

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN



**Propuesta de plan de marketing de una residencia geriátrica en
el 2020. Caso HOGESA S.A.C.**

Proyecto profesional para obtener el título de Licenciado en Gestión con
mención en Gestión Empresarial presentado por:

ANGULO HUAMÁN, Ulises Eduardo

CASTRO VALDEZ, Rolando Fredy

MORALES CONDORI, William Steve

Asesorados por: Mgtr. Sandro Alberto Sánchez Paredes

Lima, abril de 2020

El proyecto profesional

Propuesta de plan de marketing de una residencia geriátrica en el 2020. Caso HOGESA S.A.C.

ha sido aprobado por:

Mgtr. Miguel Ignacio Córdova Espinoza

[Presidente del Jurado]

Mgtr. Sandro Alberto Sánchez Paredes

[Asesor Jurado]

Mgtr. Martha Marianella Pacheco Mariselli

[Tercer Jurado]

Agradezco a Dios por haberme guiado en este proceso. A mi familia, mi mayor fuente de inspiración. A mi padre, por siempre creer en mí y por enseñarme que todo lo bueno y lo grande es fruto de grandes esfuerzos. A mi madre, por su apoyo incondicional en absolutamente todo lo que me he propuesto, y por ser la principal promotora de mis logros y mis sueños. A mi hermano, por su apoyo en innumerables formas y ocasiones durante estos años.

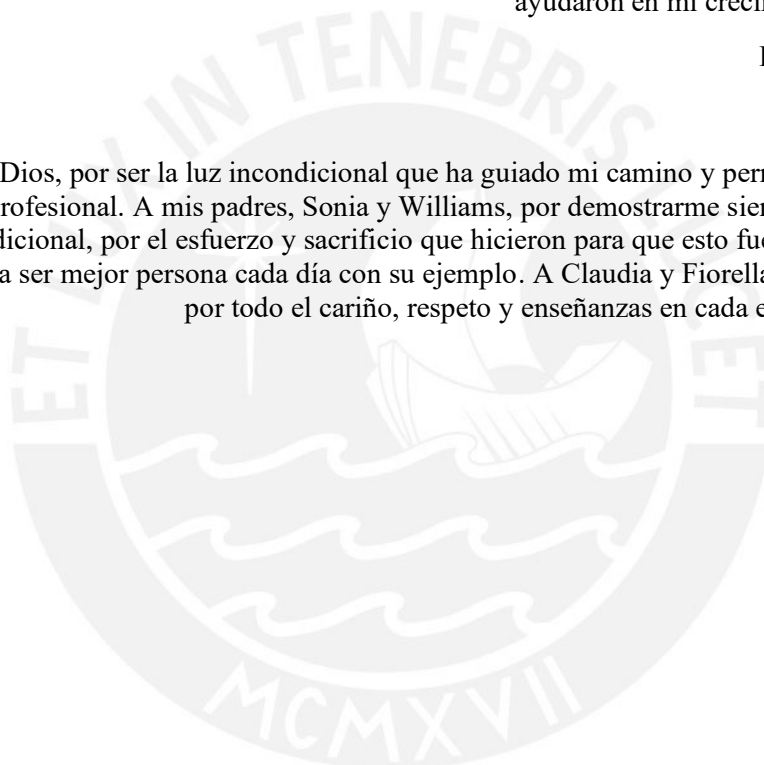
Eduardo Angulo

Primero, a Dios, por ser mi guía durante la carrera, darme fortaleza en momentos difíciles y permitirme una vida llena de enseñanzas, vivencias y felicidad. A mis padres, por su apoyo perenne, su esfuerzo que me permitió tener privilegios para mi desarrollo personal y sus lecciones esenciales para la vida. Al papito Reynaldo y la mamita Carmen, por haberme acogido desde que nací y acompañarme siempre. A todas las personas que conocí durante estos años y ayudaron en mi crecimiento personal.

Rolando Castro

Agradezco a Dios, por ser la luz incondicional que ha guiado mi camino y permitirme alcanzar esta meta profesional. A mis padres, Sonia y Williams, por demostrarme siempre su cariño y apoyo incondicional, por el esfuerzo y sacrificio que hicieron para que esto fuera posible y por enseñarme a ser mejor persona cada día con su ejemplo. A Claudia y Fiorella, mis hermanas, por todo el cariño, respeto y enseñanzas en cada etapa de mi vida.

Steve Morales



Nuestro agradecimiento al profesor Sandro Sánchez, por haber aceptado trabajar con nosotros en este desafío; valoramos sus enseñanzas, consejos, compromiso y predisposición para el desarrollo del presente trabajo. De la misma forma, agradecemos al señor Ulises Angulo, la Dra. Pilar Angulo y los colaboradores del Hogar Geriátrico Señor de la Ascensión, por permitimos trabajar con su organización y mostrar siempre gran predisposición. Finalmente, nuestro agradecimiento a todas las personas que participaron manera directa o indirecta en este proyecto profesional.



TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	3
1. Antecedentes	3
2. Problema de investigación	5
3. Preguntas	6
3.1. Pregunta general	6
3.2. Preguntas específicas	6
4. Objetivos	8
4.1. Objetivo general	8
4.2. Objetivos específicos	8
5. Justificación.....	8
6. Viabilidad	9
7. Naturaleza del estudio	10
8. Supuestos.....	10
9. Limitaciones	10
10. Delimitaciones.....	11
11. Resumen.....	11
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO	13
1. Mapa de literatura.....	13
2. Importancia del marketing.....	14
3. Marketing de servicios.....	15
4. Marketing en servicios de salud.....	16
5. Plan de marketing.....	17
5.1. Fase uno	20
5.2. Fase dos	21
5.3. Fase tres.....	25
6. Captación y fidelización de clientes	27

6.1. Captación de clientes	27
6.2. Fidelización de clientes	27
7. Conclusiones	28
8. Resumen	29
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL	30
1. El adulto mayor en Perú	30
1.1. Adulto mayor y centros geriátricos	30
1.2. Adulto mayor en Lima Moderna	31
2. Centros geriátricos en América Latina.....	32
3. Centros geriátricos en el Perú	33
4. El Hogar Geriátrico Señor de la Ascensión	34
4.1. Descripción del sujeto de estudio	34
4.2. Descripción del servicio	34
4.3. Visión y misión de la empresa	34
4.4. Estructura organizacional	35
4.5. Instalaciones	36
5. Resumen	37
6. Conclusiones	38
CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	39
1. Diseño de la investigación	39
2. Justificación del diseño.....	40
3. Unidades de observación	41
4. Población y selección muestral.....	42
5. Proceso de recolección de la información.....	45
6. Protocolo del caso.....	46
7. Fuentes de evidencia.....	46
8. Esquema de las entrevistas	46
9. Instrumentos de investigación aplicados.....	47

9.1. Entrevistas	47
9.2. Focus group	47
9.3. Encuestas online	48
10. Técnicas de procesamiento de información	48
11. Validación de instrumentos	49
12. Resumen	49
CAPÍTULO 5: PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....	50
1. Resumen del trabajo de campo	50
2. Objetivos del trabajo de campo	50
3. Presentación de los hallazgos en función de las variables del marketing.....	51
3.1. Producto	51
3.2. Precio	53
3.3. Plaza	54
3.4. Promoción	55
3.5. Personal	58
3.6. Entorno Físico	59
3.7. Procesos.....	61
CAPÍTULO 6: ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO	63
1. Análisis del macroentorno	63
1.1. Análisis externo PESTEL	63
2. Análisis del microentorno.....	68
2.1. Análisis 5 fuerzas de Porter	68
3. Análisis interno.....	73
3.1. Análisis AMOFHIT	73
4. Diagnóstico.....	78
CAPÍTULO 7: PLAN DE MARKETING A NIVEL ESTRATÉGICO	79
1. Objetivos de plan de marketing	79
1.1. Objetivos Cuantitativos	79

1.2. Objetivos Cualitativos	79
2. Estrategias	79
2.1. Estrategias corporativas	79
2.2. Estrategias competitivas	80
2.3. Estrategia de cartera	80
2.4. Segmentación de mercado	81
2.5. Posicionamiento de marca	81
2.6. Fidelización	82
2.7. Estrategias funcionales	83
CAPÍTULO 8: PLAN DE MARKETING OPERATIVO	84
1. Acciones propuestas	84
1.1. Servicio	84
1.2. Precio	87
1.3. Plaza	88
1.4. Promoción	89
1.5. Personas.....	93
1.6. Entorno físico	95
1.7. Proceso	96
2. Presupuesto de costos para las acciones de marketing en HOGESA S.A.C.....	98
CONCLUSIONES	104
RECOMENDACIONES	106
REFERENCIAS.....	108
ANEXO A: Glosario de términos.....	117
ANEXO B: Matriz de consistencia	119
ANEXO C: Niveles socioeconómicos 2018 (APEIM, 2018)	126
ANEXO D: Guía de entrevista al Gerente General de HOGESA S.A.C.	127
ANEXO E: Guía de entrevistas para clientes de HOGESA S. A. C.	129
ANEXO F: Guía de encuesta para potenciales clientes	133

ANEXO G: Guía de entrevista para un especialista en geriatría	136
ANEXO H: Guía de focus group a potenciales clientes	138
ANEXO I: Estado de resultados de HOGESA S. A. C.....	140
ANEXO J: Ventas mensuales de HOGESA S. A. C. 2017-2019	141
ANEXO K: Resumen de entrevista a clientes de HOGESA S. A. C.	143
ANEXO L: Resumen de entrevista al experto geriatra.....	158
ANEXO M: Resumen de entrevista al Gerente General.....	159



LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Elementos del plan de marketing de distintos autores	18
Tabla 2: Guía de plan de marketing propuesta por Sainz de Vicuña (2014).....	19
Tabla 3: Niveles de estrategia	22
Tabla 4: Unidades de observación.....	42
Tabla 5: Perfiles de los clientes entrevistados	44
Tabla 6: Participantes en los <i>focus group</i>	45
Tabla 7: Ficha técnica de encuestas online.....	48
Tabla 8: Comparación entre los precios y servicios ofrecidos por otras empresas	69
Tabla 9: Información respecto a los sustitutos de HOGESA S. A. C.	70
Tabla 10: Matriz FODA	78
Tabla 11: Matriz producto mercado	80
Tabla 12: Segmentación de mercado por criterios	81
Tabla 13: Estrategia de posicionamiento de HOGESA S.A.C.....	82
Tabla 14: Características del paquete premium	85
Tabla 15: Costo de las acciones de marketing para HOGESA S.A.C.....	98
Tabla 16: Plan de implementación de las acciones de marketing	100

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Evolución de ventas de HOGESA S. A. C. en los últimos cinco años	5
Figura 2: Mapa de literatura (2019).....	14
Figura 3: Lima Metropolitana 2019: Población según Generación	31
Figura 4: Situación de la población adulto mayor	31
Figura 5: Hogares y población por sexo y segmentos de edad según NSE en Lima	32
Figura 6: Organigrama de la residencia geriátrica HOGESA S. A. C.....	36
Figura 7: Distribución de las sedes de HOGESA S. A. C.....	37
Figura 8: Resumen del trabajo de campo	50
Figura 9: Logotipo propuesto para HOGESA S. A. C.....	52
Figura 10: Porcentaje de la valoración de factores relevantes en residencias geriátricas	52
Figura 11: Porcentaje de la disposición de pago en una residencia geriátrica.....	54
Figura 12: Porcentaje de los servicios necesarios en una residencia geriátrica.....	62
Figura 13: Análisis de las Fuerzas de Porter en HOGESA	72
Figura 14: Flujograma de actividades HOGESA S.A.C.....	75
Figura 15: Interfase propuesta para el aplicativo móvil de HOGESA	85
Figura 16: Logotipos propuestos para HOGESA S.A.C.....	86
Figura 17: Modelos del <i>merchandising</i> publicitario de HOGESA S. A. C.....	89
Figura 18: Modelo de implementación de Facebook <i>Ads</i> aplicado a HOGESA S. A. C.	91

LISTA DE ACRÓNIMOS

AMOFHIT:	Administración y gerencia, Marketing y ventas, Operaciones y logística, infraestructura, Finanzas, Recursos Humanos, Tecnología, investigación y desarrollo.
CAN:	Centro de Atención Nocturno.
CAR:	Centro de Atención Residencial.
CARPAM:	Centro de Atención Residencial para la Población Adulto Mayor.
CCL:	Cámara de Comercio de Lima.
CEPAL:	Comisión Económica para América Latina y el Caribe.
COMEX:	Sociedad de Comercio Exterior.
CPI:	Compañía Peruana de Estudio de Mercados y Opinión Pública.
HOGESA S. A. C.:	Hogar Geriátrico Señor de la Ascensión S.A.C.
INEI:	Instituto Nacional de Estadística e Informática.
MINSA:	Ministerio de Salud.
MIMP:	Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables.
OMS:	Organización Mundial de la Salud.
PADOMI:	Programa de Atención Domiciliaria.
PESTEL:	Factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales.
PLANPAM:	Plan Nacional para las Personas Adultas Mayores.
PYME:	Pequeña y Mediana Empresa.
SENAMHI:	Servicio Nacional de Meteorología e Hidrología del Perú.
TIC:	Tecnologías de Información y Comunicación.

RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto profesional tuvo como objetivo principal el diseñar un plan de marketing para una residencia geriátrica que cumpla con captar y fidelizar nuevos clientes al sujeto de estudio seleccionado: Hogar Geriátrico Señor de la Ascensión. A partir de ello, se identificó una ventana de oportunidad para plantear objetivos de esta organización y diseñar un plan que corresponda a estos.

En ese sentido, se realizó una exploración a las diferentes teorías de los autores relacionados al marketing de servicios con la finalidad de encontrar un modelo de plan de marketing adecuado para una residencia geriátrica, siendo el modelo de Sainz de Vicuña el que más se ajusta para este tipo de organización. En línea con ello, se estructuró un marco teórico de tal manera que el lector conozca respecto a los distintos elementos que forman parte de un plan de marketing, y posteriormente se realizó un análisis que permitió conocer a fondo la situación actual de la empresa y del entorno para identificar las necesidades y falencias de la misma.

El proyecto tiene un alcance exploratorio-descriptivo y un enfoque mixto, dado que la información obtenida se realizó mediante entrevistas a clientes actuales y un experto en geriatría; como también, se realizaron encuestas y grupos focales a potenciales clientes. A través del análisis de los hallazgos y la información recolectada en el marco contextual respecto a las estrategias adecuadas para una residencia geriátrica, fue posible realizar la propuesta de un plan de marketing basándose en el análisis de fortalezas y falencias de la empresa. Por último, se incluyeron los costos de cada acción de marketing alineados con un plan de implementación para el periodo 2020.

INTRODUCCIÓN

El presente proyecto profesional tiene como finalidad diseñar el plan de marketing alineado a los objetivos de captación y fidelización de clientes del Hogar Geriátrico Señor de la Ascensión (en adelante HOGESA S. A. C.) ya que, en la actualidad, esta entidad no cuenta con un plan que le permita alcanzar los objetivos propuestos para la empresa. En este sentido, el presente trabajo resulta de gran importancia en la medida en que toma como estudio de caso a una empresa en etapa de profesionalización y propone un plan de marketing que le dará la posibilidad de alcanzar logros en distintos ámbitos partiendo de la captación y fidelización de clientes

El proyecto consta de diez capítulos. En el primero de ellos, se desarrolla el planteamiento de la investigación y se incluyen los antecedentes, el problema de investigación, los objetivos y las preguntas, así como la justificación, la viabilidad, la naturaleza del estudio, los supuestos, las limitaciones y las delimitaciones.

Entretanto, en el segundo capítulo se presenta el marco teórico. Dentro de este se despliega información relacionada con el marketing de servicios en salud, plan de marketing, teorías relacionadas y, finalmente, la captación y la fidelización de clientes, que, a propósito, será la base sobre la cual se desarrollará el análisis del trabajo de investigación. En el tercer capítulo, por lo demás, se presenta el marco contextual que adjunta información acerca de la situación del adulto mayor en el país, los centros geriátricos en América Latina y Perú y datos de la empresa en estudio.

Luego, en el cuarto capítulo, se detalla la metodología que se sigue en el proyecto profesional, y se describe el diseño de la investigación, la justificación, la población, el proceso de recolección de información, y se explican además los instrumentos de investigación aplicados, las técnicas de proceso de información y la validación de instrumentos.

En el quinto capítulo se muestran y analizan los resultados recolectados durante el trabajo de campo. Se observa información respecto a las entrevistas a clientes, gerente general, el experto en geriatría, y se presentan los hallazgos de encuestas y grupos focales para potenciales clientes. Tras esto, en el sexto capítulo, se desarrolla el análisis externo e interno de la organización que resulta en una matriz FODA.

En el séptimo capítulo, se propone el plan de marketing a nivel estratégico, se fijan los objetivos tanto cuantitativos como cualitativos, y se presentan las estrategias para alcanzar estos.

En el octavo capítulo, se plantean las acciones a cumplir para conseguir los objetivos de marketing propuestos. Finalmente, al cierre de la investigación, en los capítulos nueve y diez, se exponen las conclusiones y recomendaciones a las que se llegaron a partir del estudio realizado.



CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo del trabajo se describe el problema de investigación y se presentan los objetivos junto con las preguntas correspondientes. Del mismo modo, esta sección contiene los antecedentes de la investigación, la justificación, la viabilidad, la naturaleza del estudio, los supuestos y las limitaciones. Todas las partes de este acápite sirven para entender mejor el problema de investigación, su importancia y la forma en que será abordado.

1. Antecedentes

En primer lugar, se debe mencionar que una residencia geriátrica es una institución cuyo modelo de negocio está enfocado en atender las nuevas necesidades del adulto mayor mediante un servicio de atención integral con criterios médicos profesionales y comprensión de la persona y del medio social donde reside (Pérez y Gómez, 2010).

En consecuencia, las residencias geriátricas han aumentado su percepción favorable durante los últimos años. Según palabras del gerente general del HOGESA S. A. C., los centros de este tipo no gozaron de aceptación durante mucho tiempo, sin embargo, la realidad es que al día de hoy están siendo tomados en cuenta para solucionar una necesidad apremiante (Ulises Angulo, comunicación personal, 26 de junio del 2019). Esta situación es resultado de un cambio demográfico en la población mundial, específicamente en la población de adultos mayores.

Esta idea está respaldada por la Organización Mundial de la Salud (en adelante OMS), organismo que indicó que entre 2015 y 2050 la población mundial de mayores de 60 años pasará del 12 % al 22 %, es decir, de 900 a 2000 millones, de manera que se puede afirmar que la población envejece a un ritmo cada vez más acelerado.

La necesidad de asistencia a largo plazo también está aumentando. “Se pronostica que de aquí al año 2050 la cantidad de ancianos que no podrán valerse por sí mismos se multiplicará por cuatro en los países en desarrollo” (OMS, s.f., párr. 7). Según la OMS, en el caso peruano, el 25 % de la población pertenecerá al grupo de los adultos mayores.

Cabe añadir que muchos ancianos de edad muy avanzada pierden la capacidad de vivir independientemente debido a que padecen limitaciones de movilidad, fragilidad u otros problemas físicos o mentales. Ellos necesitan alguna forma de asistencia a largo plazo, como lo son los cuidados domiciliarios o comunitarios, y ayuda para la vida cotidiana, la reclusión en asilos y estadías prolongadas en hospitales (OMS, s.f.).

Frente a esta situación las residencias geriátricas pueden representar una oportunidad de negocio considerando la gran demanda proyectada a futuro. Al respecto, y destacando casos

particulares en otras partes del mundo, en Europa las residencias geriátricas son subvencionadas por el Estado sin dar exclusión por nivel socioeconómico, y dentro de Europa, España es uno de los países más interesados en brindar al adulto mayor una vida digna e independiente por medio de pensiones suficientes (García, M. y Maldonado, J., s.f.)

Respecto al caso peruano, no existe una posición concreta frente a la forma en que debe brindarse el cuidado al adulto mayor, por lo que las familias de estos deben solicitar la asistencia de residencias privadas. Sin embargo, los centros de estas características presentan varias desventajas entre las que se encuentran una mayor atención e inversión a sectores medios y altos, y un desconocimiento de los procesos de gestión, lo que, en definitiva, ocasiona la prestación de un servicio ineficiente y de poca calidad (Mario, 2005).

Entretanto, se debe resaltar que las organizaciones desarrollan sus actividades en ambientes complejos y de variaciones constantes originando una suerte de competencia entre ellas. En este contexto, es necesario que las compañías utilicen estrategias que permitan un correcto desenvolvimiento y crecimiento en el sector a través del posicionamiento y la ventaja competitiva teniendo en cuenta que “la obtención de ciertas estrategias se convierte en un factor crucial a la hora de obtener o mantener una porción del mercado” (Cepeda, Velásquez y Marín, 2017). Para lograr esta supervivencia y crecimiento, las empresas ejecutan sus propios mecanismos en los que, por lo demás, las estrategias de marketing juegan un papel fundamental.

Ahora bien, de acuerdo con algunos expertos, “el marketing trata de identificar y satisfacer las necesidades humanas y sociales” (Kotler y Keller, 2016, p. 5); por tanto, las empresas deben adaptarse a dichas necesidades del público objetivo al cual se dirigen o al que desean apuntar, a fin de crear relaciones duraderas con este. Junto con el conocimiento de esos requerimientos, las estrategias de marketing sirven para apuntar la dirección de los planes de acción a realizar, y, a su vez, tienen un impacto en la marca:

Las marcas dejaron de ser solo un elemento de identificación de bienes y servicios y asumieron un papel relevante en las estrategias de marketing en las organizaciones. Asimismo, la marca tiene influencia en la decisión de compra de los consumidores. (Day, 1994 citado en Scharf, Bessa y Krause, 2015, p.).

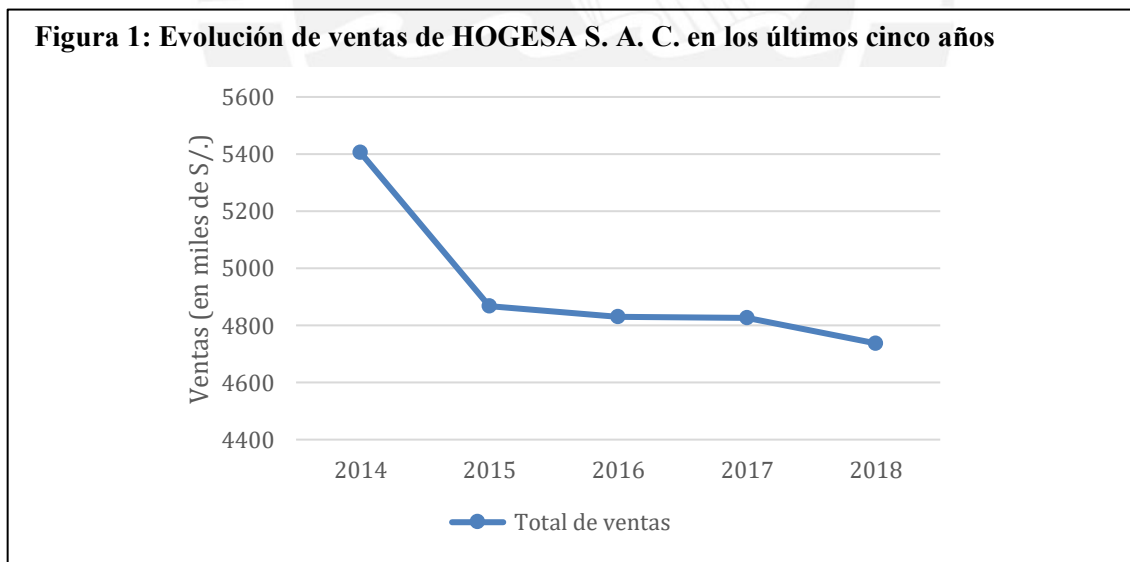
En efecto, la marca puede crear un elemento diferenciador de los productos que ofrecen las organizaciones frente a otros de la competencia, lo que es decisivo a la hora de la compra. De esta manera, las organizaciones exitosas de hoy tienen algo en común: están comprometidas con el marketing y enfocadas en el cliente a través de sus marcas (Kotler y Armstrong, 2017).

De acuerdo con lo mencionado, las acciones de marketing se ajustan y reformulan constantemente en todas las industrias para incrementar las posibilidades de éxito (Kotler y Keller, 2016), y lograr un mejor posicionamiento de mercado.

El caso empresarial para analizar en este proyecto profesional es el de HOGESA S. A. C., una residencia para adultos mayores que ofrece servicios de asistencia parcial o total a sus residentes con presencia en la ciudad de Lima a través de cinco locales. Por medio de información obtenida en una entrevista al gerente general de la empresa, se identificó que HOGESA S. A. C. ha estado tomando decisiones respecto a sus operaciones con base en conocimiento empírico, debido en gran parte a que la compañía es una empresa familiar que aún se encuentra en la etapa transitoria de profesionalización, situación que no le permite tener un mayor conocimiento y posicionamiento en el mercado en que se encuentra.

2. Problema de investigación

En el presente proyecto profesional se identificó como problema principal el decrecimiento en el volumen de ventas en la residencia geriátrica HOGESA S. A. C. Así, y según la información proporcionada por el gerente de la organización, la empresa no ha generado las ventas esperadas durante los últimos años, como se puede apreciar en la Figura 1 que expone un progreso poco favorecedor.



Al indagar por las causas del problema, el gerente de la organización manifestó no contar con un área especializada en la promoción del servicio, lo que significa que no se ha elaborado una investigación de mercado previa para determinar la propuesta de valor y presentación del servicio. A su vez, y en este mismo orden de ideas, el marketing utilizado por la empresa no ha generado resultados favorables para revertir esta dificultad pues las funciones y conocimientos

del gerente se concentran en los procesos operativos, pero no en el desarrollo de técnicas apropiadas para la captación y fidelización de clientes.

Como resultado, las estrategias de marketing pensadas por la empresa carecen de acciones específicas destinadas a la identificación de clientes potenciales y a la fidelización de estos a través de actividades definidas. Aunque la recomendación voz a voz es la estrategia más empleada para generar ventas, pueden llegar a utilizarse más alternativas y obtener más amplias ventajas.

Por otro lado, la cantidad de nuevos competidores está en aumento constante. Y es que, aunque el Estado peruano a través del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables (en adelante MIMP) fijó los requisitos necesarios para el funcionamiento de cada residencia geriátrica, los esfuerzos no son suficientes para asegurar un servicio de calidad hacia el adulto mayor. Considerando el aumento demográfico de la población de adultos mayores, nuevos inversionistas formales e informales han tenido la oportunidad de invertir en este mercado con precios por debajo de lo normal debido a la evasión de impuestos y ofreciendo además poca calidad en los servicios prestados.

Por estas razones elaborar una investigación sobre HOGESA S. A. C. como estudio de caso resulta de gran valor al brindar una posible solución a esta situación. Además, estando esta empresa en una etapa transitoria de profesionalización, el plan de marketing diseñado en este trabajo será de gran ayuda para la consecución de nuevos clientes potenciales y para el desarrollo de nuevas técnicas de promoción.

3. Preguntas

3.1. Pregunta general

¿Cuál es el diseño de plan de marketing adecuado para HOGESA S. A. C. de acuerdo con los objetivos de captación y fidelización de clientes?

- Al responder esta pregunta, se obtendrá un plan integral de marketing a la medida de las necesidades de HOGESA S. A. C. que concuerde con los objetivos establecidos de captación y fidelización de clientes.

3.2. Preguntas específicas

Teórica

- ¿Cuál es el enfoque de marketing adecuado para el diseño de un plan de marketing en una empresa de servicios geriátricos?

Al responder esta pregunta se conocerá el enfoque más adecuado para así plantear un diseño de plan de marketing en una empresa de servicios geriátricos.

Contextual

- ¿Cuál es la situación actual de HOGESA S. A. C.?

Al responder esta pregunta se identificará la situación actual de la empresa en función del planteamiento de los objetivos a cumplir dentro del plan de marketing, y, además, conocer sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

- ¿Cuáles son las estrategias más usadas y las mejores prácticas de marketing de las residencias geriátricas?

Al responder esta pregunta se tendrá la información de las mejores prácticas de marketing en empresas similares y se podrá tomar como ejemplo su éxito.

Analítica

- ¿Cuáles son los objetivos de captación y fidelización de clientes de HOGESA S. A. C.?

Al responder esta pregunta se determinarán los objetivos de captación y fidelización de clientes de la empresa, los cuales serán considerados para el plan de marketing.

- ¿Cuáles son las prácticas de marketing actuales aplicadas por HOGESA S. A. C.?

Al responder esta pregunta se conocerán al detalle las acciones actuales de marketing de la empresa y si estas se desarrollan correctamente.

- ¿Cuáles son las oportunidades de mejora para las acciones de marketing en HOGESA S. A. C.?

Al responder esta pregunta se tendrá conocimiento sobre cómo se pueden mejorar las acciones actuales de marketing de la empresa, y a través de qué acciones.

Propositivo

- ¿Cómo debe ser el diseño de un plan integral de marketing para HOGESA S. A. C.?

Al responder esta pregunta se obtendrá un plan integral de marketing a la medida de las necesidades de HOGESA S. A. C., el cual colabore con los objetivos planteados.

4. Objetivos

4.1. Objetivo general

Diseñar el plan de marketing alineado a los objetivos de captación y fidelización de clientes de HOGESA S. A. C.

4.2. Objetivos específicos

Teórico

- Determinar un enfoque de marketing adecuado para el diseño de un plan de marketing en una empresa de servicios geriátricos.

Contextual

- Identificar la situación actual de HOGESA S. A. C.
- Identificar las estrategias más usadas y las mejores prácticas de marketing de los centros geriátricos.

Analítico

- Identificar los objetivos de captación y fidelización de clientes de HOGESA S. A. C.
- Analizar las prácticas de marketing actuales aplicadas por HOGESA S. A. C. para captar y fidelizar clientes.
- Identificar oportunidades de mejora en las acciones de marketing para HOGESA S. A. C.

Propositivo

- Diseñar un plan integral de marketing para HOGESA S. A. C.

5. Justificación

Es de gran importancia resaltar que el desarrollo de la propuesta del plan de marketing para HOGESA S. A. C. es relevante por varias razones. En primer lugar, este plan resulta significativo en tanto puede solucionar una de las deficiencias que la empresa presenta, es decir, la problemática acerca de su trabajo de marketing que no ha sido desarrollado de forma adecuada y, por ende, no se han logrado los objetivos de captación y fidelización de clientes.

Algunos estudios previos permiten entender la importancia de un plan de marketing en una empresa. Así, de acuerdo con Crespo (2016), “un plan de Marketing define el público objetivo de una empresa y sirve de guía para la aplicación de medidas estratégicas para darse a conocer y

conseguir captar la cuota de mercado necesario para obtener beneficios” (p. 10). En ese sentido, este proyecto profesional ayuda a comprender la necesidad que tienen las empresas del área de servicios geriátricos de establecer planes de marketing para promocionar sus servicios y exaltar los beneficios de seleccionarlos con el fin de captar la mayor cantidad de clientes.

En segundo lugar, el proyecto toma relevancia debido al crecimiento del sector. Hoy en día, el Perú desafía un crecimiento constante de la población del adulto mayor, por ello, los inversionistas tienen altas expectativas de emplear su dinero en comercios que brinden una atención adecuada para este público (OMS, s.f.). A consecuencia de esto, se aprecia un crecimiento en el número de residencias geriátricas registradas en Lima Metropolitana acorde a las tendencias globales y la prevención por la calidad de vida del adulto mayor. Pero, aun cuando el servicio que se brinda es especializado, el crecimiento organizacional de estas residencias es lento y de poca calidad.

Dentro de este contexto, es importante mencionar que las pequeñas empresas que prestan un servicio deben orientar sus estrategias de marketing hacia el conocimiento del cliente, así como al entendimiento de sus deseos, necesidades y del valor que estos tienen para la empresa, con la finalidad de atraerlo y fidelizarlo (Fischer de la Vega y Espejo, 2011). Es decir, además de captar al cliente, es preciso que la empresa ofrezca servicios, productos o experiencias que eleven su nivel de eficiencia y le permita posicionarse por encima de su competencia.

Para finalizar, la utilidad práctica de este proyecto reside en su contribución a la gestión de acciones de marketing destinadas a analizar y a mejorar las prácticas de mercado aplicadas a los servicios de residencias geriátricas. Así, tanto *stakeholders* como directores de la organización, clientes y personal asociado se verán beneficiados con el plan de marketing diseñado.

6. Viabilidad

La viabilidad del proyecto está marcada por la cercanía con dos miembros fundamentales de la empresa: el gerente general y la directora médica de los centros de HOGESA S. A. C., quienes se han mostrado muy interesados en el *feedback*, y las recomendaciones que se buscan a través de este estudio.

Como organización, HOGESA S. A. C. se ha mostrado dispuesta a compartir la información que posee y a brindar acceso a sus locales para obtener datos certeros que permitan concretar este proyecto. Además, ha facilitado el contacto con familiares de pacientes que puedan compartir información relevante con los autores de este estudio. Dicho lo anterior, se debe aclarar que existe la certeza de contar con los medios necesarios para llevar a cabo este proyecto pues se

cuenta tanto con la información académica como con la información real y fidedigna proporcionada por la empresa.

Finalmente, la formación en la rama de gestión empresarial de los autores permite aplicar un criterio que facilita el cumplimiento de los objetivos establecidos. A su vez, es importante mencionar que existen y están disponibles los recursos económicos requeridos para realizar este tipo de investigaciones.

7. Naturaleza del estudio

El presente proyecto tiene un propósito exploratorio descriptivo y ha utilizado el enfoque mixto. Para la muestra se utilizó el muestreo no probabilístico denominado intencional que implica que es el investigador quien escoge la muestra (Palomino, 2015). De esta manera la muestra se seleccionó con base en criterios determinados por los integrantes de este proyecto e incluyó al gerente general, un experto en el área de geriatría, clientes de HOGESA S. A. C. y, además, los posibles clientes potenciales de la empresa.

Ahora bien, con relación a la recolección de datos, se recogió información por medio de encuestas, entrevistas a profundidad y grupos focales. En las encuestas se realizó un cuestionario con preguntas objetivas, mientras que en las entrevistas y grupo focal el cuestionario fue más flexible con la intención de obtener respuestas más espontáneas y abiertas, necesarias para profundizar la información del objeto de estudio. Por último, para el procesamiento de información se utilizan diferentes técnicas de recolección con base en el enfoque mixto.

8. Supuestos

El supuesto se considera para este proyecto es que la empresa HOGESA S. A. C. proporcionará información válida y fidedigna para llevarla a cabo. Del mismo modo, se tiene en cuenta para este trabajo que los expertos relacionados con el tema de este trabajo pueden dar opiniones válidas y relevantes que se considerarán en este proyecto.

9. Limitaciones

Pese a que existe una gran cantidad de bibliografía relacionada con el marketing de servicios y el marketing de servicios sanitarios, lo cierto es que las investigaciones y estudios que abordan el marketing en servicios de salud geriátrica son escasas y poco profundas debido a que en Perú son pocas las empresas de este sector que han implementado un plan de este tipo. Por tanto, el tema tratado aún permanece como una novedad en la literatura revisada en el país.

10. Delimitaciones

El estudio fue realizado en Lima Metropolitana en el periodo de tiempo correspondiente al año 2019, y los resultados solo son válidos para los cinco locales de HOGESA S. A. C. disponibles en este lugar (dos en Jesús María, dos en Santa Beatriz, y uno en San Borja). Frente a esto es necesario recalcar que, según la base de datos del Centro de Atención Residencial para Personas Adultas Mayores (en adelante CARPAM), en el país existen más de 659 casas de reposo donde aproximadamente el 87.2 % se encuentra ubicado en el departamento de Lima. De este porcentaje, el distrito que cuenta con más casas de reposo es Santiago de Surco, pues tiene el 8 % del total de casas en esta zona.

Por otro lado, San Borja cuenta con aproximadamente 41 casas de reposo, cifra que representa el 7 % del total en Lima. Estos dos distritos de la ciudad conglomeran la mayoría de los centros de atención al adulto mayor, puesto que el excedente se encuentra distribuido en los 42 distritos que cuentan con una casa de reposo en Lima. (Páginas Amarillas, 2017 citado en Crispin, Tejada, y Yzquierdo, 2018, p. 15)

El proyecto, además, tiene como sujeto de estudio a la empresa nombrada, la cual cuenta con quince años de servicio que respaldan su trabajo y brindan confianza al público.

11. Resumen

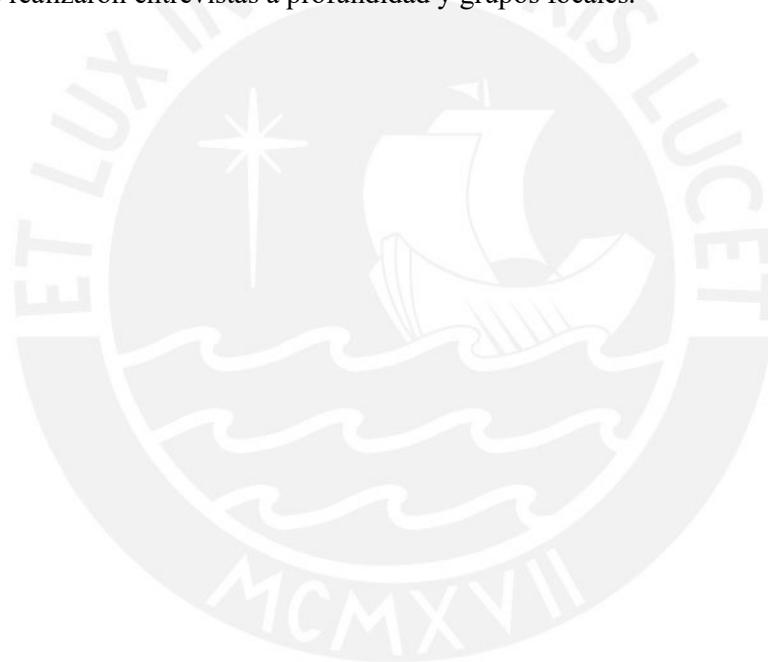
En todo el mundo se está viviendo un cambio demográfico que consiste en el envejecimiento acelerado de la población mundial. Este hecho supone un escenario propicio para nuevos productos y servicios dirigidos a los adultos mayores, y Perú no es ajeno a estos cambios ni a la aparición de estos nuevos servicios, entre los que se encuentran las residencias geriátricas.

De igual modo, las organizaciones se desarrollan en un ambiente complejo y de variaciones constantes, lo que ha causado más competencia. A este respecto, es necesario que estas utilicen estrategias que les permitan un correcto desenvolvimiento en su sector, además, para lograr sus objetivos, las empresas ejecutan sus propios mecanismos donde el marketing tiene un papel clave. Así, el problema de investigación se centra en la poca claridad o desconocimiento respecto a la elaboración de un plan de marketing que le permita a una residencia geriátrica alcanzar sus objetivos.

El estudio adquiere relevancia por tres razones: primero, por la propuesta concreta que se quiere formular para solucionar la problemática de HOGESA S. A. C.; segundo, por el evidente cambio demográfico e incremento de la población adulta mayor en el Perú; y finalmente, por el hecho de que este tipo de centros carecen de conocimientos en temas de gestión, razón por la cual tienden a ofrecer servicios ineficientes y de poca calidad.

Respecto a los supuestos, el proyecto supone que la empresa en estudio proporcionará información válida y fidedigna. De igual manera, este estudio tiene un propósito exploratorio-descriptivo y ha utilizado el enfoque mixto para analizar las prácticas de marketing de la empresa, las cuales tienen como objetivo la captación y fidelización de clientes. Sobre las limitaciones, se pueden mencionar la existencia de reducida bibliografía, la recolección de datos que está basada en entrevistas a profundidad y grupos focales, y la poca disponibilidad de los adultos mayores para colaborar con las entrevistas.

Finalmente, con relación a las delimitaciones, el estudio fue realizado en Lima Metropolitana en el periodo 2019, y los resultados solo son válidos para este lugar, debido a que los locales de HOGESA S. A. C. se encuentran distribuidos en toda la ciudad. Asimismo, la investigación tiene como sujeto de estudio a la empresa mencionada y para la recolección de información se realizaron entrevistas a profundidad y grupos focales.



CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

El marco conceptual o teórico está conformado por todas aquellas teorías relacionadas con el plan de marketing y los aspectos que este comporta desarrolladas por Sainz de Vicuña (2014), Kotler y Armstrong (2017), entre otros autores. A partir de ello, se desglosan definiciones como mapa de literatura, y se describe, además, la funcionalidad de los planes de marketing, los tipos existentes y la importancia de estos. Por último, se abordan conceptos como atracción y fidelización de clientes, de gran significación para esta investigación.

1. Mapa de literatura

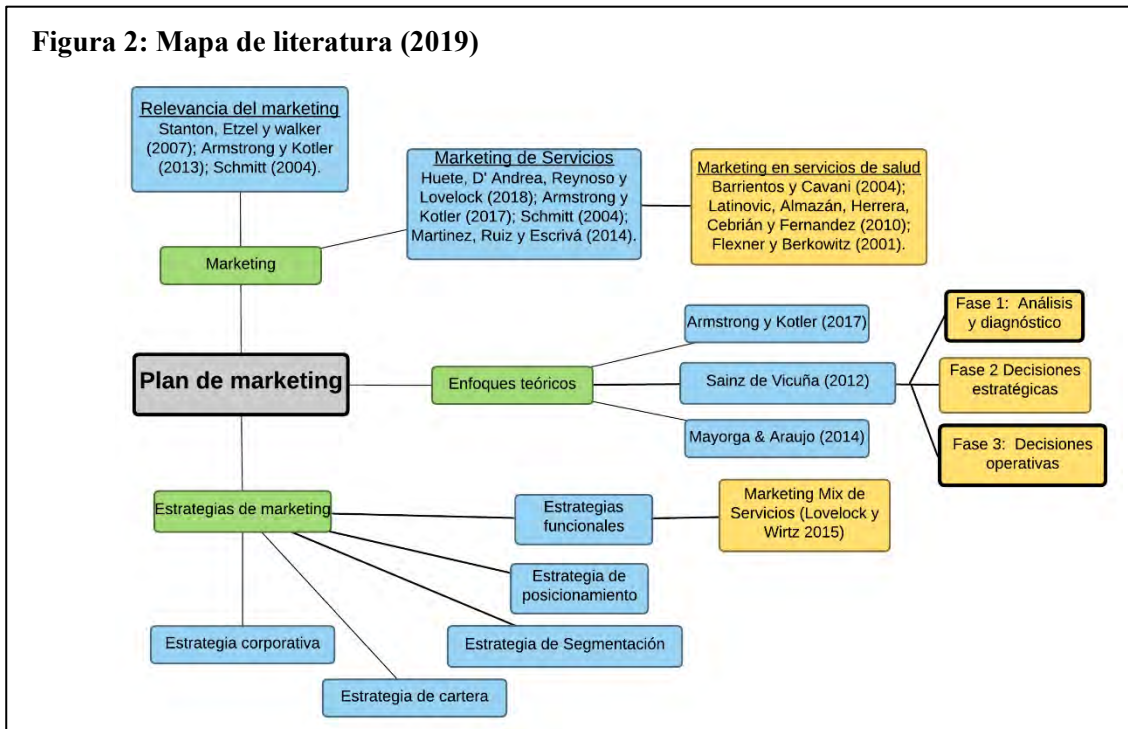
Esta herramienta resultó de gran relevancia para el proyecto en tanto sirvió como guía para trazar las diferentes rutas necesarias para el establecimiento del objetivo de investigación. En este sentido, las rutas hacen referencia a los distintos conceptos relacionados con el tema central, mientras que el objetivo consistió propiamente en la propuesta del diseño de un plan de marketing para una residencia geriátrica.

De igual forma, se usó una base bibliográfica para ilustrar los conceptos más importantes relacionados con el proyecto: la importancia del marketing, marketing de servicios; marketing de servicios de salud, plan de marketing y captación y fidelización de clientes, mostrados en la Figura 2.

Luego, para seleccionar la ruta de elaboración del plan de marketing se hizo una revisión literaria de los principales autores que proponen guías y planes de marketing para organizaciones. Cabe resaltar que la mayoría de estos autores coincidieron en las rutas trazadas para la elaboración de un plan, sin embargo, y considerando los objetivos establecidos en la investigación, se decidió tomar como referente el trabajo de Sainz de Vicuña (2012) que propuso agrupar los elementos para la elaboración del plan de marketing en diferentes fases que resultaron ser idóneas para el diseño de este proyecto.

A su vez, el autor planteó la utilidad del marketing como un plan estratégico institucional para el adecuado funcionamiento de pequeñas organizaciones, lo que está en concordancia con el diseño del plan para HOGESA S. A. C. Por último, las fases establecidas por Sainz de Vicuña (2012) están en línea con las fases pensadas para este trabajo que tienen como objetivo planear la implementación, pero no la ejecución del plan de marketing.

Figura 2: Mapa de literatura (2019)



2. Importancia del marketing

De acuerdo con la información brindada por el gerente Ulises Angulo, HOGESA S. A. C. no ejecuta estrategias de marketing específicas para la captación y la fidelización de clientes, sino que, por el contrario, la empresa ha realizado solo algunas acciones de marketing básicas, lo que ha repercutido en la disminución de las ventas. De esta manera, y con el fin de suplir estos vacíos, fue necesario tener un acercamiento a los variados elementos que hacen parte de un plan de marketing que partiera de lo general hasta lo particular.

Una definición del concepto central de marketing es dada en principio por Stanton, Etzel y Walker (2007), quienes señalaron que el “marketing es un sistema total de actividades de negocios ideado para planear productos satisfactorios de necesidades, asignarles precio, promoverlos y distribuirlos a los mercados meta, a fin de lograr los objetivos de la organización” (p. 6). Así, estos autores proponen comprender el marketing como un sistema integrado que hace posible la planificación.

Otros autores, como Kotler y Armstrong (2017) se refirieron a la cuestión planteando que el “marketing es la gestión de relaciones redituables con los clientes. La doble meta del marketing es atraer nuevos clientes mediante la promesa de un valor superior y conservar a los actuales mediante la entrega de satisfacción” (p. 5).

La importancia de este sistema de gestión en las empresas se centra en las ventajas competitivas que este le otorga. Además, la práctica de este implica una gran cantidad de

actividades que tienen como principal objetivo satisfacer al cliente y captar otros nuevos. Aunado a ello, el producto o servicio se convierte en un mecanismo para generar ingresos, pero también implica fidelizar e incrementar la cantidad de clientes. De acuerdo con Schmitt (2004):

Las compañías de todo tipo reconocen que sus clientes son importantes, que constituyen el activo más valioso de la compañía, que esta solo sobrevive cuando tiene clientes y que solo crecen cuando pueden retenerlos y atraer a otros nuevos; en consecuencia, todas reconocen que una compañía debe estar estructurada y administrada en torno al cliente. (p.1)

Evidentemente, las empresas reconocen la importancia del cliente para su existencia, no solo para mantener los ya existentes, sino para atraer nuevos clientes; debido a ello planifican campañas estratégicas de marketing, elaboradas y dirigidas hacia su principal activo.

Análogamente, otro aspecto para considerar es el estudio del mercado, que permite a la empresa direccionar sus esfuerzos en forma directa, en la medida en que aporta un cúmulo de información importante. El marketing supone una cantidad de estrategias de publicidad en medios masivos, digitales e impresos, que posibilitan al comprador o cliente obtener información valiosa para realizar su elección final o poner en práctica la decisión de compra.

3. Marketing de servicios

Considerando que el sujeto de estudio de esta investigación es la residencia geriátrica HOGESA S. A. C., la propuesta de un plan de marketing debe estar pensada para una empresa de servicios de esta categoría, y, por ende, las acciones de marketing formuladas deben responder a las necesidades y carencias de este tipo de centros geriátricos. A partir de esta premisa se describen las definiciones del marketing de servicios y sus características principales.

El marketing de servicios tiene como finalidad el estudio de los lineamientos que se vinculan a la asistencia de un servicio. Dentro de ello, se debe tener en cuenta que los servicios son percibidos como intangibles. Para D'Andrea et al. (2011):

Un servicio es un acto o desempeño que ofrece una parte de otra. Aunque el proceso puede estar vinculado a un producto físico, el desempeño es en esencia intangible y, por lo general, no da como resultado la propiedad de ninguno de los factores de producción. (p. 4)

Como se indicó anteriormente, los servicios son intangibles, pero esta no es su única característica. Como indicaron Kotler y Armstrong (2017), los servicios poseen rasgos distintivos como la inseparabilidad, que significa que no pueden apartarse de sus proveedores; la variabilidad, que alude a que la calidad del servicio depende de quién lo presta y cuándo, dónde

y cómo lo presta; y la caducidad, que supone que los servicios no pueden almacenarse para su venta o uso posteriores.

Ahora bien, para entender mejor el marketing de servicios hay que precisar que existen tres tipos. Kotler y Armstrong (2017) hicieron la distinción de la siguiente manera: existe, en primera instancia, el marketing interno en el que la empresa debe convencer a sus colaboradores de la importancia de brindar el mejor servicio posible. El marketing externo o tradicional, por su parte, se enfoca en las necesidades y requerimientos de los clientes de la compañía, y, por último, se encuentra el marketing relacional cuyo propósito es ayudar a los empleados a dominar el arte de interactuar con los clientes.

De otro lado, el marketing de servicios puede ser percibido como lucrativo y no lucrativo. Evidentemente, a pesar de ser no lucrativos o de bienes, toda organización tiene que definir y analizar sus mercados, así como delimitar los segmentos y elegir las metas (Stanton et al., 2007). Se debe acotar que, de acuerdo con Martínez, Ruiz y Escrivá (2014) el marketing de servicios surge “debido a las características diferenciales de los servicios respecto a los bienes y la forma en que estos son percibidos por los usuarios, por lo que el marketing de los productos no puede aplicarse de igual manera a los servicios” (p. 12).

4. Marketing en servicios de salud

Se debe partir de la premisa que indica que, de acuerdo con múltiples perspectivas, la salud implica bienestar y en este sentido, resulta de vital importancia que las personas sientan realmente que los servicios brindados les proporcionan esta sensación. Para Barrientos y Cavani (2004):

La necesidad de mejorar la productividad de grupos multidisciplinarios de especialistas en servicios de salud de manera que se integren a actividades que también son importantes para el futuro, mediante el desarrollo interno de los servicios, el desarrollo de los procesos, la relación con otras organizaciones y la posibilidad de nuevas actividades.

Ante esta realidad, la empresa debe no solo competir con otras del mismo ámbito, sino garantizar que las personas que utilizan el servicio estén satisfechas con los resultados. A su vez, las prácticas de investigación de mercado sirven para diseñar nuevas estrategias que eduquen, informen y motiven al usuario, y para conocer sus actitudes y hábitos (Latinovic et al., 2010).

En el sector de servicios de la salud, según Flexner y Berkowitz (2001), las necesidades del consumidor son tradicionalmente vistas como un equivalente a sus requerimientos médicos. Los proveedores de servicios de salud crean productos para responder ante estas necesidades. Estos productos, usualmente servicios específicos, incluyen conocimientos técnicos y habilidades

por parte del proveedor, la capacidad tecnológica de la institución con la que trabaja el proveedor, y las evaluaciones específicas, procedimientos quirúrgicos y regímenes que están prescritos.

5. Plan de marketing

Luego de describir los conceptos que giran alrededor de la importancia del marketing y mencionar la necesaria implementación de estos en el sector del marketing de salud, se procederá a interrelacionar estos conceptos a través de la definición, elementos e importancia de lo que se reconoce como un plan de marketing.

En toda organización o empresa la planificación es esencial. Desde esta perspectiva, la construcción de un plan de marketing es fundamental para guiar a la empresa con relación al mercado, producto, servicios, etc. Para Pérez y Pérez (2006), “un Plan de marketing es un documento escrito. Parece una obviedad, pero no lo es; hay muchas empresas que no plasman en un papel la planificación estratégica que hacen de su empresa” (p. 13). En consecuencia, ha de elaborarse una planificación por escrito que indique las metas y objetivos, además de todas aquellas acciones que deban realizarse.

Por su parte, Kotler y Armstrong (2017) expresaron que este plan “sirve para documentar cómo se van a alcanzar los objetivos estratégicos de la organización mediante estrategias y tácticas específicas de marketing, con el cliente como punto de partida” (p. 784). En efecto, la finalidad del plan de marketing debe estar relacionado con el consumidor. También permite fijar políticas que se puedan implementar y permitan en corto, mediano y largo plazo el cumplimiento de los objetivos, teniendo como guía la misión de la empresa (Monferrer, 2013).

Al tener como premisa estas apreciaciones, se puede deducir que el plan de marketing es esencial en una organización en tanto ayuda a establecer la dirección a seguir y las estrategias para el cumplimiento de las metas. Para entender el camino que se debe seguir para elaborar un plan de marketing se usó la guía de Sainz cuyos principales aspectos coinciden con las ideas de otros autores como Philip Kotler y Gary Armstrong. El cuadro que se presenta a continuación (ver tabla 1) describe los elementos pertenecientes a cada plan de marketing y la valoración de cada uno respecto a los objetivos de este proyecto.

Tabla 1: Elementos del plan de marketing de distintos autores

Autor	Elementos del Plan de Marketing	Valoración de la Guía de plan de marketing
Kotler y Armstrong (2016)	Análisis de la situación Estrategias de marketing Tácticas de marketing Proyecciones financieras Controles de implementación	Contiene elementos con estructura clara, aplicables para medianas y grandes organizaciones. Se aborda el plan de marketing hasta su implementación.
Cohen (2001)	Análisis de la situación y exploración del entorno Determinación de metas y objetivos Desarrollo de estrategias de marketing Desarrollo de tácticas de marketing Previsiones de plan de marketing Desarrollo de ratios financieros Presentación del plan de marketing	Esta guía de plan de marketing tiene un mayor enfoque al desarrollo de productos.
Mayorga y Araújo (2014)	Análisis de la situación Investigación de mercados Formulación estratégica de marketing Mezcla de marketing Evaluación económica financiera	Los elementos que tienen aproximación hacia el producto o servicio contienen elementos que podrían generar cierta confusión en la elaboración del plan de marketing.
Sainz de Vicuña (2012)	Análisis de la situación Diagnóstico de la situación Formulación de objetivos Elaboración y elección de estrategias de marketing Definición de plan de acción y presupuesto	Guía de plan de marketing con estructura más clara y fases definidas que servirán como pautas para el diseño de la investigación. Se destaca también su aplicación en empresas PYME.

Adaptado de Kotler y Armstrong (2016); Cohen (2001); Mayorga y Araujo (2014) y Sainz de Vicuña (2012).

De acuerdo con la información presentada se decidió que la estructura propuesta por Sainz de Vicuña es la que mejor responde y se adapta a los objetivos establecidos en este proyecto. Luego del análisis de los modelos planteados por otros autores, se destaca que este autor presenta un orden a modo de fases donde incluye todos los elementos de un plan especial para una empresa de servicios. Asimismo, la guía de elaboración de Sainz de Vicuña concuerda con lo planeado en este trabajo en la medida en que se concentra más en la implementación y no tanto en la ejecución del plan de marketing.

La guía de plan de marketing de Sainz de Vicuña (2014) consta de tres fases, conformadas a su vez por distintas etapas. La primera fase comprende la etapa del análisis externo e interno y el diagnóstico de la situación. La segunda fase abarca la etapa de definición de objetivos de marketing, la etapa de segmentación y posicionamiento y la etapa del marketing mix. La fase tres contiene la etapa de formulación de los planes de acción y la etapa de determinación del presupuesto. A continuación, en la Tabla 2, se detalla cada uno de los pasos anteriormente descritos:

Tabla 2: Guía de plan de marketing propuesta por Sainz de Vicuña (2014)

	Fase 1	Fase 2	Fase 3
1ra Etapa	Análisis Interno		
	Análisis externo		
2da Etapa	Diagnóstico de la situación		
3era Etapa		Definición de objetivos de marketing	
4ta Etapa		Estrategias de marketing:	
		- Cartera	
		- Segmentación y posicionamiento	
		- Fidelización	
		- Funcional (marketing mix)	
5ta Etapa			Planes de acción: promoción, publicidad, ventas, etc.
6ta Etapa			Determinación del presupuesto de marketing.

Fuente: Sainz de Vicuña (2014).

En suma, este modelo delimita cuáles son los pasos y las fases que hay que cumplir para obtener un plan de marketing; a continuación, se detalla cada paso a seguir.

5.1. Fase uno

5.1.1. *Análisis interno y externo*

El análisis externo se compone de factores del macroentorno y del microentorno. Dentro del macroentorno, es posible identificar estos factores mediante el análisis PESTE (Político, Económico, Social, Tecnológico y Ecológico) y en el microentorno, mediante el análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter.

Cabe destacar que “las fuerzas competitivas más fuertes determinan la rentabilidad de un sector y se transforman en los elementos más importantes de la elaboración de la estrategia” (Porter, 2008, p. 2). Dentro de estas fuerzas competitivas se halla, por ejemplo, la amenaza de entrada de nuevos competidores, la rivalidad entre estos, el poder de negociación de los proveedores y de los compradores, y la amenaza de ingreso de productos sustitutos.

En el análisis interno, por otro lado, se examinan los factores de la empresa que permiten potenciar las fortalezas y neutralizar las debilidades (D’ Alessio, 2015), usando para este fin la herramienta de análisis AMOFHIT (Administración y gerencia, Marketing y ventas, Operaciones productivas y de servicios e infraestructura, Finanzas y contabilidad, Recursos Humanos y cultura, Informática y comunicaciones, y Tecnología). Además, la mezcla de ambos (análisis externo e interno) se resume en una matriz FODA de la empresa (D’ Alessio, 2015).

5.1.2. *Diagnóstico de la situación*

Con relación a este punto Sainz de Vicuña (2014) explicó que el análisis de la situación, tanto en su vertiente interna como externa, requiere de un acopio de información tan amplio como riguroso que servirá de base para establecer un posterior diagnóstico. Así, se divide esta primera etapa de análisis de la situación en dos campos: el exterior a la empresa o análisis externo y el que se centra en la propia realidad empresarial o análisis interno.

A partir de lo citado, el diagnóstico de la situación de una empresa abarca la parte externa, es decir, situación del sector, competitividad, regulaciones, entre otras variables, y la parte interna, en otras palabras, supone el análisis de la empresa, de la situación actual, de las fortalezas y debilidades, de las oportunidad y amenazas, lo que corresponde a una visión profunda de la empresa.

5.2. Fase dos

5.2.1. *Decisiones estratégicas de marketing*

a. Establecimiento de objetivos

El plan de marketing de cualquier empresa gira alrededor de los objetivos planteados. Según Stapleton (1986):

Los objetivos de la empresa no solo deben ser realistas, asequibles, sino que han de formularse a corto, mediano y largo plazo separadamente. Para poderlos incluir en el plan de marketing, todos los objetivos han de ser definibles y, por tanto, cuantificables y comparables. (p. 23)

Adicionalmente, Rodríguez (2011) complementa lo dicho sobre los objetivos con las siguientes palabras:

Suelen expresarse en términos de volumen de ventas, de cuota de mercado o beneficios que hay que conseguir en el período que hace referencia el plan. Además, es preciso que estos objetivos estén en consonancia con los objetivos generales de la empresa. (p. 76)

Análogamente, y de acuerdo con lo expuesto por Sainz de Vicuña (2014), los objetivos de marketing pueden ser de dos tipos: cuantitativos y cualitativos. Los primeros se caracterizan por proponer logros mensurables para la empresa que se expresan en cifras concretas, mientras que los segundos plantean metas menos tangibles, pero no por ello menos importantes.

5.2.2. Estrategias de marketing

Tabla 3: Niveles de estrategia

Niveles	Tipo de estrategia	Herramienta para utilizar
Nivel 1	Estrategia corporativa: No se deciden en el plan de marketing, sino en el plan estratégico de la empresa, pero tienen una influencia directa en la estrategia de marketing	Visión y misión, Estrategias genéricas de Porter.
Nivel 2	Estrategia de Cartera: En este nivel de la estrategia es donde se debe empezar a definirse la estrategia de marketing	Matriz Ansoff
Nivel 3	Estrategia de segmentación: Se enfoca en la detección de aquel segmento atractivo para la empresa.	Herramientas de segmentación y posicionamiento planteadas por el autor
	Estrategia de posicionamiento: Consiste en conseguir una posición significativa en el mercado, por lo que la empresa deberá ser capaz de diferenciarse de sus competidores.	
Nivel 4	Estrategias Funcionales: Consiste en la combinación de los diferentes medios e instrumentos de marketing de los que dispone la empresa para alcanzar sus objetivos de marketing	Marketing mix de Lovelock

Fuente: Sainz de Vicuña (2014).

a. Marketing mix

El marketing *mix* consiste en la combinación de elementos operacionales, con el fin de que una empresa ofrezca a sus clientes un servicio consistente y, a su vez, alcance los objetivos definidos (Fernández, 2015). El modelo tradicional se fundamenta en cuatro pilares que corresponden a los productos, y en el caso del marketing de servicios se han añadido tres componentes clave, estos se conocen como el marketing *mix* de servicios (Martínez, 2012).

Los elementos del marketing *mix* tienen que estar conectados para que exista una congruencia en el momento en que el usuario recibe la asistencia (Marcial, 2015). Asimismo, según Novoa (2009), una correcta relación de las P's ayudará a que la empresa se desenvuelva con planificación y cohesión, en pro de satisfacer las necesidades del cliente y conseguir beneficios para ambas partes.

- Elementos del producto: según Lovelock y Wirtz (2009), estos conforman el núcleo de la estrategia de marketing de una organización, es decir, si un producto se encuentra mal fabricado, no creará una valoración importante para los consumidores, inclusive si los demás componentes están correctamente ejecutados. A partir de lo anterior se podría

concluir que los elementos del producto son una parte importante del marketing *mix*, dado que el funcionamiento del resto de factores depende de un adecuado desempeño de este. Igualmente, tienen dos finalidades: cumplir con los requerimientos de los clientes de manera eficiente, y posicionarse en la mente del consumidor, hasta desplazar a otros artículos de la competencia (Marketing Publishing citado en Ordoñez, 2018). En efecto, la asistencia que brinda la organización debe generar un valor significativo para los usuarios, pues si este está mal diseñado, generará un impacto negativo. De acuerdo con Lovelock y Wirtz (2009), la planeación de la mezcla de marketing empieza con la construcción de una definición de servicio que aporte valor y que se diferencie de las alternativas de la competencia.

- Lugar y tiempo: esta parte abarca tanto la distribución como el tiempo de entrega de los productos o servicios. Desde la perspectiva de Lovelock y Wirtz (2009), la entrega de productos a los clientes implica tomar decisiones sobre dónde y cuándo van a entregarse, y qué canales se utilizarán para tal fin.

Conforme con estos autores, en la actualidad, factores como la rapidez y la comodidad del sitio son claves para la entrega del servicio de una forma adecuada y eficiente. En ese sentido, la efectividad es una característica valorada en las empresas hoy en día, pues supone entregar a tiempo lo ofrecido.

- Precio: este indica el valor económico que corresponde al producto para la venta a los consumidores. Con relación a los servicios, resulta más complejo calcularlo, puesto que es inmaterial, no obstante, es indispensable realizar este ejercicio. En palabras de Lovelock y Wirtz (2009), la estrategia de fijación de precios es cambiante, debido a que estos varían por factores como el tipo de cliente, la demanda y la capacidad disponible. De igual modo, los compradores no solo tienen en cuenta el precio para obtener los beneficios deseados, sino que evalúan otros costos asociados con su tiempo y esfuerzo.

Según Santesmases (2007), existen cinco motivos por los que el precio es importante: (a) es a corto plazo y puede cambiar rápidamente en diferentes contextos; (b) es competitivo; (c) es el único que genera entradas; (d) influye psicológicamente en el consumidor; y (e) en la mayoría de los casos es el único dato disponible.

- Promoción: para Marcial (2015), la promoción es la comunicación persuasiva que tiene como propósito fomentar el uso de los servicios difundidos en el corto, mediano o largo plazo. Sin embargo, existe un riesgo, debido a que un servicio es intangible y los usuarios

no pueden experimentarlo antes de la compra, por ello, se requiere una comunicación efectiva que le transmita seguridad al cliente (Lovelock y Wirtz, 2015).

Conviene considerar que la comunicación efectiva es clave para el éxito de un programa de marketing (Lovelock y Wirtz, 2015); esta tiene tres funciones: proporcionar información sobre el servicio, persuadir al público objetivo de los méritos de un servicio y animarlo a actuar en los tiempos indicados.

En el caso del marketing de servicios, gran parte de la comunicación es instructiva y se enfoca en los clientes nuevos. Los vendedores necesitan dar a conocer los beneficios del servicio, dónde y cuándo obtenerlo, y cómo participar en el proceso para obtener los mejores resultados. En este contexto, es pertinente escoger los canales correctos para que la información llegue al público objetivo, pues esta difusión se lleva a cabo de manera masiva (Lovelock y Wirtz, 2015).

- Proceso: consiste en la participación de elementos concretos e intangibles, con los que luego de una serie de etapas se obtiene un resultado final para el usuario (Deleg y Pintado, 2014). En la visión de Lovelock y Wirtz (2015), la forma en que una empresa ejecuta su trabajo es tan importante como lo que realiza, y más si se trata de un producto comercializado por varios competidores. Por este motivo, la creación y entrega de elementos de productos exigen el diseño y la implementación de procesos eficaces.

En el ámbito de los servicios, las entradas y salidas son más cambiantes en comparación con la fabricación de productos. Esta circunstancia aumenta cuando la compra se efectúa en el mismo momento, pues el procedimiento debe ser adecuado, por ende, es necesario encontrar un equilibrio entre la demanda y la capacidad (Lovelock y Wirtz, 2015).

- Entorno físico: este se vincula con las sensaciones que el consumidor percibirá por medio de sus sentidos, en otros términos, la tangibilidad mostrará en cierta medida la calidad del servicio e impresionará a los consumidores (Lovelock y Wirtz, 2015).

Para Celano (2015), el diseño del lugar y la forma de trabajo de los colaboradores son primordiales en la creación de una identidad para la organización. A su vez, el entorno físico influye en los consumidores de tres maneras: como medio de mensajería, como medio llamativo y que posibilita diferenciarse y a la vez, como medio que brinda afecto, a través de factores sensoriales, para mejorar la prueba (Celano, 2015).

- Personal: desde el punto de vista de Lovelock y Wirtz (2015), su relevancia se basa en la proximidad con los usuarios al momento de realizarse el servicio. Esta interrelación interviene en el modo en que los clientes observan la asistencia, y en dicho escenario, las

ventajas respecto a los competidores serán la actitud y la habilidad de los trabajadores. Respecto a estas ventajas competitivas, los empleados han de tener características básicas como competencia, cortesía, credibilidad, confiabilidad, responsabilidad y comunicación (Celano, 2015)

Además, los colaboradores encargados de dar el servicio deben ser embajadores de la filosofía de la empresa. Por ello, es importante trabajar en conjunto con el área de administración de personal, así como ser estrictos en los procesos de selección, capacitación y motivación de los empleados (Lovelock y Wirtz, 2015).

En conclusión, el *mix* de marketing de servicios muestra los componentes esenciales para el surgimiento de estrategias encargadas de defender las necesidades de los usuarios, al interior de un mercado con muchas rivalidades (Lovelock y Wirtz, 2015). En el caso de HOGESA S. A. C., empresa que compite tanto con formales como informales, dichas estrategias se deberán tomar en cuenta para mostrar el servicio desde la posición de la experiencia y planificación, en pro de construir la propuesta de valor hacia el cliente o familiares, y al mismo tiempo priorizar las mejoras en la asistencia que reciben los adultos mayores.

5.3. Fase tres

5.3.1. Planes de acción

Respecto a este punto, Sainz de Vicuña (2014) planteó que la definición y puesta en marcha de los planes de acción es, sin duda, la fase de mayor dinamismo dentro del plan de marketing. Este consiste en realizar un listado de tareas que debe cumplir una empresa en un tiempo determinado para conseguir los objetivos definidos. Asimismo, este plan de acción se torna relevante en la medida en que los pasos a seguir cuenten con un orden concreto y se dispongan de recursos suficientes para cada uno. Es oportuno tener presente que el plan de acción tiende a sufrir cambios a lo largo del proceso del proyecto, puesto que, en muchos casos, en plena realización, la empresa puede modificar lo inicialmente definido. Sin embargo, conviene tener ese plan como un punto de referencia.

5.3.2. Determinación de presupuesto

Respecto al presupuesto de un plan de marketing, *Marketing Publishing Center* (s.f.) indica que se deberán contemplar únicamente los presupuestos relativos a las funciones propias del área de marketing. En principio, es necesario tomar en consideración los siguientes aspectos fundamentales:

- El presupuesto recomendado para su plan de marketing ha de ser seriamente analizado, ponderado y aprobado por la gerencia de la empresa (*Marketing Publishing Center, s.f.*).
- En este presupuesto deberán estar claramente identificados los gastos e inversiones propias de cada una de las funciones de marketing que vayan a ser presupuestadas en acción al plan (*Marketing Publishing Center, s.f.*)
- Se debe incluir un estado detallado en el que se justifiquen y soporten las necesidades de cada partida de gastos e inversión, en relación con las necesidades del proyecto y en función del beneficio bruto o aporte que se espera que generen las ventas del producto (*Marketing Publishing Center, s.f.*). De manera similar, *Marketing Publishing Center (s.f.)* mencionó tres formas básicas para la elaboración de presupuestos, descritas en los apartados siguientes.

a. Método mecánico

Al seguir este método, el presupuesto de marketing se establece simplemente como un coste histórico porcentual o como un simple cálculo de lo que queda para el marketing, luego que se han considerado todos los demás conceptos de gastos de la empresa, así como sus partidas de resultado: administración, producción, impuestos, beneficios, etc. (*Marketing Publishing Center, s.f.*)

b. Método por tareas

Este método prevé que el presupuesto se construya desde arriba y que luego descienda hacia las partidas inferiores, según lo que la gerencia estime sobre cuáles serán las necesidades para desarrollar las diversas tareas involucradas en la aplicación de dicho presupuesto, entre las que se incluyen las actividades de marketing (*Marketing Publishing Center, s.f.*).

c. Método cooperativo

Este es un método que se desarrolla en tres etapas (*Marketing Publishing Center, s.f.*):

- Como primer paso, la gerencia de la empresa envía a los demás departamentos una primera estimación presupuestaria, basada en los objetivos corporativos, como una guía de planificación que dará una cifra inicial respecto a la asignación de fondos requeridos para las actividades de marketing.
- Tras esto, los encargados de la planificación de marketing desarrollan sus estrategias tomando en consideración los parámetros globales establecidos en las cifras dadas por la gerencia, pero con libertad para recomendar excepciones, siempre y cuando estén sustentadas por una bien ponderada y detallada justificación de sus requerimientos.

- Por último, la gerencia revisa a fondo el plan de marketing, e incluso los detalles pormenorizados del presupuesto. Por ende, decide al respecto y aprueba una cifra final.

6. Captación y fidelización de clientes

6.1. Captación de clientes

Cabe mencionar que el principal objetivo de la residencia geriátrica es obtener mayores ganancias que puede con el crecimiento de la cartera de clientes y usuarios. Alrededor de ello, Marketing (2011) indicó lo siguiente:

Para identificar el mercado meta atractivo o los mercados meta convenientes, la organización de salud debe llevar a cabo tres pasos. El primero es la segmentación de mercado que es el acto de identificar y definir el perfil de distintos grupos de clientes que podrían requerir servicios separados, para lo cual se podrían elaborar las mezclas de marketing correspondientes. El segundo paso es la fijación de metas de mercado a los cuales incursionar. El tercer paso es el posicionamiento en el mercado, que es el acto de establecer y comunicar los beneficios singulares clave que ofrece un servicio de salud en el mercado. (párr. 6)

Con relación a lo citado, el proceso de segmentación es relevante ya que, en primera instancia, define el tipo de clientes a los cuales se va a dirigir; además, delimita la correcta determinación de los mercados meta y, por último, fija el posicionamiento de mercado, que consiste en dar a conocer los beneficios y promociones de un servicio de salud.

En cuanto a esto, Regalado et al. (2011) señalaron que la captación de clientes consiste en desarrollar el proceso clave de establecer relaciones firmes y duraderas con las personas o las organizaciones que, directa o indirectamente, podrían influir en el éxito de las actividades de la empresa. Este componente crea fuertes vínculos económicos, técnicos y sociales entre las distintas partes.

A partir de lo anterior, se puede decir que la captación del cliente corresponde a la creación y consolidación de relaciones fuertes entre el comprador y el vendedor. Ha de ser así para que, en un futuro, existan beneficios económicos, técnicos y sociales para ambas partes.

6.2. Fidelización de clientes

Para HOGESA S. A. C. un punto importante en la consecución de sus objetivos es la fidelización de los clientes. Este concepto es definido por Mesén (2011) de la siguiente manera:

La fidelización de clientes pretende que los compradores o usuarios de los servicios de la empresa mantengan relaciones comerciales estables y continuas o de largo plazo con esta.

La fidelidad se produce cuando existe una correspondencia favorable entre la actitud del individuo frente a la organización y su comportamiento de compra de los productos y servicios de la misma. (p. 30)

En esa medida, la fidelización asegura una cantidad de clientes por un plazo factible para los intereses de la empresa. A su vez, fidelizar trae consecuencias positivas como aumentar el valor de la marca para los clientes y usuarios y la posibilidad de ser recomendado gracias a la buena reputación.

De acuerdo con Vieites (2012), tener satisfechos a los clientes supone no solo la posibilidad de que estos repitan la compra en el negocio, sino una serie de beneficios añadidos para la empresa como los siguientes:

- Son prescriptores: este tipo de clientes tienen la habilidad de influir sobre otros y recomendar el servicio, por lo que se convierten en los mejores portavoces de la marca.
- Mejora continua: los clientes fidelizados tienen mejor conocimiento del negocio y por tanto obtendrán un mayor nivel de confianza, por lo que estarán en mejores condiciones para brindar sugerencias a la empresa.
- Mayor conocimiento de los clientes por parte de la empresa: mientras la empresa se relacione más con un cliente, se le conoce mucho mejor y, por ende, la empresa podrá adaptarse mejor a sus necesidades y gustos.
- Rentabilidad para la empresa: es mucho menos costoso fidelizar un cliente que atraer otro nuevo. Los clientes fidelizados son menos sensibles al momento de incrementar precios puesto que valoran el servicio que se les presta y, en consecuencia, estarán dispuestos a pagar más.
- Aumento de ventas: resulta más sencillo ofrecer un servicio a un cliente actual que a uno nuevo que desconoce el negocio. Análogamente, hay mayor probabilidad de que los clientes fieles demanden nuevos productos o servicios a la empresa. (párr. 379)

7. Conclusiones

Como conclusión de este capítulo conviene recalcar que la importancia del marketing en las empresas está dada por las ventajas competitivas que este otorga. Adicionalmente, el propósito del plan de marketing debe estar relacionado con el cliente; de ahí se puede deducir que este resulta esencial para la compañía en tanto contribuye a establecer la dirección de las metas. Por lo demás, el plan de marketing proporciona las herramientas ideales para establecer las estrategias que lleven al logro de los objetivos planteados.

Sobre el proceso de captación de clientes, la segmentación es relevante cuando define el tipo de clientes a los cuales se dirige la organización. Luego, la correcta determinación de los mercados meta, y, finalmente, el posicionamiento de mercado, que busca dar a conocer los beneficios y promociones de un servicio de salud. También es importante destacar que la fidelización trae consecuencias positivas, por ejemplo, aumenta el valor de la marca, los usuarios, y da la posibilidad de ser recomendado gracias a la buena reputación.

8. Resumen

Este capítulo explica la definición y la importancia del marketing desde la perspectiva de diversos autores, seguido por las consideraciones necesarias para comprender la diferencia y los factores adicionales que se vinculan en el marketing para servicios, a diferencia del marketing de producto.

Sumado a ello, se traza el camino de la formulación de un plan de marketing, y se detalla el paso a paso que se debe seguir para finalmente estructurar un plan a la medida de las necesidades de una empresa; así, se da cuenta de una ruta con tres fases y varias etapas dentro de estas, las cuales van desde el análisis del entorno y de la situación, hasta las acciones propias del marketing mix.

La información plasmada en este capítulo fue utilizada para elaborar el plan de marketing que se propuso para HOGESA S. A. C., a fin de solucionar la problemática abordada en este proyecto.

CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

En el presente capítulo se muestra la situación actual del sector de servicios geriátricos en el Perú y la situación de la empresa HOGESA S. A. C. en este mercado.

1. El adulto mayor en Perú

La población para analizar durante este trabajo se circunscribe a las personas mayores de 60 años. En el Perú, tanto como en el mundo, existe un incremento respecto a la longevidad de las personas. De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística e Informática (en adelante INEI), actualmente 3 984 244 de personas en el país son adultos mayores, cifra que en porcentajes significa el 12.4 % de la población total (INEI, 2019). Por otro lado, según estimaciones y proyecciones de la población total para el año 2020, se espera que la cantidad de adultos mayores peruanos se incremente a 4 080 637 personas (INEI, 2019).

“Si bien la mayoría de la población adulta mayor se concentra en Lima, en general, las zonas rurales poseen un mayor número de población adulto mayor en comparación con las zonas urbanas” (Bloui, Tirado y Mamami 2018). Con base en la información del INEI, se observa que en regiones como Arequipa, Moquegua, Puno y Apurímac se concentra entre el 13 % y el 14 % de la población total, porcentaje superior al promedio nacional (INEI, 2012). Estas cifras pueden dar luces respecto a la situación del adulto mayor en el país, y al mismo tiempo devela una disminución en las tasas de fecundidad y un aumento en la esperanza de vida de los peruanos.

1.1. Adulto mayor y centros geriátricos

Como lo indica el mismo término, los centros de servicios geriátricos son aquellos que brindan atención a personas adultas. Según lo indicado por Bloui et al. (2018) “El estudio de las personas adultas mayores es un ámbito que cada vez toma mayor importancia a nivel global debido al crecimiento demográfico de este grupo” (p. 9).

Para prestar tales servicios existen en el país los CARPAM. Indistintamente de su naturaleza pública o privada, estos centros ofrecen atención gerontológica, vivienda, tratamiento psicológico, nutrición y cuidado las 24 horas al adulto mayor. No obstante, los CARPAM tienen actualmente dos limitaciones importantes: primero, al ser mayoritariamente privados, se limitan a atender a las personas con los suficientes recursos económicos para asumir el pago, y en segunda instancia, aún no se ha prestado suficiente atención a la normativa que regule el funcionamiento de estos lugares.

Esta deficiente atención se evidencia en los incrementos de informalidad durante los últimos años en este mercado, pues según datos del MIMP, de aproximadamente 650 residencias

geriátricas que operan en el mercado de geriátricos, solamente 152 están correctamente acreditadas por esta entidad.

1.2. Adulto mayor en Lima Moderna

En datos obtenidos por la Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública (2019), en adelante CPI, se evidencia que la población total de adultos mayores en Lima Metropolitana es de 1 581 300 personas, valor que en cifras porcentuales comprende el 14.9 % de la población en la capital (ver figura 3).

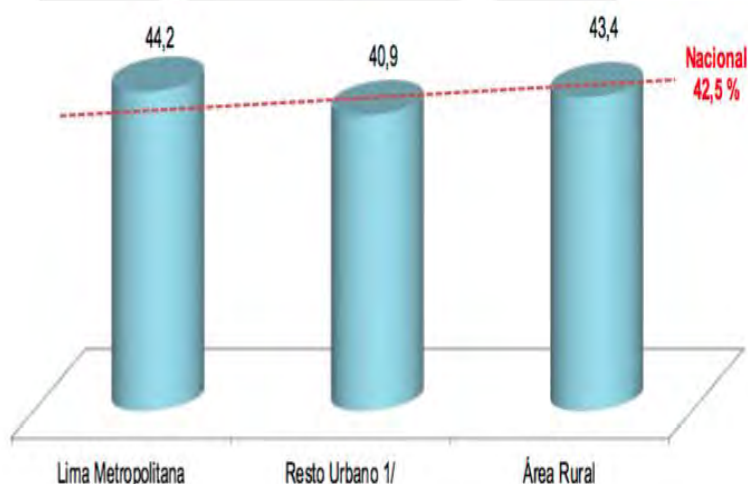
Figura 3: Lima Metropolitana 2019: Población según Generación

Lima Metropolitana 2019: Población según Generación				
GENERACIÓN Z - CENTENIALS	GENERACIÓN Y - MILLENNIALS	GENERACIÓN X	BABY BOOMERS	SILENCIOSA
(MENORES 18 años)	(18 a 35 años)	(36 a 55 años)	(56 a 71 años)	(72 a + años)
Hombres 1,463.6 Mujeres 1,408.7 TOTAL 2,872.3	Hombres 1,718.5 Mujeres 1,673.4 TOTAL 3,391.9	Hombres 1,342.6 Mujeres 1,392.8 TOTAL 2,735.4	Hombres 545.4 Mujeres 623.1 TOTAL 1,168.5	Hombres 177.3 Mujeres 235.5 TOTAL 412.8
27.1%	32.1%	25.9%	11.0%	3.9%

Fuente: CPI (2019).

