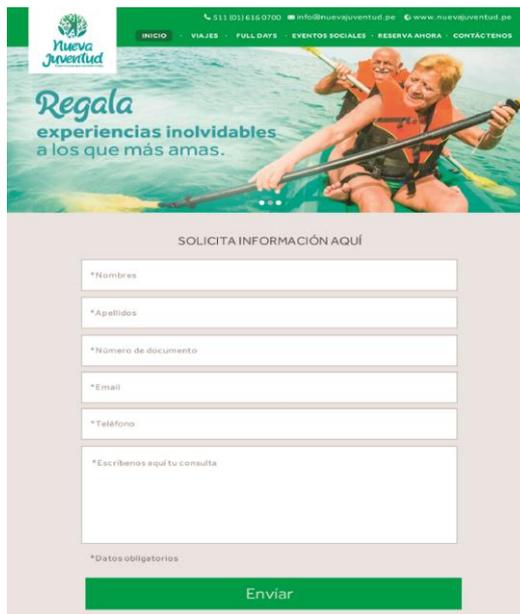
**Gráfico 11. Página web – contenido**



Fuente: Elaboración propia, 2019.

En redes sociales se publicarán anuncios pagados dirigidos a los hijos de adultos mayores, con contenido relevante para que puedan dejar sus datos y solicitar información. Los anuncios los derivarán a un landing page (gráfico 12) donde dejarán sus datos para que personal del call center se comunique con ellos.

**Gráfico 12. Landing page**



The image shows a landing page for 'Nueva Juventud'. At the top, there is a green navigation bar with the company logo on the left and contact information (phone, email, website) on the right. Below the navigation bar is a large banner image of two people kayaking on a river. Overlaid on the banner is the text 'Regala experiencias inolvidables a los que más amas.' Below the banner is a form titled 'SOLICITA INFORMACIÓN AQUÍ'. The form contains several input fields: 'Nombres', 'Apellidos', 'Número de documento', 'Email', 'Teléfono', and a larger text area for 'Escribenos aquí tu consulta'. A green 'Enviar' button is at the bottom of the form. A small note at the bottom left of the form indicates '\*Datos obligatorios'.

Fuente: Elaboración propia, 2019.

## **5. Estrategia de promoción**

Nueva Juventud, al ser una empresa nueva en el mercado, en los tres primeros meses de lanzamiento implementará estrategias de promoción agresivas para dar a conocer su propuesta de valor a su público. Para su lanzamiento se elaborará un video de 40 segundos que luego será compartido en todas sus plataformas de Internet.

La etapa de persuasión debe ir de la mano con la primera etapa, debido a que en cuanto los clientes conozcan los servicios se les debe ofrecerles inmediatamente las promociones para lograr que los adquieran. En la etapa de recordación se hará un trabajo postventa para fidelizar a los clientes y usuarios (adultos mayores) y así lograr que Nueva Juventud quede posicionada en la mente de los consumidores, lo cual generará publicidad por boca o boca.

Se aplicarán estrategias de comunicación BTL enfocadas en una promoción personalizada dirigida hacia el público objetivo a través de la publicidad, marketing directo y relacional, y promoción de ventas.

### **5.1 Marketing digital**

Se trabajará un plan de medios digitales enfocado a los hijos de adultos mayores. Este plan contará con los siguientes medios:

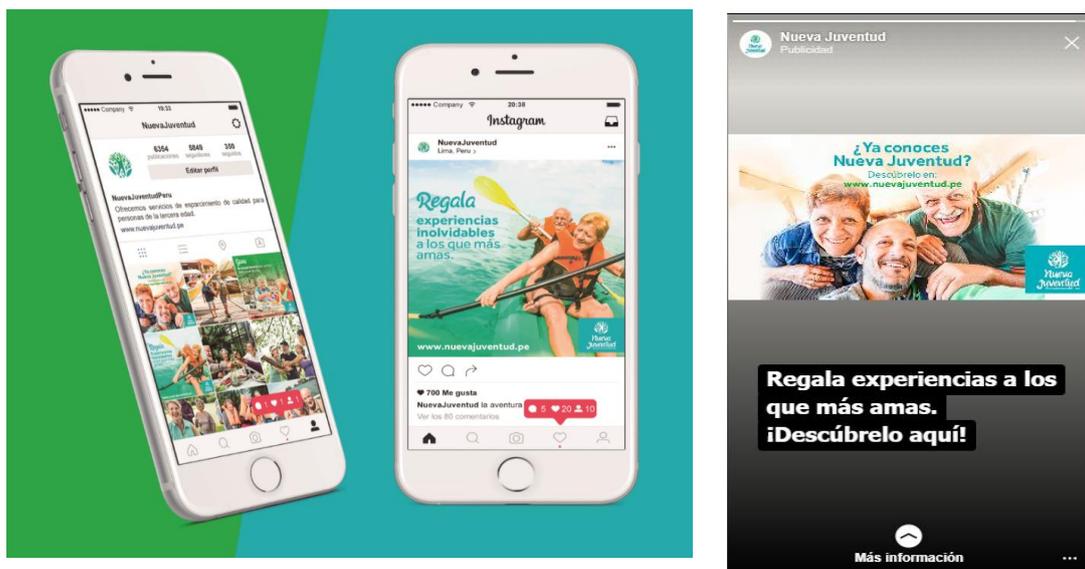
- **Redes Sociales (Facebook e Instagram).** Según el Reporte Digital 2018, elaborado por las plataformas We are Social y Hootsuite (2018) sobre el uso de Facebook, «[...] el cuarto lugar lo ocupan las mujeres de entre 25 y 34 (2,8 millones) y el quinto, los varones de entre 35 y 44 (1,8 millones). Los grupos restantes (entre 13 y 65 a más años) agrupan -cada uno- una población menor a los 1,5 millones». Debido a esto la publicidad se dirigirá a los hijos de los adultos mayores a través de anuncios pagados en Facebook e Instagram con contenido relevante, resaltando la propuesta de valor y sus beneficios, además de realizar campañas por producto o actividad. Cada anuncio derivará a un landing page en donde el interesado dejará sus datos para que luego el call center pueda comunicarse con él (ver gráficos 13 y 14).

**Gráfico 13. Anuncios en Facebook**



Fuente: Elaboración propia, 2019.

**Gráfico 14. Instagram**



Fuente: Elaboración propia, 2019.

- **Google Display.** De acuerdo a los intereses de cada persona, los anuncios de actividades Nueva Juventud aparecerán en ciertas páginas webs pertenecientes a la red de display de Google. Al igual que los anuncios de Facebook, estos los derivarán a un landing page para solicitar información (ver banners en el gráfico 15).

**Gráfico 15. Banners en Google Display**

**Regala experiencias inolvidables a los que más amas.**  
www.nuevajuventud.pe

**Gana la experiencia de verlos felices en su día.**  
www.nuevajuventud.pe

**¿Ya conoces Nueva Juventud?**  
Descúbrelo en:  
www.nuevajuventud.pe

Fuente: Elaboración propia, 2019.

- **Fan page.** Se contará con un fan page al cual se le otorgará un presupuesto adicional para posicionar la marca en redes (gráfico 16).

Gráfico 16. Fan page



Fuente: Elaboración propia, 2019.

- **SEO.** En el caso de Nueva Juventud, al ser una empresa nueva, el posicionamiento de marca es vital. Por tal motivo, se implementará el proyecto de SEO para mejorar la visibilidad de la página web y su posicionamiento.
- **Youtube.** Se lanzará un canal de Youtube propio donde se publicarán videos de no más de un minuto sobre las actividades realizadas, para que los interesados tengan una mejor referencia de los que se viene trabajando con los adultos mayores. Estos videos serán colgados en la web y como anuncios en las redes sociales como Facebook.

## 5.2 Marketing relacional

- En redes sociales se realizarán sorteos de paquetes para algunos servicios con la finalidad de captar la mayor cantidad de leads. Este tipo de acciones enriquecerán la base de datos.
- Los adultos mayores que se encuentren en la base de datos de la empresa serán llamados el día de su cumpleaños para saludarlos y se les otorgará un descuento especial para la siguiente compra, el mismo que deberá usarlo en el tiempo asignado, pasada la fecha no podrá hacer uso del mismo.
- A los clientes inscritos (adultos mayores y sus hijos) en la base de datos de la empresa se les enviarán detalles de las novedades en los servicios y descuentos por WhatsApp, según sus

preferencias de servicios contratados. Según el focus group realizado, el medio de Internet más usado por adultos mayores es el WhatsApp.

### 5.3 Marketing directo

- **Mailing.** Mediante correos electrónicos se enviará publicidad sobre las novedades en los servicios, promociones, itinerarios de próximas actividades, entre otros. Esta información se enviará tanto a los adultos mayores como hijos.
- **Flyers.** Además, se realizará publicidad mediante flyers que se entregarán en los lugares a los que asisten los adultos mayores como parques, iglesias, centros comerciales y también a los hijos.
- **Merchandising.** En las diferentes actividades se entregará a los participantes diversos productos con el logo de Nueva Juventud (ver gráfico 17).

**Gráfico 17. Merchandising**



Fuente: Elaboración propia, 2019.

- **Activaciones.** Se participará en ferias de viajes, entre otros, utilizando un módulo de atención para brindar información sobre los servicios. Se realizará un sorteo entre las personas que se inscribieron para solicitar información (ver gráfico 18).

## Gráfico 18. Módulo de atención para activaciones



Fuente: Elaboración propia, 2019.

### 5.4 Promoción de ventas

- Para los adultos mayores que cumplan años y que tengan acumulado un consumo superior a S/ 2.000 se les otorgará descuentos de 10% y un vale doble para un desayuno.
- Para parejas de adultos mayores que deseen tomar alguno de los servicios como pareja se les otorgará un descuento total de 5%.
- Eventos gratuitos por días festivos como el Día del Adulto Mayor y Día del Abuelo para aquellos clientes que logren un consumo por encima de S/ 2.000. Además, estos días se ofrecerán descuentos de hasta 30% para los adultos mayores que hayan consumido por encima de S/ 1.000.
- Se ofrecerán descuentos del 5% para viajes al interior y full day según estacionalidad, es decir, para los meses de febrero y marzo que son los de menor demanda.
- Para clientes nuevos que indiquen que fueron recomendados por un cliente existente, se le otorgará un 5% de descuento en el primer servicio contratado. Además, también se les aplicará un descuento de 5% en el próximo servicio que contrate al cliente existente que recomendó el servicio.

## 6. Estrategia de personas

El capital humano cumple un papel muy importante debido a que de él depende que el servicio sea percibido como de calidad y que se logre llevar la propuesta de valor al cliente final (Snell y

Bohlander 2014). Para lograrlo necesitan estar alineados con la misión, visión, valores y objetivos de la empresa.

Nueva Juventud es una empresa con orientación al cliente que busca diferenciarse de la competencia mediante la personalización de sus servicios y la confiabilidad (según la encuesta están dentro de los tres atributos más valorados), pero para lograrlo se debe empezar a trabajar desde el interior con sus empleados, es por ello que se potenciarán sus habilidades y capacidades mediante charlas y capacitaciones para que puedan dar una respuesta adecuada y oportuna a la necesidad que pueda presentar el cliente.

### 6.1 Estructura organizacional

La empresa estará constituida como sociedad anónima cerrada bajo la razón social Nueva Juventud SAC. Según Gómez-Mejía *et al.* (2008), la estructura organizativa tendrá pocos niveles jerárquicos para fomentar una alta participación de los empleados en las decisiones y así obtener una retroalimentación de ellos. En el gráfico 19 se presenta el organigrama:

**Gráfico 19. Organigrama de la organización**



Fuente: Gómez-Mejía *et al.*, 2008.  
Elaboración: Propia, 2019.

La cantidad de colaboradores se irá incrementando al aumentar la demanda. El detalle de puestos y funciones está desarrollado en el anexo 12.

