

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**FACULTAD DE CIENCIAS E INGENIERÍA**



**“ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD PARA LA IMPLEMENTACIÓN  
DE UN CENTRO DE REINTEGRACIÓN DEL ADULTO MAYOR EN  
LIMA METROPOLITANA”**

**Tesis para obtener el título profesional de INGENIERO INDUSTRIAL**

**AUTOR:**

Luis Angel Hidalgo Campos

**ASESORA:**

Aguedita del Carmen Quiroz Fernández

Lima, Junio, 2021

## Resumen Ejecutivo

La presente tesis tiene como objetivo determinar la viabilidad comercial, técnica, económica y financiera de estudio de prefactibilidad para la implementación de un Centro de Reintegración del Adulto Mayor en Lima Metropolitana.

Se inicia con el desarrollo del estudio estratégico de la empresa, en el cual después de realizar el análisis del micro y macroentorno se concluye que existe un escenario favorable para desarrollar el proyecto en el Perú, con un nicho de mercado atractivo y con tendencia de crecimiento en los próximos años. Luego, se realiza el planeamiento estratégico.

Del estudio de mercado, se define a Lima Metropolitana como mercado meta y el perfil del consumidor son los adultos mayores entre 60 y 75 años, que residan en las zonas 6 y 7, pertenezcan al NSE B y sean autovalentes. Se determina la demanda del proyecto y un plan de comercialización que permitan atender satisfactoriamente al mercado objetivo.

El estudio técnico, da como resultado que la mejor localización óptima es en el distrito de Cieneguilla. Asimismo, se describe la infraestructura que comprende el local alquilado de 2500 m<sup>2</sup> elegido, se elige la mejor distribución para sus ambientes y se detalla todo el equipamiento que se requiere. También, se detallan las acciones y/o estrategias que se realizarán para garantizar la calidad de servicio y se finaliza con una evaluación del impacto ambiental del proyecto.

En el estudio legal, se define que el tipo de sociedad más adecuada para la organización es una Sociedad Anónima Cerrada (S.A.C). Por otro lado, se define la estructura organizacional de la empresa y se define que los servicios que la empresa va a tercerizar son la seguridad, transporte, limpieza y asesoría legal.

Finalmente se realiza el estudio económico y financiero, del cual se obtiene como resultado un VANE de S/ 76 599 y un VANF de S/ 72 950. Por lo tanto, se concluye que el proyecto es viable.

## **Agradecimientos**

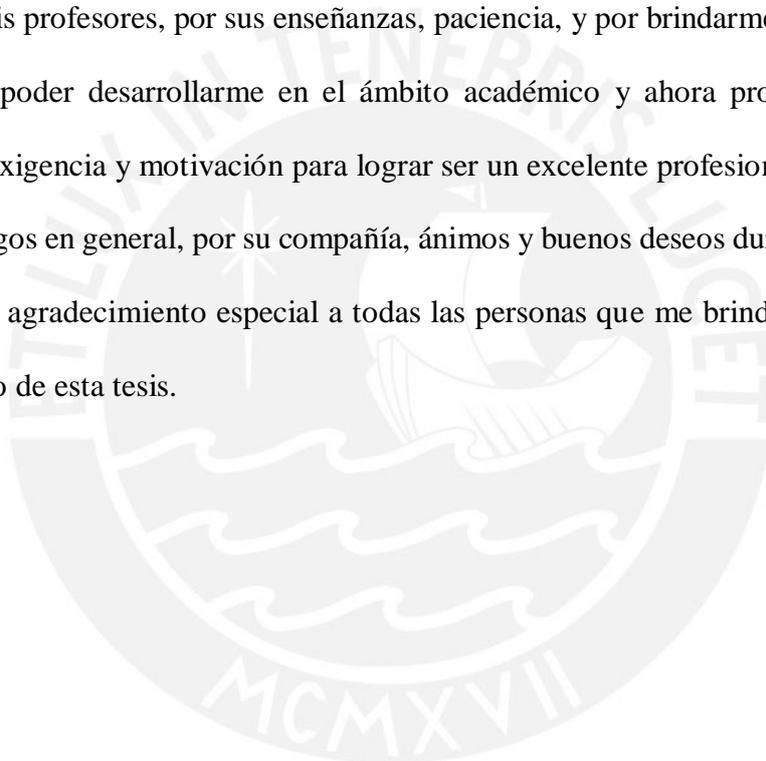
A Dios, por darme la vida, cuidarme, guiarme, darme fortaleza y sabiduría para cumplir todos mis objetivos.