Adicionalmente, según información del INEI (2019), en Lima Metropolitana la cantidad de hogares con una persona de la tercera edad llega a un 44.2 % (ver figura 4). Considerando estos datos, es oportuno destacar el incremento de esta población en la capital, razón por la que se requiere un sector competitivo y capaz de satisfacer las necesidades de dicha población.

Figura 4: Situación de la población adulto mayor



Fuente: INEI (2019).

En la figura 5, por otro lado, se muestra la cantidad total de adultos mayores de 56 años a más por niveles socioeconómicos. De igual manera, se destaca que el potencial público de los centros geriátricos (NSE A/B) en Lima Metropolitana es de 526 000.

Figura 5: Hogares y población por sexo y segmentos de edad según NSE en Lima

Lima metropolitana 2019: Hogares y población por sexo y segmentos de edad según nivel socioeconómico (En miles de personas)											
NSE	Hogares		Población		Población por segmentos de edad						
	Mls.	%	Mls.	%	00 - 05 años	06 - 12 años	13 - 17 años	18 - 24 años	25 - 39 años	40 - 55 años	56 - + años
A/B	759.1	27.9	2,922.8	27.7	228.9	272.2	212.8	355.9	722.0	604.6	526.4
C	1,123.7	41.3	4,507.1	42.6	408.9	478.8	358.1	585.5	1149.5	880.6	645.7
D	663.9	24.4	2,553.2	24.1	244.3	282.5	207.8	337.1	658.0	488.2	335.3
E	174.1	6.4	597.8	5.6	59.6	68.6	49.8	78.9	153.9	113.1	73.9
TOTAL LIMA METROPOLITANA	2,720.8	100.0	10,580.9	100.0	941.7	1,102.1	828.5	1,357.4	2,683.4	2,086.5	1,581.3

Fuente: CPI (2019).

2. Centros geriátricos en América Latina

América Latina presenta la misma tendencia que Perú, con un incremento de la población de adultos mayores sostenido en el tiempo. En consecuencia, los gobernantes de cada país enfocan sus esfuerzos en crear nuevas políticas que ofrezcan una buena calidad de vida a estas personas.

Según estadísticas de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2012), en adelante CEPAL, en Brasil y en México se concentra un número significativo de adultos mayores, siguiéndoles países como Colombia, Argentina y Perú.

Actualmente, los sistemas de jubilación en América Latina son deficientes, motivo por el cual muchos de los adultos mayores continúan laborando hasta edades muy avanzadas, o dependen de familiares directos (CEPAL, 2012), además, de acuerdo con otros datos de esta entidad, una de cada cuatro viviendas en Latinoamérica cuenta con un adulto mayor (CEPAL, 2012). A continuación, se detallan las condiciones de los adultos mayores en algunos países de América Latina.

- Chile: las personas de la tercera edad desarrollan talleres de manera gratuita organizados por las municipalidades. Aproximadamente 85 % de los adultos mayores en este país se valen por sí mismos, y no requieren un cuidador. Son el 34 % de la población y suelen vivir con sus hijos. (Latin American Post, 2018, párr. 3)

- Argentina: las personas mayores de escasos recursos constituyen más del 7 % de la población, mientras que un 38 % de esta población tienen los ingresos suficientes para sus gastos y cuidados necesarios. (Latin American Post, 2018, párr. 4)
- Colombia: las personas de la tercera edad necesitan de reformas legales que les proporcionen calidad de vida. Gran cantidad de estas personas suelen vivir en la pobreza, el abandono y la exclusión social. Aproximadamente el 40 % de ellos tienen algún problema de salud mental. (Latin American Post, 2018, párr. 5)

Ahora bien, en Latinoamérica existe una mayoría notable de centros geriátricos privados, más la gestión de estas organizaciones no está del todo estandarizada. Por ejemplo, en el caso de Colombia, los centros geriátricos de Medellín tienen un conocimiento bastante limitado respecto a la gestión por procesos, y estos no son estandarizados ni documentados, debido a que nacen de iniciativas familiares propias (López, 2012).

En el caso de Chile existe una fuerte informalidad en estas instituciones, alcanzando hasta un 37 % del total de establecimientos, lo que implica que la mayoría de estos tienen problemas con la calidad de los servicios ofrecidos (Morris, 2007). Por lo tanto, a partir de lo citado, se deduce que buena parte de los Estados latinoamericanos no poseen aún subsidios de calidad que cubran las pensiones de adultos mayores y que ofrezcan, además, servicios de calidad en todos los ámbitos que implica la tercera edad. Solo los niveles socioeconómicos altos tienen la capacidad de adquirir estos servicios especializados.

3. Centros geriátricos en el Perú

En este país las empresas dedicadas al cuidado del adulto mayor son conocidas como casas de reposo. Según estimaciones de la base de datos del CARPAM (Páginas Amarillas, 2017), en el Perú funcionan actualmente más de 650 hogares de reposo, de los cuales cerca del 85 % se encuentran localizados en Lima. De este porcentaje, el distrito que cuenta con más casas de reposo es Santiago de Surco con un 8 % del total de casas en Lima.

Por otro lado, San Borja cuenta con aproximadamente 41 casas de reposo, cifra que representa el 7 % del total en Lima. Estos dos distritos de la ciudad conglomeran la mayoría de los centros de atención al adulto mayor, puesto que el excedente se encuentra distribuido en los 42 distritos que cuentan con una casa de reposo en Lima. (Páginas Amarillas, 2017 citado en Crispin et al., 2018, p. 15)

Para el MIMP (2017) citado en Crispin et al. 2018:

En Lima Metropolitana existen 152 organizaciones CARPAM, que son los centros geriátricos que han sido registrados y acreditados por el Estado, de las cuales el 3.9 % pertenecen

al sector público, el 96.1 % son iniciativas privadas, y el 63 % del total son centros de atención mixtos y pertenecen al sector privado. Por su parte, el 7.9 % del total es reconocido como un centro gerontológico que es tanto público como privado, mientras que el 28.9 % constituyen centros geriátricos de los cuales solo uno pertenece al sector público y el resto es de inversión privada. Estos se encuentran en las condiciones de brindar atención integral, salud y vivienda a la población de la tercera edad, sean dependientes o independientes (p. 15).

4. El Hogar Geriátrico Señor de la Ascensión

4.1. Descripción del sujeto de estudio

El Hogar Geriátrico Señor de la Ascensión es una empresa dedicada al cuidado del adulto mayor que inició operaciones en el año 2004 y que tiene como objetivo brindar un ambiente adecuado para las personas adultas mayores con ayuda de profesionales expertos en salud que brindan los cuidados necesarios y específicos para los pacientes según el diagnóstico de cada uno. La organización cuenta actualmente con cinco locales y con una capacidad para 300 pacientes aproximadamente (HOGESA, s.f.).

Respecto a la distribución de funciones y responsabilidades, la dra. Pilar es quien se encarga de los tratamientos médicos, la definición de las funciones y las técnicas que se debe hacer, y de planear la reunión con los familiares. Por su parte, el sr. Ulises está a cargo de todo lo relacionado con el área gerencial y administrativa, y ya que tanto la dra. Pilar como el sr. Ulises son hermanos y socios, ambos toman las decisiones más apropiadas para el crecimiento de la empresa.

4.2. Descripción del servicio

HOGESA S. A. C. ofrece dos tipos de servicios. Por un lado, brinda el servicio de alojamiento que incluye servicio de limpieza, alimentación y lavandería. Y de otro, ofrece ayuda asistencial de la que hacen parte la rehabilitación física, actividades de entretenimiento, baño y aseo y cuidados médicos preventivos. En este sentido, la residencia funciona como un hospedaje para adultos mayores que además brinda servicios asociados a la medicina.

4.3. Visión y misión de la empresa

El establecimiento de la visión y misión de una organización sirve para reconocer el futuro que se espera conseguir; asimismo, lograr una proyección hacia el largo plazo y tener un panorama general que responda las interrogantes: quiénes somos, qué hacemos, y hacia dónde nos dirigimos (D' Alessio, 2015). La visión y misión deben considerar tres factores principales en relación con sus clientes: a) necesidades de los clientes: qué necesidad se está satisfaciendo,

b) grupos de clientes: a quién se está atendiendo, c) tecnología y formas de producción: cómo es que se está satisfaciendo esa necesidad.

De esa manera, para la organización HOGESA S. A. C. se ha propuesto la siguiente estructura de la visión y misión empresarial:

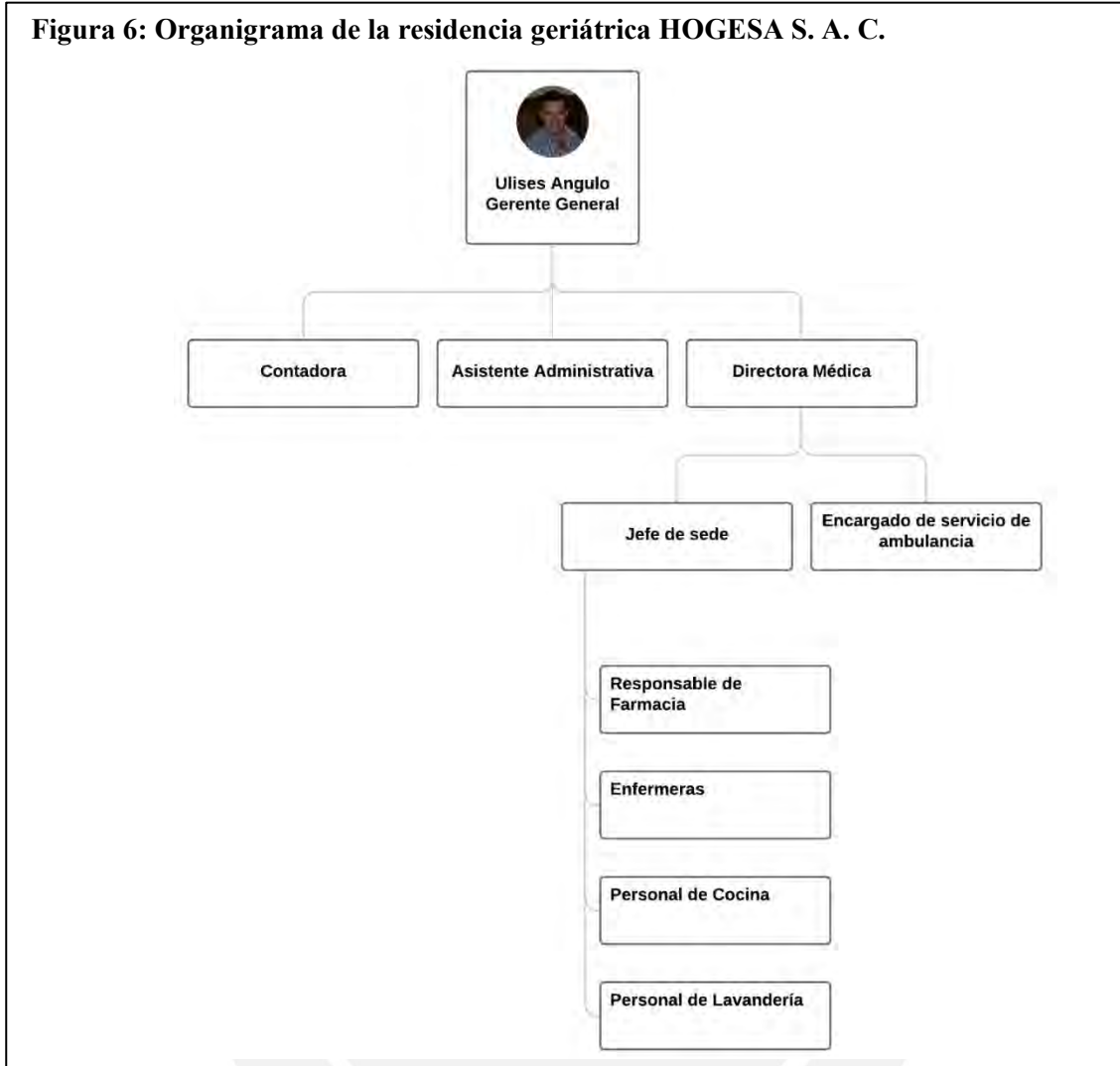
Visión: “ser una institución privada reconocida y legitimada como líder en brindar un servicio de calidad al Adulto Mayor, no solo en la ciudad de Lima sino a nivel nacional” (HOGESA, s.f., párr. 2).

Misión: “Brindar atención integral de calidad, contando con un equipo comprometido y sensibilizado con la atención y cuidado al Adulto Mayor, con un programa Gerontológico adecuado según las necesidades de cada paciente, dentro de una infraestructura acorde para mejorar su calidad de vida”. (HOGESA, s.f., párr. 1)

4.4. Estructura organizacional

La empresa tiene una estructura organizacional jerárquica encabezada por el gerente general quien a la vez es el dueño de la organización. Luego la estructura se subdivide en tres unidades que deben reportar al gerente general y que están compuestas por la contadora, la asistente administrativa y la directora médica. En el caso de la contadora y la asistente administrativa no se cuenta con subunidades correspondientes. Por su parte, la directora médica tiene a cargo al jefe de cada sede de HOGESA S. A. C. y a la persona encargada del servicio de ambulancia. Finalmente, los cinco jefes de sede responden por el personal de farmacia, enfermería, cocina y lavandería. En la Figura 6 se ilustra el organigrama proporcionado por la empresa.

Figura 6: Organigrama de la residencia geriátrica HOGESA S. A. C.



4.5. Instalaciones

La empresa cuenta con instalaciones limpias y espaciosas y con ambientes tranquilos que le hacen recordar al adulto mayor su propio hogar. Las habitaciones cuentan con dormitorios, baños incorporados con barras de seguridad, agua caliente, y televisión con cable, y las áreas comunes como corredores y ambientes de relajación son espaciosos y cuentan con confortables sillones clínicos aptos para la delicada anatomía del residente. Además, las diferentes sedes poseen ascensores ideales para el desplazamiento de los adultos mayores en sillas de ruedas y bastón.

Como ya se mencionó, HOGESA S. A. C. cuenta en la actualidad con cinco sedes nombradas según la localización donde se hallan. Así, el primer centro se encuentra ubicado en la calle Estados Unidos en Jesús María. Tiene capacidad para 60 residentes, pero al día de hoy solo se alojan 40. El segundo local que también se encuentra en la zona de Jesús María está en la calle Francisco Zela y tiene capacidad para 66 residentes, aunque solo se alojan 38. Por otro lado,

el tercer centro se localiza en San Borja y pese a que tiene una capacidad para recibir 26 residentes, actualmente se alojan solo 17. El cuarto local se halla en el Cercado de Lima, específicamente en la calle José Gálvez, y aunque puede albergar 50 residentes, en sus instalaciones solo se alojan 35. Por último, el quinto local de HOGESA S. A. C. también se encuentra en el Cercado de Lima, pero en la calle Manuel del Pino. Con una capacidad para 110 residentes es el principal centro de la residencia, aunque en la actualidad aloja a 75 adultos mayores (Ulises Angulo, comunicación personal, 26 de junio del 2019).

Figura 7: Distribución de las sedes de HOGESA S. A. C.



5. Resumen

En este capítulo se hizo referencia a la situación contextual del adulto mayor y del sector geriátrico en la actualidad. En primer lugar, indica la situación del adulto mayor a nivel nacional. La mayor parte de adultos mayores se concentra en Lima; sin embargo, en las zonas rurales se concentra una gran fracción de esta.

También, se tiene a disposición Centros de Atención Residencial para Personas Adultas Mayores (CARPAM). Es importante mencionar que las limitaciones de estos, desencadenaron en el surgimiento de residencias informales. Respecto a Lima moderna, se concentra un número de ancianos equivalente al 14.9% de la población en la capital. Además, el 44.2% de hogares de Lima metropolitana cuentan con una persona de la tercera edad, lo que demuestra el incremento de esta población y el requerimiento de un sector competitivo.

En el caso de América Latina, una de cada cuatro viviendas cuenta con un adulto mayor, lo que representa el crecimiento de esta población. Sin embargo, los sistemas de jubilación son deficientes lo que obliga a la gran mayoría de estos a laborar hasta edades avanzadas o depender

de algún familiar. Asimismo, existe gran cantidad de centros geriátricos, pero la gestión no está totalmente estandarizada.

En el caso de Perú, funcionan actualmente más de 650 hogares de reposo, de los cuales cerca del 85% se encuentran localizados en Lima y el distrito que cuenta con más casas de reposo es Santiago de Surco. Cabe mencionar que el 7.9% son centros gerontológicos tanto públicos como privados, mientras el 28.9% es conformado por centros geriátricos mayormente privados.

Para finalizar, HOGESA S. A. C., empresa dedicada al cuidado del adulto mayor. Actualmente cuentan con 5 locales y con una capacidad para 300 pacientes aproximadamente. Los servicios, ofrecidos se agrupan básicamente en dos: alojamiento y asistencial. Esto debido a que la organización funciona como un servicio de hospedaje para adultos mayores y contempla el cuidado médico.

6. Conclusiones

Teniendo en cuenta lo anteriormente mencionado, es posible concluir que el sector privado es el que se está encargando de proveer el servicio de residencias geriátricas o similares en su mayoría, debido a que el Estado Peruano no da abasto. También, el 85 % de las residencias geriátricas están en Lima metropolitana y solo 152 de estas se encuentran acreditadas.

Asimismo, en América Latina, se concluye que, a pesar del incremento de la población adulta, existen países que no se encuentran preparados para satisfacer las necesidades de estos. Como es el caso de Colombia y Argentina, lugares en que normalmente los ancianos de niveles socioeconómicos altos tienen la posibilidad de tener un estilo de vida adecuado.

Finalmente, se infiere que HOGESA S. A. C. tiene una importante trayectoria en el sector de hogares geriátricos que se refleja en la confianza mostrada por sus clientes y usuarios. Además, es una organización que cumple responsablemente con todas las regulaciones del Estado y está acreditada por el MIMP.

CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación tiene un propósito exploratorio descriptivo y se centra en un enfoque mixto para proponer la aplicación de un plan de marketing en una empresa de servicios y sus acciones de mejora. Así pues, teniendo en cuenta estos parámetros, se utilizarán *focus group*, entrevistas a clientes y expertos, así como también encuestas a los potenciales clientes del servicio.

1. Diseño de la investigación

Los estudios pueden tener un alcance exploratorio, descriptivo, correlacional o causal (Pasco y Ponce, 2015). En cuanto al alcance exploratorio, este tiene como finalidad examinar un tema o un problema de investigación que haya sido poco estudiado, ya sea porque no existen investigaciones relacionadas con ello o porque se trata de un fenómeno organizacional relativamente nuevo (Pasco y Ponce, 2015). “En ese sentido, estos estudios ayudan a comprender fenómenos poco estudiados y sugerir nuevas líneas de investigación para el futuro” (Pasco y Ponce, 2015, p. 43). Por su parte, el alcance descriptivo se orienta a “especificar las propiedades, dimensiones y características de un fenómeno organizacional [...] para comprender a detalle la forma en la que se comporta” (Pasco y Ponce, 2015, p. 43).

El alcance de un estudio está referido a la estrategia que se selecciona en la investigación, en este caso, el estudio tiene un alcance exploratorio-descriptivo, entendiendo que va más allá de la simple descripción y exposición del impacto de un plan de marketing en las empresas. Asimismo, es de propósito exploratorio porque, en cuanto a la construcción de planes de marketing en residencias geriátricas, el conocimiento es considerablemente escaso.

En cuanto al enfoque de este proyecto, Hernández, Fernández y Baptista (2010) señalaron que el enfoque cualitativo “utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación” (p. 7), mientras que el enfoque cuantitativo “utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (Hernández et al., 2010, p. 4). Ahora bien, respecto al enfoque mixto, los autores indicaron que este “implica un proceso de recolección, análisis y vinculación de datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio” (p. 544).

De acuerdo con esta información, el presente proyecto tuvo un carácter mixto, lo que significa que a través de la aplicación de técnicas de recolección de datos cuantitativos y cualitativos se obtuvieron unos resultados más consolidados y fiables, reuniendo las principales ventajas de ambos enfoques.

De igual forma, (Hernández et al., 2010) identificaron cinco de las más importantes estrategias de investigación: el experimento, el estudio tipo encuesta, el estudio de caso, la etnografía y la investigación acción. Dado que el propósito de este proyecto es comprender e interpretar en profundidad una situación en particular, la estrategia utilizada fue la de estudio de caso que, según Pasco y Ponce (2015):

[...]estudia en profundidad un número limitado de casos específicos [...] para poder comprender un fenómeno más amplio. Cada caso suele tratarse como un sistema con partes integradas y límites definidos. Los estudios de caso también se realizan en los contextos en los que ocurre ordinariamente el fenómeno organizacional estudiado. (Pasco y Ponce, 2015, p. 47)

Desde esta perspectiva, el estudio también abarcó un horizonte temporal de investigación de tipo transeccional en la medida en que se recolectó información en un único lapso de tiempo, información obtenida durante el periodo 2019, que proporcionó datos concordantes con la realidad de la empresa al momento de ser procesados (Pasco y Ponce, 2015)

2. Justificación del diseño

En este caso, existe bibliografía relacionada con el tema de planes de marketing, pero no existen estudios acerca de la construcción de uno enfocado en empresas de servicios geriátricos. Por tal motivo, el alcance del presente estudio inicia como exploratorio, y también asume un alcance descriptivo ya que el análisis se basa en la descripción de la situación actual de la empresa. Para ello, se ha buscado la información teórica pertinente y también se ha entrevistado al gerente general para la verificación de datos.

El enfoque por el que se decantó esta investigación es el de tipo mixto, pues la combinación de los enfoques cualitativo y cuantitativo permitió que esta investigación gozara de una percepción más integral, completa y holística (Hernández et al., 2010). Asimismo, estas características fueron esenciales para el proyecto porque posibilitaron la obtención de mayor conocimiento del público adulto mayor lo que en definitiva redundó en la elaboración de un plan de marketing apropiado. Ahora bien, aunque ya se aclaró que se utilizó un enfoque mixto, cabe señalar que este tuvo una preponderancia cualitativa.

Análogamente, diversos autores argumentaron que con el enfoque mixto se exploran distintos niveles del problema de estudio, y en esta medida fue posible evaluar las dificultades y los problemas aparecidos en la investigación, y logrando de esta forma un amplio abanico de perspectivas frente a estos (Todd, Nerlich y Mckeown 2004, citado en Hernández et al., 2010).

En esta misma línea temática se debe mencionar que el estudio de caso fue una estrategia pertinente para el proyecto ya que posibilitó la exploración detallada de los elementos necesarios para la elaboración del plan de marketing en la residencia geriátrica. Es de anotar que este tipo de estrategias facilitó la profundización en aspectos complejos, sensibles y personales implicados en el mejoramiento de los planes de marketing en mercados poco desarrollados (Stevenson, 1990)

En ese sentido, esta investigación consiste en un estudio de caso único enfocado en una empresa de servicios geriátricos: HOGESA S. A. C. Por lo que cada una de las sedes de la empresa fueron tomadas como unidades de análisis y dentro de ellas hubo unidades de observación a las que se han acudido. El estudio de caso servirá para explorar en profundidad las falencias de las acciones de marketing utilizadas en dicha empresa y, de esa manera, fomentar la construcción de un nuevo plan de marketing mejorado.

Por otro lado, se ha desarrollado el método de operacionalización de la investigación, ubicado en la matriz de consistencia de HOGESA S. A. C. (ver Anexo B), que consiste en “traducir los lineamientos generales incorporados en los objetivos e hipótesis de investigación a variables concretas de estudio” (Pasco y Ponce, 2015, p.56).

3. Unidades de observación

Toda investigación cuenta con unidades de observación que sirven para determinar quiénes son los principales actores involucrados y así establecer qué tipo de información se recogerá de cada uno de ellos (Pasco y Ponce, 2015). Este proyecto contó con unidades de análisis divididas en las siguientes cuatro categorías: gerente de la organización, experto en geriatría, clientes y potenciales clientes de HOGESA S. A. C. (ver Tabla 4). Con la información brindada por estos individuos se obtuvo conocimiento sobre las características del adulto mayor, sus sentimientos, sus necesidades y la generación de valor que se tuvo en cuenta para el desarrollo de este proyecto.

Tabla 4: Unidades de observación

Unidades de observación		Técnica de recolección de información
Gerente general de HOGESA S. A. C.	Sr. Ulises Angulo	Entrevistas a profundidad
Especialista geriatra	Dr. Juan Carlos Montoya	
Clientes de HOGESA S. A. C.	Sede Jesús María (av. Francisco Zela)	
	Sede Jesús María (av. Estados Unidos)	
	Sede Santa Beatriz (av. José Gálvez)	
	Sede Santa Beatriz (av. Manuel del Pino)	
	Sede San Borja (calle Giuseppe Monti)	
Potenciales clientes de HOGESA S. A. C.	Personas que viven en Lima moderna mayores a 30 años de NSE A y B	Focus group y encuestas

4. Población y selección muestral

La población de un estudio se refiere al número de personas o elementos que forman parte de la investigación. En el presente proyecto, la población para las entrevistas, *focus group* y encuestas estuvo centrada en el gerente de la organización, el experto geriatra, el cliente (familiar del adulto mayor) y los potenciales clientes. De esta manera, el objetivo de utilizar estas herramientas consistió en indagar por las preferencias de la población de estudio al momento de seleccionar una residencia geriátrica.

Asimismo, se utilizó el muestreo no probabilístico, que “no busca representar estadísticamente a la población sino reflejar o permitir cierta aproximación al fenómeno organizacional investigado” (Pasco y Ponce, 2015, p. 53). Este muestreo fue realizado por conveniencia, que según Pasco y Ponce “enfatisa la selección en función de la facilidad de acceso a la unidad de observación por el propio investigador” (Pasco y Ponce, 2015, p. 54).

Se debe considerar además que no fue posible conocer el tamaño exacto de la muestra ya que el público objetivo de este estudio fueron aquellas personas residentes en Lima moderna con edades superiores a los 30 años y que son adultos mayores o tienen un familiar de estas características. Debido a que evidentemente no es posible conocer el número exacto de habitantes con estas condiciones, el tamaño de la muestra tampoco se pudo conocer de forma precisa (Malhotra, 2008). Es por tal razón que se decidió llevar el muestreo no probabilístico y por

conveniencia, seleccionando así a los participantes de acuerdo con las facilidades para la recolección de información (Hernández et al., 2010). Si bien no es permitido realizar inferencias sobre la población, este tipo de muestreo posibilita un acercamiento al fenómeno estudiado en la población (Ponce y Pasco, 2015).

De otra parte, los métodos mixtos pueden ejecutarse de manera concurrente (simultáneamente) o secuencial (Hernández et al., 2010). Respecto a la primera forma, Hernández et al (2010) refirió que “se aplican ambos métodos de manera simultánea: los datos cuantitativos y cualitativos se recolectan y analizan más o menos en el mismo tiempo”. Por otro lado, en la ejecución secuencial señaló que “en una primera etapa se recolectan y analizan datos cuantitativos o cualitativos, y en una segunda fase se recaban y analizan datos del otro método” (Hernández et al., 2010). Teniendo en cuenta estos hechos el presente proyecto utilizó el diseño mixto exploratorio secuencial (DEXPLOS) de modalidad derivativa, en tanto los datos recolectados y analizados en la fase cualitativa (CUAL) se utilizaron para informar a la otra fase cuantitativa (CUAN). Además, con el diseño mixto secuencial se realizó un análisis cualitativo y cuantitativo sobre los datos de ambos tipos durante todo el proceso (Hernández et al., 2010).

En consecuencia, se comenzó con la aplicación de una entrevista preliminar al gerente Ulises Angulo con el fin de conocer de primera mano la situación de la empresa. Posteriormente, se implementó una nueva entrevista (conocida también como entrevista focalizada) cuya orientación se dio de acuerdo a los conceptos de marketing de servicios de salud y planes de marketing. Esta entrevista fue realizada por Rolando Castro, integrante del grupo de investigación, y con la aplicación de esta se obtuvieron datos relevantes que sirvieron para tener un panorama más amplio de la organización. También se realizó una entrevista semiestructurada al Dr. Juan Carlos Montoya quien es especialista en geriatría y manejo de residencias geriátricas. En esta también se preparó una guía de preguntas enfocadas en conocer las características del adulto mayor y las condiciones necesarias que debiese tener una residencia geriátrica desde la perspectiva de alguien experto en la materia. La entrevista al Dr. Montoya la hizo Steve Morales, integrante del grupo de investigación.

Adicionalmente, se optó por entrevistar a clientes actuales de HOGESA S.A.C. Al respecto, es importante destacar que se tuvo acceso a todos los locales de la organización, y por ende fue posible interactuar con los familiares de adultos mayores residentes en este hogar geriátrico, justificando de esta manera el muestreo por conveniencia, ya que los entrevistados fueron seleccionados por accesibilidad y proximidad con los integrantes de este proyecto. En total fueron 15 personas distribuidas en los cinco locales de HOGESA S. A. C., es decir, tres por local,

y los criterios para su selección fueron la cercanía, el grado de confianza, la disposición y la disponibilidad de los entrevistados.

La mayoría de las personas entrevistadas fueron mujeres mayores de 30 años residentes en Lima moderna cuyo parentesco con el familiar adulto mayor fue el de hijas, La siguiente tabla especifica los perfiles de cada entrevistado.

Tabla 5: Perfiles de los clientes entrevistados

NOMBRE	FECHA DE ENTREVISTA	EDAD	Parentesco
Nicolás Almeida	07/12/2019	53	Hermano
Edgardo Sánchez	09/12/2019	44	Hijo
Yolanda Montoya	08/12/2019	47	Hija
Betsy Sánchez	08/12/2019	42	Esposa
Rolando Zapata	07/12/2019	86	Hermano
Carlos Muñoz	07/12/2019	50	Hijo
Sara Oviedo	07/12/2019	53	Esposa
Estela Araújo	07/12/2019	59	Hija
Omaira Galantón	08/12/2019	50	Hija
Celia Rosales	08/12/2019	39	Hija
Gladys Betalleluz	08/12/2019	55	Hija
Fernando Jerí	07/12/2019	42	Hijo
Iván Robledo	08/12/2019	31	Sobrino
Elizabeth Valdivia	08/12/2019	44	Hija
Raúl Escudero	07/12/2019	49	Hijo

De otra parte, aunque a buena parte de los adultos mayores no les genera mucho interés colaborar en un *focus group*, sí fue posible elaborar dos de estos grupos focales en los que se pudo identificar y seleccionar a los clientes potenciales (familiares de adultos mayores). La Tabla 6 muestra los perfiles de los participantes.

Tabla 6: Participantes en los *focus group*

Nombre	Edad	Parentesco	Distrito
Participante 1	58	Hija	Lince
Participante 2	32	Nieta	Lince
Participante 3	50	Sobrino	Jesús María
Participante 4	58	Hija	Lince
Participante 5	33	Sobrino	Jesús María
Participante 6	31	Nieto	Pueblo Libre
Participante 7	39	Hija	Jesús María
Participante 8	33	Nieto	Miraflores
Participante 9	32	Nieta	San Borja
Participante 10	60	Hijo	Jesús María
Participante 11	35	Hijo	Magdalena
Participante 12	61	Hija	San Miguel
Participante 13	56	Hijo	Cercado de Lima

Finalmente, el muestreo utilizado para las encuestas o cuestionarios fue el no probabilístico debido a que, como se expuso anteriormente, no se conoce con exactitud la población total objeto de este estudio. Según Rositas (2014), son dos los criterios que deben tomarse en cuenta para validar el tamaño de la muestra en estos casos. Uno de ellos corresponde a una muestra no inferior a 100 sujetos; y que la cantidad de sujetos observados sea mínima 10 veces el número de ítems o variables a estudiar en las encuestas (Rositas, 2014). En ese sentido, los cuestionarios incluyeron siete variables de estudio y se contó con una muestra de 100 sujetos de Lima Moderna con edades mayores a los 30 años y de nivel socioeconómico A y B.

5. Proceso de recolección de la información

De acuerdo con Hernández et al. (2010), las técnicas están relacionadas con todos los instrumentos que se utilizan para recabar los datos en la investigación; es decir, se seleccionan las diferentes herramientas con las que el investigador consigue la información que requiere para el

desarrollo de su investigación. “Un instrumento de recolección de datos es, en principio, cualquier recurso del que pueda valerse el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información” (Hernández et al., 2010). En efecto, el investigador necesita conocer la realidad del objeto de estudio para, posteriormente, elaborar un instrumento que ofrezca respuesta y exprese en forma ordenada y sistemática datos estadísticos.

A continuación, se describen las técnicas para la recolección de datos sugeridos por (Avolio, 2015):

6. Protocolo del caso

Tanto para *focus group* o entrevistas realizadas, se entregó una guía de información a los participantes para que conocieran los lineamientos generales y objetivos que se buscan con este estudio. Asimismo, se les otorgó un modelo de consentimiento informado emitido por la Facultad de Gestión y Alta Dirección para permitir hacer uso de la información brindada por los participantes.

7. Fuentes de evidencia

Para la recolección de información se utilizaron encuestas, entrevistas y *focus group*. Para el primero se definió el *target* y se formuló un cuestionario con preguntas objetivas. En tanto, para la entrevista al especialista se seleccionó a un médico experto en temas de manejo de centro geriátricos y, por otra parte, para las entrevistas a clientes se seleccionó a quince clientes fidelizados de HOGESA S. A. C. (tres clientes por cada local).

Los *focus group* estuvieron dirigidos a los potenciales clientes. La estrategia consistió en reunir a participantes que pudieran responder un cuestionario más flexible, teniendo en cuenta que se obtendrían respuestas más espontáneas y abiertas, necesarias para profundizar la información del objeto de estudio.

8. Esquema de las entrevistas

El especialista en centros geriátricos fue contactado a través de llamadas telefónicas. En la comunicación telefónica, los entrevistadores se presentaron como alumnos de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP) y expusieron un corto resumen del tema de estudio. Posteriormente, se acordó un día y hora para la reunión de ambas partes de acuerdo con la disponibilidad mutua.

En el caso de las entrevistas a clientes, estos fueron contactados en cada sede de HOGESA S. A. C. Asimismo, se les brindó un breve resumen oral de la investigación y el permiso para la utilización de la información brindada para fines de esta investigación. Finalmente, el día de la

entrevista se informó acerca de la cantidad de preguntas y la flexibilidad que debían tener los participantes para expresarse libremente, mientras que se distribuía la carta de consentimiento a cada participante para permitir el uso de la información que brindase.

9. Instrumentos de investigación aplicados

Para la obtención de datos se utilizaron dos métodos cualitativos y uno cuantitativo. Siendo uno de estos las entrevistas realizadas al especialista, clientes y gerente, en donde se profundizó sobre temas relacionados con un plan de marketing para un hogar geriátrico. En ese orden de ideas, se hizo uso de una guía de preguntas adecuadas para las diversas acciones que realizan las personas entrevistadas o sus lugares de trabajo. Las entrevistas fueron grabadas y transcritas, y se conservó la evidencia del formato de consentimiento y formato de preguntas.

Se efectuaron también dos *focus group*, enfocados en los clientes potenciales. Además, este método tuvo como objetivo averiguar las opiniones de los encuestados respecto al servicio del hogar geriátrico. Finalmente, a partir de la encuesta aplicada los clientes potenciales de HOGESA S. A. C. se definió el *target* y se formuló un cuestionario con preguntas objetivas.

9.1. Entrevistas

Para ello, se decidió elegir las entrevistas semiestructuradas, en especial las entrevistas a profundidad. En estas se trabajó un esquema básico que permitía que las preguntas estuvieran centradas en el tema de interés de la investigación. Se controló el ritmo de la entrevista midiendo el tiempo con mucho respeto, observando cuán bien el entrevistado tomaba las preguntas, así como el interés que mostraba.

Las guías de entrevista fueron validadas por la profesora Martha Pacheco y, posteriormente, por el profesor Sandro Sánchez. Lógicamente, antes de iniciar la entrevista e incluso pactar el lugar, se realizó una presentación sobre el tema de investigación a las personas que se pensaban contactar. Por último, para asegurar el óptimo desarrollo y comprensión de las respuestas que los entrevistados brindaron, se decidió grabar cada entrevista para luego transcribir las grabaciones y analizar las respuestas que los expertos en el tema aportaron.

9.2. Focus group

Fue fundamental llevar a cabo esta técnica en tanto se buscaba obtener respuestas subconscientes por parte de clientes potenciales de HOGESA S. A. C. Esto último debido a que “el grupo focal reúne a un grupo de personas quienes discuten sobre un determinado tema. Ello permite no solo recoger información de modo individual sino conocer la dinámica del grupo” (Pontificia Universidad Católica del Perú, 2009, p. 8). Así pues, se realizaron dos grupos focales

de seis y siete personas respectivamente, en los cuales había familiares de los adultos mayores; es decir, clientes.

Los *focus group* realizados como parte de la investigación, fueron moderados por Eduardo Angulo, miembro del equipo investigador, quien además tiene un parentesco familiar con miembros de la organización. Cabe clarificar que los participantes no conocían al moderador y tampoco tenían conocimiento de la cercanía de uno de los miembros del equipo investigador con miembros de la organización. De modo que las respuestas o aportes de los participantes no se han visto limitadas o sesgadas por dicha información relacionada al moderador.

9.3. Encuestas online

Las encuestas forman parte de las técnicas cuantitativas más importantes para la recolección de datos ya que son sencillas de ejecutar, económicas, y se hacen en poco tiempo (Martínez, 2011). Para el presente proyecto se definió el público y se formuló un cuestionario (ver Anexo F) con preguntas objetivas a 100 participantes con el fin de conocer con detalle las características del sector. De igual manera, se seleccionaron las mejores acciones de marketing para la residencia con base en la información recolectada de las herramientas cualitativas.

Tabla 7: Ficha técnica de encuestas online

Público objetivo	Personas mayores a 30 años
Muestra	100 personas
Fecha de inicio	15/12/2019
Fecha de cierre	20/12/2019

10. Técnicas de procesamiento de información

Las técnicas y procesamiento de la información se realizaron una vez se recabó la información, utilizando el análisis cuantitativo del dato. En el segundo paso, se aplicó la hermenéutica o interpretación de la información recabada en las entrevistas, además de la triangulación de información, esto es, “uso de diferentes técnicas de recolección de data dentro de un estudio” (Saunders, Lewis y Thornhill, 2009, p. 146). En otras palabras, en el trabajo se emplearon diferentes técnicas de recolección y procesamiento de la información basándose el enfoque cualitativo. De acuerdo con Hernández et al. (2010): “Los datos generan categorías, análisis temático, descripción, análisis y desarrollo de temas y significado profundo de los resultados” (p. 15).

La transcripción de las entrevistas realizadas se ingresó a la herramienta WebQDA para su codificación. Es importante señalar que la herramienta en mención se define de la siguiente manera:

Es un *software* de análisis de texto, video, audio e imagen que funciona en un ambiente colaborativo [...] Podrá crear categorías, codificar, controlar, filtrar, hacer búsquedas e interrogar a los datos para responder a sus preguntas de investigación. WebQDA se presenta como un *software* específico destinado a la investigación cualitativa en general que proporciona numerosas ventajas con relación a la investigación. (Neri de Souza et al., 2016, p. 5).

Los datos cuantitativos obtenidos se analizaron con ayuda de elementos como la distribución de frecuencias propia de la estadística descriptiva que, por lo demás, sirvió para ilustrar los datos recolectados en el trabajo de campo. (Hernández et al., 2010)

11. Validación de instrumentos

El docente de CENTRUM PUCP Business School, Sandro Sánchez, revisó la guía de entrevista a expertos, así como la serie de preguntas contenidas en la encuesta para actuales y potenciales clientes. Del mismo modo, fue necesario validar estos instrumentos siguiendo el criterio metodológico cualitativo, motivo por el cual, Martha Pacheco, docente de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la PUCP, dio su punto de vista favorable con respecto a la elaboración de las guías de entrevista.