## **6.2 Reclutamiento y selección**

Como fuentes de reclutamiento se utilizarán anuncios en páginas web laborales y bolsas laborales de centros de educación superior. Para el proceso de reclutamiento se identificará a candidatos calificados para los puestos respectivos, los cuales deben cumplir con un determinado perfil compuesto por habilidades duras y blandas. Los candidatos que cumplan con este primer filtro serán evaluados con pruebas psicológicas y psicotécnicas, para luego pasar la entrevista final con el coordinador directo.

Durante el proceso de selección las entrevistas serán estructuradas (preguntas de situación, sobre conocimiento del trabajo y requisitos del trabajador), para elegir al mejor candidato. Se revisarán cartas de recomendación y referencias de trabajos anteriores; y antecedentes penales y policiales.

## **6.3 Evaluación de desempeño**

Se realizarán evaluaciones anuales que estarán a cargo del gerente y coordinador de cada área. Además, parte de la evaluación para las posiciones de asistente de operaciones, guías, call center enfermeras y community manager tomarán como input el resultado de las encuestas realizadas por los clientes. El gerente y coordinadores deben dar la retroalimentación a su personal.

## **6.4 Contratación**

Se contará con personal tanto a tiempo completo (contrato plazo fijo) como a tiempo parcial. Además, se realizará contratación externa (outsourcing) para los servicios de call center, contabilidad y transporte.

## **6.5 Retención y compensación**

Se aplicarán las siguientes estrategias de retención y compensación:

- **Desayunos laborales.** Desayunos cada dos meses a los que asistirá todo el personal y se tratarán experiencias, quejas, retroalimentación, recomendaciones.
- **Cierre anual.** Se organizará una cena y reunión anual por fin de año para los colaboradores en donde se presentarán los principales resultados.

- **Incentivos, integración y clima laboral.** Se organizará un almuerzo por Fiestas Patrias, y se entregarán aguinaldos por Navidad a los colaboradores consistentes en vale de pavo y panetón.

## 6.6 Política de remuneraciones

Los colaboradores tendrán derecho a una remuneración. Para el personal que se encuentre en planilla le corresponderá 15 sueldos al año conforme a ley (compensación por Tiempo de Servicios [CTS] + 2 gratificaciones + 12 sueldos) (ver tabla 20).

**Tabla 20. Remuneraciones**

Cargo	Remuneración bruta
Gerente	S/ 12.00,00
Contador	S/ 3.000,00
Coordinador de Marketing	S/ 5.000,00
Community manager	S/ 3.000,00
Coordinador de Operaciones	S/ 5.000,00
1 Asistente de Operaciones	S/ 2.000,00
1 Call center	S/ 1.500,00
1 Guía	S/ 1.500,00
1 Enfermera	S/ 2.000,00

Fuente: Elaboración propia, 2019.

## 7. Evidencia física

Nueva Juventud, al no tener un local comercial, considera como evidencia física a su página web y al fan page que vendrían a ser el primer contacto del cliente con la empresa, por tal razón estos medios digitales son amigables para que el cliente se sienta cómodo y confiado. El merchandising tangibiliza el servicio, ya que el polo y la mochila están diseñados para ser usados en el mismo paseo, lo que permitirá la identificación del cliente con la empresa y grupo.

## 8. Estrategia de procesos

Nueva Juventud cuenta con procesos definidos para la gestión integral de la empresa desde que se establece contacto con el cliente hasta terminar de prestarle el servicio.

La gestión integral de los procesos permite a Nueva Juventud asegurar la eficiencia en sus procesos y la calidad de sus servicios; es mediante sus servicios personalizados y eficientes que busca diferenciarse de la competencia y así lograr satisfacción de sus clientes. De identificarse

algún problema en sus procesos se aplicarán inmediatamente acciones correctivas ya que la calidad en el servicio es la prioridad.

Los procesos están diferenciados por los niveles estratégicos, core y de soporte. El detalle de estos procesos se mostrará en el anexo 13. A continuación, se describirán los procesos más importantes:

### **8.1 Proceso core - Planificación operativa**

La planificación operativa incluye los siguientes sub procesos:

- Conocer el perfil de los clientes adultos mayores: hábitos de compra, preferencias y expectativas.
- Diseñar y desarrollar cronogramas de viajes, paseos y actividades sociales, los cuales deben definirse según la estacionalidad y perfil.

### **8.2 Proceso core – Prestación del servicio**

Está compuesto por las actividades que se ejecutan en la empresa para prestar los servicios a sus clientes.

#### **8.2.1 Brindar información a clientes nuevos y existentes**

Esto se realizará mediante un call center que ejecutará las siguientes acciones:

- Invitará por inbox a dejar información a clientes potenciales que interactúen con las redes sociales, como aquellos que dan like a la fanpage.
- Brindará información a clientes nuevos que lo soliciten telefónicamente, mediante página web, redes sociales, WhatsApp y correo.
- A los clientes inscritos en el sistema de la empresa, tanto adultos mayores como sus hijos, se les brindará información detallada de próximos viajes al interior, full days, actividades sociales y su cronograma.
- El personal responderá amablemente cualquier consulta adicional sobre los servicios ofertados, para el caso de consultas por Internet se tiene un tiempo máximo de respuesta de tres horas.

### **8.2.2 Realizar reserva**

El flujograma de este proceso se encuentra en el anexo 14.

### **8.2.3 Brindar el servicio**

El flujograma de este proceso se encuentra en el anexo 15.

## **8.3 Proceso core – Servicios postventa**

Este proceso hace referencia a las actividades que permiten conocer la opinión de los clientes frente a los servicios que se les ha brindado. Y está compuesto por los siguientes subprocesos:

### **8.3.1 Realizar encuestas de satisfacción**

Se realizarán encuestas de satisfacción luego de la prestación del servicio. En el bus de regreso el guía repartirá las encuestas a los asistentes. Los resultados de las encuestas serán registrados por el guía en el sistema, en un tiempo máximo de 48 horas. Estos resultados se trasladarán al coordinador de Operaciones para que analice los resultados y desarrolle acciones para mejorar el proceso.

### **8.3.2 Gestión de calidad**

El gerente seleccionará personal profesional y capacitado, y los evaluará a fin de que cumplan con los estándares de la empresa.

## **9. Protocolo de servicios**

- Desarrollar un reglamento interno de recepción, atención y despedida, con el propósito de brindar el mejor servicio a los clientes.
- Capacitar al personal del call center sobre los servicios que ofrece la empresa, para que así puedan responder cualquier duda o consulta y así brindar una buena imagen de la empresa.
- Establecer tiempos promedio de atención para proceso y servicio.
- Se definirá una política de reclamos.

## **Capítulo VI. Implementación y control**

### **1. Presupuesto**

Los principales conceptos por gastos son los siguientes:

#### **1.1 Costos de ventas**

Los costos de ventas incluyen costos asociados a la organización de viajes, full days y eventos sociales, como proveedores de restaurantes, hoteles, transporte, y pago de las entradas a lugares turísticos.

#### **1.2 Gastos de marketing**

Los gastos de marketing incluyen gastos por el lanzamiento y gastos para cumplir con la estrategia de promoción, como marketing digital, impresiones, activaciones, merchandising. El detalle se encuentra en el anexo 16.

#### **1.3 Gastos de personal**

Los gastos de personal incluyen los gastos por capacidad instalada y gastos por estrategias de compensación y retención. El detalle se encuentra en el anexo 16.

#### **1.4 Gastos administrativos**

Los gastos administrativos incluyen los gastos por compra de laptop, celulares y pago por el servicio de telefonía. El detalle se encuentra en el anexo 16.

#### **1.5 Proyección de gastos**

Se presenta la siguiente proyección de gastos para los siguientes cinco años (ver anexo 16).

## 2. Proyección de la demanda

Se calculará la demanda proyectada en base a los cálculos obtenidos en la estimación de la demanda (ver capítulo II). El porcentaje de crecimiento se ha determinado en base a dos criterios: 10% según estimación del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Portal de Turismo 2016), y 5% adicional por cada año ya que, según las estrategias propuestas, se espera crecer en ese porcentaje. La estimación de la demanda se encuentra en las tablas 21, 22 y 23.

**Tabla 21. Estimación demanda viajes al interior**

		10%	15%	20%	25%
Viajes al interior del país	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad de personas	667	733	843	1.012	1.265
Ventas (S/)	S/ 1.383.864	S/ 1.522.250	S/ 1.750.588	S/ 2.100.705	S/ 2.625.881

Fuente: Elaboración propia, 2019.

**Tabla 22. Estimación demanda full days**

		10%	15%	20%	25%
Full days	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad de personas	2.052	2.257	2.595	3.114	3.893
Ventas (S/)	S/ 476.655	S/ 524.320	S/ 602.968	S/ 723.562	S/ 904.453

Fuente: Elaboración propia, 2019.

**Tabla 23. Estimación demanda eventos sociales**

		10%	15%	20%	25%
Eventos sociales	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad de personas	675	743	854	1.025	1.281
Ventas (S/.)	S/ 236.903	S/ 260.594	S/ 299.683	S/ 359.619	S/ 449.524

Fuente: Elaboración propia, 2019.

## 3. Proyección de la capacidad instalada

Para cubrir la demanda proyectada calculada en el punto 2 para cada uno de los servicios que ofrecerá Nueva Juventud, se requiere la cantidad de personas indicadas en las tablas 24, 25 y 26.

**Tabla 24. Capacidad instalada viajes al interior del país**

Viajes al interior del país	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Demanda proyectada</b>	667	733	843	1.012	1.265
<b>Cantidad de personas que deben viajar al mes</b>	56	61	70	84	105
<b>Cantidad de viajes al mes (grupos de 20 personas)</b>	3	3	3	3.8	4.8
<b>Total de personas requeridas</b>	2	2	2	2	4
<b>Guía</b>	1	1	1	1	2
<b>Enfermera</b>	1	1	1	1	2

Fuente: Elaboración propia, 2019.

**Tabla 25. Capacidad instalada full days**

Full days	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Demanda proyectada</b>	2.052	2.257	2.595	3.114	3.893
<b>Cantidad de personas que deben viajar al mes</b>	171	188	216	260	324
<b>Cantidad de full days al mes (grupos de 20 personas)</b>	8	9	10	12	15
<b>Total de personas requeridas</b>	2	2	2	2	2
<b>Guía</b>	1	1	1	1	1
<b>Enfermera</b>	1	1	1	1	1

Fuente: Elaboración propia, 2019.

**Tabla 26. Capacidad instalada eventos sociales**

Eventos sociales	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Demanda proyectada</b>	675	743	854	1.025	1.281
<b>Cantidad fiestas al año (con capacidad 120 personas)</b>	6	6	7	9	11
<b>Asistente Operaciones</b>	1	1	1	1	1

Fuente: Elaboración propia, 2019.

#### 4. Simulación

Para la presente simulación se han considerado tres escenarios: pesimista, esperado y optimista. La variable para medir será la participación de mercado.

En el escenario pesimista la participación de mercado crecerá en 10%, en el esperado 10%, 15%, 20%, 25%; y en el optimista 14%, 18%, 22%, 26% para los primeros cinco años.

**Tabla 27. Variable participación de mercado**

Participación de mercado				
Escenario	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Pesimista</b>	10%	10%	10%	10%
<b>Esperado</b>	10%	15%	20%	25%
<b>Optimista</b>	14%	18%	22%	26%

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Se ha realizado el cálculo de VAN y TIR considerando una tasa de descuento de 20% debido a que es la tasa que se aplica en proyectos de este tipo de sector. El resultado obtenido del VAN luego de los cinco años de operación muestra valores positivos en los escenarios pesimista, esperado y optimista. Del mismo modo, el TIR mantiene valores mayores e igual a 32%. Por lo tanto, se considera que el negocio es rentable. Los resultados se muestran en la tabla 28.

**Tabla 28. Resultados de la simulación**

ESCENARIO	VAN	TIR
Pesimista	S/ 58.341	32%
Esperado	S/ 189.780	50%
Optimista	S/ 12.095.840	2483%

Fuente: Elaboración propia, 2019.