A mi gran familia, por su amor, su apoyo incondicional y por impulsarme a crecer profesionalmente, en especial a mis abuelitos, mis padres, hermanos y sobrinos.

A mi asesora, Ing. Carmen Quiroz, por su buena disposición, su constante apoyo y sobre todo por su tiempo. que me permitieron culminar satisfactoriamente la presente tesis.

A todos mis profesores, por sus enseñanzas, paciencia, y por brindarme las herramientas necesarias para poder desarrollarme en el ámbito académico y ahora profesional. Gracias también por su exigencia y motivación para lograr ser un excelente profesional.

A mis amigos en general, por su compañía, ánimos y buenos deseos durante el desarrollo de esta tesis. Un agradecimiento especial a todas las personas que me brindaron información para el desarrollo de esta tesis.



## Índice General

Índice de Tablas .....	vii
Índice de Figuras .....	x
Índice de Anexos .....	xi
Introducción .....	1
Capítulo 1. Análisis Estratégico .....	3
1.1 Análisis del macroentorno .....	3
1.1.1 Factor Político .....	3
1.1.2 Factor Económico .....	4
1.1.3 Factor Socio - Demográfico .....	6
1.1.4 Factor Tecnológico .....	7
1.1.5 Factor Ecológico .....	8
1.1.6 Factor Legal .....	10
1.2 Análisis del microentorno .....	12
1.2.1 Rivalidad entre competidores .....	12
1.2.2 Amenaza de entrada de nuevos competidores .....	13
1.2.3 Amenaza de ingreso de productos sustitutos .....	13
1.2.4 Poder de negociación con los proveedores .....	13
1.2.5 Poder de negociación con los clientes .....	14
1.3 Planeamiento estratégico .....	15
1.3.1 Visión .....	15
1.3.2 Misión .....	15
1.3.3 FODA .....	15
1.3.4 Cadena de valor .....	20
1.3.5 Estrategia genérica .....	23
1.3.6 Objetivos Organizacionales .....	23
Capítulo 2. Estudio de Mercado .....	25
2.1 Aspectos generales .....	25
2.1.1 El mercado .....	26
2.1.2 Encuesta .....	28
2.1.3 Entrevista a especialistas .....	28
2.1.4 El consumidor .....	31

2.1.5 El servicio.....	34
2.2. Análisis de la demanda .....	35
2.2.1 Demanda histórica .....	35
2.2.2 Demanda proyectada.....	37
2.3. Análisis de la oferta.....	39
2.3.1 Análisis de la competencia.....	39
2.3.2 Oferta proyectada .....	40
2.4. Demanda del proyecto .....	41
2.4.1 Demanda insatisfecha .....	41
2.4.2 Demanda del proyecto .....	41
2.5. Estrategia de Comercialización.....	42
2.5.1 Canales de distribución.....	42
2.5.2 Promoción y publicidad .....	43
2.5.3 Precios.....	45
Capítulo 3. Estudio Técnico .....	49
3.1 Localización .....	49
3.1.1 Macro localización.....	49
3.1.2 Micro localización .....	53
3.2 Capacidad de servicio .....	56
3.3 Procesos operativos .....	58
3.3.1 Descripción de los procesos de servicio .....	58
3.3.2 Descripción de los procesos de soporte .....	61
3.4 Infraestructura .....	62
3.5 Equipamiento .....	66
3.6 Materiales.....	67
3.7 Distribución del local.....	68
3.8. Calidad del Servicio .....	71
3.8.1 Focus Group a los adultos mayores y a sus familiares .....	72
3.8.2 Modelo Lean Canvas .....	72
3.8.3 Método SERVQUAL.....	73
3.8.4 Otras acciones.....	74
3.9. Evaluación de Impacto Ambiental .....	77
3.10. Cronograma de Implementación .....	78