12. Resumen

La presente investigación es de carácter exploratorio-descriptivo y, para ello se empleó un enfoque mixto para evaluar la incorporación de un plan de marketing adecuado dirigido hacia una empresa que ofrece servicios gerontológicos y la influencia de estas prácticas de marketing para lograr captar y fidelizar clientes.

Por otra parte, se utilizó la estrategia de casos de estudio que facilitó la exploración en profundidad de las falencias de las acciones de marketing utilizadas en HOGESA S. A. C. y, de esa manera, construir un nuevo plan de marketing mejorado. También se hizo uso de distintas fuentes para lograr identificar a potenciales participantes en el estudio: los actuales y potenciales usuarios (adulto mayor) y el cliente (familiar del adulto mayor).

Por último, la información fue obtenida mediante las técnicas de entrevista a expertos y *focus group*, y procesada por medio de la herramienta WebQDA, que es un *software* de análisis de texto y/o video.

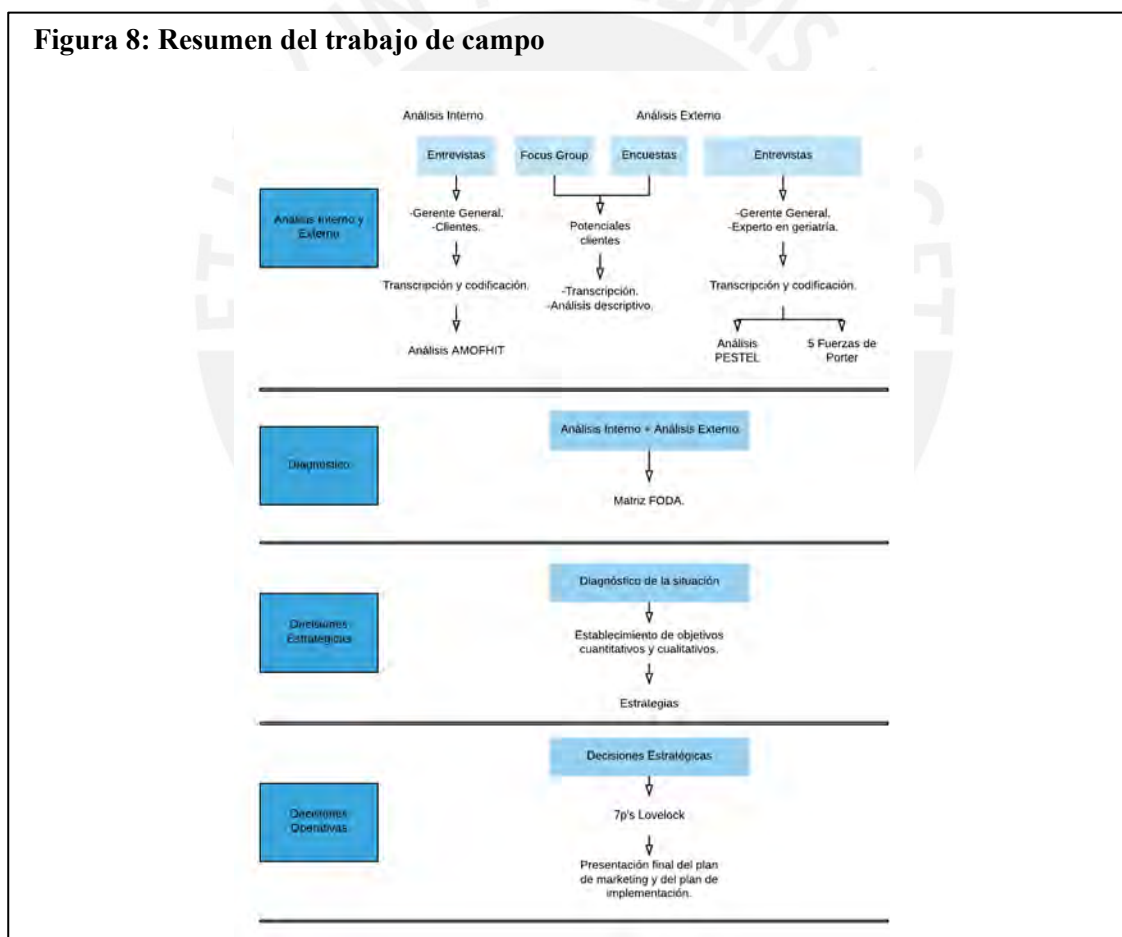
CAPÍTULO 5: PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

En este acápite se exponen los resultados del trabajo de campo, los cuales han sido resumidos y organizados según las preguntas de investigación. En cada pregunta se desarrolla un análisis detallado que recolecta información valiosa para posteriormente ser utilizada en la construcción de las acciones estratégicas del plan marketing de HOGESA S.A.C.

1. Resumen del trabajo de campo

Como se mencionó en los apartados iniciales, el enfoque teórico seguido en este estudio se basó en la propuesta de Sainz de Vicuña en la que se describieron tres fases para la investigación: análisis y diagnóstico, decisiones estratégicas y decisiones operativas. La forma de recolección de información basada en esta propuesta se resume en la siguiente figura.

Figura 8: Resumen del trabajo de campo



2. Objetivos del trabajo de campo

- Conocer la percepción de los clientes potenciales respecto a las residencias geriátricas.
- Identificar los sentimientos y la experiencia de los clientes en la empresa HOGESA S. A. C.

- Realizar encuestas con la finalidad de conocer la intención de utilizar el servicio por parte del potencial público de la residencia geriátrica.
- Recolectar información pertinente para construir el análisis interno y externo de la empresa.
- Interpretar los resultados de acuerdo con las variables de estudio.

3. Presentación de los hallazgos en función de las variables del marketing

3.1. Producto

3.1.1. *Percepción del especialista*

Cuando se le preguntó al especialista por la forma en la que debería prestarse el servicio en una residencia geriátrica, señaló que “debe ser un lugar en perfectas condiciones, ideal para el bienestar de un adulto mayor y con la presencia permanente de al menos un médico geriatra quien realizará controles periódicos a los ancianos: examen de orina, hemograma, hemoglobina, nutrición, peso, terapias, entre otros. (Juan Montoya, comunicación personal, 9 de diciembre del 2019).

3.1.2. *Percepción de la organización*

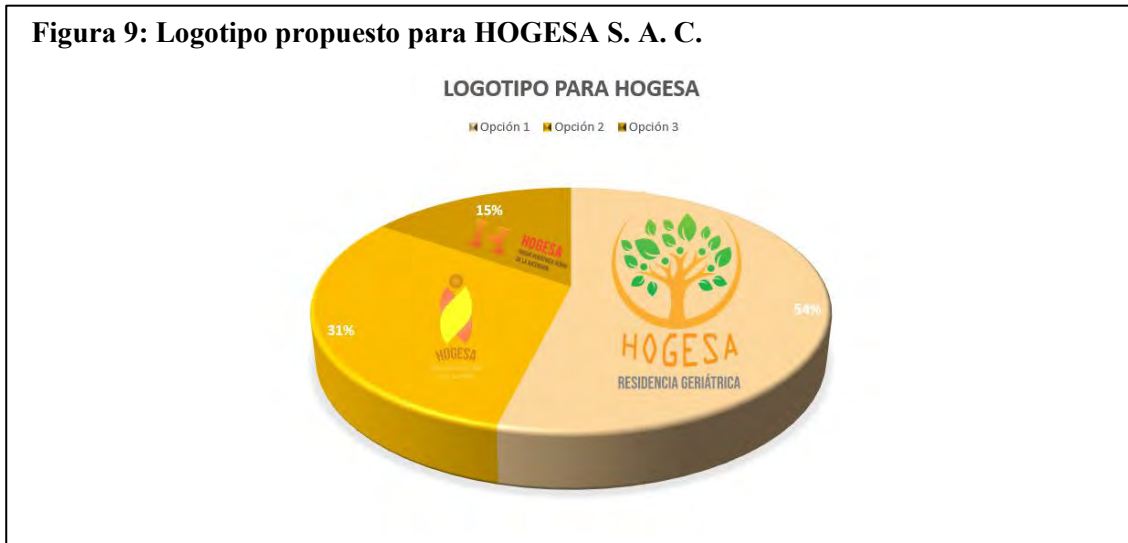
A partir de la entrevista realizada al gerente general, se pudo determinar que el aspecto más valorado del servicio es la constante interacción de la directora médica con los residentes y familiares. Al respecto, aseguró que esto es clave y genera una relación de confianza entre la residencia y los clientes a la vez que genera una ventaja competitiva para HOGESA S. A. C. Asimismo, aseguró que la infraestructura de la que disfrutaban sus residentes es uno de sus grandes atributos, y que, a diferencia de otras residencias geriátricas, ellos han sabido construir y acondicionar un espacio de confort y seguridad.

3.1.3. *Percepción del cliente*

Respecto a este punto, la mayoría de los clientes entrevistados coincidieron en que la residencia brinda una buena atención, posee una infraestructura adecuada pensada para el bienestar del adulto mayor y realiza con puntualidad y periodicidad los respectivos chequeos médicos a cada residente, un factor que influye en la tranquilidad de sus familiares.

Tras finalizar cada entrevista, se le mostró a cada cliente una lista de posible nuevo logo para la empresa, por lo que se solicitó que escogiesen en orden de importancia el más conveniente. La mayoría de clientes, seleccionó el logo que contiene el árbol de la vida (ver Figura 9), al ser una representación de la formación humana.

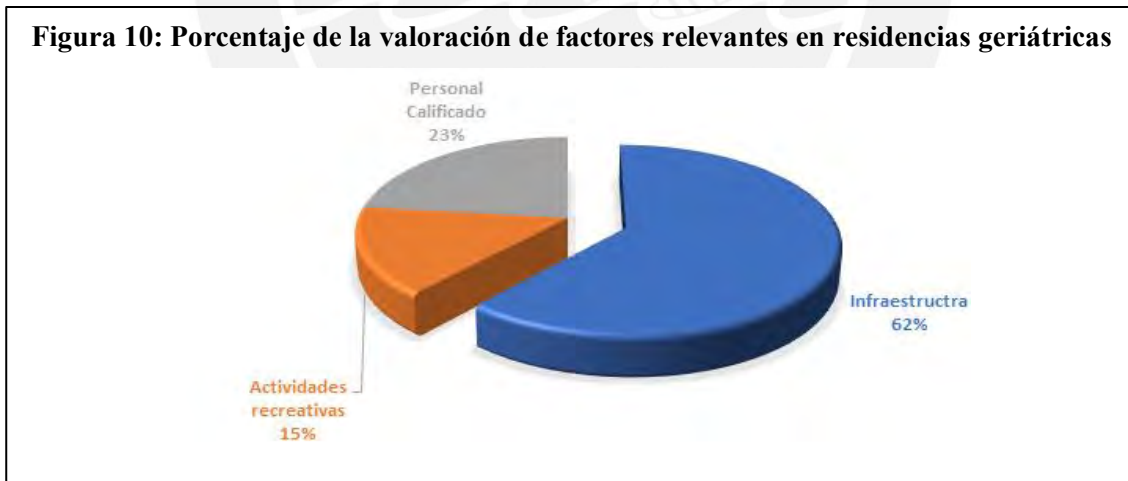
Figura 9: Logotipo propuesto para HOGESA S. A. C.



3.1.4. *Percepción del público potencial*

Para la totalidad de participantes del *focus group* la vocación de servicios de los trabajadores es sin duda el factor más importante a la hora de escoger una residencia para el alojamiento de sus familiares. De otro lado, respecto a la pregunta por el segundo factor de importancia, el 23 % eligió el personal calificado, mientras que el 15 % de los participantes escogió las actividades recreativas como segundo factor de importancia, y el 62 % restante consideró que la infraestructura es el segundo elemento más relevante.

Figura 10: Porcentaje de la valoración de factores relevantes en residencias geriátricas



En este orden de ideas, buena parte de los encuestados resaltó que la característica más importante para una residencia geriátrica debe ser una infraestructura adecuada. Análogamente, una segunda característica esencial tiene que ver con un personal amable y comprometido. La buena reputación, la ubicación central y el reconocimiento fueron catalogados en el tercer lugar como factores de relevancia.

3.2. Precio

3.2.1. *Percepción del especialista*

Cuando se le preguntó al doctor Montoya cuál debería ser el precio más adecuado para el servicio prestado en una residencia geriátrica, respondió que este debe fijarse de acuerdo con el lugar en el que se encuentre el establecimiento. Según el doctor, “en el lugar en el que trabajo (confidencial), el precio está entre 4 y 5 mil soles mensuales, y en Jesús María o Pueblo Libre, varía de 2 a 3 mil soles al mes. Considero un precio promedio el de 2500 soles mensuales” (Juan Montoya, comunicación personal, 9 de diciembre del 2019).

3.2.2. *Percepción de la organización*

Entretanto, el gerente mencionó que el precio fue establecido a partir de una evaluación de costos en la que se tuvieron en cuenta todos los servicios ofrecidos por HOGESA S. A. C., además de un sondeo de mercado y los precios ofrecidos por los competidores. El señor Angulo afirmó que los precios del servicio son competitivos, y que además no representan dificultad alguna para la residencia en tanto los clientes suelen estar bastante satisfechos con los precios establecidos.

3.2.3. *Percepción del cliente*

Los clientes entrevistados consideraron que el precio de los servicios ofrecidos por la residencia es justo de acuerdo con la calidad de este. Aunque existen lugares con precios más bajos, los entrevistados aseguraron que no accederían a sus servicios debido a que carecen de las condiciones mínimas de atención al adulto mayor.

3.2.4. *Percepción del público potencial*

Las respuestas obtenidas en los *focus group* mostraron respuestas más variadas. Así, el 8 % de los entrevistados estaba dispuesto a pagar hasta 5000 soles por el servicio de residencia geriátrica, mientras que el mismo porcentaje de individuos consideró el valor de 3500 soles como justo y adecuado. Por otro lado, el 23 % indicó que podría pagar 3000 soles, mientras que un 31 % dijo que 2000 soles era un precio conveniente. Finalmente, el 15 % restante determinó su capacidad de pago por debajo de los 200 soles. Teniendo en cuenta que los precios de HOGESA S. A. C. van desde los 1800 hasta los 2500 soles, es posible concluir que la residencia está en la misma línea de los intereses del *focus group*, por lo que esta debería ser una ventaja para fortalecer y potenciar.

Figura 11: Porcentaje de la disposición de pago en una residencia geriátrica



Frente a la posibilidad de pagar por el servicio, el 60 % respondió que está dispuesto a pagar un precio entre los 2200 y los 2600 soles, mientras que el 23 % podría pagar un precio que vaya desde los 1800 hasta los 2200 soles, información que coincide con los precios estipulados por HOGESA S. A. C. y que están dentro del rango de los precios que los potenciales clientes estarían dispuestos a pagar.

3.3. Plaza

3.3.1. Percepción del especialista

Respecto a las características que debería tener la zona donde esté ubicada la residencia geriátrica, el doctor Montoya señaló que “es importante la planificación y, a partir de ello, la zona debe tener características como un lugar tranquilo, de clima cálido, cercano a hospitales y accesible para los visitantes” (Juan Montoya, comunicación personal, 9 de diciembre del 2019).

3.3.2. Percepción de la organización

Frente al mismo tema, el gerente de HOGESA S. A. C. indicó que la ubicación de los locales se definió considerando el área y las características de la zona, ya que está cercana a clínicas, parques y zonas residenciales.

3.3.3. Percepción del cliente

La mayoría de los clientes entrevistados aseguró que es importante que las residencias geriátricas estén ubicadas cerca a sus hogares, y otra parte de estos afirmaron que la ubicación del centro no representa un impedimento. Por ejemplo, la señora Sara Oviedo dijo que “llegaría a cualquier distrito con tal de recibir un servicio de alta calidad” (Sara Oviedo, comunicación personal, 7 de diciembre del 2019)

La seguridad también es un factor importante para los entrevistados, de acuerdo con Iván Robledo, “la seguridad en los exteriores no es la mejor, ya que en las últimas semanas me han comentado que han ocurrido robos” (Iván Robledo, comunicación personal, 8 de diciembre del 2019).

Además, se mencionó que una de las sedes ubicadas en Cercado de Lima (Av. Manuel del Pino) carece de espacios de estacionamiento para los vehículos de los familiares que asisten durante los fines de semana. Según Edgardo Sánchez, “todas las veces que voy a visitar a mi madre, demoro cerca de una hora en parquear mi auto, ya que los pocos espacios que brinda HOGESA los encuentro ocupados. Muchos tenemos este contratiempo” (Edgardo Sánchez, comunicación personal, 9 de diciembre del 2019).

3.3.4. Percepción del potencial público

Para los participantes del *focus group* la residencia geriátrica debería localizarse en un lugar sin mucho ruido, que sea cercano a los hospitales y que no presente mucho tráfico. La seguridad también fue un factor destacado por los entrevistados.

Asimismo, se evidenció que el fácil acceso a la residencia fue el aspecto mejor valorado por los entrevistados de los grupos focales, seguido por la ausencia de ruido y la pertenencia a una zona residencial. De igual manera, aspectos como la cercanía a los hospitales y parques fueron los menos valorados.

3.4. Promoción

3.4.1. Percepción del especialista

En lo referente al tipo de publicidad que debería implementar un hogar geriátrico, el Dr. Juan Carlos Montoya expresó que “es pertinente que muestre información sobre servicios y fotos de pacientes realizando actividades como recreación y terapias. Es importante tener en cuenta que estas fotos deben tener la autorización de los familiares” (Juan Montoya, comunicación personal, 9 de diciembre del 2019). En cuanto al canal ideal para difundir la publicidad, Montoya mencionó que “se debería difundir por Facebook ya que es una red social de interés del público objetivo y canales de tv nacionales” (Juan Montoya, comunicación personal, 9 de diciembre del 2019).

3.4.2. Percepción de la organización

En cuanto este tema, el señor Angulo reconoció que HOGESA S. A. C. no posee un plan debidamente estructurado de actividades periódicas que les permita promocionar apropiadamente el hogar. De la misma forma, señaló que en ocasiones recurre a Facebook para promocionar el

hogar y que esporádicamente realizan actividades no programadas que incluye el auspicio de eventos y la entrega de folletos en puntos estratégicos.

3.4.3. *Percepción del cliente*

La totalidad de clientes entrevistados afirmó no haber recibido ningún tipo de promoción sobre estas entidades, lo que demuestra la poca inversión en publicidad hecha por estos centros para difundir entre los potenciales clientes. Frente a esto, el señor Rolando Zapata afirmó que “lo único que me dieron para publicitar fue un volante, pero ya sabemos que los volantes se pierden” (Rolando Zapata, comunicación personal, 7 de diciembre del 2019).

Por otro lado, cuando se les preguntó a los entrevistados “¿qué le hubiese gustado ver en la publicidad de HOGESA S. A. C. para contratar el servicio?”, la mayoría de entrevistados afirmó que le hubiese gustado ver información respecto a los servicios que ofrece HOGESA S. A. C. y el personal médico que asiste a los residentes, siendo estas dos las respuestas más utilizadas. Por ejemplo, la señora Betsy Sánchez señaló: “me gustaría ver cuál doctor es el responsable de cuidar a mi esposo” (Betsy Sánchez, comunicación personal, 8 de diciembre del 2019). De igual modo, no muy distante de estos dos puntos, mencionaron la relevancia de mostrar imágenes de las instalaciones y también el precio del servicio. Por otro lado, algunos entrevistados indicaron que otros aspectos como información referente al personal de enfermería, afiliación al Programa de Atención Domiciliaria (en adelante PADOMI) y testimonios son también importantes para su colocación en tal publicidad. Para este caso, la señora Sara Oviedo afirmó: “no tengo mucho conocimiento sobre la afiliación al PADOMI, por lo que me gustaría verlo en un panel” (Sara Oviedo, comunicación personal, 7 de diciembre del 2019).

Frente al tipo de medio publicitario usado para recibir información de la residencia, se identificó que Facebook e Instagram son los canales más importantes para la promoción de este rubro de servicios. Al respecto, Yolanda Montoya mencionó: “las redes sociales me parecen la mejor forma de ver la publicidad de un local como el de HOGESA S. A. C., y además puedo recibir comentarios y aportes de las personas que conozcan a la empresa” (Yolanda Montoya, comunicación personal, 8 de diciembre del 2019). Los entrevistados mencionaron que en estas redes sociales es fácil el acceso y el costo de la interacción con potenciales clientes, y, además, permiten la visualización de material audiovisual con información valiosa de la residencia geriátrica. Sumado a esto, algunos entrevistados mencionaron que la publicidad por televisión, llamada telefónica, mensajería SMS, correo electrónico y WhatsApp son también opciones válidas para la interacción con el público objetivo. Según la señora Betsy Sánchez: “me gustaría recibir la información vía llamada telefónica y SMS, ya que son más accesibles para mí” (Betsy Sánchez, comunicación personal, 8 de diciembre del 2019).

Con base en las recomendaciones de los clientes, el señor Fernando Jerí aseguró que “se deberían implementar actividades de integración entre familiares y residentes en días festivos para mejorar la convivencia en la sede, pues todos buscamos el bienestar de nuestros seres queridos” (Fernando Jerí, comunicación personal, 7 de diciembre del 2019). Asimismo, Celia Rosales sugirió que “HOGESA premie a los usuarios de mayor antigüedad con objetos de primera necesidad para hacerlos sentir importantes” (Celia Rosales, comunicación personal, 8 de diciembre del 2019).

3.4.4. Percepción del potencial público

Se les preguntó a los participantes del *focus group* si estaban interesados en ver publicidad de centros geriátricos, y el 23 % de estos respondió que espera ver testimonios en la publicidad de una residencia geriátrica; el 54 % de los participantes esperan ver la infraestructura de la residencia geriátrica en la publicidad, mientras que el 23 % espera ver a los profesionales que trabajan en la residencia geriátrica en la publicidad. Entretanto, el 54 % de los participantes espera ver información sobre los servicios.

Es notorio el interés de los participantes por recibir más información sobre la infraestructura y el detalle de los servicios de las residencias geriátricas. Se les preguntó también ¿qué canal prefiere para recibir publicidad de una residencia geriátrica? El 100 % de los participantes aseguró que prefieren las redes sociales porque permite ver fotos, vídeos, e incluso ver testimonios a través de los aportes de otras personas. Además, un 15 % también estaba interesado en recibir información a través de un medio escrito como volantes.

Además de las formas de promocionar el servicio, se detectó que las activaciones o la promoción en puntos estratégicos constituyen una opción importante para los potenciales clientes. Sobre esta actividad, los participantes propusieron que se realice en lugares como centros comerciales, clubes familiares, centros municipales del adulto mayor y centros de salud. Lo más relevante, según ellos, sería que los atendiera una persona capacitada para darles información certera y detallada sobre lo que vendría a ser el servicio, con ayuda de material visual.

Respecto al tema de la publicidad, el 47 % de los encuestados consideró que lo que menos les interesa ver en dicha publicidad es el precio del servicio. Por otro lado, un 31 % aseguró que lo que más les interesa ver en la publicidad son los testimonios de otros familiares y un 23 % indicó que quisiera ver el personal médico responsable de la residencia. Así, HOGESA S. A. C. debe priorizar la inclusión en su publicidad de la información de interés para los potenciales clientes, principalmente de aspectos como los testimonios y el personal médico, aunque sin excluir elementos como la infraestructura, que como ya se mencionó, es una fortaleza de

HOGESA S. A. C., además de ser la característica más importante que seleccionaron los encuestados.

Ahora bien, sobre el medio que los encuestados prefieren para recibir la publicidad de una residencia geriátrica, el 46 % quisiera recibir la información a través de redes sociales, lo cual coincide con los comentarios del *focus group* donde se resaltó la interacción y la posibilidad de acceder a material audiovisual. La segunda alternativa escogida por los encuestados fue el correo electrónico con un 24 %, mientras que la opción que menos prefieren para recibir información son los volantes con un 45 % del total de las respuestas.

3.5. Personal

3.5.1. *Percepción del especialista*

Para el experto en materia geriátrica, el personal de una residencia “tiene que estar capacitado y emocionalmente estable. Se le debe realizar una inducción y ponerlo a prueba por un determinado tiempo. Es muy importante evaluarlos y brindarles capacitaciones de una manera constante” (Juan Montoya, comunicación personal, 9 de diciembre del 2019). Asimismo, sobre las características que más valora de los colaboradores, mencionó atención, paciencia y empatía (Juan Montoya, comunicación personal, 9 de diciembre del 2019).

3.5.2. *Percepción de la organización*

El directivo señaló que los colaboradores deben ser profesionales con un alto nivel de empatía y con vocación de servicio. También mencionó que el proceso de selección de personal es llevado a cabo por la directora médica usando su criterio personal para satisfacer los requerimientos de la organización (Ulises Angulo, comunicación personal, 28 de noviembre del 2019).

3.5.3. *Percepción del cliente*

Para los clientes el personal que labore en una residencia geriátrica debe tener paciencia, altos niveles de capacitación, además de amabilidad y carisma. Según Edgardo Sánchez, “la característica más importante de las personas que trabajan con ancianos deben ser la paciencia y la preparación” (Edgardo Sánchez, comunicación personal, 9 de diciembre del 2019). Asimismo, sugirieron la posibilidad de aumentar el número de colaboradores de enfermería para suplir apropiadamente las necesidades de cada residente y que estos puedan ser atendidos en todo momento. De acuerdo con Fernando Jerí, “el servicio sería mucho mejor si hubiera más personal” (Fernando Jerí, comunicación personal, 7 de diciembre del 2019), mientras que la señora Omaira Galantón mencionó que “a veces las enfermeras no se dan abasto” (Omaira Galantón,

comunicación personal, 8 de diciembre del 2019). Respecto a ello, se pudo evidenciar que, si bien el personal de HOGESA S. A. C. tiene la capacidad de tener un trato empático y comprensible con los residentes, debería pensarse mejor la cantidad de personas asignada a cada uno de ellos, con el fin de que realicen su labor con mayor empeño y dedicación, en pro de mejorar el servicio y el progreso de cada residente.

Por otro lado, algunos clientes se refirieron a la vestimenta del personal, y mencionaron, a modo de sugerencia, que esta debía ser homogénea y tener distintivos de la empresa, e inclusive sus nombres, para reconocerlos fácilmente.

3.5.4. *Percepción del potencial público*

Para los clientes potenciales el personal que se relacione directamente con los residentes debe caracterizarse por tener una vocación de servicio, además de ser pacientes y tolerantes y tolerancia. La empatía y la amabilidad son también factores de gran importancia para los participantes del *focus group* en tanto los trabajadores de las residencias geriátricas deben ser comprensivos y solidarios, además de estar en la capacidad de brindar confianza al adulto mayor.

Los encuestados escogieron como característica más importante la vocación de servicio con un 40 % del total de las respuestas, lo que coincide con la información recolectada del *focus group* en donde más del 60 % consideró a la vocación de servicio como lo más importante en el personal de una residencia geriátrica. Seguidamente de este aspecto, se destacaron los conocimientos técnicos del personal y su experiencia.

3.6. Entorno Físico

3.6.1. *Percepción del especialista*

El especialista señaló que la infraestructura “debe ser diseñada acorde con las necesidades de los ancianos y correctamente aseada. Es indispensable que cuente con un elevador, sistema de comunicación y áreas de fácil desplazamiento” (Juan Montoya, comunicación personal, 9 de diciembre del 2019). Además, mencionó que las características que más valora son el espacio, la tecnología y la limpieza, elementos clave para el equipamiento (Juan Montoya, comunicación personal, 9 de diciembre del 2019).

3.6.2. *Percepción de la organización*

Entretanto, el gerente general indicó que su infraestructura es clave para HOGESA S. A. C., y es uno de los factores del servicio que más valoran los usuarios y clientes. A diferencia de otros centros, la entidad cuenta con una infraestructura adecuada y de calidad. Asimismo, mencionó que la infraestructura influye mucho en la decisión tanto del cliente establecido como

del cliente potencial ya que esta es la primera impresión que se llevan ambos. (Ulises Angulo, comunicación personal, 28 de noviembre del 2019).

3.6.3. *Percepción del cliente*

Para los clientes las instalaciones de una residencia geriátrica deben estar siempre limpias y su infraestructura debe ser amplia y apropiada. Según Sara Oviedo, “algo que me agrada bastante es que siempre encuentro las instalaciones correctamente aseadas” (Sara Oviedo, comunicación personal, 7 de diciembre del 2019). En tanto, las cualidades que se refieren al buen acondicionamiento de las habitaciones, la distribución de estas y la comodidad, son también características relevantes, pero con menor valoración. Por ejemplo, Nicolás Almeida mencionó: “me gusta la distribución y cercanía de las habitaciones, pero me quedo con la limpieza. Es muy buena y ayuda en la salud de mi hermana” (Nicolás Almeida, comunicación personal, 7 de diciembre del 2019).

3.6.4. *Percepción del potencial público*

Mientras tanto, para el público potencial las características fundamentales que debe poseer una residencia geriátrica en cuanto a sus instalaciones físicas son la amplitud, la modernidad, los lugares ventilados y las áreas verdes, así como la existencia de rampas y la seguridad para la movilidad de los pacientes. De igual modo, los participantes del focus *group* señalaron la importancia de un lugar vivo y colorido que no se asemeje a un hospital, sino que les permita tener la sensación de estar en su hogar.

En el caso de los encuestados, la característica más importante es la accesibilidad de la residencia en donde se refieren aspectos como las rampas, las barandas, los pisos antideslizantes, el ascensor, los pasamanos, entre otras cosas que facilitan el desplazamiento de los residentes. Esta característica fue elegida como la más importante por el 32 % de los residentes, mientras que la antigüedad de la residencia fue escogida como la característica menos importante por un 42 % de los encuestados.

3.7. Procesos

3.7.1. *Percepción del especialista*

Respecto al proceso de selección de los trabajadores del hogar geriátrico, el Dr. Montoya expresó que “es importante realizar una rigurosa evaluación a los ingresantes para saber su estado de salud. También se debe contar con procesos de registro de control de medicina para los pacientes (cambio de dosis), compras de medicina, emergencias y horarios” (Juan Montoya, comunicación personal, 9 de diciembre del 2019).

Otro punto a destacar, descrito por el doctor Montoya y enfocado en la satisfacción no solo del residente sino de su familiar (quien normalmente es el que asume el costo del servicio), tiene que ver con estandarizar un proceso de atención para residentes y familiares. Este proceso implica que se les pueda recibir, atender e informar sobre el estado del residente en un orden determinado, y con efectividad en el momento de la comunicación, además de hacerlos sentir cómodos. El doctor Montoya afirmó que “es importante preocuparse tanto por la comodidad del residente como la del familiar que lo visita, porque constantemente se encuentran valorando el servicio” (Juan Montoya, comunicación personal, 9 de diciembre del 2019).

3.7.2. *Percepción de la organización*

El gerente general, por su parte, mencionó que “un proceso fundamental dentro del servicio es la supervisión diaria de todos los centros y pacientes por parte de la directora médica, lo cual no sucede en otras residencias geriátricas en las que solo se recurre a la atención de un médico en ocasiones específicas. HOGESA S. A. C. recurre a una supervisión constante por parte de un médico a modo de prevención y a un seguimiento adecuado de la evolución de los residentes. Este proceso le proporciona una ventaja competitiva de gran importancia” (Ulises Angulo, comunicación personal, 28 de noviembre del 2019).

3.7.3. *Percepción del cliente*

Los clientes indicaron que los procesos más importantes son el horario de visitas, los almuerzos grupales entre familiares y residentes y las oraciones. Según Carlos Muñoz, “son estrictos con los horarios de alimentación y medicación, lo cual a nosotros los familiares nos mantiene muy tranquilos” (Carlos Muñoz, comunicación personal, 7 de diciembre del 2019). De acuerdo con Yolanda Montoya, “me gusta el horario de visitas, ya que siento más energía. Además, las enfermeras y los familiares son muy amables” (Yolanda Montoya, comunicación personal, 8 de diciembre del 2019).

3.7.4. *Percepción del potencial público*

Frente a este tema, el 62 % de los participantes del *focus group* eligió la recreación y las actividades de entretenimiento como el servicio más importante, mientras que el 23 % consideró que la terapia y la rehabilitación eran las características esenciales de los servicios de una residencia geriátrica. Finalmente, el resto de los participantes se refirió a la atención médica durante las 24 horas como el servicio más importante.

Figura 12: Porcentaje de los servicios necesarios en una residencia geriátrica



Por último, las encuestas arrojaron que las personas otorgan más valor a la evaluación médica periódica como el proceso de mayor relevancia, seguido por la alimentación y el régimen nutricional, la terapia y la rehabilitación física. En contraposición, los aspectos con menor valoración fueron las actividades recreativas, y la asistencia en el aseo y el cuidado personal.

CAPÍTULO 6: ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO

Tras haber presentado los hallazgos de las herramientas de recolección, que corresponde a la primera fase del enfoque teórico propuesto por Sainz, se inicia con el análisis externo de la organización. En el cual se abarcará tanto el macroentorno como el microentorno, según lo que propone el autor. Para el macroentorno se utilizarán los elementos de la herramienta PESTEL, mientras que, para el microentorno se utilizará las 5 fuerzas de Porter. Por otro lado, en el análisis interno se utilizará el método de análisis AMOFHIT, basado en el modelo de D' Alessio (2015).

1. Análisis del macroentorno

1.1. Análisis externo PESTEL

1.1.1. *Político*

En la actualidad el poder político en el Perú se encuentra en una compleja situación derivada de las consecuencias económicas ocasionadas por distintos hechos ocurridos durante 2018 (CCL, 2018). Un hecho clave, por ejemplo, fue la renuncia del expresidente Pedro Pablo Kuczynski, obstaculizado y atacado por la mayoría legislativa, a partir de lo cual Martín Vizcarra asumió como nuevo presidente del país.

Según Diario Gestión (2019), el rechazo al proyecto de adelanto de elecciones que presenta el ejecutivo ha acentuado la profunda crisis política que atraviesa el Perú y ha sembrado interrogantes sobre el futuro de procesos tan importantes como la lucha anticorrupción. En los años 2018 y 2019 hubo sucesos importantes como la disolución del congreso, el indulto, los cambios de gabinetes y los escándalos de corrupción, que significaron un enorme desafío para el actual Gobierno.

Dentro de este entorno, las autoridades carecen de dinamismo para accionar políticas frente a la decrepitud de la población, y sobre todo con las personas que actualmente forman parte de la población adulto mayor. Esta situación no regula ni controla la creación de negocios que brindan servicios privados de atención como residencia geriátrica, lo que trae como consecuencia la informalidad en el negocio y el aumento de competencia en el sector. Por lo demás, este enfoque representa una amenaza dado que el país se encuentra en una crisis generada en buena medida por importantes hechos acaecidos en los años inmediatamente anteriores.

1.1.2. *Económico*

El Ministerio de Salud (en adelante MINSA) es la entidad que se ha encargado de la inversión pública para el adulto mayor a través de programas como círculos del adulto mayor,

Tayta Wasi y el Plan Nacional Perú Sonríe 2019-2022. Según información del MINSA, el círculo del adulto mayor consiste en la atención y promoción de acciones preventivo-promocionales de salud; “estos promueven también actividades recreativas y socioculturales para las personas mayores de 60 años bajo el modelo de Atención Integral de Salud basado en la familia y la comunidad” (Andina, 2019, párr. 2).

En segunda instancia, en cuanto al “Tayta Wasi”, denominación que en quechua significa casa del Adulto Mayor, solo funcionan 32 de estos lugares ubicados en los centros de salud del país. Se trata de puntos de servicios de salud y atención social ambulatoria para proteger a los ancianos y ayudar con la atención de los principales dilemas de esta población vulnerable, todo ello en el marco de las políticas de inclusión social (Andina, 2019, párr. 2).

Paralelamente, el Plan Nacional de Atención Integral para la Rehabilitación Oral en Personas Adultas Mayores, denominado Perú Sonríe 2019-2022, ha previsto desarrollar estrategias para que los adultos mayores beneficiados puedan acceder a los servicios odontológicos, a fin de mejorar su calidad de vida (Andina, 2018, párr. 3).

De acuerdo con la Sociedad de Comercio Exterior del Perú (en adelante COMEX) citada en García (2019):

“Si bien el Perú destina cada vez mayores recursos al sector salud, en esa materia el país aún tiene importantes desafíos, pues todavía está rezagado con respecto a otros países de América Latina. No obstante, es clave mencionar que el presupuesto asignado al sector salud se incrementó en un 63.4 % en los últimos cinco años, mientras que el gasto público ejecutado llegó a un 60.7 %” (párr. 2)

De otro lado, según cifras del INEI (2019), en el segundo trimestre de 2019 el 18.8 % de los jefes de hogar de la población adulta mayor se beneficiaron del programa social Pensión 65; comparado con el mismo trimestre del 2018, la cantidad de jefes beneficiarios decreció en un 0.5 %. A su vez, los jefes de hogar en zonas rurales se beneficiaron en mayor proporción (47.8 %) que los jefes de hogares del resto urbano (12.8 %) (p.7). En conclusión, el país destina mayores recursos al sector salud en los últimos años, pero aún no es suficiente para la demanda que existe en la actualidad, lo que representa una oportunidad para HOGESA S. A. C.

1.1.3. Social

Según el INEI (2019):

En la década de los años cincuenta, la estructura de la población peruana estaba compuesta básicamente por niños/as; así, de cada 100 personas 42 eran menores de 15 años; y en el año 2019 son menores de 15 años 25 de cada 100 habitantes. En este proceso

de envejecimiento de la población peruana, aumenta la proporción de la población adulta mayor de 5.7 % en el año 1950 a 12.4 % en el año 2019. (p. 1)

Y respecto a los estilos de vida de esta población:

El adulto mayor contemporáneo promueve su autocuidado y participa en nuevos estilos de vida positivos, lo que se manifiesta en un envejecimiento con calidad de vida. Esto aumentará la cantidad de clientes y consumidores potenciales para adquirir el servicio de atención al adulto mayor. (Espinoza, Pita, Zuñiga y Garibay, 2019, p. 22)

Para el INEI (2015), la esperanza de vida de la población ha aumentado 15 años en las últimas cuatro décadas. De mantenerse esa cifra, los peruanos y las peruanas vivirán, en promedio, 74.6 años (72 años los hombres y 77.3 las mujeres), lo que indica un factor importante a tener en cuenta para la evaluación de un hogar geriátrico (párr. 2).

Por último, a partir del contexto social se puede indicar que la población adulta mayor aumentó de 5.7 % en el año 1950 a 12.4 % en el año 2019; esta irá en aumento al pasar los años, pero gran parte de ella no cuenta con el acceso a una pensión que le permita un servicio geriátrico. Los estilos y la esperanza de vida también representan oportunidades importantes de captación de clientes para HOGESA S. A. C.

1.1.4. Tecnológico

Con respecto a la tecnología, en los últimos 20 años se viene implementando en este país la telesalud. Rodríguez (2018) ha definido este término como el uso de las tecnologías de la información y comunicación (TIC) en el campo de la salud, medio en el que la telemedicina y la historia clínica electrónica son los ejemplos más conocidos (párr. 1).

“Este avance ha dejado valiosas lecciones para mejorar tanto el acceso de la población como la prestación de servicios para la promoción, la prevención, el tratamiento y la rehabilitación de la salud” (Rodríguez, 2018, párr. 1).

Con relación al cuidado de ancianos, existen tendencias tecnológicas mundiales como camas inteligentes, relojes inteligentes y dispositivos PERS. Por ejemplo, según Rubí (2019), la cama inteligente consiste en “una cama conectada a la nube con la que el médico puede analizar los datos de los signos vitales de un paciente sin salir de la oficina” (párr. 6), así se hace mucho más eficiente la atención domiciliaria para las personas mayores. En cuanto al reloj inteligente, MrHouston (2018) expresó que se trata de un dispositivo capaz de monitorear la frecuencia cardíaca del usuario, le cuenta los pasos e incluso, si sufre una caída, llaman al miembro designado de la familia. Esta es una forma de controlar la seguridad de una persona mayor a medida que se respeta su independencia (párr. 5).