#### **4.1 Flujo de caja**

Se ha considerado el resultado de VAN y TIR para analizar la rentabilidad del proyecto.

En el escenario esperado la inversión inicial es de S/ 117.092 que genera un flujo negativo solo durante el primer año, obteniéndose como resultado un VAN positivo de S/ 189.780 y un TIR de 50%. Además, en el escenario pesimista se genera un flujo negativo solo el primer año, y en el escenario optimista el flujo es positivo durante los 5 años; por lo tanto, se concluye que el proyecto es viable y flujo de caja para los tres escenarios es aceptable. En las tablas 29, 30 y 31 se muestran los resultados del flujo de caja de los tres escenarios.

**Tabla 29. Flujo de caja – escenario esperado**

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		2.097.422	2.307.164	2.653.239	3.183.886	3.979.858
Por viajes al interior del país		1.383.864	1.522.250	1.750.588	2.100.705	2.625.881
Por full days		476.655	524.320	602.968	723.562	904.453
Eventos sociales		236.903	260.594	299.683	359.619	449.524
Egresos	117.092	2.124.236	2.280.445	2.550.430	2.964.174	3.618.530
Costo de ventas		1.477.578	1.620.836	1.857.212	2.219.654	2.785.818
Gastos administrativos	44.000	508.800	508.800	508.800	509.000	533.000
Gastos de ventas	73.092	136.757	138.257	139.257	140.257	143.757
Depreciación		1.100	1.100	1.100	1.100	1.100
Impuesto a la Renta		-	11.451	44.061	94.162	154.855
<b>Flujo de caja</b>	<b>-117.092</b>	<b>-26.814</b>	<b>26.719</b>	<b>102.809</b>	<b>219.712</b>	<b>361.328</b>

Fuente: Elaboración propia, 2019.

**Tabla 30. Flujo de caja – escenario pesimista**

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		2.097.422	2.307.164	2.537.880	2.791.668	3.070.835
Por Viajes al interior del país		1.383.864	1.522.250	1.674.475	1.841.923	2.026.115
Por Full Days		476.655	524.320	576.752	634.428	697.870
Eventos Sociales		236.903	260.594	286.653	315.318	346.850
Egresos	117.092	2.124.236	2.280.445	2.460.733	2.659.205	2.894.919
Costo de Ventas		1.477.578	1.620.836	1.778.513	1.952.078	2.165.670
Gastos Administrativos	44.000	508.800	508.800	508.800	509.000	509.000
Gastos de ventas	73.092	136.757	138.257	139.257	140.257	143.757
Depreciación		1.100	1.100	1.100	1.100	1.100
Impuesto a la Renta		-	11.451	33.063	56.770	75.393
<b>Flujo de Caja</b>	<b>-117.092</b>	<b>-26.814</b>	<b>26.719</b>	<b>77.147</b>	<b>132.464</b>	<b>175.916</b>

Fuente: Elaboración propia, 2019.

**Tabla 31. Flujo de caja – escenario optimista**

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		6.249.013	7.123.875	8.406.172	10.255.530	12.921.968
Por Viajes al interior del país		5.535.455	6.310.419	7.446.294	9.084.479	11.446.443
Por Full Days		476.655	543.387	641.196	782.259	985.647
Eventos Sociales		236.903	270.070	318.682	388.792	489.878
Egresos	117.092	3.361.669	3.737.846	4.333.697	5.156.354	6.353.916
Costo de Ventas		1.477.578	1.638.533	1.915.194	2.296.635	2.861.179
Gastos Administrativos	44.000	508.800	508.800	532.800	533.000	533.000
Gastos de ventas	73.092	136.757	138.257	139.257	140.257	143.757
Depreciación		1.100	1.100	1.100	1.100	1.100
Impuesto a la Renta		1.237.433	1.451.155	1.745.346	2.185.361	2.814.879
<b>Flujo de Caja</b>	<b>-117.092</b>	<b>2.887.344</b>	<b>3.386.029</b>	<b>4.072.475</b>	<b>5.099.177</b>	<b>6.568.052</b>

Fuente: Elaboración propia, 2019.

#### 4.2 Estados de resultados

Para los estados de resultados se consideran ingresos, costos, gastos, impuestos detallados en los acápites anteriores. En el escenario esperado se observa una utilidad neta positiva desde el segundo año que es de 1% y luego se sigue incrementando hasta llegar al 9% en su quinto año; por lo tanto, se concluye que es un negocio rentable.

En el escenario pesimista se observa una utilidad neta positiva desde el segundo año, y en el escenario optimista, se genera una utilidad neta de 46% desde el primer año. En las tablas 32, 33 y 34 se muestran los resultados del flujo de caja de los tres escenarios.

**Tabla 32. Estado de resultados – escenario esperado**

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingreso de venta	2.097.422	2.307.164	2.653.239	3.183.886	3.979.858
Costo de venta	1.477.578	1.620.836	1.857.212	2.219.654	2.785.818
Utilidad bruta	619.843	686.328	796.027	964.232	1.194.040
Gastos administrativos	508.800	508.800	508.800	509.000	533.000
Gastos de ventas	136.757	138.257	139.257	140.257	143.757
Depreciación	1.100	1.100	1.100	1.100	1.100
Utilidad operativa (antes de impuestos)	-26.814	38.170	146.870	313.875	516.183
Impuesto a la renta (30%)	-	11.451	44.061	94.162	154.855
Utilidad neta (después de impuestos)	-26.814	26.719	102.809	219.712	361.328
<b>Utilidad bruta/ventas</b>	30%	30%	30%	30%	30%
<b>Utilidad operativa/ ventas</b>	-1%	2%	6%	10%	13%
<b>Utilidad neta/ventas</b>	-1%	1%	4%	7%	9%

Fuente: Elaboración propia, 2019.

**Tabla 33. Estado de resultados – escenario pesimista**

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingreso de Venta	2.097.422	2.307.164	2.537.880	2.791.668	3.070.835
Costo de Venta	1.477.578	1.620.836	1.778.513	1.952.078	2.165.670
Utilidad Bruta	619.843	686.328	759.368	839.591	905.166
Gastos Administrativos	508.800	508.800	508.800	509.000	509.000
Gastos de ventas	136.757	138.257	139.257	140.257	143.757
Depreciación	1.100	1.100	1.100	1.100	1.100
Utilidad Operativa (antes de impuestos)	-26.814	38.170	110.210	189.234	251.308
Impuesto a la renta (30%)	-	11.451	33.063	56.770	75.393
Utilidad Neta (después de impuestos)	-26.814	26.719	77.147	132.464	175.916
<b>Utilidad Bruta/Ventas</b>	30%	30%	30%	30%	29%
<b>Utilidad Operativa/ Ventas</b>	-1%	2%	4%	7%	8%
<b>Utilidad Neta/Ventas</b>	-1%	1%	3%	5%	6%

Fuente: Elaboración propia, 2019.

**Tabla 34. Estado de resultados – escenario optimista**

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingreso de Venta	6.249.013	7.123.875	8.406.172	10.255.530	12.921.968
Costo de Venta	1.477.578	1.638.533	1.915.194	2.296.635	2.861.179
Utilidad Bruta	4.771.435	5.485.342	6.490.979	7.958.895	10.060.789
Gastos Administrativos	508.800	508.800	532.800	533.000	533.000
Gastos de ventas	136.757	138.257	139.257	140.257	143.757
Depreciación	1.100	1.100	1.100	1.100	1.100
Utilidad Operativa (antes de impuestos)	4.124.777	4.837.185	5.817.821	7.284.538	9.382.931
Impuesto a la renta (30%)	1.237.433	1.451.155	1.745.346	2.185.361	2.814.879
Utilidad Neta (después de impuestos)	2.887.344	3.386.029	4.072.475	5.099.177	6.568.052
<b>Utilidad Bruta/Ventas</b>	76%	77%	77%	78%	78%
<b>Utilidad Operativa/ Ventas</b>	66%	68%	69%	71%	73%
<b>Utilidad Neta/Ventas</b>	46%	48%	48%	50%	51%

Fuente: Elaboración propia, 2019.

## 5. Control

Según Kotler y Keller (2012), el control de marketing es el proceso por el cual las empresas evalúan y realizan los ajustes necesarios de las actividades de marketing. Se presentan los siguientes indicadores que permitirán hacer un adecuado seguimiento para lograr los objetivos establecidos por Nueva Juventud.

**Tabla 35. Indicadores de control**

Métrica	Frecuencia	Indicador
Crecimiento por ventas	Mensual	Ingreso mensual
Intención de compra	Mensual	Paquetes vendidos
Conocimiento de marca	Semestral	Preferencia /consumo
Interacción con la marca	Semanal	Número de interacciones
Costo de adquisición del cliente	Semestral	Utilidad neta / visita del cliente

Fuente: Elaboración propia, 2019.

## 6. Planes de contingencia

### • Caída de la demanda

- El área de marketing deberá realizar una investigación para conocer las causas de la baja demanda y establecer acciones que contrarresten esto.
- Analizar los costos fijos para realizar ajustes, si fuese necesario.

### • Caída de redes sociales

- Pausar todos los anuncios activos en redes sociales para evitar el consumo innecesario de presupuesto.
- Incrementar el uso de otros canales como el envío de mailing y llamadas para conseguir nuevos prospectos.
- Reportar a Facebook la incidencia para su pronta solución.

## Conclusiones y recomendaciones

### 1. Conclusiones

- Existe una oportunidad de negocio para Nueva Juventud en el sector de servicios dirigidos a las personas de la tercera edad, el mismo que resulta atractivo ya que -en la actualidad- está poco atendido y tiene grandes oportunidades de crecimiento.
- En el mercado peruano este nicho de mercado se encuentra en etapa de crecimiento, se detecta una alta demanda de servicios dirigidos a los hijos de adultos mayores porque existen pocas empresas o centros que se ocupan exclusivamente de atender las necesidades de estas personas.
- De los resultados de la investigación de mercado se ha determinado que los clientes de Nueva Juventud serán los hijos de los adultos mayores debido a que ellos se preocupan por la integridad física y mental de sus padres y quieren darles lo mejor. Además, según la encuesta más del 80% de ellos está dispuesto a pagar por esos servicios a sus padres, son los que toman las decisiones y son influenciadores.
- El público objetivo al cual se dirigire la presente propuesta son los hijos de los adultos mayores del NSE A2 y B, debido a que son ellos los que tienen mayores ingresos económicos.
- Nueva Juventud buscará diferenciarse de la competencia con la propuesta de valor de brindar servicios personalizados y calidad al adulto mayor, en donde se buscará crear lazos emocionales y amicales entre los participantes y la empresa.
- Según los resultados obtenidos en la investigación de mercado, los servicios que se ofrecerán serán viajes al interior del Perú con destinos a Cusco, Tarapoto, Arequipa y Tumbes; full days con destinos a Ica, Huaral y Canta; y eventos sociales (fiestas en fechas especiales), debido a que son los más valorados por los adultos mayores.
- La publicidad de Nueva Juventud se realizará mayormente por medios digitales debido a que según la investigación de mercado el 74% de los hijos de adultos mayores tiene el Internet como medio preferido, razón por la cual el 99% del presupuesto de marketing corresponde a este medio.
- Nueva Juventud tendrá una estrategia de precio de descreme. Será posible cobrar precios altos debido a que los servicios ofrecidos serán de buena calidad y personalizados, buscando así diferenciarse de la competencia.
- Si se considera la simulación en los escenarios esperado y optimista el VAN, luego de los cinco años de operación arroja resultados positivos, confirmando de esta manera la viabilidad del proyecto.