Capítulo 4. Estudio Legal.....	81
4.1. Tipo de sociedad.....	81
4.2. Constitución de la empresa .....	81
4.3. Tributación .....	83
4.4. Beneficios Sociales.....	84
Capítulo 5. Estudio Organizacional .....	86
5.1. Organigrama.....	86
5.2. Puestos y funciones principales.....	87
5.3. Perfiles del personal .....	88
5.4. Requerimientos de personal.....	90
5.5. Servicios de terceros.....	91
Capítulo 6. Estudio Económico y Financiero .....	93
6.1. Inversiones .....	93
6.1.1. Inversión en activos tangibles .....	93
6.1.2. Inversión en activos intangibles .....	95
6.1.3. Inversión en capital de trabajo.....	96
6.1.4. Inversión total.....	96
6.2. Financiamiento del proyecto .....	97
6.2.1. Alternativas de financiamiento.....	97
6.2.2. Estructura de financiamiento.....	98
6.2.3. Costo de oportunidad del capital .....	99
6.2.4. Costo ponderado de capital .....	100
6.3. Presupuestos.....	100
6.3.1. Presupuesto de ingresos .....	101
6.3.2. Presupuesto de egresos.....	101
6.4. Punto de equilibrio .....	104
6.5. Estados Financieros.....	105
6.5.1. Estado de Pérdidas y Ganancias .....	105
6.5.2. Flujo de Caja Económico y Financiero.....	106
6.6. Indicadores de rentabilidad .....	107
6.6.1. Valor Actual Neto (VAN).....	107
6.6.2. Tasa Interna de Retorno (TIR) .....	108
6.6.3. Ratio Beneficio / Costo (B/C) .....	108

6.6.4. Periodo de recuperación de la inversión .....	108
6.7. Análisis de sensibilidad .....	109
6.7.1. Demanda .....	109
6.7.2. Precio .....	109
6.7.3. Costo de mano de Obra (MOD) .....	110
6.7.4. Alquiler del local (CIF).....	110
Capítulo 7. Conclusiones y Recomendaciones .....	112
7.1 Conclusiones.....	112
7.2 Recomendaciones .....	114
Bibliografía.....	115
Anexos.....	126



## Índice de Tablas

Tabla 1: Lima Metropolitana: Ingreso promedio mensual proveniente del trabajo (en soles)..	6
Tabla 2: Lima Metropolitana: Población por grupos de edad según NSC (en miles) .....	7
Tabla 3: Perú: Población de 6 años y más que hace uso de internet (%) .....	9
Tabla 4: Análisis EFI .....	17
Tabla 5: Análisis EFE .....	18
Tabla 6: Matriz de confrontación FODA .....	19
Tabla 7: Matriz de Estrategias Genéricas de Michael Porter .....	23
Tabla 8: Distribución de zonas APEIM por NSE - 2019 - Lima Metropolitana (%) .....	27
Tabla 9: Comparación de 4 escenarios atractivos: NSE A y B, y Zonas 6 y 7 .....	36
Tabla 10: Perfil del consumidor.....	36
Tabla 11: Demanda histórica de los últimos 5 años (en personas) .....	37
Tabla 12: Regresión de la demanda proyectada .....	38
Tabla 13: Demanda proyectada (en personas).....	38
Tabla 14: Oferta proyectada (en personas).....	41
Tabla 15: Demanda Insatisfecha (en personas) .....	41
Tabla 16: Demanda del proyecto .....	42
Tabla 17: Servicios que incluye cada tipo de paquete .....	47
Tabla 18: Actividades físicas que incluye cada tipo de paquete .....	47
Tabla 19: Actividades que incluye cada tipo de paquete .....	48
Tabla 20: Talleres que incluye cada tipo de paquete .....	48
Tabla 21: Factores de selección de los distritos.....	49
Tabla 22: Adultos mayores por distrito (en personas) .....	51
Tabla 23: Escala de calificación para evaluar los factores de localización .....	53
Tabla 24: Cálculo de puntajes de alternativas de macro localización.....	53
Tabla 25: Factores de selección de los posibles locales .....	54
Tabla 26: Cálculo de puntajes de alternativas de micro localización .....	56
Tabla 27: Capacidad de clientes a atender por turno .....	57
Tabla 28: Aforo de cada área del centro .....	65
Tabla 29: Maquinaria y equipos .....	66
Tabla 30: Muebles.....	66
Tabla 31: Materiales.....	67
Tabla 32: Ambientes a distribuir del primer piso .....	68
Tabla 33: Criterios del tipo de relación entre los ambientes .....	69
Tabla 34: Ambientes a distribuir del segundo piso.....	71
Tabla 35: Modelo Lean Canvas .....	75
Tabla 36: Matriz IRA .....	79
Tabla 37: Cronograma de implementación .....	80
Tabla 38: Pasos a seguir para la inscripción de una empresa. ....	82
Tabla 39: Requerimiento de personal años 2021-2025.....	90
Tabla 40: Inversión en maquinarias y equipos (en soles) .....	93
Tabla 41: Inversión en muebles y enseres (en soles) .....	94
Tabla 42: Resumen inversión en activos tangibles (en soles) .....	94