Los dispositivos PERS, según Mr. Houston (2018), son “dispositivos móviles y portátiles que tienen la capacidad de localizar a sus usuarios por GPS, teniendo una estación base instalada en el hogar” (párr. 9). Algunas empresas en Europa ofrecen un botón de ayuda que, al presionarlo, y tras hacer que un equipo solicite asistencia médica, contacta con la familia vía móvil y *email* para avisarles dónde se encuentra la persona y darles la información sobre el hospital. También existen avances tecnológicos para las residencias geriátricas como sensores de cama, botones de llamada y perla de teleasistencia. Según Pensium (2018), los sensores de cama son

Muy adecuados para personas que no pueden hacer llamadas de emergencia, puesto que permiten controlar si el residente se levanta de la cama, está tumbado o sentado; los botones de llamada facilitan la comunicación del usuario con el cuidador. La perla de teleasistencia, además de contar con un sensor de caídas y pulsador de emergencia, posibilita seguir el movimiento del residente gracias al GPS que lleva incorporado. (párr. 8-10)

De este modo, se concluye que, en lo tecnológico, existen amenazas de tendencias tecnológicas que son una alternativa para reemplazar los servicios de un hogar geriátrico. Estas son usadas en países europeos, y en cualquier momento pueden ser lanzadas en el Perú. A pesar de ello hay avances tecnológicos favorables, es decir, que se reconocen como oportunidades, puesto que están diseñados para mejorar las condiciones de una residencia geriátrica.

1.1.5. Ecológico

En cuanto al aspecto ecológico, el Perú está expuesto a diferentes desastres naturales como huaicos, temblores, terremotos, inundaciones, entre otros, para lo cual se requiere estar preparados con el objetivo de enfrentar al evento de forma coordinada y así disminuir los riesgos y efectos en la población. Por ello, el MIMP creó el libro *Pautas y recomendaciones para incluir a personas adultas mayores en programas de gestión de riesgos (2016)*.

De acuerdo con el informe de Servicio Nacional de Meteorología e Hidrología del Perú (2017), en adelante SENAMHI, la recuperación social está ausente en las actividades de recuperación lideradas por el Gobierno. Con el enfoque en infraestructura, la recuperación social ha sido dejada de lado; los ciudadanos han perdido sus hogares o medios de sustento y muchos han sido impactados gravemente por pérdidas en los sectores de salud y educación. Al mismo tiempo, la oportunidad de emplear a personas locales afectadas por las inundaciones en los proyectos de infraestructura no se está aprovechando para apoyar la recuperación local. Así, sin ayuda para la reactivación, la recuperación de viviendas y comunidades se ha estancado.

El Estudio Nacional del Fenómeno del Niño de la Dirección Nacional de Hidrografía y Navegación (2019) sostuvo que se mantiene activo el estado de Alerta de El Niño de una magnitud débil. Además, indica que en marzo se prevé la ocurrencia de días lluviosos en la costa norte y centro de Perú, mas no extraordinarios como en los años 1983, 1998 y 2017. Para concluir, la población del adulto mayor se encuentra protegida por el Estado peruano ante cualquier desastre natural; sin embargo, en algunos casos no es suficiente en situaciones de gran magnitud, como ocurre con el Niño costero. Por lo tanto, es necesario disponer de mayores recursos y tener una mejor planeación para ayudar a esta población vulnerable.

1.1.6. Legal

El Estado peruano toma una posición de ente regulador a través de la Ley n.º 30490, el Plan Nacional para las Personas Adultas Mayores 2013-2017 y la “Guía Básica de Atención integral a Personas Adultas Mayores en Centros Residenciales”. En primer lugar, la Ley n.º 30490 tiene la misión de brindar un marco normativo para asegurar que se cumplan los derechos de la Constitución Política y los tratados internacionales vigentes relacionados con las personas adultas mayores, y, con ello procurar mejorar su calidad de vida e integrarlos plenamente al desarrollo social, económico, político y cultural (Ley 30490, 2016, párr. 4.).

Esta ley encarga a la Dirección de Personas Adultas Mayores de la Dirección General de la Familia y al MIMP de brindar los estándares mínimos para el funcionamiento de centros especializados para personas adultas mayores y de promover sus derechos (Ley 30490, 2016, párr. 5). Es clave que sea transversal a todos los niveles y sectores en el que esté involucrado el beneficiado, por lo que los centros geriátricos en el Perú deben acotar lo estipulado en los diversos artículos que conforman la ley.

En segundo lugar, el Plan Nacional para las Personas Adultas Mayores (en adelante PLANPAM) 2013-2017, que significa el esfuerzo de planificación concertada realizado por el MIMP, instituciones comprometidas y gobiernos Regionales, para establecer los objetivos estratégicos, resultados e intervenciones liderados por propio Ministerio y ejecutados por las entidades de los distintos niveles de gobierno (MIMP, 2013).

El PLANPAM ha sido elaborado con un enfoque de servicio público y gestión descentralizada; en el cual se han definido las funciones y responsabilidades de cada nivel de gobierno y se ha iniciado el tránsito desde un enfoque de planificación centrado en la función, hacia un enfoque de planificación por resultados orientado a los servicios. Teniendo como objetivo principal mejorar la calidad de vida mediante la satisfacción integral de las necesidades, la participación y la promoción de sus derechos (MIMP, 2013).

El PLANPAM 2013-2017, ha identificado varias situaciones problemáticas que viven las personas adultas mayores en el Perú, entre ellas la falta de acceso a los servicios de salud, a la educación y a los servicios de pensión, así como los bajos niveles de participación social, la violencia y la discriminación por motivos de edad. (Bloui et al., 2018, p. 16)

En tercer lugar, la “Guía Básica de Atención Integral a Personas Adultas Mayores en Centros Residenciales” proporciona las actividades de carácter obligatorio que deben acotar los centros residenciales llamados también centros geriátricos. Con el cumplimiento de esta guía, se espera que la atención se desarrolle de manera óptima, y que su enfoque sea integral e interdisciplinario. Por lo demás, aquellas actividades se componen de elementos como recepción, atención básica, atención especializada y seguimiento. No obstante, esta guía solo contempla aspectos generales en cada actividad, por lo que no garantiza que el servicio ofrecido sea de calidad (MIMP, 2010, párr. 4.).

En síntesis, la “Guía Básica de Atención Integral a Personas Adultas Mayores en Centros Residenciales” representa una oportunidad para las residencias geriátricas constituidas formalmente y ceñidas a las normas, puesto que es una herramienta para la entidad fiscalizadora, de modo que se logre reducir la informalidad de las residencias geriátricas y por ende se le otorgue un mayor estatus respecto a la calidad de servicio a las empresas que estén aplicando correctamente la Guía.

2. Análisis del microentorno

2.1. Análisis 5 fuerzas de Porter

2.1.1. Competidores

Este sector tiene reglas claras sobre los requisitos mínimos y la forma de operar que deben tener los centros geriátricos, pero no hay un seguimiento riguroso a los centros que se abren. De este modo, si se habla de los competidores de HOGESA S. A. C., no se puede dejar de mencionar a las residencias geriátricas que compiten de manera desleal y sin estar dentro del marco legal.

Dentro de este grupo hay una gran cantidad de establecimientos que tienen a sus residentes en condiciones inaceptables, pero a pesar de ello subsisten, puesto que logran captar clientes debido a que fijan precios por debajo del mercado.

También existe otro grupo de residencias geriátricas con una larga trayectoria, al igual que HOGESA S. A. C., que sí cumplen con todas las normas y permisos de las entidades correspondientes. Es relevante mencionar las más destacadas y con una trayectoria más larga, pues han sabido sobrevivir a lo largo de los años. Una de ellas es la residencia geriátrica Hogar

de Dios, que cuenta con tres locales en el distrito de San Borja; igualmente, está la Casa de Reposo Hogar dulce Hogar ubicada en Pueblo Libre; la residencia geriátrica Señor de Nazareno, ubicada en San Borja; y la residencia geriátrica Señor de la Divina Misericordia, ubicada en Magdalena. Todas manejan precios que van desde los 1500 hasta los 4500 soles.

Sobre sus competidores, se puede determinar que tienen una rivalidad fuerte con los centros geriátricos que compiten de manera desleal, y una rivalidad media con la residencia geriátrica Hogar de Dios, la cual tiene precios más elevados que HOGESA S. A. C., pero está ubicada en una zona donde hay personas con mayores ingresos (niveles socioeconómicos A y B), que, por lo demás, constituyen el público objetivo de ambas residencias (Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercado, 2018).

La Tabla 8 presenta una comparación entre los precios y los servicios ofrecidos por varios hogares geriátricos en Lima y HOGESA S. A. C.

Tabla 8: Comparación entre los precios y servicios ofrecidos por otras empresas

Residencia	Distrito	Precio por habitación	Servicio
HOGESA S. A. C.	Cercado de Lima (2) San Borja (1) Jesús María (2)	Individual: S/2500 Compartida: S/1800	Alojamiento. Alimentación. Cuidados de enfermería. Terapia física. Terapia ocupacional. Lavandería.
Señor de la Divina Misericordia	Magdalena	Individual: S/3000 Compartida: S/2000	Alojamiento. Alimentación. Cuidados de enfermería. Terapia física. Terapia ocupacional. Lavandería.
San Miguel Arcángel	Jesús María	Individual: S/2800 Compartida: S/2000	Alojamiento. Alimentación. Cuidados de enfermería. Terapia física. Terapia ocupacional. Lavandería.
Hogar de Dios	San Borja	Individual: S/2900 Compartida: S/1900	Alojamiento. Alimentación, Cuidados de enfermería. Terapia física. Terapia ocupacional. Lavandería.
Gero Vitalis	Surco	Individual: S/4500 Compartida: S/3500	Alojamiento. Alimentación. Cuidados de enfermería. Terapia física Terapia ocupacional. Lavandería.

2.1.2. *Sustitutos*

El primer sustituto que podemos encontrar es cualquier persona que ofrezca sus servicios de cuidador de algún adulto mayor. No es necesario que tenga algún conocimiento técnico o profesional en medicina o en la atención a un adulto mayor. Otra alternativa de sustitutos son las empresas que ofrecen personal técnico o licenciado/as en enfermería para la atención personalizada a domicilio. Las empresas más conocidas en el mercado que ofrecen este servicio son Efysalud y Homecare.

Tabla 9: Información respecto a los sustitutos de HOGESA S. A. C.

Empresa	Precio	Servicio	Consideraciones adicionales
Efysalud	S/4600	Atención a domicilio	Requiere gastos de alimentación adicionales al personal de enfermería.
Homecare	S/4300	Atención a domicilio	Requiere gastos de alimentación adicionales al personal de enfermería.

Por otra parte, está la empresa Investment For Senior S. A. C que construyó los edificios Bamboo I y Bamboo II, dotados con departamentos especiales para las personas de la tercera edad. En cada ambiente hay sistemas especiales que colaboran con el día a día de los residentes, por ejemplo: sensores de luz en los baños, grifería con manijas para jalar, puertas anchas, inodoros altos y botones que intercomunican con la clínica. Además, los residentes tienen a su disposición atención en la clínica geriátrica Bamboo Seniors Health Services, asociada con la inmobiliaria. También se encontró la empresa Geriabras a Domicilio, entidad que brinda atención médica especializada a adultos mayores en sus casas, evitando que estos deban sufrir desplazamientos agotadores o peligrosos (Diario El Comercio, 2014).

Asimismo, se encontró la empresa ASISPA Perú, dedicada a la asistencia en salud a domicilio. Los usuarios tienen un dispositivo pulsera para comunicarse con personal de esta entidad y por medio del cual pueden solicitar ayuda en sus lugares de residencia (Diario El Comercio, 2014).

Actualmente, la amenaza de sustitutos es baja puesto que los que ofrecen un buen servicio han establecido un precio más elevado, mientras que los que presentan un precio más bajo carecen de un servicio de calidad.

2.1.3. *Clientes*

El gerente general de HOGESA S. A. C. manifestó que para ellos los clientes son todos aquellos familiares de los residentes o adultos mayores que ingresan al centro, puesto que en el

95 % de los casos, ellos son los que deciden ingresarlos por razones médicas. En contraste con lo anterior, representan un porcentaje muy bajo los casos en los que, por voluntad propia, los residentes llegan a la residencia geriátrica. Ellos han identificado a sus clientes como adultos mayores residentes en Lima Moderna pertenecientes al nivel socioeconómico A y B que cuentan con un familiar cercano con un diagnóstico médico que requiera una asistencia parcial o total.

Con respecto al poder de negociación con los clientes, se puede determinar que este se encuentra en un nivel medio porque HOGESA S. A. C., por su parte, tiene un buen servicio y un precio competitivo, sin embargo, los clientes tienen opciones de servicios alternativos, que, si bien son de menor calidad, también son de menor precio. Esto último conlleva a la empresa a establecer un poder de negociación medio determinado en buena parte por el desconocimiento de la sociedad frente a las necesidades de un adulto mayor y su correcto cuidado.

2.1.4. Proveedores

Debido a las características de su servicio, HOGESA S. A. C. debe contar con diversos proveedores.

- Alimentos: en lo que respecta a su proveedor de alimentos e insumos para la elaboración de la dieta diaria de los residentes, dicha labor está a cargo de una empresa mayorista llamada Inversiones Abantito S.A.C., a la cual se le envía la lista de todo lo necesario cada semana.
- Limpieza: el abastecimiento de artículos e insumos de limpieza y desinfección, lo proporciona la empresa Proveedores Primor EIRL, una empresa distribuidora al por mayor de este tipo de productos. Los pedidos se realizan cada 15 días y esta se encarga de dejar los productos en cada local de HOGESA S. A. C., de acuerdo con la relación de productos indicada en el pedido.

Por el volumen de compras que realiza HOGESA S. A. C., los proveedores tienen un poder de negociación bajo, y suelen cumplir con sus requerimientos. Además, la empresa ha sabido llevar una buena relación con sus proveedores a lo largo de los años.

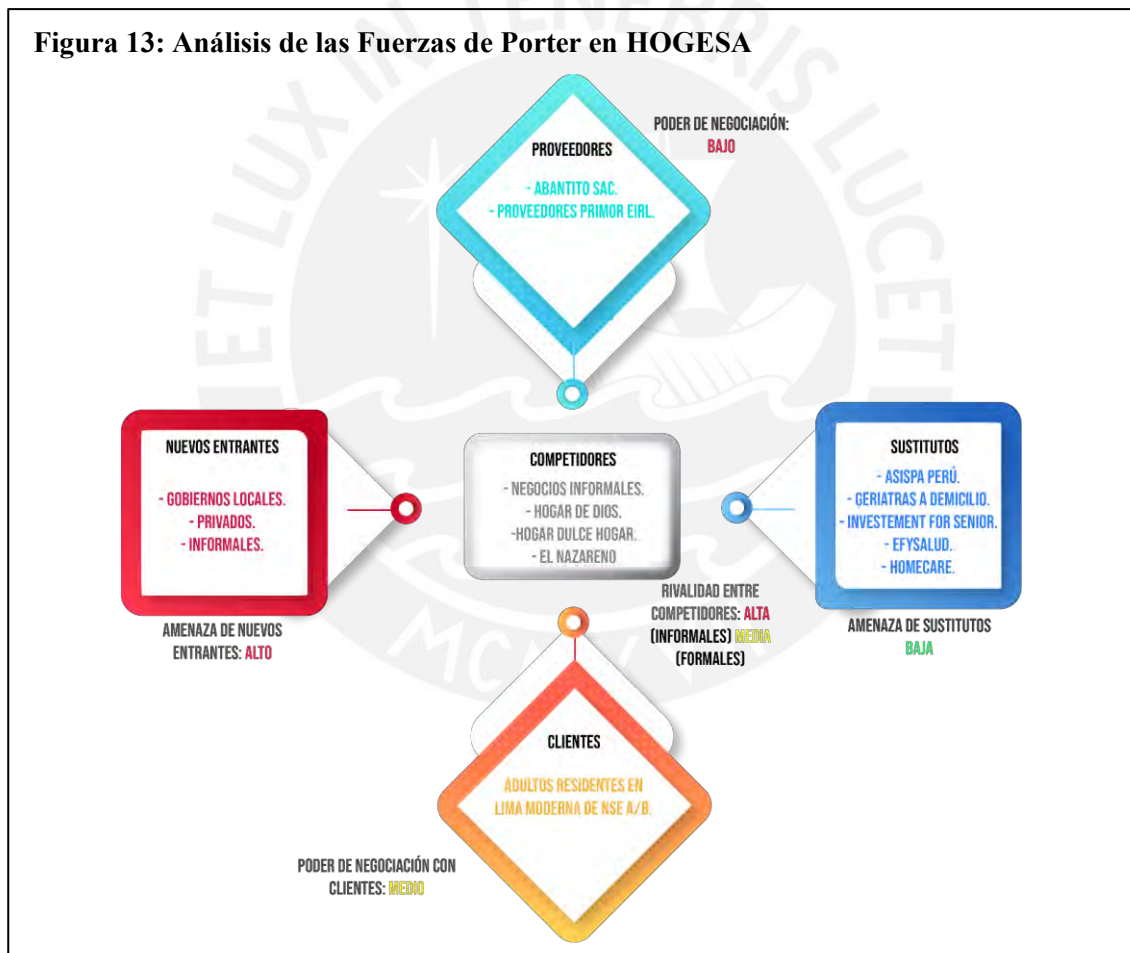
2.1.5. Nuevos entrantes

Los nuevos entrantes en este mercado están presentándose como nuevos proyectos de los gobiernos locales para ofrecer atención parcial o total a los adultos mayores. Se pueden encontrar proyectos como los de la municipalidad del Distrito de San Miguel en conjunto con el MIMP, en donde han instalado un Centro de Atención Nocturno (CAN) en el que ofrecen hospedaje y alimentación gratuitas a las personas de la tercera edad. Otros casos similares se han dado en el

Callao, pero en este se instaló un Centro de Atención Residencial (CAR) que, a diferencia del CAN, funciona las 24 horas del día (MIMP, 2017).

Las barreras de entrada son bajas porque a pesar de haber una regulación específica para este mercado, no se aplica un mecanismo de control adecuado. Según Bloui et al (2018), en estos momentos la oferta de residencias públicas para adultos mayores es limitada e insuficiente. Los centros de atención residencial, en particular, se caracterizan por ser informales y con tendencia a la privatización, incrementando de esta manera la posibilidad de nuevos entrantes informales. Todo lo anterior como consecuencia de una falta de regulación normativa necesaria para su adecuada implementación y supervisión. La figura 5 resume las 5 fuerzas de Porter aplicadas a HOGESA S. A. C.

Figura 13: Análisis de las Fuerzas de Porter en HOGESA



3. Análisis interno

3.1. Análisis AMOFHIT

Con base en la información otorgada por el gerente general, la directora médica, la contadora y la asistente de gerencia, se elaboró el análisis interno de la organización bajo el modelo AMOFHIT descrito a continuación.

3.1.1. *Administración y gerencia*

Respecto al planeamiento formal, se evidencia que no hay una estrategia definida y, además, se detecta la ausencia de una visión clara y compacta a largo plazo. Si bien es cierto que HOGESA S. A. C. cuenta con una visión y misión establecidas por los dueños, también es cierto que estas no cumplen con las características adecuadas que le permitan validar sus logros y accionar constante. Por sus orígenes como empresa familiar, HOGESA S. A. C. no ha profesionalizado muchas áreas de su organización, razón por la que se presentan frecuentemente deficiencias relacionadas con la carencia de puestos especializados. Desde esta perspectiva, se considera necesario contar con personal cuyas funciones sean delimitadas con el fin de que puedan asignar tareas específicas a cada uno y la construcción de procesos correctos para cada área sea evidenciado.

De acuerdo con la información recolectada del sector, se ha demostrado que esta residencia geriátrica no es la más costosa: más aún, HOGESA S. A. C. supera a otras residencias en lo que se refiere a características de infraestructura a menor precio. Se debe resaltar, por lo demás, que la estructura organizacional de esta entidad corresponde a una de tipo jerárquica, y que como ya se mencionó, el origen familiar de la residencia impide que la toma de decisiones en esta pueda centralizarse, ya que es el gerente general el que toma las decisiones finales.

Entretanto, la contadora se encarga del tratamiento de la información cuantificable, y no se usa ningún tipo de control.

3.1.2. *Marketing y ventas*

El gerente general afirmó que el conocimiento del mercado se ha dado con base en la experiencia que han ido adquiriendo con el tiempo, ya que no se ha realizado un estudio de mercado para identificar estas características. Resulta importante mencionar que HOGESA S. A. C. no cuenta con un área de marketing establecida, por lo que sus operaciones o prácticas son aleatorias y planteadas a partir del criterio de la gerencia general. No existe un trabajo articulado de estrategias ni objetivos plasmados en un plan concreto. De igual manera, la empresa tampoco ha aplicado esfuerzos para lograr un conocimiento profundo de su cliente.

Como consecuencia de ello, no existe un seguimiento ni tipo de indicador que facilite información para conocer el impacto de la inversión o de las actividades que en su momento se han aplicado. HOGESA S. A. C. tiene muchas fortalezas en lo que a sus actividades clave se refiere y en cuanto a servicio y atención de sus residentes, por lo que generalmente logran integrar algunos residentes por medio de recomendaciones voz a voz. Sin embargo, no ha conseguido plasmar sus fortalezas en una estrategia de marketing concreta que le posibilite alcanzar objetivos precisos.

En otro orden de ideas, esta entidad tiene la oportunidad de visibilizar algunas de sus ventajas, como el precio, que es completamente asequible en comparación con otras residencias geriátricas. Asimismo, la infraestructura es otra de las importantes ventajas con las que cuenta HOGESA S. A. C., que cumple al detalle con los requerimientos de una residencia geriátrica. Por último, el servicio puede considerarse otra de las grandes fortalezas de esta residencia, puesto que, en apariencia, es satisfactorio y ha recibido buenas críticas. Con respecto a las deficiencias en marketing, la empresa no ha implementado nuevos modelos de servicio que podría desarrollar y aplicar en su negocio.

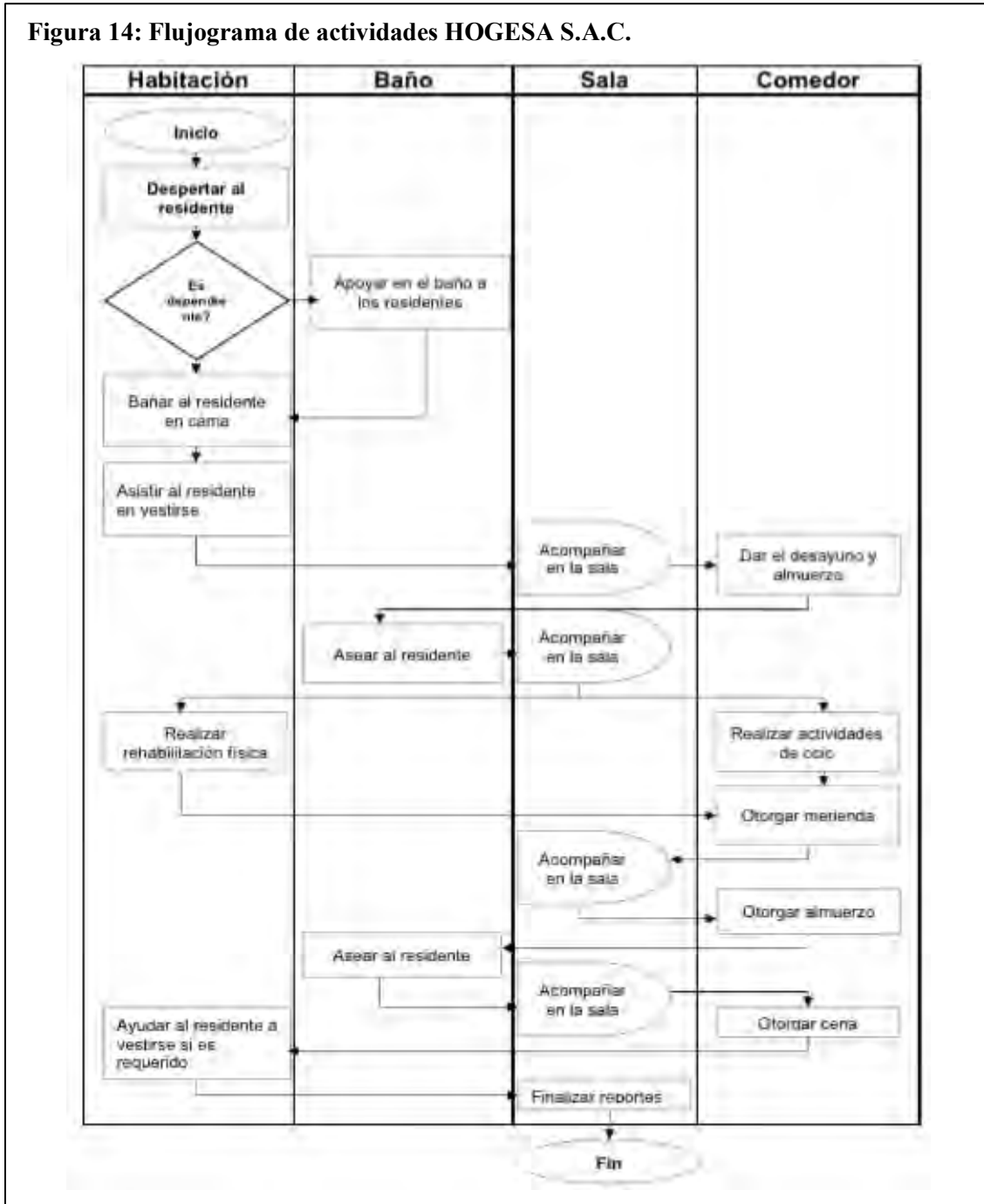
En lo que respecta a las ventas, HOGESA S. A. C. alcanzó un total de 4 737 100 soles en ventas en el año 2018. Asimismo, se obtuvo un total de 3 410 713 soles correspondientes al costo de ventas del mismo periodo.

3.1.3. Operaciones y logística, infraestructura

Las operaciones clave de HOGESA S. A. C. son todas las que estén relacionadas con la asistencia y cuidado del adulto mayor. Sobre estas actividades, la residencia tiene un protocolo establecido y procesos claros que se repiten a diario y, en muchos casos, son específicos para cada residente, de acuerdo con su diagnóstico. Cada colaborador sabe su función, la tarea, y conoce el momento en el que debe cumplir con estas. A diferencia de otras áreas de la organización, los procesos de las actividades clave de esta empresa están sumamente delimitados y aprendidos por sus trabajadores.

El gerente de la empresa reconoce que tiene muchos aspectos de la organización por potenciar y mejorar, pero también reconoce el énfasis y el esfuerzo constante en conseguir un excelente desempeño en sus actividades clave, lo cual significa, para él, la razón principal para que HOGESA S. A. C. se haya sostenido a lo largo del tiempo. La figura 14 presenta un flujograma en el que se detallan las operaciones realizadas para la atención de cada residente.

Figura 14: Flujograma de actividades HOGESA S.A.C.



Para finalizar, HOGESA S. A. C. tiene una capacidad total para 300 pacientes entre sus cinco locales: sin embargo, es importante mencionar que, en este momento, cuenta con un 30 % de capacidad ociosa en sus residencias.

3.1.4. Finanzas

La empresa se encuentra cumpliendo sus obligaciones de pago correspondientes a un *leasing*. Es la única responsabilidad o deuda que tiene con el banco. HOGESA S. A. C. es un cliente apto para acceder a créditos con el banco y es constantemente tomada en cuenta por este para ofrecerle productos financieros.

Sobre las ventas totales de dicha empresa, al final del año 2018 alcanzó un total de 4 737 100 soles, obteniendo como utilidad del ejercicio la suma de 586 162 soles. Las deudas, por su parte, ascienden a un monto de 456 000 soles, de manera que es posible evidenciar el cumplimiento de las obligaciones correspondientes a la inversión en infraestructura, lo que le permitió en su momento, acceder a un contrato con el Estado por medio de licitación en el que incorporó a 80 residentes.

3.1.5. Recursos humanos

Sobre el área de recursos humanos no existe una persona especialmente encargada o responsable de esta, sino que es el personal administrativo el que asume parte de estas funciones, ocasionando una falta de control sobre estos recursos. Además, el proceso de selección está a cargo de la directora médica, quien evalúa a los postulantes a través de un criterio personal ya que nunca se ha pensado en un perfil específico o en criterios claros para la selección de personal.

La rotación del personal es media, por lo que la directora médica aseguró que las técnicas o enfermeras más jóvenes son las que no duran mucho tiempo en la empresa y, en contraste, manifestó que ha tenido buena experiencia con las profesionales extranjeras que han llegado a trabajar en HOGESA S. A. C. Cuando las colaboradoras son contratadas, aceptan el hecho de la posible movilidad entre sedes, estando cuatro de las cinco sedes a una distancia muy corta entre ellas. Esta condición es planteada no solo para solucionar alguna falta de personal en determinados momentos, sino que también es aplicado como una solución ante las diferencias entre colaboradores de alguna de las sedes. En ese sentido, el traslado o movilidad a una nueva sede se aplica como una medida para mantener un buen clima laboral.

El gerente general afirmó que les proporcionan oportunidades de crecimiento a sus colaboradores a través de capacitaciones sobre asistencia geriátrica, y quienes cursen estudios adicionales sobre asistencia geriátrica especializada, pueden tener la oportunidad de ser jefe de piso y posteriormente, tiene la oportunidad de ser jefe de una de las sedes de la empresa.

HOGESA S. A. C. cuenta con 120 trabajadores, de los cuales 100 son enfermeras y técnicas en enfermería; 12 trabajadores son parte del equipo de mantenimiento y limpieza; y 5

trabajadores son administrativos. Sumado a ello, la entidad se concibe como una organización con una cultura orientada al poder que centraliza la toma de decisiones.

3.1.6. Información y comunicaciones

En lo referente a sistemas de información, se ha reconocido que no cuentan con un *software* administrativo ni una base de datos de residentes virtual, razón por la que usan expedientes físicos para registrar los datos de los residentes. Para otro tipo de gestiones como las coordinaciones con los proveedores se utiliza el correo electrónico, y en cuanto al contacto con los familiares de los residentes, la comunicación puede ser vía telefónica, existiendo además algunas *tablets* dispuestas en cada sede para que los residentes y sus familiares puedan realizar una videollamada cuando deseen estar en contacto.

Por otra parte, pese a que HOGESA S. A. C. también cuenta con redes sociales que permiten una comunicación apropiada y el contacto permanente con los familiares de los residentes, lo cierto es que la entidad no ha aprovechado al máximo este canal de comunicación y, por tanto, no ha tenido altos niveles de alcance en esta.

3.1.7. Tecnología, investigación y desarrollo

HOGESA S. A. C. considera que, para mantenerse a la vanguardia, debe implementar algunas herramientas que le permitan mejorar su servicio. Actualmente está en el proceso de adquisición de llamadores de enfermería para las habitaciones con residentes que estén en capacidad de manipularlos.

En lo referente al área de investigación y desarrollo, la residencia evalúa desarrollar nuevos servicios de modo que pueda explotar su infraestructura y aprovechar los recursos con los que ya cuenta. Una primera propuesta corresponde a un servicio de guardería diurna para adultos mayores, en el que recibirán una atención completa durante todo el día, y al final de este, retornarán a sus casas. Una segunda propuesta, además, consiste en un servicio de recuperación post hospitalario que también se busca ejecutar.

Como parte de la incorporación de nuevas tecnologías, la empresa ha recurrido a los servicios de la empresa Equifax Inc., la cual brinda información acerca de los historiales financieros de la empresa y mecanismos de cobranza, lo que resulta información estratégica para la residencia. Asimismo, HOGESA S. A. C. está en proceso de la implementación del sistema de débito automático para que los clientes puedan pagar las mensualidades correspondientes al servicio.

4. Diagnóstico

Tras la presentación de los hallazgos del análisis externo e interno de la organización, se procede a realizar la matriz FODA, presentada en la siguiente tabla:

Tabla 10: Matriz FODA

FODA	
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Alto poder de negociación con proveedores. • Infraestructura adecuada para los adultos mayores. • Buena recomendación voz a voz. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausencia de plan de marketing. • Falta de profesionalización del área de marketing. • Capacidad ociosa del 30 %.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Mayor uso de tecnología para la atención y cuidado de los residentes (tecnología para el monitoreo y terapia de los residentes). • Apertura de una guardería diurna para adultos mayores. • Población adulta mayor en aumento. • Gran parte de la población adulta mayor recibe ingresos y tiene poder adquisitivo. • Sector poco desarrollado. • No existe un líder destacado en el mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Competencia desleal por residencias no acreditadas. • Nuevos modelos de servicio que compiten con su modelo de negocio. • Deficiente supervisión por parte del regulador. • Incremento de centros por parte del Estado. • El servicio aún no es aceptado como una opción viable por una parte de la población. • Sustitutos a un bajo costo.

CAPÍTULO 7: PLAN DE MARKETING A NIVEL ESTRATÉGICO

Previo a este capítulo se profundizó en la situación actual de HOGESA S. A. C. y de su entorno. A partir de la información obtenida, se plantean los objetivos para el plan de marketing 2020, los cuales tendrán correspondencia con los objetivos organizacionales. Después del establecimiento de objetivos, se desarrollará la estrategia de cartera, la estrategia de segmentación y posicionamiento, y la estrategia de fidelización.

1. Objetivos de plan de marketing

Los objetivos pueden ser tanto cuantitativos como cualitativos. Según Sainz de Vicuña (2014), los objetivos cuantitativos se caracterizan por proponer logros expresados en cifras concretas como incremento en la participación de mercado, rentabilidad, volumen de ventas, entre otros. Los objetivos cualitativos, de otra parte, proponen metas más genéricas y menos tangibles, siendo ejemplo de estos la notoriedad, la marca o la posición relativa que la organización desea alcanzar.

1.1. Objetivos Cuantitativos

- Aumentar el número de residentes en un 15 % para finales del año 2020.

1.2. Objetivos Cualitativos

- Incrementar el posicionamiento de la marca.
- Mejorar la experiencia del cliente y usuario.

2. Estrategias

2.1. Estrategias corporativas

Visión: ser una institución privada reconocida y legitimada como líder en brindar un servicio de calidad al Adulto Mayor, no solo en la ciudad de Lima sino a nivel nacional a partir del 2020.

Misión: brindar atención integral de calidad contando con un equipo comprometido y sensibilizado con la atención y cuidado al Adulto Mayor, con un programa Gerontológico adecuado según las necesidades de cada paciente, dentro de una infraestructura acorde para mejorar su calidad de vida.

2.2. Estrategias competitivas

En HOGESA S. A. C. se aplica una combinación de las estrategias de concentración y diferenciación. Según Sainz de Vicuña (2014), la estrategia de concentración supone defender la marca en un nicho mercado seleccionado y sugiere ofrecer a los clientes del nicho elegido una gama de productos y servicios más completa y personalizada que la competencia. Sobre la estrategia de concentración, HOGESA S. A. C. plantea dirigir su atención a la satisfacción de las necesidades de personas con determinado perfil, que además de tener un familiar adulto mayor, este tenga una condición médica dependiente. Cabe recalcar que el trato y las atenciones para un paciente con una condición médica dependiente, ya sea por limitaciones físicas o mentales, es diferente al trato de un paciente lúcido e independiente.

Acercas de la estrategia de diferenciación, Sainz de Vicuña (2014) comentó que esta consiste en ofrecer productos y servicios superiores a los de la competencia. Respecto a esta estrategia, HOGESA S. A. C. busca la diferenciación a través de infraestructura pensada especialmente para sus residentes, además de integrar a su servicio un proceso que otras residencias geriátricas dejan de lado, a saber, una supervisión diaria de la directora médica a cada sede y a todos los residentes.

2.3. Estrategia de cartera

Respecto a las estrategias de crecimiento que derivan de la Matriz de Ansoff (ver Tabla 11), se propone optar por la penetración de mercado. Es decir, se pretende realizar acciones que logren atraer nuevos clientes y que contribuyan con la satisfacción de los actuales. Esta estrategia ofrece mayor seguridad y poco margen de error dado que se opera con un servicio el cual ya se conoce, en un mercado que también ya se conoce.

Tabla 11: Matriz producto mercado

	Producto existente	Producto nuevo
Mercado existente	Penetración de mercado 	Desarrollo de producto
Mercado nuevo	Expansión de mercado	Diversificación

Adaptado de Mayorga y Araujo (2014).

2.4. Segmentación de mercado

Según Kotler y Keller (2008), la segmentación de mercado divide este en distintos grupos de consumidores homogéneos que tienen necesidades y comportamientos de consumo similares, por lo que requieren de combinaciones parecidas de marketing. Por ello, la estrategia mencionada permite encontrar para la empresa un grupo de personas y atenderlas de una mejor manera al adaptar el producto o servicio de acuerdo con sus necesidades. Para el trabajo de investigación, se realizó la segmentación por medio de criterios geográficos, demográficos, psicográficos y conductuales, observados en la siguiente tabla.

Tabla 12: Segmentación de mercado por criterios

Variable	Criterio	Descripción
Geográfica	Región	Lima metropolitana
Demográfica	Edad	30 a 60 años
	Etapas del ciclo de vida	Adulthood
Psicográfica	Clase social	A y B
	Estilo de vida	Sofisticados, progresistas, modernos y formalistas.
Conductual	Beneficios buscados	Bienestar de los adultos mayores

Por todo lo anterior, el mercado meta al que se dirige la empresa HOGESA S. A. C. con el servicio de asistencia parcial o total a adultos mayores, sería el que componen las personas de 30 a 60 años, quienes se encuentren en la etapa de adultez. Asimismo, que sean residentes en Lima metropolitana, pertenezcan al nivel socioeconómico A y B, con un estilo de vida sofisticado, progresista, moderno o formalista, y que busquen el bienestar familiar del adulto mayor.

2.5. Posicionamiento de marca

Según Keller (2008), el posicionamiento de marca hace referencia a encontrar el espacio adecuado en la mente de un grupo de consumidores o de un segmento de mercado, con el fin de que estos consideren el producto o servicio de la manera correcta y, de esa manera, maximizar los potenciales beneficios para la empresa. Un buen posicionamiento de marca sirve de guía para la estrategia de marketing, ya que aclara de qué se trata una marca, por qué es única o por qué es similar a las marcas competitivas y por qué los clientes deberían comprarla y usarla.

Para la formulación del posicionamiento se tuvo en cuenta la entrevista realizada al gerente general de HOGESA S. A. C. A partir de dicha información, se construyó la tabla 13, siguiendo la metodología propuesta por Sainz de Vicuña (2018).

Tabla 13: Estrategia de posicionamiento de HOGESA S.A.C.

Estrategia de posicionamiento HOGESA S. A. C.	
COMO EMPRESA	Hogar geriátrico líder en el sector que se encarga de brindar atención integral de calidad, con un equipo comprometido y sensibilizado con la atención y cuidado del adulto mayor, con un programa adecuado según las necesidades de cada paciente y con una infraestructura diseñada para satisfacer las necesidades.
COMO PRODUCTO	Ofrece un servicio de alta calidad realizado por personal calificado y capacitado para la atención y cuidado del adulto mayor. todo ello, en un ambiente acogedor e infraestructura diseñada para el correcto desempeño del octogenario.
ANTE CLIENTE	Residencia geriátrica que se presenta como la mejor opción para el cuidado del adulto mayor por su buena reputación, ya que tiene 14 años en el sector y un servicio muy bien calificado por sus clientes. Asimismo, cuenta con colaboradores comprometidos con su trabajo y locales adaptados a las necesidades del octogenario.

Lo anterior indica cómo quiere ser recordada HOGESA S. A. C. bajo tres perspectivas. En primer lugar, se encuentra el nivel “como empresa”, el cual describe la manera en que se define como organización. En segundo lugar, el nivel “como producto” muestra el valor de lo que ofrecen, en este caso, un servicio. Finalmente, el nivel “ante cliente”, indica cómo quiere posicionarse en la mente del consumidor.

2.6. Fidelización

Para la estrategia de fidelización, se utilizará el marketing relacional. Según Sainz de Vicuña (2018):

Esta herramienta que ayudará a conseguir esa confianza del cliente a largo plazo que le lleva a comprar en la empresa y recomendarla. Consiste en aplicar una buena estrategia de relación con la clientela, creando lazos estables que beneficien a ambas partes. (p. 45)

Para HOGESA S. A. C. una acción importante consiste en reducir los posibles motivos de descontento o insatisfacción tras la contratación del servicio en la residencia geriátrica. Por ello, es una gran opción contar con servicios de atención al consumidor para atender quejas, sugerencias y comentarios en relación con el servicio. En cuanto a una estrategia defensiva, esta aplica el principio de la relación con el cliente, la cual no termina con el pago del producto.