## **2. Recomendaciones**

- Realizar una investigación de mercado para determinar si los servicios de Nueva Juventud pueden ofrecerse a otros niveles socioeconómicos, para que así los adultos mayores de dichos sectores tengan la oportunidad de recibir servicios personalizados y calidad.
- Contratar personal con el perfil definido para que se mantengan los estándares de calidad del servicio requerido.
- Realizar ajustes en el modelo de negocio según los resultados los indicadores control y satisfacción.
- En base a la experiencia, dentro de la investigación ya propuesta, tomar en cuenta la posibilidad de considerar viajes internacionales, con la finalidad de ampliar nuestro portafolio de servicios.
- Analizar las nuevas exigencias y necesidades de los adultos mayores para que sean incluidas dentro de los servicios ofrecidos.
- Realizar levantamiento de información constantemente de la competencia con la finalidad de estar actualizados respecto a precios y servicios propuestos.

## Bibliografía

Agencia Reuters. (2018). “Incertidumbre política”. En: *gestión.pe*. [En línea]. 20 de marzo de 2018. Fecha de consulta: 20/04/2018. Disponible en: <<https://gestion.pe/tecnologia/incertidumbre-politica-peru-reduce-expectativas-crecimiento-economico-analistas-229798>>.

Andina. (2010). “Adultos mayores de EsSalud podrán conocer todo el Perú a bajos precios”. En: *andina.pe*. [En línea]. 30 de abril de 2010. Fecha de consulta: 15/08/2018. Disponible en: <<https://andina.pe/agencia/noticia-adultos-mayores-essalud-podran-conocer-todo-peru-a-bajos-precios-293250.aspx>>.

Andina. (2017). “Más de 6,500 adultos mayores estudian en programas especiales del Minedu”. En: *andina.pe*. [En línea]. 27 de agosto de 2017. Fecha de consulta: 15/08/2018. Disponible en: <<https://andina.pe/agencia/noticia-mas-6500-adultos-mayores-estudian-programas-especiales-del-minedu-680019.aspx>>.

Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (Apeim). (2018). “Niveles Socioeconómicos 2018”. En: *apeim.pe*. [PDF]. 01 de julio de 2018. Fecha de consulta: 15/08/2018. Disponible en: <<http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2018.pdf>>.

Cabrejos, D. y Nanfuñay, M. (2014). “Plan de Negocio para la Creación de un Centro del Adulto Mayor”. Tesis para optar el título de Licenciado en Administración de Empresas. Chiclayo: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.

Centro Integral de Atención al Adulto Mayor (CIAM) Aurora. (2018). Comunicación personal.

Centro Integral de Atención al Adulto Mayor (CIAM) de La Molina. (2018). Comunicación personal.

Chávez, M., y Marquezado, Y. (2015). “Plan de Negocio para la Implementación de Gloriosa Edad”. Trabajo de Investigación presentado para optar al Grado Académico de Magíster en Administración. Lima: Universidad del Pacífico.

Congreso de la República. (2006). Ley N°28803, Ley de las Personas Adultas Mayores”. En: *mimp.gob.pe*. [PDF]. Fecha de consulta: 25/04/2018. Disponible en: <[https://www.mimp.gob.pe/files/direcciones/dgfc/diapam/Ley\\_28803\\_Ley\\_del\\_Adulto\\_Mayor.pdf](https://www.mimp.gob.pe/files/direcciones/dgfc/diapam/Ley_28803_Ley_del_Adulto_Mayor.pdf)>.

Fábrega, J. (2016). “9 maneras de atraer a los Viajeros Sénior a tus tours y actividades”. En: *trekksoft.com*. [En línea]. 20 de mayo de 2016. Fecha de consulta: 15/08/2018. Disponible en: <<https://www.trekksoft.com/es/blog/9-formas-de-atraer-a-los-baby-boomers-a-sus-tours-y-actividades>>.

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

Gan@Más. (2016). “Ipsos: ‘El adulto mayor es un consumidor que crece, maneja dinero, y no es bien atendido’”. En: *revistaganamas.com.pe*. [En línea]. 13 de febrero de 2016. Fecha de consulta: 20/05/2018. Disponible en: <<http://revistaganamas.com.pe/ipsos-el-adulto-mayor-es-un-consumidor-que-crece-maneja-dinero-y-no-es-bien-atendido/>>.

Garay, K. (2017). “El 25% de la población peruana será adulto mayor para el 2050”. En: *elperuano.pe*. [En línea]. 07 de junio de 2017. Fecha de consulta: 15/08/2018. Disponible en: <<https://elperuano.pe/noticia-el-25-de-poblacion-peruana-sera-adulto-mayor-para-2050-56500.aspx>>.

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

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

Herrera, F.; Hernández, J., y Chavesta, O. (2017). “Centro de Aprendizaje para el Adulto Mayor Vida Activa E3E”. Trabajo de Investigación presentado para optar al grado de Magíster en Administración. Lima: Universidad del Pacífico.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2018). “Situación de la Población Adulta Mayor. Enero-Febrero-Marzo 2018”. En: *Informe Técnico*. N°2, junio de 2018. [PDF]. Fecha de consulta: 18/08/2018. Disponible en: <[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-n02\\_adulto\\_ene-feb\\_mar2018.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-n02_adulto_ene-feb_mar2018.pdf)>.

Ipsos. (2016). “Perfil del adulto mayor 2016. Lima Metropolitana”. En: *ipsos.com*. [PDF]. 25 de agosto de 2016. Fecha de consulta: 15/08/2018. Disponible en: <[https://www.ipsos.com/sites/default/files/2017-02/Perfil\\_del\\_Adulto\\_Mayor\\_2016.pdf](https://www.ipsos.com/sites/default/files/2017-02/Perfil_del_Adulto_Mayor_2016.pdf)>.

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

La República. (2018). “Lima: Sectores C, D y E perciben un deterioro en su economía familiar”. En: *larepublica.pe*. [En línea]. 26 de septiembre de 2018. Fecha de consulta: 10/10/2018.

Disponible en: <<https://larepublica.pe/economia/1326080-lima-crece-economia-peruana-siente-bolsillos-sectores-c-d-e>>.

Lovelock, C. y Wirtz, J. (2009). *Marketing de servicios, personal, tecnología y estrategia*. México: Pearson Educación.

Malhotra, N. (2008). *Investigación de Mercados*. México: Pearson Educación.

Mayorga, D., y Araujo, P. (2013). *El Plan de Marketing*. Lima: Universidad del Pacífico.

Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC). (2016). “Adultos Mayores y Medios de Comunicación en el Perú”. En: *concor.tv.gob.pe*. [En línea]. 25 de agosto de 2016. Fecha de consulta: 10/10/2018. Disponible en: <<http://www.concor.tv.gob.pe/noticias/adultos-mayores-y-medios-de-comunicacion-en-el-peru-2/>>.

Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC). (s.f.). “Estadística de pasajeros 2018”. En: *portal.mtc.gob.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 15/08/2018. Disponible en: <[http://portal.mtc.gob.pe/transportes/aeronautica\\_civil/estadistica/pasajeros.html](http://portal.mtc.gob.pe/transportes/aeronautica_civil/estadistica/pasajeros.html)>.

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

Perú Tours Explorer. (s.f.). “Chancos Terapia de Baños. 3 días / 2 noches. Tour”. En: *peru-tours.com.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 15/08/2018. Disponible en: <[http://www.peru-tours.com.pe/chancos\\_tour\\_3dias.htm](http://www.peru-tours.com.pe/chancos_tour_3dias.htm)>.

Portal de Turismo. (2016). “Mincetur espera duplicar cifras de crecimiento del turismo en 2017 e invertir S/ 93 millones en infraestructura”. En: *portaldeturismo.pe*. [En línea]. 29 de diciembre de 2016. Fecha de consulta: 15/08/2018. Disponible en: <<http://www.portaldeturismo.pe/noticia/mincetur-espera-duplicar-cifras-de-crecimiento-del-turismo-en-2017-e-invertir-s-93-millones-en-infraestructura>>.

Porter, M. (2008). *Ser competitivo*. Barcelona: Deusto.

Redacción EC. (2017a). “TC: Entidades financieras deberán analizar solicitudes de créditos de ancianos”. En: *comercio.pe*. [En línea]. 03 de julio de 2017. Fecha de consulta: 15/04/2018. Disponible en: <<https://elcomercio.pe/economia/peru/tc-entidades-financieras-deberan-analizar-solicitudes-creditos-ancianos-439437>>.

Redacción EC. (2018a). “FMI sube proyección de crecimiento de Perú a 4% para el 2018”. En: *comercio.pe*. [En línea]. 25 de enero de 2018. Fecha de consulta: 15/04/2018. Disponible en: <<https://elcomercio.pe/economia/peru/fmi-sube-proyeccion-crecimiento-peru-4-2018-noticia-491977>>.

Redacción EC. (2018b). “Proyección de crecimiento económico del BCR para 2019 sube a 4,2%”. En: *comercio.pe*. [En línea]. 15 de junio de 2018. Fecha de consulta: 30/07/2018. Disponible en: <<https://elcomercio.pe/economia/peru/proyeccion-crecimiento-economico-bcr-2019-suba-4-2-noticia-528103>>.

Redacción Gestión (2017c). “Un tercio de baby boomers peruanos aún decide las compras del hogar”. En: *gestion.pe*. [En línea]. 20 de octubre de 2017. Fecha de consulta: 15/08/2018. Disponible en: <<https://gestion.pe/economia/tercio-baby-boomers-peruanos-decide-compras-hogar-221075>>.

Redacción Gestión. (2015). “El 42% de baby boomers limeños planea viajar al interior del país este año”. En: *gestion.pe*. [En línea]. 19 de mayo de 2015. Fecha de consulta: 15/08/2018. Disponible en: <<https://gestion.pe/economia/42-baby-boomers-limenos-planea-viajar-interior-pais-ano-90208>>.

Redacción Gestión. (2017a). “El 30.5% accede a Internet desde su smartphones, según el INEI”. En: *gestion.pe*. [En línea]. 26 de diciembre 2017. Fecha de consulta: 21/05/2018. Disponible en: <<https://gestion.pe/peru/30-5-accede-internet-smartphones-segun-inei-223558>>.

Redacción Gestión. (2017b). “Perú solo recicla el 15% de la basura que genera diariamente”. En: *gestión.pe*. [En línea]. 10 Setiembre de 2017. Fecha de consulta: 20/05/2018. Disponible en: <<https://gestion.pe/economia/empresas/peru-recicla-15-basura-genera-diariamente-143243>>.

Redacción Gestión. (2018a). “INEI: 375 mil peruanos pasaron a la pobreza en el último año”. En: *gestión.pe*. [En línea]. 24 de abril de 2018. Fecha de consulta: 20/05/2018 Disponible en: <<https://gestion.pe/economia/inei-375-mil-peruanos-pasaron-pobreza-ano-232189>>.

Redacción. (2017). “ONG Aire Limpio: ‘Parque automotor origina el 70% de la contaminación del aire en Lima’”. En: *rpp.pe*. [En línea]. 02 de octubre de 2017. Fecha de consulta: 20/05/2018. Disponible en: <<https://rpp.pe/peru/actualidad/el-parque-automotor-origina-el-70-de-la-contaminacion-del-aire-en-lima-noticia-1080213>>.

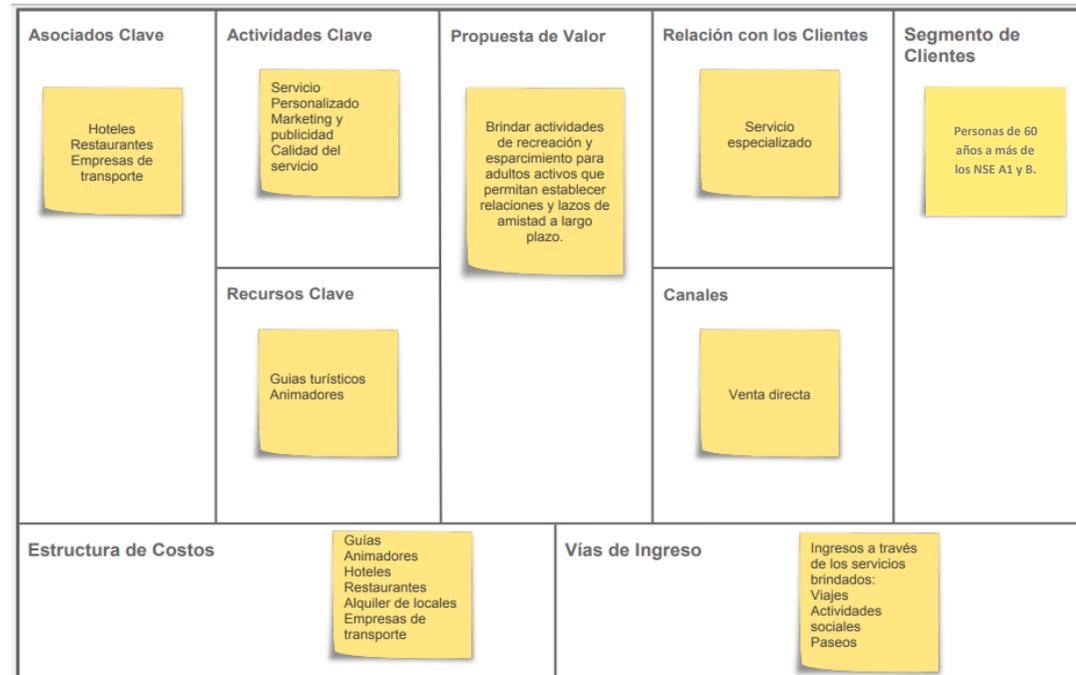
Redactor Web. (2017). “S/ 36 millones en bonos para jubilados en 2018”. En: *larazon.com.pe*. [En línea]. 27 de diciembre de 2017 Fecha de consulta: 20/05/2018. Disponible en: <<http://larazon.pe/2017/12/27/s-36-millones-en-bonos-para-jubilados-en-2018/>>.

Redactor Web. (2018). “Propuesta de incremento de la pensión mínima a miles de jubilados del Decreto Ley N°19990”. En: *larazon.com.pe*. [En línea]. 03 de abril de 2018. Fecha de consulta: 21/05/2018. Disponible en: <<http://larazon.pe/2018/04/03/aumentara-pension-minima-a-jubilados-de-la-19990/>>.

- Sausa, M. (2017). “Población adulta mayor crece en el Perú, pero no se respetan sus derechos”. En: *gestión.pe*. [En línea]. 26 de agosto de 2017. Fecha de consulta: 20/05/2018. Disponible en: <<https://peru21.pe/lima/poblacion-adulta-mayor-crece-peru-respetan-derechos-373235>>.
- Seguro Social de Salud del Perú (Essalud). (s.f.). “CAM. Centro del Adulto Mayor”. En: *essalud.gob.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 10/10/2018. Disponible en: <<http://www.essalud.gob.pe/adulto-mayor/>>.
- Silva, E. (2014). “Aparecen ofertas y servicios en el mercado para adulto mayor”. En: *elcomercio.pe*. [En línea]. 04 de julio de 2014. Fecha de consulta: 15/08/2018. Disponible en: <<https://elcomercio.pe/lima/aparecen-ofertas-servicios-mercado-adulto-mayor-337183>>.
- Snell, S., y Bohlander, G. (2014). *Administración de Recursos Humanos*. México, D.F.: Cengage Learning.
- Trenza, A. (2018). “Análisis Pestel: Qué es y para qué sirve – Ejemplo”. En: *anatrenza.com*. [En línea]. 11 de abril de 2018. Fecha de consulta: 10/05/2018. Disponible en: <<https://anatrenza.com/analisis-pestel/>>.
- Trigoso, M. (2018). “Adultos mayores limeños destinan, en promedio, S/ 400 mensuales en entretenimiento”. En: *gestión.pe*. [En línea]. 27 de marzo de 2018. Fecha de consulta: 20/05/2018. Disponible en: <<http://www.usil.edu.pe/sites/default/files/gestion-adultos-mayores.pdf>>.
- Trip Perú Tours. (s.f.). “Tour Adulto Mayor”. En: *tripperutours.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 15/08/2018. Disponible en: <<http://www.tripperutours.com/tour-adulto-mayor/>>.
- Viajes en Grupo. (2015). “escapaditaailable 2016”. En: *viajesengrupo.com.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 15/08/2018. Disponible en: <<http://viajesengrupo.com.pe/escapadita-ailable-2016.php>>.
- Viajeslm.com. (s.f.). “Tour Islas Ballestas en Paracas por la mañana”. En: *viajeslm.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 15/08/2018. Disponible en: <<https://viajeslm.com/tours/tour-islas-ballestas-paracas/>>.
- We are Social. (2018). “Digital in 2018: world’s Internet users pass the 4 billion mark”. En: *wearesocial.com*. [En línea]. 30 de enero de 2018. Fecha de consulta: 15/11/2018 Disponible en: <<https://wearesocial.com/blog/2018/01/global-digital-report-2018>>.

## **Anexos**

## Anexo 1. Modelo de negocios Canvas



Fuente: Osterwalder y Pigneur, 2009.  
Elaboración: Propia, 2019.

## **Anexo 2. Guía de preguntas a geriatras**

1. ¿A partir de qué edad se considera a una persona como adulto mayor? ¿Por qué?
2. ¿Cuándo un adulto mayor debe frecuentar un geriatra? ¿A qué edad?
3. ¿Cómo funciona el proceso o cuáles son las etapas del envejecimiento?
4. ¿Qué características importantes tienen los adultos mayores?
5. ¿Cuáles son los principales cuidados que debe tener un adulto mayor?
6. ¿Qué actividades preventivas debe realizar un adulto mayor para lograr una mejor calidad de vida y mantenerse sano?
7. ¿Cuáles son las principales enfermedades que aquejan a los adultos mayores? ¿En qué edades se da frecuentemente?
8. ¿Cómo debe estar preparada la familia ante el envejecimiento de un adulto mayor?
9. ¿Hay diferencias en el envejecimiento de un hombre y de una mujer? ¿Cuáles son?
10. ¿Qué diferencias existen entre adultos mayores solteros y con familia?
11. ¿Qué diferencias emocionales existen entre las personas que tienen de 60 años a 70 años y 70 años a 75 años?
12. ¿Qué tanto puede ayudar la sociabilización de los adultos mayores para su salud mental? ¿Prefieren estar con personas de su edad o menores?
13. ¿Cómo se puede promover la autonomía e independencia de las personas mayores?
14. En un adulto mayor con familia, ¿quien paga por la consulta y medicinas?
15. Sabiendo de nuestra idea de negocio, ¿qué debemos tener en cuenta para que ningún adulto mayor sufra algún percance de salud?

## **Anexo 3. Guía de preguntas de psicólogos**

1. ¿Qué características psicológicas tienen los adultos mayores?
2. ¿Cuáles son los principales problemas psicológicos que aquejan a los adultos mayores?
3. ¿Cómo prevenir éstos?
4. ¿Cuáles son los principales miedos y necesidades de los adultos mayores?
5. ¿Qué es lo que más valora o hace feliz a un adulto mayor?
6. ¿Qué tan importante es el apoyo familiar en los adultos mayores?
7. ¿Los hijos de los adultos mayores son los que siempre están pendientes de ellos?
8. ¿Existe alguna diferencia según la edad del adulto mayor; es decir: entre los 60 y 70 años y de 70 años a 75 años?
9. ¿Existen diferencias psicológicas según el género? ¿hombres y mujeres?
10. ¿Cómo podemos ayudar a los adultos mayores que sufren de estrés, soledad o aislamiento?
11. ¿Qué actividades suelen realizar los adultos mayores?
12. ¿Quiénes los llevan o buscan esta actividad para ellos? ¿Los hijos o nietos?
13. ¿Cómo promover la participación del adulto mayor: en la familia y/o sociedad?
14. ¿Qué beneficios les trae el realizar actividades recreativas?
15. ¿Qué medios de comunicación usan los adultos mayores en la actualidad?

#### **Anexo 4. Guía de preguntas de responsables de casas del adulto mayor**

1. ¿Qué tipos de actividades se ofrecen en el CIAM?
2. ¿Cuántos adultos mayores suelen acudir aproximadamente a las actividades que ofrecen?
3. ¿A qué se dedican los adultos mayores que acuden a estos centros?
4. ¿Qué es lo que más valora un adulto mayor del CIAM?
5. ¿Cuál es la propuesta de valor que ofrece el CIAM?
6. ¿Qué especialistas trabajan?
7. ¿Cuáles son las actividades que tienen mayor demanda? ¿y cuál es el horario de mayor demanda?
8. ¿Cuáles son los lugares turísticos y recreacionales con mayor demanda?
9. ¿Con qué frecuencia se realizan actividades turísticas y recreacionales?
10. ¿Cuáles son los rangos de precios para estas actividades?
11. ¿Cuál es el rango de edad de las personas mayores que acuden a actividades turísticas y recreacionales?
12. ¿Qué problemas han enfrentado en la realización de actividades turísticas y recreacionales?
13. ¿Cómo manejan la logística para la realización de actividades turísticas y recreacionales?
14. ¿Cuál es el nivel de satisfacción de sus clientes?
15. ¿Han sido inscritos por voluntad propia o por recomendación de algún familiar?
16. ¿Qué cambios relevantes en general han podido observar en los adultos mayores después de haber tomado alguna de sus actividades?
17. ¿Qué sugerencias han recibido por parte de sus clientes?

#### **Anexo 5. Guía de preguntas de responsables de agencias turísticas**

1. ¿Consideran que dentro su público objetivo se encuentran los adultos mayores?
2. ¿Los adultos mayores viajan con frecuencia solos o acompañados? ¿De quiénes?
3. ¿Cuál es el rango de edades de los adultos mayores que participan en los viajes?
4. ¿Cuántos adultos mayores en promedio acuden en cada viaje?
5. ¿Quiénes son sus clientes: los adultos mayores o sus hijos?
6. ¿Quién paga por los servicios: algún familiar o el adulto mayor?
7. ¿Sus clientes tienen alguna característica en común?
8. ¿Quiénes son los que con mayor frecuencia solicitan información de los paquetes? ¿Adultos mayores o familiares?
9. ¿Cuál es el nivel socioeconómico de sus clientes?
10. ¿Cuál es la forma de pago que usualmente usan sus clientes para pagar?
11. ¿Qué factores toman en cuenta para la seguridad de sus clientes?
12. ¿Qué lugares turísticos son los que tienen mayor demanda?
13. ¿Con qué periodicidad se ofertan estos viajes?
14. ¿Cuáles son los rangos de precios de los paquetes?
15. ¿Cuál es la época o en qué meses tienen mayor demanda?
16. ¿Cuál es la propuesta de valor que ofrecen?
17. ¿Quiénes son sus principales competidores? ¿Cómo se diferencian de ellos?
18. ¿Mediante qué medios se promocionan?
19. ¿Cuál es el nivel de satisfacción que tienen sus clientes después de tomar alguno de sus servicios?
20. ¿Cuántos guías participan de estos viajes?

## **Anexo 6. Guía de focus group para adultos mayores**

Indicaciones sobre el Focus Group:

Pongamos nuestros celulares en silencio y si es posible dejemos todos nuestros celulares en la canastilla que está en el medio de la mesa.

Para iniciar me gustaría conocer a cada uno de ustedes, por favor preséntense indicando su nombre, con quienes viven y cuál es su pasatiempo favorito.

### **I. Sobre sus actividades cotidianas**

1. Empecemos hablando sobre cómo es un día típico en sus vidas.
  - ¿Qué es lo que hacen durante un día de semana (lunes a viernes)?
  - ¿Qué es lo que hacen los fines de semana (sábado o domingo)?
2. Cuando terminaron de hacer sus actividades cotidianas ¿qué hacen después (en su tiempo libre)? ¿Prefieren realizar actividades dentro de su casa o fuera de su casa?