2.7. Estrategias funcionales

Se refieren al marketing mix de servicios planteado por Lovelock (2015). Asimismo, y tal como lo planteó Sainz de Vicuña (2012), este tipo de estrategias se definen como las acciones propuestas que la empresa debe poner en marcha para alcanzar los objetivos de marketing anteriormente descritos. El siguiente capítulo contiene una exposición más amplia y detallada de cada una de ellas.



CAPÍTULO 8: PLAN DE MARKETING OPERATIVO

Como se describió en el marco teórico, Sainz de Vicuña (2014) planteó que la definición y puesta en marcha de los planes de acción es, sin duda, la fase de mayor dinamismo dentro del plan de marketing. Su desarrollo consiste en presentar un listado de acciones que debe cumplir HOGESA S. A. C. para conseguir los objetivos de marketing propuestos en un principio. Es oportuno tener presente que el plan de acción tiende a sufrir cambios a lo largo del proceso del proyecto, puesto que, en muchos casos, la empresa puede modificar lo inicialmente definido así ya se esté realizando. embargo, conviene tener ese plan como un punto de referencia.

1. Acciones propuestas

1.1. Servicio

El Hogar Geriátrico Señor de la Ascensión es una empresa que se encarga del cuidado al adulto mayor. En ella se ofrece un servicio de calidad gracias a las mejoras tecnológicas y buen trato con los residentes. Cuentan con un *staff* de médicos y enfermeras altamente capacitados para el tratamiento de las enfermedades de acuerdo con el diagnóstico de cada paciente.

1.1.1. Creación de la iniciativa social “abuelos al rescate”

El servicio busca ofrecer la mejor experiencia para el adulto mayor en su día a día. Por tanto, se impulsará el desarrollo de nuevas acciones tales como “abuelos al rescate”, que convoca a voluntarios peruanos y/o extranjeros para ser acompañantes de un adulto mayor en un período determinado, para así permitir la interacción y colaboración en actividades recreativas juntos.

- Periodicidad: diaria.
- Responsable: gerente general - Ulises Angulo.
- Presupuesto del plan de marketing: no tiene un costo directo asignado a esta actividad.
- Objetivo que se cumple: incrementar el posicionamiento de la marca.

1.1.2. Ofrecer una nueva aplicación para los familiares de los residentes de HOGESA S. A. C.

De acuerdo con los hallazgos de las entrevistas, es factible implementar un aplicativo móvil que contenga las siguientes características: progreso del paciente, reporte de la toma de medicamentos, alertas de emergencias, horario de visitas, mensajería con las enfermeras y doctores. Por tal motivo, se contactó a un desarrollador de software para estimar los costos de la implementación de un aplicativo móvil con estas características, y asimismo se desarrolló una propuesta del diseño de la interfase de este. A continuación, en la figura 15, se muestran la

interfase que contiene el registro de usuario de familiares, el menú de opciones de HOGESA APP y la opción de mensajería para contactar al personal de enfermería.



- Periodicidad: gasto único.
- Responsable: gerente general - Ulises Angulo.
- Presupuesto del plan de marketing: de acuerdo con una comunicación personal con un desarrollador web en Perú, la creación de un aplicativo móvil con las especificaciones del servicio tendría un costo aproximado de 10 000 soles.
- Objetivo que se cumple: incrementar el posicionamiento de la marca y mejorar la experiencia del cliente familiar.

1.1.3. Ofrecer la opción de contratar el paquete premium

Asimismo, se propone ofrecer paquetes normal y premium, según la preferencia del cliente. El contenido de cada paquete se describe a continuación en la Tabla 14:

Tabla 14: Características del paquete premium

Paquete normal	Paquete premium
<ul style="list-style-type: none"> • Atención médica las 24 horas. • Lavandería. • Alimentación y seguimiento nutricional. • Terapia y rehabilitación. • Recreación y actividades de entretenimiento. • Acompañamiento, cuidado e higiene personal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de alerta inalámbrico. • Videovigilancia en la habitación. • Visitas a parques zonales.

- Periodicidad: anual.
- Responsable: Ulises Angulo.
- Presupuesto del plan de marketing: el sistema de alerta inalámbrico en la marca Baytech tiene un costo aproximado de 95 soles. Asimismo, la implementación de un equipo de videovigilancia HIKVISION tiene un costo de 150 soles con pago único. Cabe clarificar que el paquete premium estará presente en tres habitaciones por local, lo que significa un costo de 735 soles por locales, y de 3675 soles por todos los locales.
- Objetivo que se cumple: aumento del 15% de residentes. Mejorar la experiencia del cliente familiar e incrementar el posicionamiento de la marca.

1.1.4. *Actualizar el logotipo de la empresa*

Según los hallazgos de las entrevistas a clientes, se preguntó a los encuestados si el logotipo de HOGESA S. A. C. debería ser renovado para mejorar la recordación de marca. La respuesta fue positiva y se realizó una votación de cuatro logotipos para determinar cuál se ajusta mejor a la identidad de HOGESA S. A. C. A continuación, en la figura 16, se muestra el logotipo que tuvo mayor aceptación (izquierda), y a la vez, la segunda opción (derecha).

Figura 16: Logotipos propuestos para HOGESA S.A.C.



El logotipo ganador contiene un árbol de la vida que representa la existencia del ser humano, y a la vez, transmite gran fortaleza y positivismo. La existencia se basa en un ciclo de vida y ocurre desde el nacimiento, el que se ve representado desde las profundas raíces. Luego, el tronco representa la vida que llevamos y esta crece en dirección al cielo.

Seguidamente, el segundo logotipo, que simboliza a una persona de forma dinámica y atractiva, solo fue elegido por tres entrevistados, ya que el resto lo relacionaba más con un hospital o centro de salud que con un hogar geriátrico. Por su parte, la tercera opción contenía un diseño grande con la sigla “h”, propio del nombre de la empresa solo fue del agrado de un solo entrevistado. Finalmente, el cuarto logotipo que simbolizó el infinito como representación de fuerza y amor eterno al adulto mayor obtuvo también solo un voto.

- Periodicidad: anual.
- Responsable: encargado de marketing.
- Presupuesto: 150 soles por el perfeccionamiento del diseño.
- Objetivo al que responde: aumentar el número de residentes en un 15% para finales del año 2020.

1.2. Precio

Según los clientes entrevistados en los diferentes centros de HOGESA S. A. C., el precio es un factor aceptado, por lo que lo consideran razonable para el servicio. De los 12 entrevistados, el 100 % está de acuerdo con los precios fijados por la empresa. Además, en los *focus group* realizados con personas que cumplían con las características del segmento escogido, se preguntó cuánto estarían dispuestos a pagar por un servicio como el de dicha empresa y solo hubo un participante que dio un precio por 100 soles menor al rango de precios de HOGESA S. A. C., y hubo otro participante que estaba dispuesto a pagar un precio mayor. Por lo demás, los participantes restantes tenían una disposición para pagar, la cual se encontraba dentro del rango de precios de la empresa.

1.2.1. *Descuento para parejas que ingresen a la residencia*

Debido a la preocupación de HOGESA S. A. C. acerca del estado de ánimo de sus residentes y su adaptación, se plantea el desarrollo de una nueva promoción que consiste en aplicar un descuento por el ingreso de parejas de adultos mayores a las residencias de HOGESA S. A. C. Esto con la finalidad de facilitar la adaptación de los residentes y de no generar la separación de los conyugues, aquellas parejas opten por esta promoción gozarán de un descuento del 30% los primeros 2 meses. Solo se habilitarán 5 cupos.

- Periodicidad: anual
- Responsable: Ulises Angulo.
- Repercusión en ventas: crecimiento del número de clientes.
- Presupuesto: 10 800 soles. Se le cobrará 1800 soles a cada residente nuevo, menos el 30% de descuento por el ingreso en pareja durante los primeros dos meses. El descuento correspondería a 2160 soles por pareja en los dos meses. Si se consideran las cinco parejas sería un total de 10 800 soles.
- Objetivo al que responde: aumentar el número de residentes en un 15% para finales del año 2020.

1.3. Plaza

HOGESA S. A. C., al tener como gran responsabilidad el cuidado de adultos mayores, debe contar con una infraestructura adecuada y localización estratégica para el bienestar y desarrollo correcto de estos. Respecto a la ubicación, los alrededores del establecimiento deben tener características como zona tranquila y segura, cercanía a parques y hospitales, y accesibilidad.

1.3.1. Contratar personal de seguridad para los exteriores de la sede ubicada en la av. Manuel del Pino

A partir de los hallazgos de las encuestas y entrevistas, el establecimiento ubicado en Cercado de Lima carece de seguridad en los exteriores. Por ello, se propone contratar personal de vigilancia durante las horas del día para las afueras del local mencionado con el fin de garantizar la seguridad de los visitantes y vehículos correspondientes al centro. De esa manera, la empresa demuestra que se preocupa por la comodidad de los familiares y sus propiedades.

- Periodicidad: mensual.
- Responsable: Ulises Angulo.
- Presupuesto: 930 soles (personal de seguridad).
- Objetivo al que responde: mejorar la experiencia del cliente.

1.3.2. Crear alianza con una playa de estacionamiento cercana al centro de HOGESA S. A. C ubicada en la av. Manuel del Pino

Respecto a la información recogida en el trabajo de campo, durante los fines de semana los visitantes no encuentran lugares para dejar sus automóviles en las afueras de la sede de Cercado de Lima debido a la existencia de condominios en los alrededores. Por ello, se sugiere aliarse con una playa de estacionamiento cercana al local mencionado con el fin de abastecerse con espacios para vehículos de familiares en días de mayor afluencia de visitas (sábados y domingos).

Se llegará a un acuerdo para que los invitados puedan aparcar sus transportes al momento que vayan a visitar a sus parientes y sean exonerados de pagar una hora de parqueo. Todo ello mediante un control de *tickets* entregados por el *parking* y sellados por HOGESA S. A. C.

- Periodicidad: mensual.
- Responsable: Ulises Angulo.
- Presupuesto: El gerente mencionó que durante los sábados y domingos llegan aproximadamente 20 vehículos; por ello, se calcularon 80 carros al mes. A partir de ello,

se conversó con varias cocheras cercanas y nos indicaron un precio promedio de cuatro soles por hora o fracción. Por lo tanto, el costo sería de 320 soles mensual.

- Objetivo al que responde: mejorar la experiencia del cliente.

1.4. Promoción

Los objetivos del plan de marketing propuesto para HOGESA S. A. C. para el año 2020, descansan en aumentar las ventas en un 15% respecto al año anterior y, de esa manera, posicionarse como marca. En ese sentido, debe realizar una correcta comunicación del servicio y, para ello, es importante que cumpla con informar, persuadir y actuar de una manera correcta para dar a conocer los beneficios de la asistencia a los adultos mayores, locales y detalles sobre la oferta.

1.4.1. Presentar el servicio en lugares estratégicos

Luego de recolectar la información correspondiente al trabajo de campo, se observó que HOGESA S. A. C. no realiza ningún tipo de activaciones para dar a conocer la marca, lo cual representa una acción clave para el objetivo de posicionamiento de marca. A partir de ello, se propone realizar activaciones en lugares estratégicos como hospitales, clínicas, postas, clubes del adulto mayor y centros comerciales que se encuentren dentro de los distritos de Lima Moderna (Barranco, Jesús María, La Molina, Lince, Magdalena, Miraflores, Pueblo Libre, San Borja, San Isidro, San Miguel, Surco y Surquillo). En esta acción se realizarán actividades como informes sobre locales y servicios, sorteos de *merchandising* publicitario (tazas, *mugs*, bolsas ecológicas y gorros) y publicidad exterior (paneles, ruleta). A continuación, en la figura 17, se muestran los diseños propuestos para esta acción.

Figura 17: Modelos del *merchandising* publicitario de HOGESA S. A. C.



- Periodicidad: trimestral.
- Responsable: gerente de marketing.
- Repercusión en ventas: crecimiento del número de clientes.

- Presupuesto: 250 soles por gastos en publicidad (paneles publicitarios y ruleta) y *merchandising* (tazas, mugs, bolsas ecológicas y gorros)
- Objetivo: aumentar el número de residentes en un 15% para finales del año 2020.

1.4.2. Incrementar la participación e interacción de la marca en Facebook

De acuerdo con la información obtenida por medio de entrevistas, *focus group* y encuestas, las redes sociales de HOGESA S. A. C. no son aprovechadas adecuadamente para lograr los objetivos del plan de marketing, lo que significa una gran oportunidad desperdiciada en tanto estos canales de comunicación ayudan enormemente a la exposición de la marca y promoción de los servicios. Es importante potenciar la presencia del hogar geriátrico en los medios que utiliza, específicamente en Facebook que es la plataforma más usada por el público objetivo, es decir, personas de edad mínima (30 años). Según Crónica Global (2019), Facebook, una de las redes más veteranas, cuenta con una audiencia que ronda los 39 años. El 40 % de los perfiles pertenecen a edades entre 31 y 45 años. Destacan las generaciones mayores frente a la Z y los *millennials*.

Por lo tanto, se propone la contratación de un *community manager* quien se encargue de que la página de Facebook brinde información correcta y actualizada sobre los servicios, locales y actividades de la residencia geriátrica. Todo esto con el fin de que el portal sea expuesto a los perfiles pertenecientes a personas del grupo de interés.

- Periodicidad: diaria.
- Responsable: *community manager*.
- Repercusión en ventas: crecimiento del número de potenciales clientes.
- Presupuesto: 1200 soles mensuales (*Community Manager*).
- Objetivo al que responde: incrementar posicionamiento de la marca.

1.4.3. Lanzar publicidad de la marca en Facebook

De acuerdo con los hallazgos de las herramientas de recolección, Facebook es la red social más utilizada y concentra la mayor cantidad de personas del público objetivo de este proyecto. De este modo, resulta relevante hacer la inversión de publicidad de la marca en este medio.

Por ello, se sugiere invertir en Facebook *Ads*, la plataforma de publicidad online de Facebook. Este hecho permitirá que la marca de HOGESA S. A. C. promocioe las publicaciones sobre sus servicios y concrete más ventas al llegar al público determinado.

Según la plataforma de Facebook *Ads*, el presupuesto de esta acción lo fija la misma empresa, dado que el monto dependerá del número de personas a las que se quiera llegar en Facebook, y de la cantidad de días que el anuncio esté en circulación. En ese sentido, se sugiere que HOGESA S. A. C. inicie con un presupuesto de 15 soles por día, en un periodo mínimo de 15 días, lo cual daría un total de 225 soles. A continuación, en la figura 18, se presenta un diseño de cómo se vería una página de inicio en Facebook utilizando el servicio de Facebook *Ads*.

Figura 18: Modelo de implementación de Facebook *Ads* aplicado a HOGESA S. A. C.



- Periodicidad: trimestral.
- Responsable: *community manager*.
- Repercusión en ventas: crecimiento del número de potenciales clientes.
- Presupuesto: 225 soles. (publicidad en Facebook *Ads* de 15 soles por 15 días).
- Objetivo al que responde: incrementar posicionamiento de la marca.

1.4.4. Realizar actividades de integración

Luego de acumular datos a través de las entrevistas y encuestas, se percibió que faltaban actividades de integración entre clientes y usuarios de HOGESA S. A. C., idea que mejorará la experiencia del usuario. Definitivamente, realizar prácticas de este tipo puede significar una ventaja competitiva para el hogar geriátrico.

Por ello, se sugiere que en todos los locales se celebren fechas importantes como el Día del Adulto Mayor y Navidad con actividades en las que los adultos mayores y sus parientes puedan participar libremente. Estas deben incluir sorpresas organizadas por la residencia y familiares.

- Periodicidad: semestral.
- Responsable: directora médica y enfermeras.
- Presupuesto: 3000 soles, correspondientes a gastos de contrato de animadores y aperitivos.
- Objetivo: mejorar la experiencia del cliente y usuario.

1.4.5. Reconocimiento a los usuarios más antiguos

Los usuarios son una parte importante para la organización y se deben valorar. Entre los hallazgos, se observó que no se entregaba ningún tipo de reconocimiento a los usuarios que ya tenían un tiempo considerable en HOGESA S. A. C. Esta acción significa una alternativa correcta para el mejoramiento de la experiencia.

Por ello, se sugiere otorgar reconocimientos a los adultos mayores que cuenten con una antigüedad mínima de 1 año. Se les dará premios como prendas de vestir y canastas con útiles de aseo. Cabe mencionar que estos reconocimientos se realizarán en todas las sedes durante las actividades de integración.

- Periodicidad: anual.
- Responsable: Ulises Angulo.
- Presupuesto: 3 000 soles en adquisición de útiles de aseo y prendas de vestir.
- Objetivo: mejorar la experiencia del usuario.

1.4.6. Reconocimiento a los clientes puntuales

Los clientes son los familiares que financian el servicio para los adultos mayores y, al igual que los usuarios, deben ser valorados. Por ello, se propone que se brinden reconocimientos a los que cumplan puntualmente con el pago mensual de la residencia con el fin de incentivar esta práctica.

Se sugiere un sorteo al año de electrodomésticos (TV's, ollas arroceras y licuadoras), en el que participaran los clientes que pagaron puntualmente en los últimos 6 meses. Es importante mencionar que esta rifa se ejecutará en todas las sedes y durante las actividades de integración.

- Periodicidad: anual.
- Responsable: Ulises Angulo.

- Presupuesto: 4,000 soles en adquisición de TV's, ollas arroceras y licuadoras.
- Objetivo: mejorar la experiencia del cliente.

1.4.7. Realizar charlas de doctores y expertos en geriatría

La salud y bienestar de los usuarios es compromiso de HOGESA S. A. C. Por otro lado, es importante que los familiares se mantengan informados sobre el cuidado y enfermedades que pueden sufrir los adultos mayores. Los hallazgos del trabajo de campo mencionan que no se realizaban charlas por parte de médicos profesionales.

Como consecuencia, se propone realizar conferencias semestrales por parte de profesionales de la salud, doctores o geriatras, para que brinden consejos y recomendaciones sobre la atención a los ancianos y enfermedades como Alzheimer, fibrosis pulmonar, artritis, anemia, entre otras. Estos coloquios serán dirigidos a adultos mayores, familiares y enfermeras de la residencia.

- Periodicidad: semestral.
- Responsable: directora médica – Pilar Angulo.
- Presupuesto: 600 soles para la contratación del ponente que irá a todos los locales (la duración de la charla será de dos horas, por lo tanto, se pagará 60 soles por hora)
- Objetivo: Mejorar la experiencia del cliente.

1.5. Personas

El personal que labora en HOGESA S. A. C. tiene el rol fundamental dentro del proceso de la empresa, pues son aquellos que interactúan directamente con el adulto mayor. Por tanto, se requiere que sean personas apasionadas, con mucha paciencia, altamente capacitadas y motivadas en la atención y cuidado del adulto mayor para lograr aumentar el nivel de satisfacción del cliente.

Un aspecto relevante para destacar es el compromiso y vocación de servicio por parte del personal de enfermería hacia el adulto mayor. De igual modo, el personal que pertenece al *staff* médico requiere pasar un filtro riguroso de selección para así garantizar la calidad del servicio. En tanto, el personal administrativo y de ventas debe coordinar eficientemente con las enfermeras el progreso de cada paciente, y ser los encargados de la atracción de potenciales clientes y la facturación del servicio.

1.5.1. Identificación del personal en HOGESA S. A. C

Una acción recomendada en las entrevistas fue la de uniformizar el vestuario del personal que labora dentro de las instalaciones de HOGESA S. A. C. Es decir, que todas lleven el mismo atuendo, correctamente identificadas y con el mismo calzado.

- Periodicidad: semestral.
- Responsable: directora médica - Pilar Angulo.
- Presupuesto del plan de marketing: no hay un costo destinado a esta acción.
- Objetivo que se cumple: incrementar el posicionamiento de la marca y mejorar la experiencia del cliente en la residencia geriátrica.

1.5.2. Management 3.0

Una forma de mantener motivado al personal de la empresa es a través del uso de métodos del Management 3.0. que, por medio de herramientas sencillas y a bajo costo, permiten identificar competencias, sucesos y factores que pueden ser utilizados para motivar a todo el equipo de trabajo de manera intrínseca y extrínseca.

Los *Kudos Cards* son tarjetas que utilizan las empresas para reconocer a los trabajadores que han realizado un buen trabajo, promoviendo así la motivación y fortaleciendo la cultura organizacional. El procedimiento consiste en agregar texto personalizado a las tarjetas *Kudo*, y así ofrecer un reconocimiento público al trabajador por una acción realizada. Es posible entregarla directamente a la persona, depositarla en una *Kudo Box* o pegarla en una pizarra. Es recomendable que cada trabajador reciba una *Kudo Card* para fomentar un buen clima, y mantener motivado a todo el equipo (PeopleCloud, s.f.). En HOGESA S. A. C., el mismo adulto mayor sería el encargado de entregarla a aquel personal de enfermería que haya realizado una labor sobresaliente en su atención.

- Periodicidad: diaria.
- Responsable: directora médica - Pilar Angulo.
- Presupuesto del plan de marketing: no tiene un costo directo asignado a esta actividad.
- Objetivo que se cumple: mejorar la experiencia del cliente en la residencia geriátrica y mantener motivado al personal de HOGESA S. A. C.

1.5.3. Programa de capacitación al personal de HOGESA S. A. C

Dado que el personal de la empresa cumple el rol fundamental en el proceso principal, es necesario que se encuentre bien capacitado e instruido con las metodologías de atención al adulto mayor más modernas. Por tanto, es relevante el desarrollo de un programa anual de capacitación de 12 sesiones en el que se evalúe finalmente si el candidato ha adquirido el conocimiento esperado por la empresa. De ser así, se le otorgaría un certificado y un botón pin en agradecimiento por la culminación del programa.

- Periodicidad: anual.
- Responsable: Ulises Angulo.
- Presupuesto del plan de marketing: 3000 soles anuales considerando que el costo de cada sesión de capacitación es de 50 soles, y se realizaría en cada uno de los locales. Asimismo, la creación de certificados y botones pin, tendrían un costo en conjunto de 100 soles.
- Objetivo que se cumple: Mejorar la experiencia del cliente y usuario en la residencia geriátrica.

1.6. Entorno físico

Los clientes entrevistados hicieron comentarios sobre el entorno físico de HOGESA S. A. C., el cual para ellos es amplio y espacioso, cumple con la accesibilidad y medidas de seguridad que corresponde a una residencia geriátrica.

1.6.1. Realizar branding a los locales con el fin de visibilizar la marca HOGESA S. A. C.

La empresa no presenta distintivos, logotipos, ni imágenes dentro de sus locales, las cuales les permita mostrar su marca y familiarizar a los residentes y familiares con esta. Por lo cual, se propone realizar branding a los locales de HOGESA S. A. C., con distintivos y frases que caractericen a la empresa, así como imágenes que compartan la misión de esta.

- Periodicidad: una vez al año.
- Responsable: jefa de cada sede de HOGESA S. A. C.
- Presupuesto: 4600 soles (para cada local se utilizará una cantidad diferente de material gráfico, de acuerdo con el tamaño de la sede. En total se utilizarán 20 vinilos de 2 x 2 metros, cada uno a un precio de 230 soles, incluido el diseño realizado por la gráfica con base en las especificaciones del pedido de HOGESA S. A. C.).
- Objetivo al que responde: aumentar la notoriedad de la marca.

1.6.2. Creación de mural

Contar con un mural que detalle las actividades de los residentes, horarios y calendario de fechas importantes en las que los familiares pueden participar juntamente con los residentes, de modo que ayude a mejorar la experiencia del cliente

- Periodicidad: una vez al año.
- Responsable: Ulises Angulo.

- Presupuesto: 1000 soles. (se cotizó una pizarra mural de la empresa PZR que permitirá detallar las actividades del mes para los residentes. En total se obtendrán cinco pizarras, una para cada centro de HOGESA S. A. C., a un valor de S/200 cada una.)
- Objetivo al que responde: mejorar la experiencia del cliente

1.6.3. Nombre de enfermeras

En aras de estandarizar el aspecto de los colaboradores, se sugiere proveer una identificación con su nombre para brindar un servicio individualizado que facilite construir relaciones de confianza tanto entre colaboradores, familiares y residentes, así como entre colaboradores y familiares de residentes.

- Periodicidad: una vez al año.
- Responsable: directora médica – Pilar Angulo.
- Presupuesto: 480 soles. (se cotizó las identificaciones para el número total de trabajadores con el proveedor que le fabrica los sellos a HOGESA S. A. C.)
- Objetivo al que responde: aumentar la notoriedad de la marca.

1.7. Proceso

El personal de HOGESA S. A. C. tiene muy claro el protocolo de atención que debe llevarse a cabo con cada paciente, de acuerdo con su diagnóstico. Los procesos y los tiempos están definidos para la correcta atención del residente/ usuario. En contraste, HOGESA S. A. C. no cuenta con un protocolo o manual de atención para los familiares/clientes.

1.7.1. Formular un manual de atención para familiares y clientes

De acuerdo con los hallazgos en el trabajo de campo, se evidenció que existe un protocolo de atención para los residentes, pero no para los familiares. En este sentido, se propone realizar un manual específico que ponga al tanto del avance del residente. Esta acción iría de la mano del aplicativo móvil propuesto líneas arriba en servicio. Asimismo, esta acción tiene el fin de estandarizar acciones que permitan mejorar la experiencia del cliente.

- Periodicidad: una vez al año.
- Responsable: directora médica.
- Presupuesto: no hay un costo asignado al presupuesto de marketing
- Objetivo al que responde: mejorar la experiencia del cliente.

1.7.2. Tener un proceso eficiente de compra de medicamentos con receta médica

Con referencia a la información recolectada, se evidenció que algunas veces los pacientes se quedaban sin medicamentos debido a que el familiar no cumplió con la entrega y, además, HOGESA S. A. C. no pudo adquirirlo, pues la venta de este tipo de fármacos es solo con receta médica física. Cabe mencionar que normalmente la residencia geriátrica cubre el costo de los medicamentos faltantes (sin receta médica) y luego los familiares reembolsan el monto que corresponde a cada usuario.

Por todo lo mencionado, se propone firmar un acuerdo con los familiares de los pacientes que usen medicina controlada para que la organización tenga la potestad de comprarla y llevar un mejor control de *stock*. Los parientes deben depositar a una cuenta bancaria el monto solicitado por el usuario mensualmente.

- Periodicidad: mensual
- Responsable: directora médica.
- Presupuesto: no hay un costo asignado al presupuesto de marketing
- Objetivo al que responde: mejorar la experiencia del cliente y usuario.

2. Presupuesto de costos para las acciones de marketing en HOGESA S.A.C.

Tabla 15: Costo de las acciones de marketing para HOGESA S.A.C.

P's	Acción	Costo por acción	Periodicidad	Costo Total por acción
Producto	Iniciativa social (voluntariado)	-	-	-
	Aplicación para familiares	S/10 000	-	S/10 000
	Paquete premium	S/3 675	-	S/3 675
	Diseño de logotipos	S/150	-	S/ 150
Precio	Descuento a matrimonios	S/10 800	anual	S/10 800
Plaza	Personal de seguridad para exteriores (local Manuel del Pino)	S/930	mensual	S/11 160
	Alianza con playa de estacionamiento (local Manuel del Pino)	S/320	mensual	S/3 840
Promoción	Presentar el servicio en lugares estratégicos	S/250	trimestral	S/1 000
	Contratar <i>Community manager</i>	S/1200	mensual	S/14 400
	Contratar Facebook Ads	S/225	trimestral	S/900
	Actividades de integración	S/3 000	semestral	S/6 000
	Reconocimiento a usuarios más antiguos	S/3 000	anual	S/3 000
	Reconocimiento a clientes puntuales	S/4 000	anual	S/4 000
	Charlas de doctores y expertos en geriatría	S/600	semestral	S/1 200
Personas	Identificación del personal	-	-	-
	<i>Management 3.0</i>	-	-	-
	Programa de capacitación al personal	S/3 100	anual	S/3 100
Entorno físico	Realizar branding a locales	S/4 600	anual	S/4 600
	Creación de mural	S/1 000	anual	S/1 000
	Nombre de enfermeras	S/480	anual	S/480
Proceso	Manual de atención para familiares	-	-	-
	Tener un proceso eficiente de compra de medicamentos con receta médica	-	-	-
TOTAL				S/79 305

Respecto al producto, primero, se propone un voluntariado para el beneficio del adulto mayor, el cual consistirá en un convenio que no representará un costo para la empresa. Luego, una aplicación para familiares que se cotizó con desarrolladores del mercado nacional, quienes analizaron las funciones necesarias de la plataforma propuesta y definieron un costo promedio de 10,000 soles. Además de paquetes *premium*, los cuales brindarán beneficios como un sistema de alerta, video vigilancia y visitas a parques y se incurrirá en un costo de 3,675 soles. En tanto, el rediseño del logo a cargo de un especialista diseñador gráfico tendrá un valor de 150 soles.

Con relación a precio, se planteó un descuento exclusivo para casados, esta oferta tendrá un costo de 10,800 soles para el hogar geriátrico.

Sobre plaza, se propone la contratación de personal de seguridad para el local de la Av. Manuel del Pino, lo que tendrá un costo anual de 11,160 soles. También se requiere una alianza con una playa de estacionamiento cercana a la sede ya mencionado y se incurrirá en un costo de 3, 840 soles.

Respecto a promoción, presentar el servicio en lugares estratégicos tiene un costo de 1,000 soles, contratar a un *community manager* vale 14,400 soles, difundir la marca por Facebook cuesta 900 soles, realizar actividades de integración corresponde 6,000 soles, reconocer a los usuarios más antiguos tiene el precio de 3,000 soles, premiar a clientes puntuales corresponde a 4, 000 soles y brindar charlas a doctores costará 1,200 soles.

Con relación a personas, se plantea el Management 3.0, el cual no incurre en costos y capacitar al personal lo que valdrá 3,100 soles. Sobre el entorno físico, se evalúa mostrar la marca en los 5 locales a 4,600 soles, implementar murales a 1,000 soles y promover el uso de pines para la identificación de las enfermeras a 480 soles.

Finalmente, con relación a proceso, se propone formular un manual de atención para familiares y contar con un proceso eficiente de compra de medicamentos controlados, en ambos no se incurrirá en costo alguno.

El costo total de las acciones es de 79,305 soles e incluye a todas las sedes de HOGESA S. A. C. Para esto, a continuación, en la Tabla 16 se detalla un plan de implementación a las acciones propuestas a la residencia geriátrica.

Tabla 16: Plan de implementación de las acciones de marketing

OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS	MESES – 2020											
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC
Objetivo: aumentar número de residentes												
Opción de contratar el paquete premium.												
Actualizar el logotipo.												
Descuento matrimonial.												
Presentar el servicio en lugares estratégicos.												

Tabla 16: Plan de implementación de las acciones de marketing (continuación)

OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS	MESES – 2020											
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC
Objetivo: incrementar el posicionamiento de marca												
Creación de la iniciativa social: “Abuelos al rescate”												
Incrementar la participación e interacción de la marca en Facebook.												
Contratar Facebook Ads												
Identificación del personal de HOGESA en las instalaciones.												
Realizar branding a los locales.												
Nombres de enfermeras												

Tabla 16: Plan de implementación de las acciones de marketing (continuación)

OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS	MESES – 2020											
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC
Objetivo: mejorar la experiencia del cliente												
Ofrecer una nueva aplicación para los familiares.												
Contratar personal de seguridad.												
Crear alianza con playa de estacionamiento.												
Realizar actividades de integración.												
Reconocimiento a los clientes más antiguos.												
Realizar charlas de doctores y expertos en geriatría.												
Management 3.0.												
Programa de capacitación al personal de HOGESA.												
Creación de mural.												

Tabla 16: Plan de implementación de las acciones de marketing (continuación)

OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS	MESES – 2020											
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC
Objetivo: mejorar la experiencia del cliente												
Formular un manual de atención para familiares y clientes.												
Proceso eficiente de compra de medicamentos.												



CONCLUSIONES

En este acápite se presentan las reflexiones finales de la presente investigación que tuvo como objetivo diseñar un plan de marketing alineado con las intenciones de captación y fidelización de clientes de HOGESA S. A. C.

Respecto al primer objetivo específico de la investigación que hace referencia a determinar un enfoque de marketing adecuado para el diseño de un plan para HOGESA S. A. C., se concluyó que esta entidad posee poca claridad a la hora de realizar acciones de mercadotecnia y elaborar un plan de marketing que posibilite la captación y fidelización de clientes, deficiencia ocasionada por la falta de un área especializada en marketing dentro de la empresa.

De otro lado, y en cuanto al segundo objetivo específico de la investigación que alude a la identificación de la situación actual de HOGESA S. A. C., es posible concluir que la falta de profesionalización en áreas clave para la organización como la administración y el marketing impide el crecimiento de sus ventas, algo que se ha evidenciado en los últimos años cuando se ha observado que lejos de crecer, sus ventas han disminuido paulatinamente de manera notoria. Por lo demás, no se observó en el área administrativa una estrategia definida de manera adecuada y que esté alineada con los objetivos formulados por los dueños de la empresa.

Ahora bien, con relación al tercer objetivo específico propuesto, que trata sobre la identificación de las estrategias más usadas y mejores prácticas de marketing de los centros geriátricos, se confirmó que el uso y la imitación de estas es de gran relevancia en la medida en que ayudan a conocer las necesidades de ambas partes para integrarlas, y además garantizan el crecimiento de la organización. Análogamente, las buenas prácticas de marketing fomentan la difusión de la marca aumentando las ventas y mejorando el beneficio de la organización, logrando, en definitiva, la generación de ventajas competitivas que le posibilita diferenciarse de sus principales competidores.

Respecto al cuarto objetivo, que pretendió identificar los objetivos de HOGESA S. A. C., puede afirmarse que las estrategias elegidas fueron la captación y fidelización de clientes, debido a que, alineándose a los objetivos del plan de marketing, se buscó aumentar el número de clientes para el crecimiento de las ventas y para mejorar el posicionamiento del hogar geriátrico como marca.

De igual modo, es pertinente concluir que para el quinto objetivo (analizar las prácticas de marketing actuales aplicadas por HOGESA S. A. C. para captar y fidelizar clientes), se

determinó que el hogar geriátrico cuenta con prácticas de mercadotecnia básicas e insuficientes para su crecimiento, esto debido a la carencia de herramientas técnicas para la construcción de un adecuado plan de marketing.

Por lo demás, en lo que concierne al planteamiento y análisis de las oportunidades de mejora en las acciones de mercadeo para HOGESA S. A. C., se plantearon varias acciones de mejora teniendo como base la información recolectada durante el trabajo de campo (entrevistas, grupos focales y encuestas), además de las siete P propuestas por Lovelock.

El marketing de servicios recalca la indivisibilidad del proveedor y el servicio, y a lo largo de este proyecto se comprobó la importancia del primero. En el caso de la HOGESA S. A. C., el proveedor que ejecuta el servicio es el personal de asistencia médica y a través del trabajo de campo se observó el importante papel de estos y su influencia en la satisfacción del cliente.

Asimismo, uno de los aportes de esta investigación fue la comprensión por parte de los investigadores del marketing como un sistema integrado que hace posible la planificación, lo cual es justamente una de las grandes falencias de HOGESA S. A. C. por cuanto esta residencia no había tenido hasta la fecha una planificación adecuada para algunas áreas (administración y marketing). En este sentido, el marketing es esencial para organizaciones en tanto le posibilita direccionar sus esfuerzos a través de actividades planificadas correctamente con el fin de alcanzar los objetivos esperados.

Es importante mencionar que se debe seguir estrictamente la ruta que establece Sainz (2014) para obtener los resultados que se esperan en la construcción del plan de marketing. Así, en la primera fase de esta investigación se realizó un análisis interno y externo derivado del diagnóstico de la situación. Posteriormente, se definieron los objetivos y las estrategias de marketing a partir de la evaluación anterior. Finalmente, se elaboraron los planes de acción (siete P y presupuesto).

Por último, y considerando el séptimo objetivo, es posible inferir que la construcción de un plan de marketing para la dirección, ejecución y control tanto de las acciones como de los objetivos propuestos no solo es oportuna, sino que además es completamente necesario si una entidad como HOGESA S. A. C. pretende aumentar paulatinamente sus ventas y captar los clientes propicios según sus características.

RECOMENDACIONES

En este capítulo se presentan las recomendaciones propuestas por el equipo de trabajo que tienen como objetivo la obtención a futuro de mejores resultados para la empresa y un aumento gradual de las ventas y de los clientes fidelizados.

Profesionalización de áreas clave

Se sugiere la profesionalización de algunas áreas clave en HOGESA S. A. C. Por ejemplo, se debe traer un experto en marketing que brinde asesorías sobre las prácticas pertinentes para los objetivos de la organización. Un caso similar refiere a la parte administrativa, específicamente a la parte de estrategias que como se pudo observar a lo largo de la investigación, no está alineada con la misión y la visión de la empresa.

Acciones publicitarias

Se recomienda invertir en la promoción de la marca. En este sentido, se debe invertir en la página de Facebook con el fin de lograr una mayor interacción, y, además, resulta necesario la realización de activaciones en los distritos de Lima Moderna, así como incentivar la difusión en canales más allá de las recomendaciones voz a voz que es el mecanismo más utilizado por HOGESA S. A. C. y el que más reporta nuevos clientes. En definitiva, es de gran importancia aprovechar las acciones publicitarias como medio para alcanzar los objetivos planteados.

Análisis desde otro enfoque para la empresa

Se enfatiza en los beneficios que puede traer para HOGESA S. A. C. un estudio profundo que tenga una muestra mayor, más representativa y que contenga una hipótesis que complemente esta investigación. A partir de ahí la organización contará con más información y tendrá un mejor panorama para tomar acciones de mejora.

Sugerencia de los clientes

Para HOGESA S. A. C. puede resultar pertinente tomar en cuenta las sugerencias realizadas por los clientes entrevistados en este proyecto con la intención de brindar un mejor servicio. Es importante mencionar que se debe evaluar la conveniencia y accesibilidad de la empresa para implementar dichas recomendaciones.

Especialización en marketing de servicios de salud

Se sugiere ahondar en el conocimiento de temas relacionados con el marketing de servicios en salud para las personas que trabajan o influyen en la dirección de empresas públicas o privadas relacionadas con este sector, puesto esto contribuirá ampliamente al desarrollo y cumplimiento de las metas de la organización al contar con personal correctamente capacitado.