### **II. Sobre la comunicación con su entorno**

3. ¿Qué medios de comunicación utilizan más? ¿Para qué lo usan más? ¿Por qué?
  - Televisión
  - Radio
  - Internet
  - Redes sociales
  - Revistas
  - Periódicos
  - Otros
4. ¿Qué tipo de contenido es el que les gusta ver más en estos medios?
5. ¿Cómo se mantienen en comunicación con sus familiares?
6. ¿Cómo se mantienen en comunicación con sus amigos y entorno más cercano?
7. ¿Cómo se mantienen en comunicación con sus compañeros del club o centro del adulto mayor?
8. Cuando conocen a una persona nueva o hacen un nuevo amigo, ¿cómo se comunican con esta persona?
9. ¿Es fácil comunicarse con sus familiares o amigos a través de Facebook o Whatsapp? ¿Por qué?

### **III. Sobre los Centros del Adulto Mayor**

10. ¿Qué empresas, instituciones, centros o clubs conocen que realicen actividades dirigidas al adulto mayor?
11. Cuando lo invitan a asistir o formar parte de alguno de estos lugares, ¿qué aspectos toma en cuenta o evalúa para decidir su inscripción o asistencia? (Atributos espontáneos).
12. A continuación, les voy a mostrar una serie de características y atributos que podrían ser relevantes para lanzar una empresa que ofrezca servicios para el adulto mayor. Les voy a pedir que juntos los ordenemos del más importante al menos importante (mostrar tarjetas). ¿Por qué los colocaron en ese orden? ¿Cómo esperaría que sea el desempeño de un centro o empresa en esos atributos?
  - Seguridad en la zona
  - Confiabilidad
  - Personalización en los servicios
  - Comunicación constante
  - Precio de las actividades
  - Personal y trabajadores con experiencia
  - Expertise de la empresa

13. ¿Hay algún atributo que no esté en el listado y le parezca muy importante agregar?
14. ¿Conoce cuáles son los principales servicios que brindan este tipo de empresas? ¿en qué actividades se deberían enfocar?
15. Le voy a mencionar algunos servicios que realizan estas instituciones. ¿Qué ejemplos de actividades les gustaría recibir en cada uno de los servicios?, ¿qué tan interesado estaría en participar de ellas?, ¿con qué frecuencia asistirían al club o centro?, ¿por qué?

<b>Actividad</b>	<b>Ejemplos</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Precio aproximado</b>
Servicios de salud			
Actividades deportivas			
Full Days (Lima)			
Viajes al interior del país			
Viajes al extranjero			
Cata de vinos			
Almuerzos sociales y/o temáticos			
Fiestas en fechas especiales			
Talleres de cocina y/o repostería			
Talleres de baile			
Talleres de relajación			
Clases educativas: idiomas, computación, etc.			
Manualidades: tejido, pintura, etc.			
Actividades culturales			

Fuente: Elaboración propia, 2019.

## **Anexo 7. Guía de focus group para los hijos de adultos mayores**

Indicaciones sobre el Focus Group:

Pongamos nuestros celulares en silencio y si es posible dejemos todos nuestros celulares en la canastilla que está en el medio de la mesa.

Para iniciar me gustaría conocer a cada uno de ustedes, por favor preséntense indicando su nombre, con quienes viven y cuál es su pasatiempo favorito.

### **I. Sobre sus padres**

1. Me gustaría que hagamos una lluvia de ideas sobre las principales características de un adulto mayor.
  - ¿Cómo es su personalidad?
  - ¿Cuáles son sus virtudes?
  - ¿Cuáles son sus defectos?
  - ¿Qué hace en su tiempo libre?
  - ¿Cómo es su vida social?
  - ¿Cómo se relaciona con los demás?
  - ¿Cómo se comunica o que medios utiliza?

### **II. Sobre los Centro del Adulto Mayor**

#### **Percepción**

2. ¿Qué sabe o ha oído hablar sobre los centros para el adulto mayor?
3. ¿Qué empresas, instituciones o centros conocen que realicen actividades dirigidas al adulto mayor?
4. ¿Cuál considera que es el rol que cumplen estos centros?, ¿les gustaría que sus padres participen?, ¿por qué?
5. ¿Cuáles son las principales ventajas de que los adultos mayores asistan a este tipo de lugares?

#### **Características**

6. Cuando decide llevar a su papá a formar parte de algún centro o institución, ¿qué aspectos toma en cuenta o evalúa para decidir su inscripción? (Atributos espontáneos).
7. A continuación, les voy a mostrar una serie de características y atributos que podrían ser relevantes al momento de tomar la decisión de inscribir a sus padres. Les voy a pedir que juntos los ordenemos del más importante al menos importante (mostrar tarjetas). ¿Por qué los colocaron en ese orden? ¿Cómo esperaría que sea el desempeño de un centro o empresa en esos atributos?
  - Seguridad en la zona
  - Confiabilidad
  - Personalización en los servicios
  - Comunicación constante
  - Precio de las actividades
  - Personal y trabajadores con experiencia
  - Expertise de la empresa
8. ¿Hay algún atributo que no esté en el listado y le parezca muy importante agregar?

#### **Servicios**

9. ¿Conoce cuáles son los principales servicios que brindan este tipo de empresas?, ¿en qué actividades se deberían enfocar?  
Le voy a mencionar algunos servicios que realizan estas instituciones. ¿Qué tan importante considera que son estas actividades para sus padres?, ¿en qué actividades les gustaría que participen sus padres?

<b>Actividad</b>	<b>Ejemplos</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Precio aproximado</b>
Servicios de salud			
Actividades deportivas			
Full Days (Lima)			
Viajes al interior del país			
Viajes al extranjero			
Cata de vinos			
Almuerzos sociales y/o temáticos			
Fiestas en fechas especiales			
Talleres de cocina y/o repostería			
Talleres de baile			
Talleres de relajación			
Clases educativas: idiomas, computación, etc.			
Manualidades: tejido, pintura, etc.			
Actividades culturales			

Fuente: Elaboración propia, 2019.

## Anexo 8. Guía de encuesta a hijos de adultos mayores

Estamos realizando una encuesta para hijos de adultos mayores de 60 años a más que vivan en Lima. Si usted, cumple con el perfil le agradeceremos contestar el siguiente cuestionario. Muchas gracias.

### 1. Edad

a)	Menos de 30 años
b)	Entre 30 y 35 años
c)	Entre 36 y 40 años
d)	Entre 40 y 45 años

### 2. Género

a)	Masculino
b)	Femenino

### 3. Estado civil

a)	Soltero sin hijos
b)	Soltero con hijos
c)	Casado
d)	Casado con hijos
e)	Otro: _____

### 4. ¿Cuál es tu ingreso bruto?

a)	Menos de S/. 3,000
b)	Entre S/. 3,000 y S/. 5,000
c)	Entre S/. 5,000 y S/. 8,000
d)	Más de S/. 8,000

### 5. Ordene los canales de comunicación, según la frecuencia de uso que le da en el día.

Televisión
Radio
Internet
Periódico
Revistas

### 6. ¿Usted vive con su padre / madre?

a)	Viven conmigo en la misma casa / departamento
b)	Vive en casa de otros familiares
c)	Vive solo en una casa / departamento diferente al mío.
d)	Vive solo con su pareja en una casa / departamento independiente.

### 7. ¿Con qué frecuencia se ve con sus padres?

a)	Diario
b)	Interdiario
c)	Semanal
d)	Quincenal
e)	Mensual

### 8. ¿Su padre o madre asiste a algún club social o casa del adulto mayor? Si su repta. es “Sí”, por favor indique cual, si su repta. es “No” por favor indique por qué motivo.

a)	Sí ¿Cuál? _____
b)	No ¿Por qué? _____
c)	No sé

**“Nueva Juventud” es una empresa dirigido a los adultos de 60 años a más, el cual ofrecerá espacios de entretenimiento, en donde su padre o madre, podrá sociabilizar con otras personas de su misma edad, a través de diferentes viajes al interior del país, full days y eventos sociales.**

9. Por favor ordene del 1 al 5 los siguientes atributos que Ud. considere que “Nueva Juventud” debería tener, donde (1) es el más importante y (5) es el menos importante.

	Seguridad por la zona
	Confiabilidad
	Personalización en los servicios
	Precio de las actividades
	Personal y trabajadores con experiencia

**10. Para los viajes al interior del país**

- 10.1. Ud. ¿estaría dispuesto a pagarle este servicio a su padre, madre y/o ambos?

a)	Si
b)	Tal vez
c)	No

- 9.2. Para un viaje al interior al país por 4 días y 3 noches, ¿cuánto estaría dispuesto a pagar?

a)	Menos de S/. 1,000
b)	Entre S/. 1,000 y S/. 2,000
c)	Más de S/. 2,000

- 10.3. ¿Con qué frecuencia enviaría a su padre, madre y/o ambos al viaje?

a)	Una vez al mes
b)	Cada 3 meses
c)	Cada 6 meses
d)	1 vez al año

**10. Para los full days**

- 11.1. Ud. ¿estaría dispuesto a pagarle este servicio a su padre, madre y/o ambos?

a)	Si
b)	Tal vez
c)	No

- 11.2. Para un full day (1 día), ¿cuánto estaría dispuesto a pagar?

a)	Entre S/. 100 y S/. 200
b)	Entre S/. 200 y S/. 400

- 11.3. ¿Con qué frecuencia enviaría a su padre, madre y/o ambos?

a)	Una vez al mes
b)	Cada 3 meses
c)	Cada 6 meses
d)	1 vez al año

**11. Para los eventos sociales (fiestas temáticas)**

- 12.1. Ud. ¿estaría dispuesto a pagarle este servicio a su padre, madre y/o ambos?

a)	Si
b)	Tal vez
c)	No

- 12.2. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar?

a)	Entre S/. 100 y S/. 200
b)	Entre S/. 200 y S/. 400

- 12.3. ¿Con qué frecuencia enviaría a su padre, madre y/o ambos?

a)	Una vez al mes
b)	Cada 3 meses
c)	Cada 6 meses
d)	1 vez al año

Fuente: Elaboración propia, 2019.

## Anexo 9. Guía de encuesta a adultos mayores

Estamos realizando una encuesta a adultos de 60 años a más que vivan en Lima. Si usted, cumple con el perfil le agradeceremos contestar el siguiente cuestionario. Muchas gracias.

### 1. Edad

a)	Entre 60 y 65 años
b)	Entre 66 y 70 años
c)	Entre 71 y 75 años
d)	De 76 a más

### 2. Género

a)	Masculino
b)	Femenino

### 3. Ocupación

a)	Dependiente
b)	Independiente
c)	Jubilado
d)	Sin ocupación

### 4. ¿Cuál es tu ingreso bruto?

a)	Menos de S/. 2,000
b)	Entre S/. 2,000 y S/. 3,000
c)	Entre S/. 3,000 y S/. 5,000
d)	Más de S/. 5,000

### 5. ¿Con qué personas vive actualmente?

a)	Con mi pareja, hijos y nietos
b)	Con mi pareja e hijos
c)	Solo con mis hijos y/o nietos
d)	Solo con mi pareja
e)	Vivo sola/a

### 6. Ordene los canales de comunicación, según la frecuencia de uso que Ud. utiliza en el día. Donde 1 es el que usa con mayor frecuencia y 5 con menor frecuencia.

	Televisión
	Radio
	Internet
	Periódico
	Revistas

### 7. De la siguiente lista, seleccione y marque 3 servicios o actividades que a Ud. estaría interesado a realizar.

a)	Full Days (paseos y visitas culturales dentro de Lima)
b)	Viajes al interior del país
c)	Almuerzos sociales y/o temáticos
d)	Fiestas temáticas (año nuevo, día de la madre, día del padre, día de la canción criolla, etc.).
e)	Ruta Gastronómica
f)	Otro:

**“Nueva Juventud” es una empresa dirigida a los adultos de 60 años a más, el cual ofrecerá espacios de entretenimiento, en donde usted podrá sociabilizar con otras personas de su misma edad, a través de diferentes viajes al interior del país, full days y eventos sociales.**

8. Por favor ordene del 1 al 5 los siguientes atributos que Ud. considere que “Nueva Juventud” debería tener, donde (1) es el más importante y (5) es el menos importante.