REFERENCIAS

- Andina. (2014, mayo 26). *MIMP presenta hoy nuevas instalaciones de albergue Divino Jesús en San Miguel*. Agencia Peruana de Noticias: Andina. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-mimp-presenta-hoy-nuevas-instalaciones-albergue-divino-jesus-san-miguel-507460.aspx>
- Andina. (2018, octubre 8). *Minsa implementó un centenar de círculos del adulto mayor en el país*. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-minsa-implemento-un-centenar-circulos-del-adulto-mayor-el-pais-727851.aspx>
- Andina. (2019, julio 18). *Minsa lanza plan Perú Sonríe 2 que beneficiará a adultos mayores con prótesis dentales*. Agencia Peruana de Noticias: Andina. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-minsa-lanza-plan-peru-sonrie-2-beneficiara-a-adultos-mayores-protesis-dentales-759230.aspx>
- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados [CCL] (2018). *Niveles Socioeconómicos 2018*. Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados. Obtenido de <https://www.apeim.com.pe>
- Arellano, R. (2017). *Mucho más que tener: latir*. Lima: Planeta.
- Arrué, S. (2019). *Plan de marketing para el relanzamiento de los productos yogurt y queso fresco de una empresa familiar comercializadora de lácteos ubicada en la ciudad de Lima*. Recuperado de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/15824/ARRUÉ_SÁNCHEZ_SHARON_BRIGITTE.pdf?sequence=5&isAllowed=y
- Avolio, B. (2015). *Métodos cualitativos de investigación: una aplicación al estudio de caso*. México, D.F.: Cengage Learning.
- Barrientos, P., y Cavani, C. (2004). *Marketing en organizaciones de servicios de la salud*. Lima: Universidad Ricardo Palma.
- Bloui, C., Tirado, E., y Mamani, F. (2018). *La situación de la población adulta mayor en el Perú: Camino a una nueva política*. Recuperado de <http://repositorio.pucp.edu.pe/index/bitstream/handle/123456789/133591/publicacion-virtual-pam.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Cañizares, A. (2018). *Control y seguimiento de un plan de marketing*. Recuperado de <https://www.pianomarketing.es/control-seguimiento-plan-marketing/>
- Cámara de Comercio de Lima [CCL] (2018). *Ruido político afectó la economía en 2017*. Recuperado de https://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/edicion809/edicion_809.pdf
- Cambridge University Press (2019). *Diccionario Cambridge*. Recuperado de <https://dictionary.cambridge.org/es/diccionario/ingles/merchandising>
- Carrillo, M. (2016). ¿Qué es el feedback y cómo potenciarlo en Redes Sociales? Semrush. Recuperado de <https://es.semrush.com/blog/que-es-feedback-potenciarlo-redes-sociales/>
- Celano, C. (2015). *Las 8p del marketing de servicios en Iveco Argentina* (Tesis doctoral). Universidad Argentina de la Empresa, Buenos Aires, Argentina.
- Cepeda, S., Velásquez, L., y Marín, B. (2017). Análisis evaluativo a los procesos de marketing en la internacionalización de las pequeñas y medianas empresas de alimentos de Medellín. *Estudios Gerenciales*, 33(144), 271-280.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL] (2012). *Carta de San José de Costa Rica sobre los derechos de las personas mayores de América Latina y el Caribe*. Costa Rica: CEPAL.
- Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública [CPI] (2019). *Perú: población 2019*. Lima: CPI.
- Cohen, W. (2001). *El plan de Marketing*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Crespo, N. (2016). *Plan de empresa de una residencia de tercera edad en náquera*. Recuperado de <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/44191/resi.pdf?sequence=1>
- Crispin, G., Tejada, R., y Yzquierdo, M. (2018). *Gestión de la cadena de suministro en centros geriátricos: diagnóstico y propuesta de mejora en base al modelo scor*. Recuperado de: http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/12302/Crispin%20Aparicio_Tejada%20Morales_Yzquierdo%20Gutierrez_Gesti%C3%B3n_cadena_suministro1.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Cronica Global. (2019). *Redes sociales y actividad: una cuestión de edad, sexo y tiempo de los usuarios*. Recuperado de https://cronicaglobal.lespanol.com/vida/redes-sociales-facebook-instagram-whatsapp_215844_102.html

- D'Alessio, I. F. (2015). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. (3ª ed.), Lima: Pearson.
- D'Andrea, G., Huete, L., Lovelock, C., y Reynoso, J. (2011). *Administración de servicios: Estrategias para la creación de valor en el nuevo paradigma de los negocios (No. 658.64)*. Pearson Educación.
- Deleg, A., y Pintado, C. (2014). *Propuesta para el desarrollo de gestión de marketing de servicios aplicado al Parador Turístico El Chorro del Cantón Girón* (Tesis de Bachiller). Universidad Politécnica Salesiana, Ecuador.
- Diario El Comercio (2014, julio 4). *Aparecen ofertas y servicios en el mercado para adulto mayor*. Diario El Comercio. Recuperado de <https://elcomercio.pe/lima/aparecen-ofertas-servicios-mercado-adulto-mayor-337183-noticia/>
- Diario Gestión (2019, setiembre 26). *La crisis política que enfrenta Perú: cinco claves*. Diario Gestión. Recuperado de <https://gestion.pe/peru/la-crisis-politica-que-enfrenta-peru-cinco-claves-noticia/?ref=gesr>
- Espinoza, E., Pita, M., Zuñiga, E., y Garibay, E. (2019). *Plan de negocio para la implementación de un Hogar Geriátrico*. Recuperado de https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/624182/garibay_lm.pdf?sequence=1
- Fernández, V. (2015). Marketing mix de servicios de información: valor e importancia de la P de producto. *Bibliotecas anuales de investigación*, 11, 60-80.
- Figuroa, G., Rojas, V., y Barrantes M. (2017). *Propuesta de Plan de Marketing para el CITE materiales PUCP 2017*. Recuperado de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/11880/Propuesta%20de%20Plan%20de%20Marketing%20para%20el%20CITE%20materiales%20PUCP%2017_reducido.pdf?sequence=4&isAllowed=y
- Fischer de la Vega, L., y Espejo, J. (2011). *Mercadotecnia*. México: McGraw - Hill/ Interamerican.
- Flexner, W., y Berkowitz, E. N. (2001). The market for health care services: Is there a non-traditional consumer? *Journal of Health Care Market*, 1(1), 25-34.
- García, I. (2017). *Definición de Stakeholders*. Recuperado de <https://www.economiasimple.net/glosario/stakeholders>

- García, E. (2019). *Comex: Perú gasta en salud por debajo del promedio en América Latina*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/comex-peru-gasta-salud-debajo-promedio-america-latina-268172-noticia/>
- García, M. y Maldonado, J. (s.f.). *La protección de la tercera edad. Su tratamiento en la Constitución Europea*. Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. Volumen 57. Recuperado de http://www.mitramiss.gob.es/es/publica/pub_electronicas/destacadas/revista/numeros/57/Est23.pdf
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill / Interamericana.
- Herrán, C. (2016). *Merchandising y fidelización de los clientes de clínica odontológica integral, Huaraz, 2015*. Recuperado de http://repositorio.unasam.edu.pe/bitstream/handle/UNASAM/2054/T033_10741817_M.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Hogar Geriátrico Señor de la Ascensión [HOGESA] (s.f.). *Home*. Recuperado de <https://www.hogesaperu.com/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2012). *Estado de la población peruana*. Lima: INEI.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2015). *Esperanza de vida de población peruana aumentó en 15 años en las últimas cuatro décadas*. Recuperado de <http://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/esperanza-de-vida-de-poblacion-peruana-aumento-en-15-anos-en-las-ultimas-cuatro-decadas-8723/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2019). *Estado de la población peruana*. Lima: INEI.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2019). *Situación de la población adulta mayor*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-n01_adulto-oct-nov-dic2018.pdf
- Keller, K. (2008). *Administración estratégica de marca: branding*. México, D.F.: Pearson Educación.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2016). *Marketing Versión Latinoamérica*. México: Pearson.

- Kotler, P. y Armstrong, G. (2017). *Fundamentos de marketing*. México: Pearson Educación de México.
- Kotler, P., y Keller, K. (2008). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Educación.
- Kotler, P., y Keller, K. (2016). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Educación.
- Kurmakaeva, A. (s.f.). *Facebook Ads. Human level*. Recuperado de <https://www.humanlevel.com/diccionario-marketing-online/facebook-ads>
- Latin American Post. (2018). *La realidad de los adultos mayores en Latinoamérica*. Recuperado de <https://latinamericanpost.com/es/20266-la-realidad-de-los-adultos-mayores-en-latinoamerica>
- Latinovic, L., Almazán, R., Herrera, I., Cebrián, A., Fernández, E., y Pego, C. (2010). *Manual de Mercadotecnia Social en Salud*. México DF: Secretaría de Salud.
- Ley 30490. Ley de la persona adulta mayor. Congreso de la República del Perú (2016). Recuperado de <http://busquedas.elperuano.pe/download/url/ley-de-la-persona-adulta-mayor-ley-n-30490-1407242-1>
- Lirola, C., Martín, R., y Martín, E. (2015). *Nuevas vías para la publicidad: análisis de la red social Instagram*. Recuperado de <https://idus.us.es/xmlui/handle/11441/26088>
- López, M. (2012). *La Gestión por Procesos en Centros Geriátricos*. Recuperado de http://repository.eia.edu.co:8080/bitstream/11190/404/7/LopezMonica_2012_GestionProcesosCentros.pdf
- Lovelock, C., y Wirtz, J. (2009). *Marketing de servicios: Personal, tecnología y estrategia*. Ciudad de México: Pearson Educación de México.
- Lovelock, C., y Wirtz, J. (2015). *Marketing de servicios: Personal, tecnología y estrategia*. Ciudad de México: Pearson Educación de México.
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de mercados (5ta ed.)*. México: Editorial Pearson Educación
- Marcial, V. F. (2015). *Marketing mix de servicios de información: valor e importancia de la P de producto*. Bibliotecas. Anales de investigación, (11).
- Mario, D. (2005). *Gestión de hogares de ancianos*. En Portal do envelhecimento. Recuperado de: <http://www.portaldoenvelhecimento.com/acervo/artieop/Geral/gestionhogares.pdf>
- Marketing. (2011). *Segmentación de mercados y posicionamiento*. Recuperado de <http://gestionrosano.blogspot.com/2011/08/concepto-agrupacion-de-necesidades.html>

- Marketing Publishing Center (s.f.). *El plan de Marketing*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Martínez, C. (2011). *El muestreo en investigación cualitativa: Principios básicos y algunas controversias*. *Ciencia & Saúde Colectiva*, 17 (3), 613-619. Recuperado de <http://www.scielo.br/pdf/csc/v17n3/v17n3a06.pdf>
- Martínez, A., Ruiz, C., y Escrivá, J. (2014). *Marketing en la actividad comercial*. Madrid: McGraw Hill/Interamericana Editores.
- Martínez, E. (2012). *Las 7P de la mercadotecnia de servicios*. México: UVEG.
- Mayorga, D. y Araujo, P. (2014). *El plan de Marketing*. Lima: Biblioteca Universitaria UP.
- Mella, O. (2000). *Grupos focales ("focus groups") Técnica de investigación cualitativa*. CIDE: Santiago. Recuperado de <http://files.palenque-de-egoya.webnode.es/200000285-01b8502a79/Grupos%20Focales%20de%20Investigaci%C3%B3n.pdf>
- Mesén, V. (2011). *Fidelización de clientes: concepto y perspectiva contable*. *Tec Empresarial*, 5(3).
- Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables [MIMP] (2010). *Guía Básica de Atención Integral para Personas Adultas Mayores en Centros Residenciales*. Lima: MIMP
- Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables [MIMP] (2013). *Plan Nacional para la Personas Adultas Mayores 2013-2017*. Lima: MIMP
- Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerable [MIMP] (2016). *Pautas y recomendaciones para incluir a personas adultas mayores en programas de gestión de riesgos*. Lima: MIMP
- Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables [MIMP] (2017). *Lima metropolitana: nuestros programas y servicios en cifras*. Recuperado de <https://www.mimp.gob.pe/oficinas/omep/contenidos/articulos.php?codigo=31>
- Monferrer, D. (2013). *Fundamentos del marketing*. España: Publicacions de la Universitat Jaume I.
- Morris, P. (2007). *Estudio para el diseño y plan de mejoramiento de Calidad del Servicio que ofrecen los Hogares y Establecimientos de Larga Estadía para Adultos Mayores*. Chile: Asesorías para el Desarrollo.

- Mr. Houston. (2018). *4 tecnologías que cuidan de los mayores*. Recuperado de <https://mrhouston.net/blog/tecnologias-cuidado-mayores/>
- Neri De Souza, F., Costa, A., Moreira, A., Neri De Souza, D., y Freitas, F. (2016). *Manual de Utilização Rápida*. UA Editora.
- Novoa, A. (2009). *Plan de marketing para el lanzamiento al mercado farmacéutico ecuatoriano del medicamento antidepressivo Valdoxan de Laboratorios Servier* (Tesis de licenciatura). Universidad de las Fuerzas Armadas- ESPE, Sangolqui, Ecuador.
- Organización Mundial de la Salud [OMS] (s.f.). *Datos interesantes acerca del envejecimiento*. Recuperado de <https://www.who.int/ageing/about/facts/es/>
- Ordoñez, E. (2018). *Los beneficios de las estrategias de marketing mix en la exportación de chirimoya fresca hacia el mercado de Los Ángeles-Estados Unidos desde la zona de Callahuanca en el año 2017* (Tesis de licenciatura). Universidad de San Martín de Porres, Lima, Perú
- Páginas Amarillas (2017). Páginas amarillas. Recuperado de <http://www.paginasamarillas.com.pe/>
- Palomino, J. (2015). *Metodología de la investigación – Guía para elaborar un proyecto en salud y educación*. Lima: San Marcos.
- Pasco, M., y Ponce, M. (2015). *Guía de Investigación*. Gestión.
- Pensium. (2018). *Las nuevas tecnologías y el cuidado de personas mayores*. Recuperado de <https://pensium.es/las-nuevas-tecnologias-y-el-cuidado-de-personas-mayores/>
- PeopleCloud (s.f.). *Conoce el management 3.0 y los kudos*. Recuperado de <https://peoplecloud.com/conoce-el-management-3-0-y-los-kudos/>
- Pérez, D., y Pérez, I. (2006). *La Planificación en la Función de Marketing*. Recuperado http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:45107/componente45105.pdf
- Pérez, J., y Gómez, G. (2010). *Modelo Básico de Atención en Residencias para Personas Mayores*. Castilla-La Mancha, España: Mayores.
- Pontificia Universidad Católica del Perú. (2009). *Una mirada a las técnicas e Instrumentos de investigación*. Recuperado de <http://blog.PUCP.edu.pe/blog/wpcontent/uploads/sites/184/2009/02/bolet3.pdf>

- Porter, M. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. Recuperado de https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas_michael_porter-libre.pdf
- Real Academia Española [RAE] (2018). *Diccionario de la lengua española (23ª ed.)*. Madrid: RAE. Recuperado de <https://dle.rae.es/?w=diccionario>
- Regalado, O., Allpaca, R., Baca, L., y Gerónimo, M. (2011). *Endomárketing: estrategias de relación con el cliente interno*. Lima: Esan Ediciones.
- Rodríguez, I. (2011). *Principios y estrategias de marketing: (incluye web)*. Editorial UOC.
- Rodriguez, J. (2018). *El avance de la eSalud/Telesalud en el Perú: la tecnología al servicio de la salud*. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2018/10/31/el-avance-de-la-esaludtelesalud-en-el-peru-la-tecnologia-al-servicio-de-la-salud>
- Roldán, P. (2017). Matriz de Ansoff. Economipedia: haciendo fácil la economía. Recuperado de <https://economipedia.com/definiciones/matriz-de-ansoff.html>
- Rositas, J. (2014). *Los tamaños de las muestras en encuestas de las ciencias sociales y su repercusión en la generación del conocimiento* (Sample sizes for social science surveys and impact on knowledge generation). *Innovaciones de negocios*, 11(22), 235-268.
- Rubí, M. (2019). *Tecnología: al cuidado de las personas mayores*. Recuperado de <https://safe365.com/blog/el-futuro-del-envejecimiento-mayores-cuidados-mediante-la-tecnologia/>
- Sainz de Vicuña, J. (2012). *El plan de marketing digital en la práctica*. Madrid: ESIC Editorial.
- Sainz de Vicuña, J. (2014). *El plan de marketing en la práctica*. Madrid: ESIC.
- Sainz de Vicuña, J. (2018). *El plan de marketing digital en la práctica*. Madrid: ESIC Editorial.
- Santesmases, M. (2007). *Marketing: Conceptos y Estrategias*. (5ª ed). Madrid: Ediciones Pirámide.
- Saunders, M., Lewis, P., y Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students*. New York: Pearson.
- Scharf, E., Bessa, A., y Krause, R. (2015). Identidad de Marca como driver de Estrategias de Marketing: un estudio Sobre A Marca Hyundai. *Revista de Unifacs*, 16 (3), 494-515.

- Schmitt, B. (2004). *CEM (Customer experience management) Administración de las experiencias de los clientes con las marcas*. México: Mc Graw Hill.
- Servicio Nacional de Meteorología e Hidrología del Perú [SENAMHI] (2017). *Condiciones Termo-Pluviométricas a Nivel Nacional*. Recuperado de <http://www3.vivienda.gob.pe/grd/documentos/INFORME-DE-NI%C3%91O-COSTERO.pdf>
- Servicio Nacional de Meteorología e Hidrología del Perú [SENAMHI] (2019). *Estudio Nacional del Fenómeno del Niño de la Dirección Nacional de Hidrografía y Navegación*. Recuperado de <http://www3.vivienda.gob.pe/grd/documentos/INFORME-DE-NI%C3%91O-COSTERO.pdf>
- Sivianes, P. (2009). *Que es el branding*. *Questiones publicitarias*, 14(1), 168-173. Recuperado de <http://www.questionespublicitarias.es/article/download/v14-munoz/106-pdf-es>
- Stanton, W., Etzel, M., y Walker, B. (2007). *Fundamentos de Marketing*. México: McGraw-Hill.
- Stapleton, J. (1986). *Como preparar un plan de marketing*. Bilbao: Ediciones Deusto.
- Stevenson, L. (1990). Some methodological problems associated with researching women entrepreneurs. *Journal of Vocational Behaviour*, 9, 439-446.
- Vieites, R. (2012). *Atraer y fidelizar clientes: Cuadernos prácticos. Gestión empresarial*. Recuperado de http://oficinadoautonomo.gal/sites/default/files/8AtraerFidelizarClientes_cas.pdf
- Yin, R. K. (2003). *Case study research: Design and methods (3rd ed.)*. Sage: Thousand Oaks, CA.

ANEXO A: Glosario de términos

- *Branding*: “El *branding* es el proceso de hacer concordar de un modo sistemático una identidad simbólica creada a propósito con unos conceptos clave, con el objetivo de fomentar expectativas y satisfacerlas después” (Gili, 2009, p.248 en Sivianes,2009).
- *Facebook Ads*: Plataforma de anuncios patrocinados de esta red social (Kurmakaeva, s.f.).
- *Feedback*: Significa retroalimentación, la cual se entiende como la respuesta a un mensaje recibido (Carrillo, 2016).
- *Focus group*: Son entrevistas de grupo, donde un moderador guía la entrevista colectiva durante la cual un pequeño número de personas discute en torno a las características y las dimensiones del tema propuesto para la discusión (Mella, 2000)
- *Kudo Box*: El *Kudo Box* es un método del Management 3.0 que sirve para recompensar a los miembros del equipo que cumple con determinadas reglas (PeopleCloud, s.f.).
- *Kudo Card* o tarjetas *Kudo*: Son unas tarjetas diseñadas para añadir un texto de agradecimiento, de reconocimiento público a alguien por una acción que haya realizado. Se pueden entregar de forma directa, pegar en una pizarra, o depositarse en una caja, una *Kudo Box* que se abre cada cierto tiempo para repartir las tarjetas entre sus destinatarios (PeopleCloud, s.f.).
- *Management* o administración: Conjunto de los organismos de gobierno de una nación o de una entidad privada (RAE, 2018).
- Matriz de Ansoff: También conocida como matriz producto y mercado o vector de crecimiento. Tiene como objetivo principal servir de guía a las empresas que buscan crecer en el mercado que actualmente participan o en otros mercados aún no explorados (Roldán, 2017).
- *Merchandising*: productos publicitarios que se entregan de manera gratuita para promocionar alguna marca o servicio (Cambridge University Press, 2019).
- *Mugs* o jarras: Vasija de barro, porcelana, loza, cristal, etc., con cuello y boca anchos y unao dos asas (RAE, 2018).
- *Parking* o estacionamiento: Acción y efecto de estacionar o estacionarse. Se usa especialmente refiriéndose a los vehículos (RAE, 2018).
- *Premium* o superior: Que significa más que algo o alguien en cualidad o cantidad (RAE, 2018).
- *Software*: Conjunto de programas, instrucciones y reglas informáticas para ejecutar ciertas tareas en una computadora (RAE, 2018).

- *Staff* o personal: Conjunto de las personas que trabajan en un mismo organismo, dependencia, fábrica, taller, etc. (RAE, 2018).
- *Stakeholders* o grupos de interés: organizaciones o personas que toman parte en las decisiones de una compañía y que están afectadas por sus actividades. También conocidos como, grupos de interés que rodean a la empresa (García, 2017).
- *Tablets* o tabletas: Dispositivo electrónico portátil con pantalla táctil y con múltiples prestaciones (RAE, 2018).
- *Target* u objetivo: Perteneciente o relativo al objeto en sí mismo, con independencia de la propia manera de pensar o de sentir (RAE, 2018).



ANEXO B: Matriz de consistencia

Tabla B1: Matriz de consistencia

MATRIZ DE CONSISTENCIA – HOGESA S.A.C.						
Tema de investigación	Preguntas de investigación	Objetivos	Preguntas	Variables de estudio	Preguntas	Herramienta
Propuesta de plan de marketing para una residencia geriátrica en el 2020. Caso HOGESA S.A.C	P. General	Diseñar el plan de marketing de HOGESA alineado a los objetivos de captación y fidelización de clientes.	¿Cuál es el diseño de plan de marketing para HOGESA S.A.C. de acuerdo con los objetivos de captación y fidelización de clientes?	-	-	Estudio de caso único con enfoque mixto
	P. Específicas	Determinar un enfoque de marketing adecuado para el diseño de un plan de marketing en una empresa de servicios geriátricos.	¿Cuál es el enfoque de marketing adecuado para el diseño de un plan de marketing en una empresa de servicios geriátricos?	Enfoques de marketing	¿Cuál es el enfoque adecuado para diseñar un plan de marketing a una empresa de servicios geriátricos?	Análisis de literatura y entrevistas semiestructurada a experto de geriatría
				Marketing mix de servicios	¿Cuáles son los elementos del marketing mix en una empresa de servicios?	
		Identificar la situación actual de HOGESA S. A. C.	¿Cuál es la situación actual de HOGESA S.A.C.?	Entorno Político	¿Cuáles son los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales, y legal que influyen en HOGESA S.A.C.?	Revisión de literatura y entrevista a gerente general
				Entorno Económico		
				Entorno Social		
Entorno Tecnológico						
Entorno Ambiental						
Entorno Legal						

Tabla B1: Matriz de consistencia (continuación)

MATRIZ DE CONSISTENCIA – HOGESA S.A.C.								
Tema de investigación	Preguntas de investigación	Objetivos	Preguntas	Variables de estudio	Preguntas	Herramienta		
		Identificar la situación actual de HOGESA S. A. C.	¿Cuál es la situación actual de HOGESA S.A.C.?	Poder de negociación con proveedores	¿Cuál es el nivel de las 5 fuerzas de Porter en HOGESA S.A.C.?	Información secundaria, y entrevista a gerente general		
				Poder de negociación con clientes				
				Rivalidad entre competidores				
				Amenaza de sustitutos				
				Amenaza de nuevos entrantes				
				Administración de la empresa	¿Cuál es la finalidad de la empresa?	¿Qué es lo que usted considera que sus clientes valoran más de su servicio?	Información secundaria, y entrevista a gerente general	
					¿Qué opina del crecimiento del mercado en el que se encuentra?			
					¿Cuáles son los procesos claves que realiza Hogesa en su servicio?			
				Situación operativa/logística de la empresa	¿Hogesa tiene actualmente alguna obligación financiera?	Situación del área de recursos humanos de la empresa	¿Cómo se lleva a cabo un proceso de selección de Hogesa?	Información secundaria, y entrevista a gerente general
				Situación financiera de la empresa	¿Qué características deben tener las personas que trabajen en Hogesa e interactúen con los usuarios y los clientes?			
			¿Cuánto cree que influye su personal en la satisfacción de sus clientes?					

Tabla B1: Matriz de consistencia (continuación)

MATRIZ DE CONSISTENCIA – HOGESA S.A.C.								
Tema de investigación	Preguntas de investigación	Objetivos	Preguntas	Variables de estudio	Preguntas	Herramienta		
				Situación de los sistemas de información de la empresa	¿Se utiliza algún programa informático para sistematizar sus procesos?			
				Situación tecnológica de la empresa	¿Hogesa ha incorporado tecnología que potencie su servicio?			
		Identificar las estrategias más usadas y las mejores prácticas de marketing para una residencia geriátrica.	¿Cuáles son las estrategias más usadas y las mejores prácticas de marketing de las residencias geriátricas?			Producto	¿Podría comentarnos todo lo que debería comprender o como debería ser el servicio de una residencia geriátrica?	Entrevista semiestructurada a un experto de geriatría
						Precio	¿Cuánto consideraría un precio justo para el servicio?	
						Plaza	¿Cómo debería ser la zona donde esté ubicada una residencia geriátrica?	
							¿Qué distritos le parece propicio para los hogares geriátricos? ¿Por qué?	
						Promoción	¿Qué debería mostrar una publicidad de una residencia geriátrica?	
							¿Qué canal cree que deberían usar para publicitar una residencia geriátrica?	
							¿Qué canal usa para publicitar su residencia geriátrica?	
						Proceso	¿Cuáles son los procesos clave para una residencia geriátrica?	

Tabla B1: Matriz de consistencia (continuación)

MATRIZ DE CONSISTENCIA – HOGESA S.A.C.						
Tema de investigación	Preguntas de investigación	Objetivos	Preguntas	Variables de estudio	Preguntas	Herramienta
				Entorno Físico	¿Cómo debería ser la infraestructura de una residencia geriátrica?	
					¿Cuál es la característica que más valora de la infraestructura de una residencia geriátrica?	
				Personal	¿Cuáles son las características que debe tener una persona que trabaja en una residencia geriátrica?	
					¿Qué características son las que más valora?	
		Identificar los objetivos de captación y fidelización de clientes de HOGESA S.A.C.	¿Cuáles son los objetivos de captación y fidelización de clientes de HOGESA S.A.C.?	Clientes captados	¿Cuál es el objetivo de captación y fidelización de clientes de HOGESA?	Entrevista semiestructurada a gerente general
				Clientes fidelizados		
		Analizar las prácticas de marketing actuales aplicadas por HOGESA S.A.C. para captar y fidelizar clientes.	¿Cuáles son las prácticas de marketing actuales aplicadas por HOGESA S.A.C.?	Producto	¿Cómo definió las características de su servicio?	Entrevista semiestructurada a gerente general
				Precio	¿Cómo ha establecido su rango de precios?	
				Plaza	¿Cuáles son las ventajas de la ubicación física de Hogesa?	
				Promoción	¿Cómo promociona su servicio?	

Tabla B1: Matriz de consistencia (continuación)

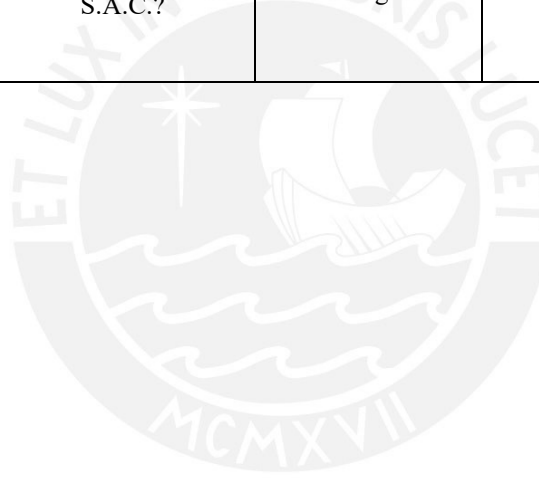
MATRIZ DE CONSISTENCIA – HOGESA S.A.C.						
Tema de investigación	Preguntas de investigación	Objetivos	Preguntas	Variables de estudio	Preguntas	Herramienta
				Proceso	¿Cuáles son los procesos claves que realiza Hogesa en su servicio? ¿Hay algún proceso o actividad específica que le proporcione una ventaja o haga su servicio superior al de sus competidores?	
				Entorno Físico	¿Cómo valoraría la infraestructura de los centros de Hogesa comparadas con la competencia? ¿Qué tanto cree que influye la infraestructura de Hogesa en la decisión de un cliente de ingresar a su familiar o contratar el servicio? ¿Hogesa cuenta con alguna ventaja competitiva, en cuanto a infraestructura?	
				Personal	¿Qué características deben tener las personas que trabajen en Hogesa e interactúen con los usuarios y los clientes? ¿Cómo se lleva a cabo un proceso de selección de Hogesa? ¿Cuánto cree que influye su personal en la satisfacción de sus clientes?	
		Identificar oportunidades de mejora en las acciones de marketing para HOGESA S.A.C.	¿Cuáles son las oportunidades de mejora para las acciones de marketing en HOGESA S.A.C.?	Producto	¿Cuáles son los servicios que debe incluir una residencia geriátrica? ¿Qué le gustaría que tenga una residencia geriátrica? ¿Cuáles son las características que debe tener una residencia geriátrica?	Encuestas y focus group a potenciales clientes y entrevistas a clientes
				Precio	¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un servicio de residencia geriátrica?	

Tabla B1: Matriz de consistencia (continuación)

MATRIZ DE CONSISTENCIA – HOGESA S.A.C.						
Tema de investigación	Preguntas de investigación	Objetivos	Preguntas	Variables de estudio	Preguntas	Herramienta
				Plaza	¿Dónde le gustaría que se encuentre la residencia geriátrica?	
					¿Qué características debe tener la zona donde se encuentre una residencia geriátrica?	
				Promoción	¿Qué es lo que le gustaría poder ver en una publicidad de una residencia geriátrica?	
					¿Qué tipo de medio prefiere para recibir información de una residencia geriátrica?	
					¿Qué es lo fundamental que debería tener la residencia geriátrica que usted escogería para su familiar?	
				Proceso	¿Qué actividad o proceso dentro del servicio le parece fundamental en una residencia geriátrica?	
					En su opinión, ¿a qué considera debe otorgarse mayor importancia dentro de un Centro de Cuidado para adultos mayores?	
				Entorno Físico	¿En cuanto a infraestructura, que es lo que más valoraría en una residencia geriátrica?	
					¿Qué actividad o proceso dentro del servicio le parece fundamental en una residencia geriátrica?	
				Personal	¿Cuáles son las características que debe tener una persona que trabaja en una residencia geriátrica?	

Tabla B1: Matriz de consistencia (continuación)

MATRIZ DE CONSISTENCIA – HOGESA S.A.C.						
Tema de investigación	Preguntas de investigación	Objetivos	Preguntas	Variables de estudio	Preguntas	Herramienta
		Diseñar un plan integral de marketing para HOGESA S.A.C.	¿Cómo debe ser el diseño de un plan integral de marketing para HOGESA S.A.C.?	Plan de acción operativo en base a decisiones estratégicas	Precio, plaza, producto, promoción, personas, entorno físico, proceso, productividad	Entrevista a clientes, encuesta y focus group a potenciales clientes, entrevista a geriatra y entrevista a gerente.



ANEXO C: Niveles socioeconómicos 2018 (APEIM, 2018)

Figura C1: Distribución de NSE por zona APEIM 2018 en Lima Metropolitana



DISTRIBUCIÓN DE NSE POR ZONA APEIM 2018 - LIMA METROPOLITANA

(%) HORIZONTALES

ZONA	TOTAL	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E	Muestra	Error (%)*
Total	100	4.7	23.2	41.3	24.4	6.4	4058	1.54
Zona 1 (Puente Piedra, Comas, Carabayillo)	100	0.0	15.0	37.8	38.2	9.0	291	5.74
Zona 2 (Independencia, Los Olivos, San Martín de Porras)	100	2.2	26.9	49.3	19.3	2.3	353	5.22
Zona 3 (San Juan de Lurigancho)	100	1.1	17.4	43.2	28.9	9.5	276	5.9
Zona 4 (Cercado, Rimac, Breña, La Victoria)	100	2.5	26.7	43.0	24.1	3.8	526	4.27
Zona 5 (Ate, Chaclacayo, Lurigancho, Santa Anita, San Luis El Agustino)	100	1.0	10.4	45.1	33.3	10.2	331	5.39
Zona 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel)	100	14.4	56.0	23.9	3.9	1.8	284	5.82
Zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina)	100	34.6	46.4	13.7	4.2	1.1	338	5.33
Zona 8 (Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores)	100	2.0	28.8	47.4	18.1	3.7	289	5.76
Zona 9 (Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Lurin, Pachacamac)	100	0.4	7.2	49.2	34.0	9.3	318	5.5
Zona 10 (Callao, Bellavista, La Perla, La Punta, Carmen de la Legua, Ventanilla, Mi Perú)	100	1.3	18.7	45.7	24.6	9.8	1019	3.07
Otros	100	0.0	8.8	42.6	32.8	15.7	33	17.06

APEIM 2018: Data ENAHO 2017
* Estimaciones APEIM según ENAHO 2017

ANEXO D: Guía de entrevista al Gerente General de HOGESA S.A.C.

Tabla D1: Guía de entrevista al Gerente General de HOGESA S. A. C.

Información requerida	Pregunta de investigación	Preguntas de entrevistas	
Información de la empresa	¿Cuál es la situación actual de HOGESA?	P1	¿Cuál es la finalidad de la empresa?
		P2	¿Cuáles son los productos/servicios que ofrece la empresa?
Conocimiento del mercado		P3	¿Qué opina del crecimiento del mercado en el que se encuentra?
		P4	¿A qué niveles socioeconómicos está enfocado su servicio?
FODA		P5	¿Cuáles son las fortalezas de su empresa?
		P6	¿Cuáles son las debilidades de su empresa?
Ventaja competitiva		P7	¿Cuáles son las oportunidades que tiene la empresa para mejorar o incrementar su beneficio?
		P8	¿Cuáles considera que es la ventaja competitiva de la empresa?
Información sobre el servicio y sus características		P9	¿En qué consiste su servicio?
		P10	¿Cómo definió las características de su servicio?
		P11	¿Qué es lo que usted considera que sus clientes valoran más de su servicio?
Información sobre el precio		P12	¿Cómo establecido su rango de precios?
Información sobre la promoción		P13	¿Cómo promociona su servicio?
Información sobre la plaza		P14	¿Cómo determino la ubicación de sus locales?
		P15	¿Cuáles son las ventajas de la ubicación física de Hogesa?
		P16	¿Qué características deben tener las personas que trabajen en Hogesa e interactúen con los usuarios y los clientes?
Información sobre Personas/ Colaboradores		P17	¿Cómo se lleva a cabo un proceso de selección de Hogesa? (sobre el personal que atiende a los usuarios e interactúa constantemente con los clientes).
		P18	¿Cuánto cree que influye su personal en la satisfacción de sus clientes?
Información sobre el entorno físico		P19	¿Cómo valoraría la infraestructura de los centros de Hogesa comparadas con la competencia?
		P20	¿Qué tanto cree que influye la infraestructura de Hogesa en la decisión de un cliente de ingresar a su familiar o contratar el servicio?
		P21	¿Hogesa cuenta con alguna ventaja competitiva, en cuanto a infraestructura?
Información sobre los procesos		P22	¿Cuáles son los procesos claves que realiza Hogesa en su servicio?
		P23	¿Hay algún proceso o actividad específica que le proporcione una ventaja o haga su servicio superior al de sus competidores?
Inversión en marketing	¿Cuáles son los objetivos de captación y fidelización de clientes de Hogesa?	P24	¿Cuál es el objetivo de estas prácticas de marketing?

Tabla D1: Guía de entrevista al Gerente General de HOGESA S. A. C. (continuación)

Información requerida	Pregunta de investigación	Preguntas de entrevistas	
Información sobre las Practicas de marketing	¿Cómo son las practicas actuales de marketing aplicadas por Hogesa?	P25	¿Cuáles son las practicas o acciones de marketing que aplica la empresa?
		P26	¿Busca transmitir algún mensaje en específico con estas acciones?
Objetivos de marketing	¿Cómo son las practicas actuales de marketing aplicadas por Hogesa?	P27	¿Cuánto invierten en marketing?



ANEXO E: Guía de entrevistas para clientes de HOGESA S. A. C.

Tabla E1: Guía de entrevista para clientes de HOGESA S. A. C.

Presentación			
<p>¡Hola! Somos estudiantes de décimo ciclo de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú Nos encontramos realizando una investigación de mercado para una residencia geriátrica. De antemano, agradecemos su colaboración participando de esta entrevista. La información recogida es de carácter confidencial y será utilizada solo para fines académicos.</p>			
Información requerida	Pregunta de investigación	Número de pregunta	Pregunta
DATOS GENERALES		P1	¿Usted ha contratado el servicio de HOGESA para algún familiar o tiene algún familiar en HOGESA?
DATOS GENERALES		P2	¿Por qué eligió HOGESA?
DATOS GENERALES		P3	¿En qué distrito resides actualmente?
DATOS GENERALES		P4	Edad
DATOS GENERALES		P5	¿En qué local de HOGESA se encuentra su familiar?
DATOS GENERALES		P6	¿Cuánto tiempo lleva como residente de HOGESA?
DATOS GENERALES		P7	¿Cuál es su diagnóstico?

Tabla E1: Guía de entrevista para clientes de HOGESA S. A. C. (continuación)

Información requerida	Pregunta de investigación	Número de pregunta	Pregunta
DATOS GENERALES		P8	¿Su familiar ha sido residente de algún otro centro geriátrico o ha contratado los servicios de alguna alternativa similar?
DATOS GENERALES	¿Cuál es la situación actual de HOGESA S.A.C.?	P9	¿Qué es lo más le gusta de HOGESA?
PRODUCTO	¿Cuál es la situación actual de HOGESA S.A.C.?	P10	¿Qué opina del servicio de HOGESA?
PRECIO	¿Cuál es la situación actual de HOGESA S.A.C.?	P11	¿En qué tipo de habitación se encuentra su familiar?
PRECIO	¿Cuál es la situación actual de HOGESA S.A.C.?	P12	¿Considera que el precio está acorde al servicio?
PLAZA	¿Cuál es la situación actual de HOGESA S.A.C.?	P13	¿Por qué eligió la sede xxxx de HOGESA?
PLAZA	¿Cuál es la situación actual de HOGESA S.A.C.?	P14	¿Qué es lo que más le gusta de la sede xxxx de HOGESA? ¿Por qué?
PLAZA	¿Cuál es la situación actual de HOGESA S.A.C.?	P15	¿Qué es lo que menos le gusta de la sede xxxx de HOGESA? ¿Por qué?
PLAZA	¿Cuál es la situación actual de HOGESA S.A.C.?	P16	¿Le gustaría una residencia geriátrica de HOGESA en otro distrito? ¿En cuál distrito sugeriría?
PROMOCIÓN	¿Cuál es el diseño adecuado de un plan de marketing para una empresa de servicios geriátricos?	P17	¿Ha visto antes alguna publicidad de un centro geriátrico? ¿Le parece adecuado? ¿Por qué?

Tabla E1: Guía de entrevista para clientes de HOGESA S. A. C. (continuación)

Información requerida	Pregunta de investigación	Número de pregunta	Pregunta
PROMOCIÓN	¿Cuál es el diseño adecuado de un plan de marketing para una empresa de servicios geriátricos?	P18	¿Qué es lo que le gustaría poder ver en una publicidad de una residencia geriátrica?
PROMOCIÓN	¿Cuál es el diseño adecuado de un plan de marketing para una empresa de servicios geriátricos?	P19	¿Qué es lo que le gustaría poder ver en la publicidad de HOGESA?
PROMOCIÓN	¿Cuál es el diseño adecuado de un plan de marketing para una empresa de servicios geriátricos?	P20	¿Qué tipo de medio prefiere para recibir información de una residencia geriátrica? ¿Por qué?
PERSONAS	¿Cuál es la situación actual de HOGESA S.A.C.?	P21	¿Qué opina del personal de HOGESA?
PERSONAS	¿Cuál es la situación actual de HOGESA S.A.C.?	P22	¿Qué características más valora del personal asistente?
PERSONAS	¿Cuál es el diseño adecuado de un plan de marketing para una empresa de servicios geriátricos?	P23	Si usted pudiera mejorar algunos aspectos del personal ¿Cuál sería? ¿Por qué?
PERSONAS	¿Cuál es el diseño adecuado de un plan de marketing para una empresa de servicios geriátricos?	P24	¿Cuáles considera que son las características que debería tener una persona que atienden a las personas mayores?
PROCESO	¿Cuál es el diseño adecuado de un plan de marketing para una empresa de servicios geriátricos?	P25	A lo largo de su experiencia ¿Ha ocurrido algo con lo que usted no estuvo conforme? ¿Qué ocurrió?
PROCESO	¿Cuál es la situación actual de HOGESA S.A.C.?	P26	¿Qué parte del servicio es la que más le gusta? Especificar procesos
PROCESO	¿Cuál es la situación actual de HOGESA S.A.C.?	P27	¿Cree usted que decidió adecuadamente? ¿Se cumplió con todo lo que le indicaron?

Tabla E1: Guía de entrevista para clientes de HOGESA S. A. C. (continuación)

Información requerida	Pregunta de investigación	Número de pregunta	Pregunta
PROCESO	¿Cuál es la situación actual de HOGESA S.A.C.?	P28	¿Qué recomendación podría darle a HOGESA? (infraestructura, servicio, personal, tecnología, etc.)



ANEXO F: Guía de encuesta para potenciales clientes

Encuesta

¡Hola! Somos estudiantes de décimo ciclo de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Nos encontramos realizando una investigación de mercado para una residencia geriátrica. De antemano, agradecemos su colaboración respondiendo a este cuestionario. La información recogida es de carácter confidencial y será utilizada solo para fines académicos.

Pregunta filtro

¿Tienes algún familiar con un diagnóstico médico que requiera un cuidado permanente o que necesite algún tipo de asistencia parcial o permanente? (Si la respuesta es NO, se termina la encuesta)

Sí No

Datos generales:

1. Sexo Masculino Femenino
2. ¿En qué distrito reside actualmente?: _____
3. Edad: _____
4. ¿Su familiar cuenta con alguna pensión u otro tipo de ingreso?
5. ¿Qué tipo de asistencia necesita su familiar? / ¿Cuál es el diagnóstico de su familiar?
 Parcial Permanente

Producto/ servicio:

6. ¿Cuáles son las características que debe tener una residencia geriátrica?
 - Buena infraestructura
 - Personal amable y comprometido
 - Buena ubicación
 - Reconocimiento
 - Otros: _____
7. ¿Qué es lo más importante en una residencia geriátrica?
8. ¿Qué le gustaría que tenga una residencia geriátrica?
9. ¿Cuáles son los servicios que debe incluir una residencia geriátrica?
 - Atención médica las 24 horas
 - Lavandería

- Alimentación
- Terapia
- Recreación
- Otros: _____

Precio:

10. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un servicio de residencia geriátrica? (Definir rangos para un servicio que incluye alimentación cuidado las 24h, lavandería, terapia y recreación)

- 1800-2200
- 2200-2600
- 2600-3000
- 3000-3400

Plaza:

11. ¿Dónde le gustaría que se encuentre la residencia geriátrica?

12. ¿Qué características debe tener la zona donde se encuentre una residencia geriátrica?

13. ¿Qué características debe tener la residencia geriátrica en la que a usted le gustaría que su familiar este?

14. ¿En qué distrito le gustaría que se encuentre ubicada una residencia geriátrica?

- Jesús María
- San Borja
- Cercado de Lima
- Otros: _____

Promoción:

15. ¿Qué es lo que le gustaría poder ver en una publicidad de una residencia geriátrica?

- Precios
- El detalle de los servicios
- Infraestructura
- El personal medico
- Recomendaciones/referencias
- Testimonios

16. ¿Qué tipo de medio prefiere para recibir información de una residencia geriátrica?

- Correo
- Redes sociales

- WhatsApp
- Llamadas
- Volantes
- Otros: _____

Personas:

17. ¿Cuáles son las características que debe tener una persona que trabaja en una residencia geriátrica?

Entorno físico:

18. ¿Qué es lo fundamental que debería tener la residencia geriátrica que usted escogería para su familiar?

19. ¿En cuanto a infraestructura, que es lo que más valoraría en una residencia geriátrica?

Proceso:

20. ¿Qué actividad o proceso dentro del servicio le parece fundamental en una residencia geriátrica?

21. En su opinión, ¿a qué considera debe otorgarse mayor importancia dentro de un Centro de Cuidado para adultos mayores?

Intención de tomar el servicio:

22. ¿Considera usted la posibilidad de hospedar a un familiar adulto mayor en una residencia geriátrica?

SI LA RESPUESTA ES NO, RESPONDA LA PREGUNTA 25.

SI LA REPSUESTA ES SÍ, RESPONDA LA PREGUNTA 26.

23. ¿Por qué no?

ANEXO G: Guía de entrevista para un especialista en geriatría

- Nombre
- Especialidad
- ¿Cuántos años lleva como especialista en geriatría?
- ¿Conoce residencias geriátricas?
- ¿Qué piensa sobre los hogares geriátricos en el Perú?
- ¿Cuáles conoce?
- ¿Ha trabajado o asesorado alguna?
- ¿La empresa ha contado o cuenta con un plan de marketing?
- ¿Qué es lo más importante en una residencia geriátrica?

Marketing mix

Producto:

- ¿Podría comentarnos todo lo que debería comprender o como debería ser el servicio de una residencia geriátrica?

Precio:

- ¿Cuánto consideraría un precio justo para el servicio?

Plaza:

- Casa de reposo: ¿Dónde está ubicada? ¿Por qué?
- ¿Cómo debería ser la zona donde esté ubicada una residencia geriátrica?
- ¿Qué distritos le parece propicio para los hogares geriátricos? ¿Por qué?

Promoción:

- ¿Qué debería mostrar una publicidad de una residencia geriátrica?
- ¿Qué canal cree que deberían usar para publicitar una residencia geriátrica?
- ¿Qué canal usa para publicitar su residencia geriátrica?

Personas:

- ¿Cuáles son las características que debe tener una persona que trabaja en una residencia geriátrica?
- ¿Qué características son las que más valora?

Procesos

- ¿Cuáles son los procesos clave para una residencia geriátrica?

Entorno físico:

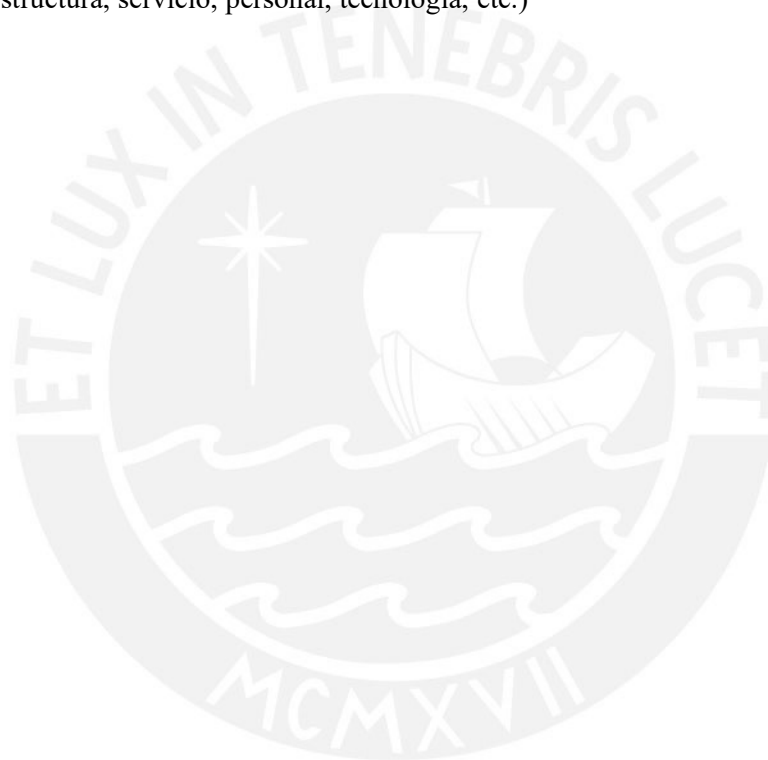
- ¿Cómo debería ser la infraestructura de una residencia geriátrica?
- ¿Cuál es la característica que más valora de la infraestructura de una residencia geriátrica?

Mercado:

- ¿Qué opina del crecimiento de este mercado?

Recomendación:

- (infraestructura, servicio, personal, tecnología, etc.)



ANEXO H: Guía de focus group a potenciales clientes

Preguntas introductorias:

- Nombres
- Edad
- Ocupación
- Si tienen personas adultas a su cargo
- Tienen alguna dificultad médica o un diagnóstico específico
- Su Familiar cuenta con una pensión

Preguntas a participantes:

1. ¿Qué tipo de asistencia necesita?
2. ¿Qué opinan de las residencias geriátricas?
Opinión: Positiva
Opinión: Negativa → ¿Por qué?
3. ¿Qué es lo que piensa primero que piensa cuando menciono residencia geriátrica o casa de reposo?
4. ¿Qué residencias geriátricas conoce?
5. ¿Ha tenido algún familiar que haya estado en una residencia geriátrica?
6. ¿Usted consideraría a una residencia geriátrica como una opción viable para algún miembro de su familia que pueda necesitar el tipo de asistencia que proporcionan en dichos lugares?
Sí
No → ¿Por qué?
7. ¿Cuáles son las características que debe tener una residencia geriátrica?
8. ¿Qué es lo más importante que en una residencia geriátrica?
9. ¿Qué le gustaría que tenga una residencia geriátrica?
10. Les voy a mencionar algunos servicios que presentan las residencias geriátricas y les voy a pedir que me digan servicios además de los mencionados deberían contemplar en una residencia geriátrica:
 - Atención médica las 24 horas
 - Lavandería
 - Alimentación y seguimiento nutricional
 - Terapia y rehabilitación
 - Recreación y actividades de entretenimiento

11. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una residencia geriátrica?
12. ¿Dónde le gustaría que haya una residencia geriátrica?
13. ¿Qué características debe tener la zona donde se encuentre una residencia geriátrica?
14. ¿En qué distrito les gustaría contar con una residencia geriátrica?
15. ¿Cuál de los siguientes distritos prefiere para una residencia geriátrica?
 - San Borja
 - Jesús María
 - Cercado de Lima
16. ¿Qué es lo que le gustaría poder ver en una publicidad de una residencia geriátrica?
17. ¿Qué tipo de medio prefiere para recibir información de una residencia geriátrica?
18. ¿Cuáles son las características que deben tener una persona que trabaja en una residencia geriátrica?
19. ¿Qué es lo fundamental que debería tener la residencia geriátrica que usted escogería para su familiar?
20. ¿En cuanto a infraestructura, qué es lo que más valoraría en una residencia geriátrica?
21. ¿Qué actividad o proceso dentro del servicio le parece fundamental en una residencia geriátrica?
 - Revisión médica periódica
 - Seguimiento alimenticio y control nutricional
22. En su opinión, ¿a qué considera debe otorgarse mayor importancia dentro de un Centro de Cuidado para adultos mayores?
23. Intención de tomar el servicio: ¿Considera usted la posibilidad de hospedar a un familiar o persona adulto mayor a su cargo en una residencia geriátrica?
 - si la respuesta es no: pregunta 24.
24. . ¿Por qué no?

ANEXO I: Estado de resultados de HOGESA S. A. C.

Figura I1: Estado de resultados del Hogar Geriátrico Señor de la Ascensión.

(A VALORES HISTÓRICOS)

(en nuevos soles)

	<u>Acumulado</u> <u>ene. - dic. 2018</u>	<u>%</u>
Ventas	4,737,100.00	100%
Costo de ventas	(3,410,712.00)	72%
UTILIDAD BRUTA	1,326,388.00	28%
Gastos de administración y venta	(284,226.00)	6%
UTILIDAD (PERDIDA) DE OPERACIÓN	1,042,162.00	22%
Ingresos Financieros		0.00
Gastos Financieros	(456,000.00)	9.63%
Ingresos (egresos diversos)		0.00
Cargas excepcionales		0.00
UTILIDAD (PERDIDA) ANTES DEL RESULTADO POR EXPOSICIÓN A LA INFLACIÓN	586,162.00	12.37%
GANANCIA (PERDIDA) POR EXPOS. INFLACIÓN	-	-
UTILIDAD (PERDIDA) DEL EJERCICIO	586,162.00	12.37%

ANEXO J: Ventas mensuales de HOGESA S. A. C. 2017-2019

Tabla J1: Ventas mensuales de HOGESA S. A. C. en el 2017

Año 2017			
Mes	Ventas de habitación Personal	Ventas de habitación Compartida	Ventas Totales
Enero	S/87,500.00	S/311,400.00	S/398,900.00
Febrero	S/87,500.00	S/311,400.00	S/398,900.00
Marzo	S/87,500.00	S/313,200.00	S/400,700.00
Abril	S/87,500.00	S/315,000.00	S/402,500.00
Mayo	S/87,500.00	S/315,000.00	S/402,500.00
Junio	S/90,000.00	S/313,200.00	S/403,200.00
Julio	S/90,000.00	S/315,000.00	S/405,000.00
Agosto	S/92,500.00	S/313,200.00	S/405,700.00
Setiembre	S/92,500.00	S/311,400.00	S/403,900.00
Octubre	S/90,000.00	S/311,400.00	S/401,400.00
Noviembre	S/90,000.00	S/311,400.00	S/401,400.00
Diciembre	S/90,000.00	S/313,200.00	S/403,200.00
Total	S/1,072,500.00	S/3,754,800.00	S/4,827,300.00

Tabla J2: Ventas mensuales de HOGESA S. A. C. en el 2018

Año 2018			
Mes	Ventas de habitación Personal	Ventas de habitación Compartida	Ventas Totales
Enero	S/90,000.00	S/313,200.00	S/403,200.00
Febrero	S/87,500.00	S/311,400.00	S/398,900.00
Marzo	S/87,500.00	S/311,400.00	S/398,900.00
Abril	S/85,000.00	S/311,400.00	S/396,400.00
Mayo	S/80,000.00	S/315,000.00	S/395,000.00
Junio	S/80,000.00	S/315,000.00	S/395,000.00
Julio	S/77,500.00	S/316,800.00	S/394,300.00
Agosto	S/77,500.00	S/315,000.00	S/392,500.00
Setiembre	S/75,000.00	S/316,800.00	S/391,800.00
Octubre	S/75,000.00	S/316,800.00	S/391,800.00
Noviembre	S/75,000.00	S/315,000.00	S/390,000.00
Diciembre	S/72,500.00	S/316,800.00	S/389,300.00
Total	S/962,500.00	S/3,774,600.00	S/4,737,100.00

Tabla J3: Ventas mensuales de HOGESA S. A. C. en el 2019

Año 2019			
Mes	Ventas de habitación Personal	Ventas de habitación Compartida	Ventas Totales
Enero	S/75,000.00	S/315,000.00	S/390,000.00
Febrero	S/80,000.00	S/311,400.00	S/391,400.00
Marzo	S/82,500.00	S/307,800.00	S/390,300.00
Abril	S/82,500.00	S/307,800.00	S/390,300.00
Mayo	S/85,000.00	S/307,800.00	S/392,800.00
Junio	S/85,000.00	S/307,800.00	S/392,800.00
Julio	S/82,500.00	S/309,600.00	S/392,100.00
Agosto	S/80,000.00	S/311,400.00	S/391,400.00
Setiembre	S/82,500.00	S/309,600.00	S/392,100.00
Octubre	S/82,500.00	S/307,800.00	S/390,300.00
Noviembre	S/85,000.00	S/306,000.00	S/391,000.00
Diciembre	S/85,000.00	S/304,200.00	S/389,200.00
Total	S/987,500.00	S/3,706,200.00	S/4,693,700.00



ANEXO K: Resumen de entrevista a clientes de HOGESA S. A. C.

Tabla K1: Perfil de Nicolas Almeida

Nombre del cliente	Nicolas Almeida
Sede HOGESA	Av. Manuel del Pino (Cercado de Lima)
Edad	53 años
Distrito	La Molina
Tiempo en HOGESA del familiar	04 años
Diagnóstico del familiar	Artrosis

Resumen: HOGESA es un buen centro geriátrico. Me agrada la atención completa que brinda a los pacientes. Asimismo, mi hermana se encuentra en una habitación compartida por 5 personas y pagamos (entre todos mis hermanos) S/. 1,500 mensual con todos los servicios incluidos. Considero que el precio está acorde al servicio que recibe mi pariente.

No conozco otras residencias y llegué a HOGESA por medio de recomendación de un amigo del trabajo. Además, me siento cómodo y tranquilo en el local de la av. Manuel del Pino, ya que un centro más cercano a su distrito sería más costoso para mi familia.

Con relación a la publicidad, me gustaría observar las instalaciones y servicios que ofrecen y que la información me sea enviada al correo electrónico. Respecto al personal, es atento y tolerante, pero sugiero que aumenten el número de colaboradores para un mejor trabajo.

Sobre procesos, el horario de visitas es un punto fuerte de la organización, ya que es muy apropiado. Encuentro a mi hermana en perfectas condiciones. En la infraestructura, las edificaciones están muy bien diseñadas y siempre las encuentro correctamente aseadas.

Finalmente, recomiendo que debe mantener un personal altamente competente y mejorar la calidad de la comida.

Tabla K2: Perfil de Edgardo Sánchez

Nombre del cliente	Edgardo Sánchez Rivera
Sede HOGESA	Av. Manuel del Pino (Cercado de Lima)
Edad	44 años
Distrito	Lince
Tiempo en HOGESA del familiar	03 años
Diagnóstico del familiar	Demencia

Resumen: HOGESA me facilitó la vida. El trato de las enfermeras es muy bueno, es lo que diferencian de sus competidores. Asimismo, mi madre se encuentra en una habitación compartida por 2 personas y pago S/. 1,700 mensual con todos los servicios incluidos. Considera que es un precio acorde al servicio.

Asimismo, anteriormente mi familiar estuvo en un hogar geriátrico informal, en el cual pagaba S/. 1,200 y el servicio era deficiente. Luego llegué a HOGESA por medio de recomendaciones de mi cuñado para su padre. Mi madre se siente muy cómoda en el lugar, por lo que el local está bien. El resto no importa. Sin embargo, sugiero que cuenten con suficientes espacios para parquear, pues nunca encuentro uno libre.

Con relación a la publicidad, me gustaría observar a los médicos e instalaciones y que la información sea difundida por Facebook y WhatsApp. Respecto al personal, es regular, son pacientes y empáticos, solo que contraten a más, ya que no se abastecen.

Sobre procesos, son correctamente ejecutados, ya que siempre encuentro a mi madre en correctas condiciones. En la infraestructura, es muy buena y están correctamente distribuidas.

Finalmente, recomiendo que la contratación de mayor personal y contar con parking para los visitantes.

Tabla K3: Perfil de Yolanda Montoya

Nombre del cliente	Yolanda Montoya
Sede HOGESA	Av. Estados Unidos (Jesús María)
Edad	47 años
Distrito	Puente Piedra
Tiempo en HOGESA del familiar	01 año
Diagnóstico del familiar	Alzheimer

Resumen: ¡Necesitamos una sede de HOGESA en el cono norte! El ambiente es muy cálido y cordial. Definitivamente, es un servicio de calidad. Mi madre se encuentra en una habitación compartida y pago S/.1,500 con todos los servicios incluidos. Es un precio acorde al servicio que brindan.

Asimismo, mi familiar nunca ha permanecido en un hogar geriátrico y llegué a HOGESA por recomendación de un amigo de mi hermana. La ubicación es correcta, ya que es céntrica y de fácil acceso; sin embargo, preferiría un local por el Cono Norte. Los baños carecen de aseo en el horario de visitas.

Con relación a la publicidad, me gustaría observar los servicios y los costos. Además, que la información sea difundida por Facebook. Respecto al personal, son buenas, son tolerantes y empáticos, pero no logran atender de manera a todos los pacientes cómo se debería.

Sobre procesos, el horario de visitas es conveniente y considero que todo está correcto, porque siempre encuentro a mi madre en buenas condiciones.

En la infraestructura, es buen local, pero le falta un poco de ventilación. Tiene todo lo necesario para los ancianos. Finalmente, recomiendo aumentar el número de colaboradores y mejorar la limpieza de los servicios higiénicos.

Tabla K4: Perfil de Betsy Sánchez

Nombre del cliente	Betsy Sánchez
Sede HOGESA	San Borja
Edad	42 años
Distrito	San Luis
Tiempo en HOGESA del familiar	06 meses
Diagnóstico del familiar	Alzheimer

Resumen: No considero que sea un buen servicio, pero sí regular. La infraestructura es lo que más rescato de HOGESA, es muy buena y está diseñada especialmente para los adultos mayores. Mi esposo se encuentra en una habitación compartida y pago S/.2,000 mensual incluyendo todos los servicios. No puedo considerar si es un precio justo, ya que no soy la usuaria.

Asimismo, mi familiar nunca ha estado en un hogar geriátrico y llegamos acá por una recomendación que le hicieron a mi hijo. Creo que es un buen lugar, tiene las habitaciones poco alejadas. Cabe mencionar que me es insignificante tener un lugar cercano, ya que solo me importa el bienestar de mi pareja.

Con relación a la publicidad, me gustaría observar personal médico y precios. Además, que la información sea difundida mediante vía telefónica y SMS. Respecto al personal, es regular, son capacitados para cuidar adultos mayores, pero siento que no están preparados suficientemente.

Sobre procesos, el horario de almuerzo me parece una fortaleza, pero considero que el servicio puede y debe mejorar. En la infraestructura, es un local ideal para ancianos. Espacioso. Finalmente, sugiero capacitar al personal.

Tabla K5: Perfil de Rolando Zapata

Nombre del cliente	Rolando Zapata Vargas
Sede HOGESA	Av. Francisco de Zela (Jesús María)
Edad	86
Distrito	San Isidro
Tiempo en HOGESA del familiar	06 meses
Diagnóstico del familiar	Por la edad

Resumen: HOGESA es el único centro geriátrico que mi familiar llegó a ocupar. Visité algunas casas de reposo, pero no recuerdo con exactitud el nombre de estas. Lo que destaca de HOGESA frente a otras es su buena ubicación y cálida atención. En mi condición de extranjero (Argentina) desconozco el precio del mercado de este servicio, pero creo que es un precio justo de acuerdo con la atención que brinda la empresa.

Una persona que trabaje en este tipo de servicios debe tener cultura, debe ser instruida, amable, así como también buenas cualidades físicas, y que sean educadas respecto al cuidado del adulto mayor. En las características que más valoro del personal está la puntualidad y honradez.

He tenido muy pocos inconvenientes respecto a los procesos de HOGESA. Esto se contrarresta con los demás atributos de la empresa como son la buena atención, limpieza y seguridad. Admiro mucho que el salón de recepción sea muy limpio y confortable. No me puedo quejar.

Sería ideal que el adulto mayor se recree yendo a los parques. Es bueno para la salud mental, sirve para distraerse. Recomendaría a HOGESA programar este tipo de salidas.

En cuanto a la infraestructura, las habitaciones son buenas y completas. Una característica que es muy influyente respecto a la elección de HOGESA fue su amplio espacio. Por último, como recomendación final, sería muy conveniente que exista un curso de perfeccionamiento del personal.

Tabla K6: Perfil de Carlos Muñoz

Nombre del cliente	Carlos Muñoz Torres
Sede HOGESA	Av. José Gálvez (Cercado de Lima)
Edad	50
Distrito	San Isidro
Tiempo en HOGESA del familiar	03 semanas
Diagnóstico del familiar	Ha tenido 3 derrames cerebrales.

Resumen: HOGESA me fue recomendado a petición de un geriatra, fue la primera vez que escuché sobre residencias geriátricas. Me encuentro conforme con la limpieza y atención. Son rigurosos respecto a los horarios de cada proceso, lo cual en un inicio me costó aceptar, pero estoy conforme con estos.

Respecto al precio de mercado, me parece justo dado todos los servicios que se le brindan a mi padre. Escogí HOGESA porque ya había visitado otros sitios, y no llegaban a convencerme totalmente porque tenían poco personal y el ambiente era pequeño. Nos inclinamos al final tanto por la recomendación del especialista y también por la cercanía que tiene con nosotros.

En la promoción de los centros geriátricos debería estar el personal médico, su experiencia y vocación para la atención al adulto mayor. Me gustaría que se publiciten por televisión, pero más aún que se utilicen las redes sociales ya que más personas estamos conectados a ese medio.

Las características del personal deben basarse en la preparación, dedicación, paciencia y vocación por el servicio. Lo primordial es la paciencia, para atender mejor al adulto mayor. En cuanto a HOGESA tengo una buena percepción, me siento bien atendido junto a mi familiar. La característica que más valoro es la amabilidad y empatía de las enfermeras.

Dentro las características que cambiaría en el personal, sería el aumentar el personal, y que se repartan mejor la distribución del adulto mayor. Si aumentara más personal preparado, esas personas que atienden a diez ancianos pueden atender a uno de mucha mejor manera.

En cuanto a los procesos, no he tenido ningún inconveniente Respecto a las instalaciones estoy conforme, porque es amplio y limpio. Si se pudieran poner barandas para ancianos dentro del baño, estaría aún más genial. Valoro mucho que las habitaciones sean espaciaosas.

Tabla K7: Perfil de Sara Oviedo

Nombre del cliente	Sara Oviedo Bustamante
Sede HOGESA	Av. José Gálvez (Cercado de Lima)
Edad	53
Distrito	Surco
Tiempo en HOGESA del familiar	10 años
Diagnóstico del familiar	Derrame cerebral, ACV.

Resumen: Mi esposo era residente de un centro geriátrico en Magdalena, pero era un lugar pequeño, muy hacinado. Conozco otras casas de reposo, una en La Perla, pero no duramos ni dos meses porque no era buena la atención. En HOGESA me gusta porque cuidan bien a mi familiar, se preocupan de su medicina y comida. Estoy tan satisfecha con el servicio, tanto así que también traje a mi mamá que reside ya 3 meses (desde agosto).

Estoy de acuerdo con el precio establecido por todo el servicio que brindan. Nuestra decisión se basó en ubicación, el ambiente, la infraestructura, todo bien pintadito y el olor no es fuerte. Para mí la ubicación de la residencia geriátrica no es impedimento, llegaría a cualquier lado. En la página web de HOGESA, me gustaría que hubiese información respecto al staff médico y también de la afiliación de ellos con PADOMI. Me parecería mejor el envío de información publicitaria por medio de correo electrónico. El personal que trabaje en residencias geriátricas debe tener mucha paciencia, además de buena apariencia y que sepan su oficio. En HOGESA me encuentro conforme y valoro mucho que traten con amor y paciencia a mi familiar, ellas lo quieren.

En cuanto al entorno físico de HOGESA, todo bien con la residencia. El baño está bien ventilado y limpiecito. Lo único que sería factible mejorar es colocar una rampa para silla de ruedas en la entrada, a veces las enfermeras hacen sobreesfuerzo cargando las sillas. En general el trato es super bueno, es cálido. Hay un servicio personalizado con cada familiar.

Tabla K8: Perfil de Estela Araujo

Nombre del cliente	Estela Araujo
Sede HOGESA	San Borja
Edad	59
Distrito	Surco
Tiempo en HOGESA del familiar	6 años
Diagnóstico del familiar	Alzheimer con demencia senil

Resumen: Para mi madre es la primera casa geriátrica. Ella es una mujer independiente y no le gustaba vivir con nadie, era una persona normal. Pero tiempo después necesito una ayuda especializada y es por tal motivo que llegó aquí. Nunca pensé poner a mi madre en una residencia geriátrica, soy de la idea de que una hija debe velar por su madre hasta su final. Pero en un tiempo ella (mi madre) casi se daña, y yo como viajo mucho no tengo mucho tiempo para cuidarla las 24 horas.

Cuando entro mi familiar a HOGESA, no le fue bien porque ella tuvo problemas de adaptabilidad. No se dejaba bañar, solo se dejaba con nosotros. Pero me gustó mucho la conversación con la Directora Médica Pilar Angulo. Ella me daba seguridad con el servicio. Asimismo, el doctor neurólogo habló con ella y le propuso el que llegase a HOGESA.

Antes había actividades recreacionales, se hacía dibujo, rompecabezas. Ahora último veo que se les está poniendo videos, música y eso me parece genial. La música los relaja y los conecta con su pasado. El precio para pagar es un precio justo, claro que existen lugares que cuestan menos, pero ni hablar no se cambiaría. La confianza con la Dra. Pilar lo vale. Aunque tengo amigas que pagan menos por una residencia geriátrica, yo me quedaría en HOGESA.

En cuanto a la información de la promoción no se dice el precio lógicamente, pero he visto que no se tiene mucho contacto, a mi hermana cuando vino solo le dieron un tríptico. Sería bueno promocionar el servicio por redes sociales.

Las personas que laboran en una residencia geriátrica deben tener vocación, no deben distraerse por celular. Por ahora el personal en HOGESA es bueno, siempre se hacen comentarios constructivos para mejorar en la atención del adulto mayor. Las cámaras son buenas para controlar el personal y que hagan su trabajo eficientemente. Valoro muchísima la limpieza en HOGESA. Aunque no depende tanto de las chicas, algunas veces en cualquier momento entra un paciente y lo puede ensuciar.

Tabla K9: Perfil de Omaira Galantón

Nombre del cliente	Omaira Galantón
Sede HOGESA	Av. Estados Unidos (Jesús María)
Edad	50
Distrito	Pueblo Libre
Tiempo en HOGESA del familiar	4 años
Diagnóstico del familiar	Alzheimer

Resumen: Mi madre es una persona que necesitaba cuidados más especializados, por tal motivo nos informamos en Internet y encontramos que HOGESA tenía muy buenos comentarios y referencias.

El precio para pagar me parece justo dado el trato y servicio que le ofrecen a mi familiar. Es un lugar cercano a mi casa y nos favorece para cuando venimos a visitarla. La sede de HOGESA me parece muy completa, el lugar es muy amplio y cuenta con los implementos necesarios para el adulto mayor.

Sería muy provechoso que se utilicen más las redes sociales para llegar a las personas interesadas en este servicio, y si le colocan fotos sería mucho más enriquecedor. También sería bueno que sigan impulsando la entrega de volantes y trípticos.

El personal tiene que ser de primera calidad, están tratando con personas que requiere dedicación y mucha paciencia. Confío en HOGESA por su experiencia y buen trato, estoy conforme con el servicio. Solo recomendaría contratar más personal para que se dieran abasto de cada adulto mayor.

Tengo una muy buena opinión del servicio, son puntuales y cumplen con sus horarios, tratan bien a mi madre y yo estoy muy agradecida con ellos.

Tabla K10: Perfil de Celia Rosales

Nombre del cliente	Celia Rosales
Sede HOGESA	Av. Francisco de Zela (Jesús María)
Edad	39 años
Distrito	Cercado de Lima
Tiempo en HOGESA del familiar	04 años
Diagnóstico del familiar	Demencia

Resumen: HOGESA es lo mejor que hay en Jesús María en medio de tanta informalidad. Es un lugar acogedor y espacioso. Mi madre se encuentra en una habitación compartida y pagamos S/. 1,800 incluidos los servicios. En mi opinión, el precio es acorde al servicio que brindan; sin embargo, es un servicio regular comparándolo con los hogares geriátricos formales en San Borja. Es un servicio que puedo pagar.

Asimismo, mi familiar nunca ha estado en un hogar geriátrico y llegamos acá porque mi tía estuvo acá y me recomendó el lugar. Creo que es un centro, ya que realizan una buena asistencia a los ancianos, pero considero que deben mejorar la preparación de la comida y evaluar a los cocineros constantemente. Me es irrelevante contar con un local cercano, pues busco el bienestar de mi madre.

Con relación a la publicidad, me gustaría observar lo infraestructura y servicios. Además, que la información sea difundida por Facebook y WhatsApp. Respecto al personal, la atención es regular, se esfuerzan por cuidar a todos los ancianos, pero no abarcan. Recomiendo que cada enfermera se encargue de máximo 3 huéspedes y que HOGESA brinde algún premio para los usuarios más antiguos.

Sobre procesos, me agrada el momento de las oraciones, considero que es lo mejor que hay por la zona. En la infraestructura, es un local presentable y acogedor. Le parece muy cómodo a mi madre. Finalmente, sugiero mejorar la preparación de la comida y aumentar el personal.

Tabla K11: Perfil de Gladys Betalleluz

Nombre del cliente	Gladys Betalleluz
Sede HOGESA	San Borja
Edad	55
Distrito	La victoria
Tiempo en HOGESA del familiar	4 meses
Diagnóstico del familiar	Fibrosis Pulmonar

Resumen: Llegue a HOGESA por recomendación y no conozco ningún otro centro geriátrico. Lo que me convenció de HOGESA fue la infraestructura amplia que tiene y las áreas verdes. No indague mucho sobre precios porque llegue por recomendación, pero el precio me parece justo.

Considero que las enfermeras que trabajen en estos centros deben contar con simpatía y carisma para transmitirle alegría a los ancianos, así como también deben interesarse por los pacientes. Me parece que el trato es muy bueno.

En una publicidad me hubiera gustado ver sobre todo el precio y también los servicios que le van a brindar. Sobre el medio, prefiero recibir la información por las redes sociales y WhatsApp.

Sobre las actividades dentro del centro, considero que faltan más, para que las personas adultas compartan, porque si se crean relaciones entre ellos, ellos pueden sentirse mejor y en compañía.

Una recomendación es mejorar las vestimentas de las enfermeras o ser más rigurosos con la uniformidad de sus vestimentas.

Tabla K12: Perfil de Fernando Jerí

Nombre del cliente	Fernando Jerí
Sede HOGESA	Av. Francisco de Zela (Jesús María)
Edad	42
Distrito	San Miguel
Tiempo en HOGESA del familiar	1 año y medio
Diagnóstico del familiar	Artrosis

Resumen: Mi padre solo ha sido residente solo en HOGESA, y estoy a gusto con el servicio. El precio me parece acorde al servicio. Llegue a esta casa de reposo por una recomendación que le hicieron a mi hermana.

En una publicidad de HOGESA me gustaría ver los servicios y el personal médico, y quisiera enterarme por Facebook porque me parece que puedo recibir más información y ver testimonios. Recomiendo que se realicen actividades de integración para familiares y residentes para una mejor convivencia.

Considero que el personal de HOGESA hace su trabajo de manera correcta y atienden bien a los ancianos. Las características que deben las personas que dan este servicio son ser pacientes y amorosos. También considero que todo el servicio sería mucho mejor con más personal. Sobre las instalaciones considero que son adecuadas y cumplen con lo necesario y lo que más me gusta es que son amplias.

Tabla K13: Perfil de Iván Robledo

Nombre del cliente	Iván Robledo
Sede HOGESA	Av. Manuel del Pino (Cercado de Lima)
Edad	31 años
Distrito	Callao
Tiempo en HOGESA del familiar	06 meses
Diagnóstico del familiar	Diabetes

Resumen: Mi tío dice que HOGESA es el paraíso. Es un lugar que brinda un servicio de muy buena calidad, tanto que mi tío está muy feliz con todo lo que corresponde a este hogar geriátrico (Sra. Pilar, enfermeras, etc.). Ella está en una habitación compartida y pago S/. 1,700 incluidos los servicios. No sabe si el servicio está acorde al costo.

Asimismo, mi familiar nunca ha estado en un hogar geriátrico y llegamos acá por una recomendación de un amigo muy cercano. Creo que es un buen lugar, me brinda confianza para dejar a mi pariente. Sin embargo, la seguridad en los exteriores no es la mejor.

Con relación a la publicidad, me gustaría observar los servicios y precios. Además, que la información sea difundida por Facebook, WhatsApp e Instagram. Respecto al personal, se desempeñan correctamente, son pacientes y amorosas.

Sobre procesos, me agrada los momentos de relajación. HOGESA fue una buena elección. En la infraestructura, es de primer nivel y las construcciones están pensadas en los adultos mayores. Finalmente, sugiere que se implemente un plan de seguridad para los exteriores del local.

Tabla K14: Perfil de Elizabeth Andrade

Nombre del cliente	Elizabeth Andrade
Sede HOGESA	Av. Estados Unidos (Jesús María)
Edad	44
Distrito	Surco
Tiempo en HOGESA del familiar	4 años
Diagnóstico del familiar	Alzheimer

Resumen: Mi padre anteriormente lo atendía una persona dedicada a él las 24 horas en nuestra casa. El trato era bueno, pero poco a poco nos fuimos dando cuenta de que necesitaba una atención más personalizada y que cumpliera con todas sus exigencias. Es por tal motivo que llegamos a HOGESA, que nos fue recomendada por un amigo que también tenía a un familiar en este tipo de residencias.

A comparación de las demás residencias geriátricas, se destaca mucho la atención y la infraestructura que está por encima de todas. La habitación que ocupa mi padre es muy espaciosa y pensada en el adulto mayor. En cuanto al precio, me parece que es justo dadas las características y la ubicación.

He visto la página web de la empresa, pero no he tenido mucho contacto con ella ni mucho menos con la página en Facebook que HOGESA maneja. Sería bueno que utilicen estos medios, hay bastantes personas como yo que desconocen un poco el tema de los hogares geriátricos y sería bueno que se les dé una información completa.

En cuanto al personal de la empresa, tengo las mejores referencias, las enfermeras siempre están al pendiente de mi padre y le dan sus medicamentos en las horas establecidas. personas que atienden a diez ancianos pueden atender a uno de mucha mejor manera.

Todos los procesos son buenos en general, la infraestructura es buena, así como la atención brindada a mi padre, los cuales son las características que más valoro de la residencia geriátrica.

Tabla K15: Perfil de Raúl Escudero

Nombre del cliente	Raúl Escudero
Sede HOGESA	Av. José Gálvez (Cercado de Lima)
Edad	49
Distrito	Miraflores
Tiempo en HOGESA del familiar	2 años
Diagnóstico del familiar	Demencia

Resumen: HOGESA es el único centro en el que ha estado mi familiar. Puedo decir que la atención de HOGESA es muy buena y me tiene conforme. También considero que el pago es justo.

Yo me di el trabajo de indagar y llegue a HOGESA, me siento conforme, y lo que más me gusta es que siento que mi papá está en buenas manos. Lo que me gustaría ver en la publicidad son los servicios y los precios, de modo que pueda compararlo con otras. Prefiero recibir la información por Facebook.

Creo que el personal de HOGESA se desempeña de manera correcta, siempre he sido bien atendido y mi papá también. Las personas que hagan este tipo de trabajo deben ser siempre carismáticas.

Me agrada la recreación que hacen para los ancianos, todo lo que son juegos de meza, actividades de pintura, y entretenimiento que colabora con distraer su mente, para la condición de mi papá eso es muy importante.

Considero que las instalaciones de HOGESA son muy buenas y la infraestructura es acorde, en ese sentido no me puedo quejar. Finalmente me gustaría que nos puedan ofrecer algunas charlas o más información de cómo ayudar a nuestros familiares.

ANEXO L: Resumen de entrevista al experto geriatra

Figura L1: Dr. Juan Carlos Montoya



Resumen: Actualmente, existe la necesidad de centros geriátricos en el Perú, ya que existen tres millones de adultos mayores aproximadamente; sin embargo, no se cuenta con la oferta ni la gestión apropiada. Respecto a la competencia desleal, no tienen las condiciones adecuadas ni el personal capacitado para realizar controles periódicos a los ancianos (examen de orina, hemograma, hemoglobina, nutrición, peso, terapias, entre otros), lo que representa un peligro para estos, ya que pueden desencadenar en infecciones o caídas.

Con relación al marketing de servicios de salud, trabajo en un hogar geriátrico (confidencial) ubicado en Surco donde soy Director Médico, el cual tiene como público objetivo a personas de nivel socioeconómico A y B por lo que los precios varían entre 4 y 5 mil soles. Asimismo, se cuenta con un plan de marketing, y la publicidad se realiza por redes sociales, pero se han obtenido más clientes por recomendación por lo que se empeñan en realizar el mejor servicio. Es importante mencionar que realizan evaluaciones rigurosas a los pacientes ingresantes para conocer el estado de salud y la información financiera de los familiares.

ANEXO M: Resumen de entrevista al Gerente General

Figura M1: Sr. Ulises Angulo



Resumen: HOGESA tiene como finalidad brindar un servicio integral de calidad al adulto mayor, de acuerdo con el diagnóstico de cada residente. El mercado de residencias geriátricas está en crecimiento, y aunque algunos distritos ya cuentan con residencias geriátricas, siguen apareciendo nuevas empresas que ofrecen cuidados al adulto mayor. Uno de los problemas principales de este sector es la informalidad y la deficiente fiscalización del sector. Es muy difícil lograr todos los permisos necesarios para operar como una residencia para el adulto mayor, pero es muy fácil ser informal.

Nosotros nos dirigimos a los sectores socioeconómicos A y B. Somos conscientes de la distinción entre clientes y usuarios, siendo sus clientes los familiares de los residentes y los usuarios los residentes. Una de las fortalezas de HOGESA es la infraestructura, la cual está pensada para la comodidad de nuestros residentes y a diferencia de otras residencias geriátricas, hemos sabido acondicionar y construir un espacio de confort y seguridad, además estamos respaldados por una trayectoria de catorce años ininterrumpidos.

Confiamos en que estamos haciendo un buen trabajo porque contamos con recomendación boca a boca y personas que llegan a nosotros por las buenas referencias que recibieron. Una clara debilidad que tenemos es que no contamos con un plan de marketing, y que en este momento tenemos una capacidad ociosa del 30%.