	Seguridad en los servicios
	Confiabilidad
	Personalización en los servicios
	Precio de las actividades
	Personal y trabajadores con experiencia

9. **Para los viajes al interior del país**

- 9.1. Ud. ¿estaría dispuesto a tomar el servicio?

a)	Si
b)	Tal vez
c)	No

- 9.2. Para un viaje al interior al país por 4 días y 3 noches, ¿cuánto estaría dispuesto a pagar?

a)	Menos de S/. 1,000
b)	Entre S/. 1,000 y S/. 2,000
c)	Más de S/. 2,000

- 9.3. ¿Con qué frecuencia tomaría el servicio?

a)	Una vez al mes
b)	Cada 3 meses
c)	Cada 6 meses
d)	1 vez al año

10. **Para los full days**

- 10.1. Ud. ¿estaría dispuesto a tomar el servicio?

a)	Si
b)	Tal vez
c)	No

- 10.2. Para un full day (1 día), ¿cuánto estaría dispuesto a pagar?

a)	Entre S/. 100 y S/. 200
b)	Entre S/. 200 y S/. 400

- 10.3. ¿Con qué frecuencia tomaría el servicio?

a)	Una vez al mes
b)	Cada 3 meses
c)	Cada 6 meses
d)	1 vez al año

11. **Para los eventos sociales (fiestas te temáticas)**

- 11.1. Ud. ¿estaría dispuesto a tomar el servicio?

a)	Si
b)	Tal vez
c)	No

- 11.2. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar?

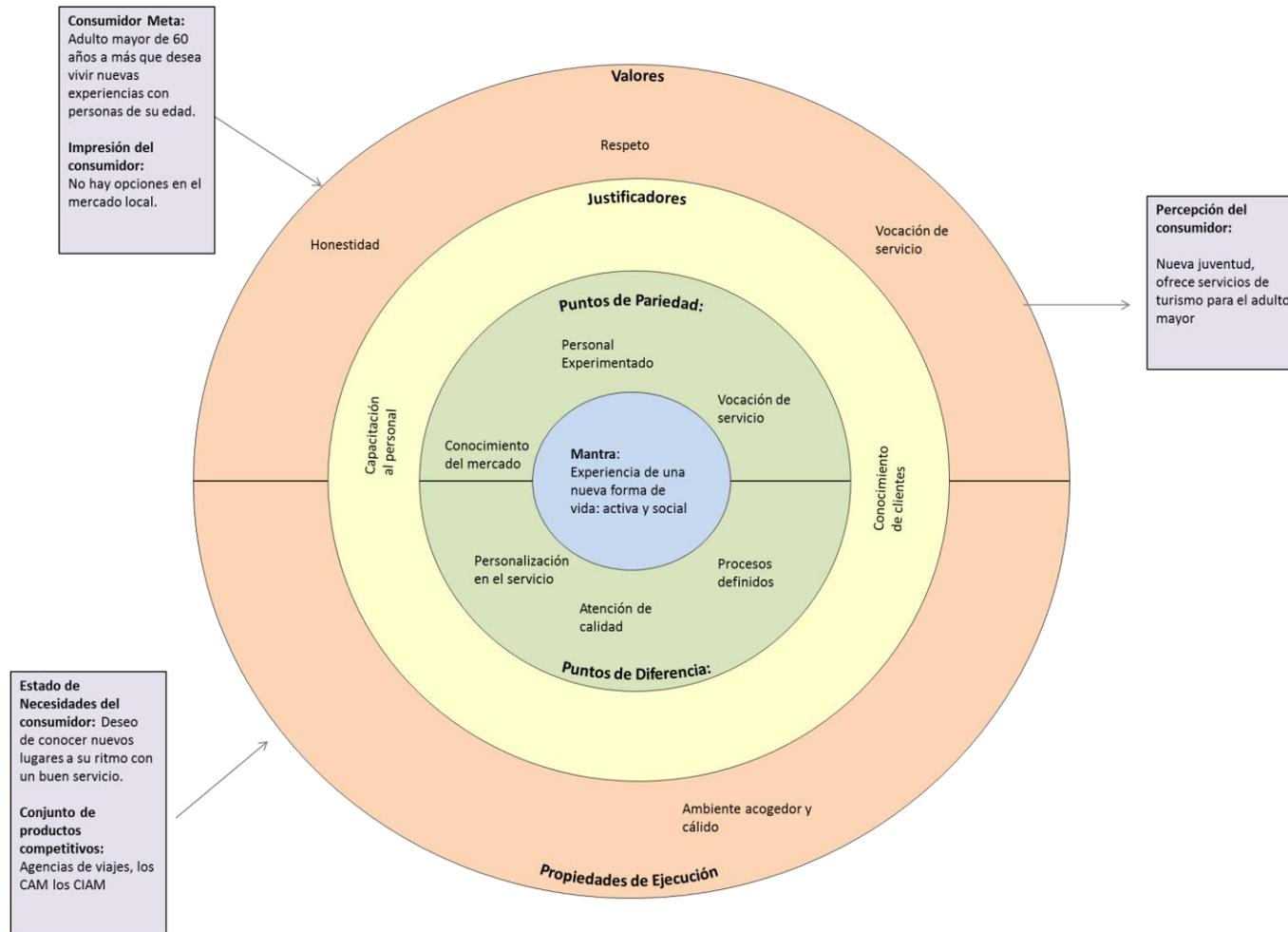
a)	Entre S/. 100 y S/. 200
b)	Entre S/. 200 y S/. 400

- 11.3. ¿Con qué frecuencia tomaría el servicio?

a)	Una vez al mes
b)	Cada 3 meses
c)	Cada 6 meses
d)	1 vez al año

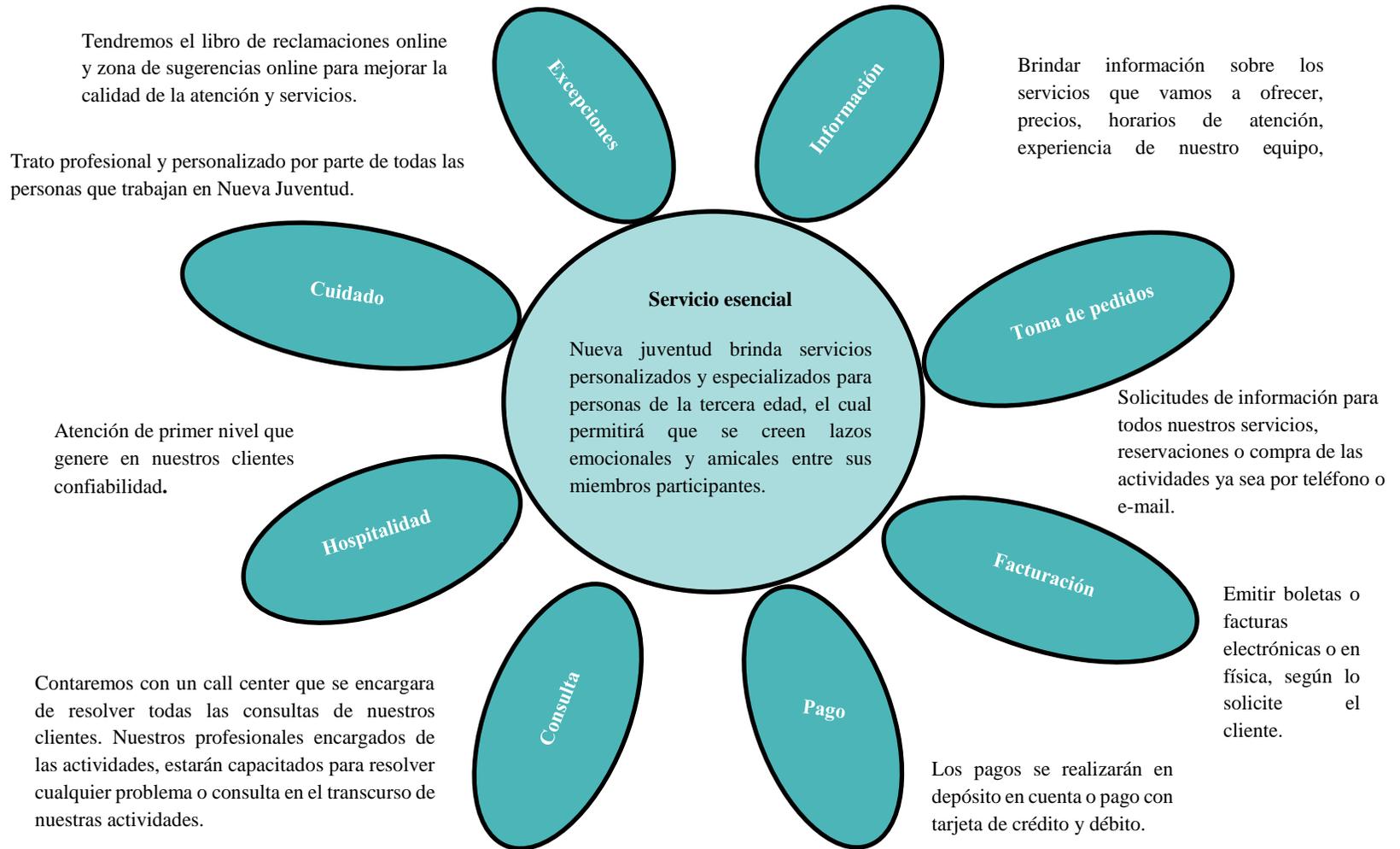
Fuente: Elaboración propia, 2019.

## Anexo 10. Estrategia de posicionamiento



Fuente: Elaboración propia, 2019

## Anexo 11. Flor de servicio



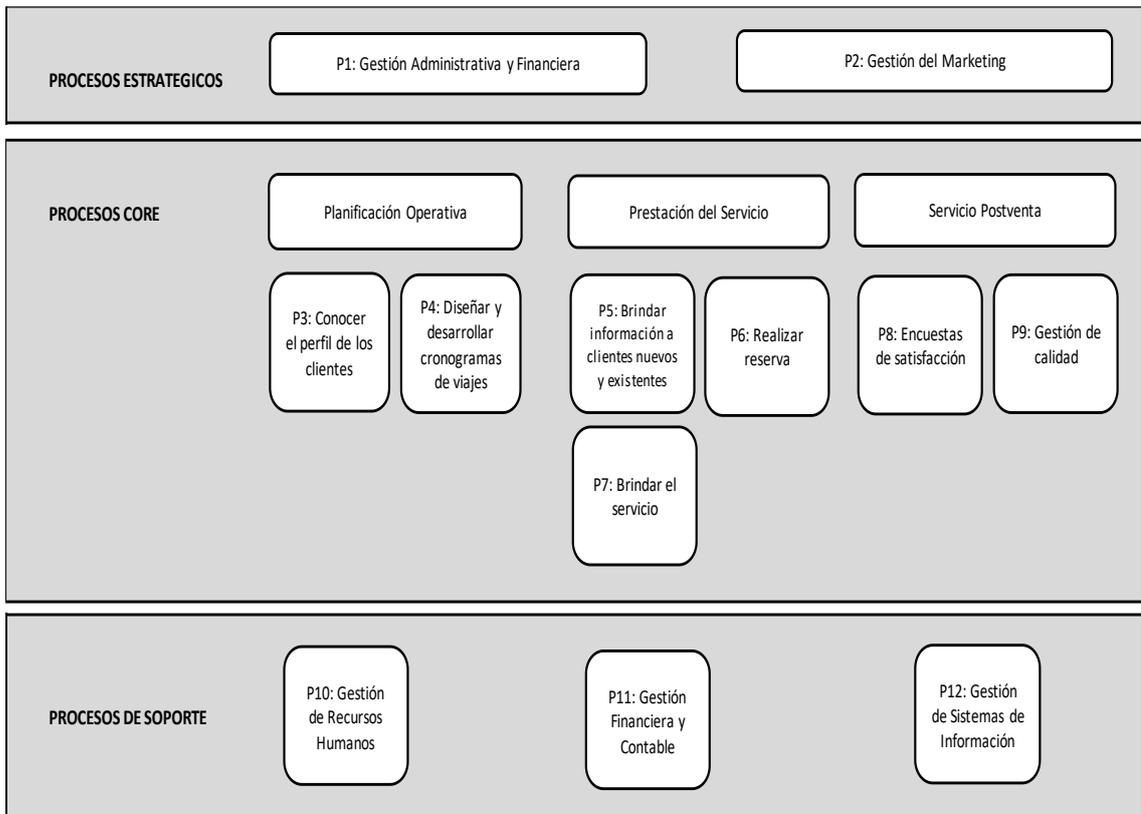
Fuente: Lovelock y Wirtz, 2009.  
Elaboración: Propia, 2019.

## Anexo 12. Funciones de la estructura organizacional

Puesto	Funciones
Gerente	Dirigir las operaciones de ventas y operaciones y administrativas.
	Gestionar y coordinar actividades administrativas: contabilidad y tesorería.
	Revisar resultados de la compañía y según los resultados adoptar estrategias.
	Realizar evaluaciones de riesgo y aplicar medidas de control, mediante evaluaciones periódicas.
	Aprobar cronogramas de viajes, paseos y actividades sociales.
	Realizar y aprobar planes de presupuesto anual.
Coordinador de Marketing	Definir estrategias y objetivos de marketing.
	Diseño, ejecución y seguimiento del Plan de Marketing.
	Desarrollo de campañas estratégicas de promoción y comunicación.
	Elaborar el presupuesto de marketing y velar por el correcto uso de los recursos asegurando la mayor eficiencia en los gastos.
	Elaborar la parrilla de contenido, videos, emailing y gráficas para la web y redes sociales con fin comercial y posicionamiento de la marca.
	Realizar propuestas creativas e innovadoras y gestionar las acciones tácticas a través auspicios y eventos.
Community Manager	Elaborar estrategias de comunicación para medios online.
	Creación y gestión de contenidos.
	Administración de las redes sociales.
	Envío de reporte de resultados.
	Generar reportes de eficiencia y performance de campañas en redes sociales.
	Coordinar la elaboración de contenidos para campañas, noticias, promociones en redes sociales, Web , etc.
Coordinador de Operaciones	Seguimiento de ventas y de aplicar estrategias para incrementarlas.
	Tomar acciones sobre el resultado de encuestas de satisfacción.
	Identificar a los clientes Top para realizar un trabajo de fidelización.
	Implementar promociones.
	Realizar análisis de resultados de la publicidad.
	Analizar resultados de encuestas de satisfacción.
	Diseñar cronogramas de viajes, paseos y actividades sociales.
	Cerrar acuerdos con los proveedores.
	Diseñar el perfil para las posiciones.
Asistente de Operaciones	Apoyar al Coordinador de Operaciones en sus funciones.
	Asistir a los viajes y full days; y apoyar en la organización y logística.
Call Center	Brindar información a los clientes potenciales y existentes.
	Solicitar información y registrarla en el sistema de información.
	Seguimiento a clientes Top para ofrecer promociones.

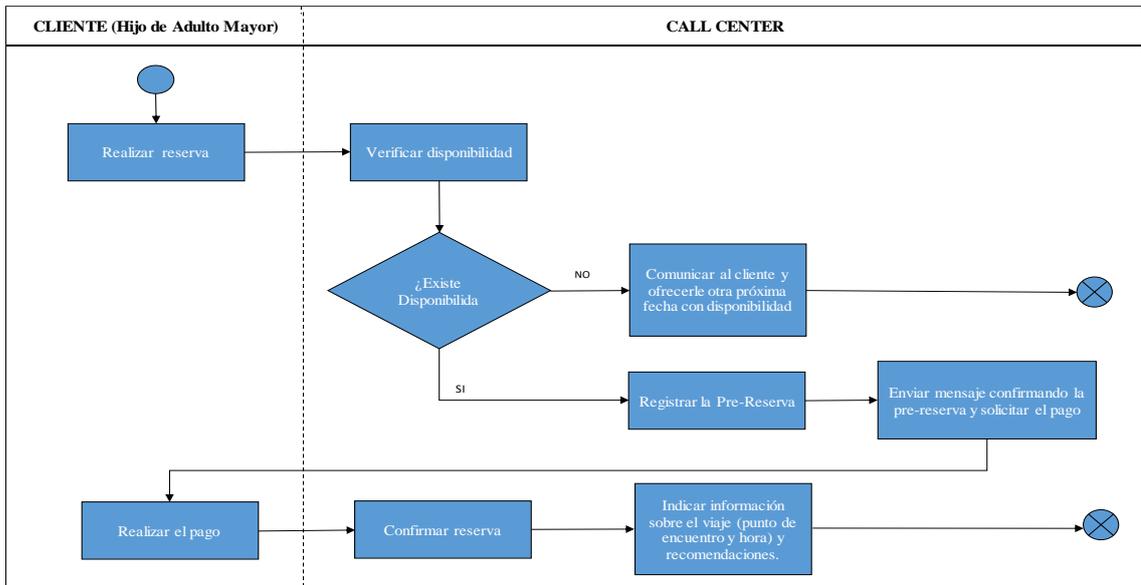
Fuente: Elaboración propia, 2019.

### Anexo 13. Mapeo de procesos internos



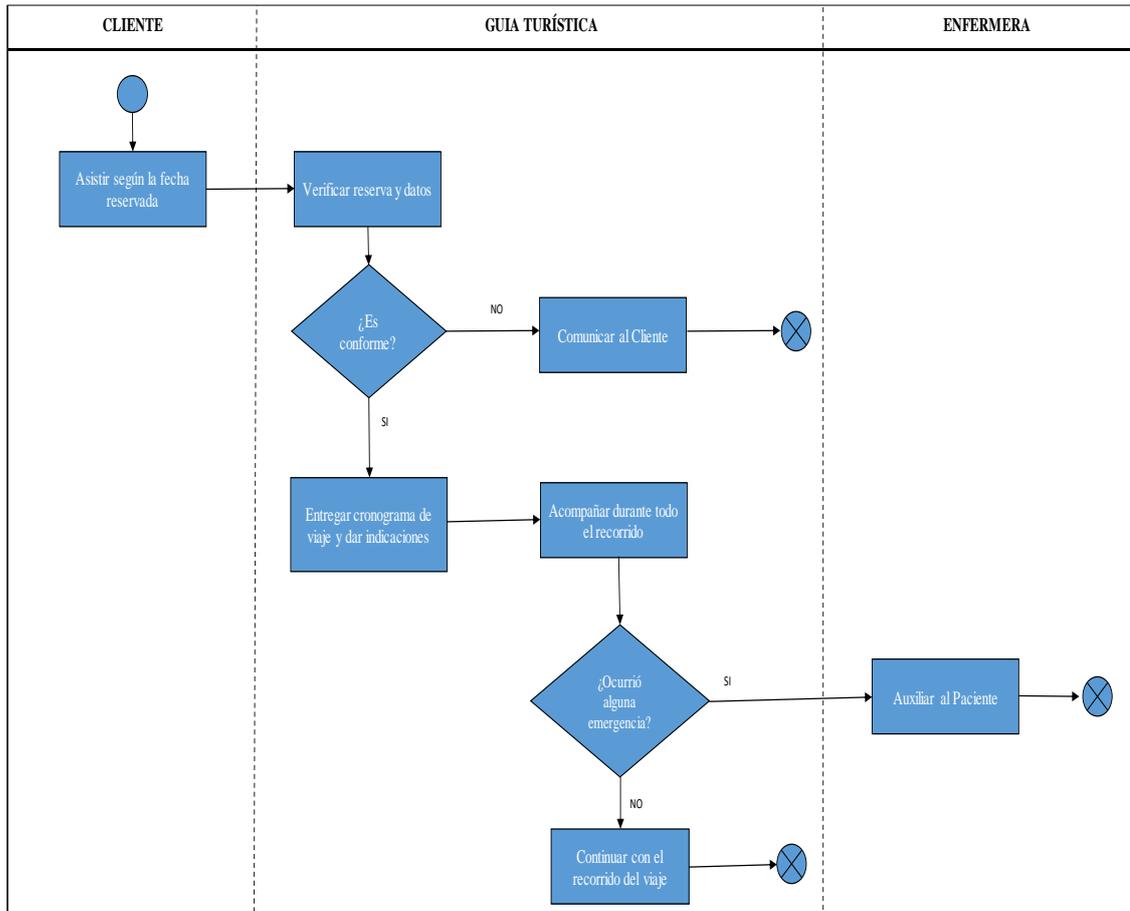
Fuente: Elaboración propia, 2019.

### Anexo 14. Flujograma – Reserva de servicio



Fuente: Elaboración propia, 2019.

## Anexo 15. Flujograma – brindar el servicio



Fuente: Elaboración propia, 2019.

## Anexo 16. Presupuesto

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Presupuesto de Marketing</b>	<b>70.092</b>	<b>73.757</b>	<b>75.257</b>	<b>76.257</b>	<b>77.257</b>	<b>80.757</b>
Publicidad en redes (Facebook, Instagram, Youtube)	40.000	39.000	39.000	40.000	40.000	41.000
Herramientas Google	14.000	16.000	17.000	18.000	18.000	20.000
Página web	1.500	-	-	-	-	-
Alquiler de host y dominio (.com)	257	257	257	257	257	257
SEO	4.500	5.000	5.000	5.000	5.500	5.500
Precio de registro de marca (Indecopi)	535	-	-	-	-	-
Logo de la marca	300	-	-	-	-	-
Impresiones: flyer y volantes	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
Diseños: e-mailing, piezas de Facebook, fanpage y Google	4.000	4.000	4.000	3.000	3.000	3.000
Producción y edición de videos	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
Activaciones: stand y decoración	-	4.500	4.500	4.500	4.500	4.500
Merchandising: kit viajero (polo + gorra + mochila + itinerario impreso)	2.000	2.000	2.500	2.500	3.000	3.500
<b>Presupuesto gastos de personal</b>	<b>31.500</b>	<b>573.600</b>	<b>573.600</b>	<b>573.600</b>	<b>573.800</b>	<b>620.300</b>
Remuneración personal	31.500	573.600	573.600	573.600	573.800	620.300
<b>Presupuesto de gastos administrativos</b>	<b>15.500</b>	<b>43.200</b>	<b>43.200</b>	<b>43.200</b>	<b>43.200</b>	<b>43.200</b>
Telefonía, agua, luz, Internet	800	16.800	16.800	16.800	16.800	16.800
Laptop/celulares	11.000	0	0	0	0	0
Alquiler de oficina	2.200	26.400	26.400	26.400	26.400	26.400
Licencia de funcionamiento	1.500	-	-	-	-	-
<b>Total de presupuesto</b>	<b>117.092</b>	<b>690.557</b>	<b>692.057</b>	<b>693.057</b>	<b>694.257</b>	<b>744.257</b>

Fuente: Elaboración propia, 2019.

## **Nota biográfica**

### **Luciana Bernardini Pérez**

Nació en Lima. Es Licenciado en Comunicaciones, con estudios en gestión de Marketing Estratégico. Cuenta con más de 4 años de experiencia laborando universidad del Pacífico. Actualmente se desempeña como coordinadora de Marketing.

### **Sara Guevara García**

Nació en Lima. Es Licenciada en Administración con mención en Marketing, con estudios de Gerencia de Producto y Gestión de Marketing. Cuenta con más de siete años de experiencia laborando en Procesadora de Alimentos Ti-cay S.R. L. Actualmente se desempeña como jefe de Marca.

### **Yanin Robles Guevara**

Nació en Lima. Es Licenciada en Ingeniería de Sistemas, con estudios de Business Intelligence y Finanzas Corporativas. Cuenta con más de ocho años de experiencia laborando en Claro. Actualmente se desempeña como analista de Aseguramiento de Ingresos.