Tabla 43: Inversión en Trámites de Constitución (en soles) .....	95
Tabla 44: Inversión en Sistemas de Información (en soles) .....	95
Tabla 45: Inversión en Publicidad por lanzamiento (en soles) .....	95
Tabla 46: Resumen de inversión en activos intangibles (en soles).....	96
Tabla 47: Inversión en capital de trabajo (en soles).....	96
Tabla 48: Inversión total (en soles).....	97
Tabla 49: Alternativas de financiamiento .....	97
Tabla 50: Resumen de financiamiento en activos y en capital de trabajo (en soles) .....	98
Tabla 51: Estructura de financiamiento .....	98
Tabla 52: Presupuesto de ingresos (en soles) .....	101
Tabla 53: Costo de material directo (en soles) .....	102
Tabla 54: Costo de mano de obra directa (en soles) .....	102
Tabla 55: Costos indirectos del servicio (en soles).....	103
Tabla 56: Presupuesto de egresos (en soles) .....	103
Tabla 57: Gastos administrativos (en soles) .....	104
Tabla 58: Gastos de ventas (en soles) .....	104
Tabla 59: Gastos Financieros (en soles).....	104
Tabla 60: Cálculo del punto de equilibrio .....	105
Tabla 61: Estado de ganancias y pérdidas (en soles) .....	106
Tabla 62: Módulo del IGV (en soles) .....	106
Tabla 63: Flujo de caja económico y financiero (en soles) .....	107
Tabla 64: Periodo de recuperación de la inversión .....	109
Tabla 65: Análisis de sensibilidad de la demanda .....	109
Tabla 66: Análisis de sensibilidad del precio .....	110
Tabla 67: Análisis de sensibilidad de la Mano de Obra (MOD) .....	110
Tabla 68: Análisis de sensibilidad del alquiler del local.....	111
Tabla A1: Matriz EFI .....	126
Tabla B1: Matriz EFE .....	127
Tabla F1: Personas atendidas en los 5 CAM que pertenecen a las zonas 6 y 7 .....	149
Tabla F2: Oferta proyectada .....	149
Tabla F3: Oferta proyectada por cada CIAM.....	150
Tabla F4: Oferta total proyectada .....	150
Tabla F5: Oferta proyectada para los siguientes años.....	150
Tabla G1: Escala de calificación de los factores .....	151
Tabla G2: Matriz de enfrentamiento en la macro localización .....	151
Tabla G3: Matriz de enfrentamiento con ponderación en la macro localización .....	151
Tabla G4: Pesos de los factores de selección en la macro localización.....	152
Tabla H1: Matriz de enfrentamiento en la micro localización .....	153
Tabla H2: Matriz de enfrentamiento con ponderación en la micro localización.....	153
Tabla H3: Pesos de los factores de selección en la micro localización .....	153
Tabla I1: Especificaciones y precios de Maquinaria y Equipos .....	154
Tabla I2: Especificaciones y precios de Muebles y Enseres .....	155
Tabla I3: Especificaciones y precios de los Materiales .....	156

Tabla J1: Distribución ambientes segundo piso .....	158
Tabla J2: Códigos de importancia de relación.....	158
Tabla J3: LBU segundo piso .....	159
Tabla J4: Artículo 26, servicios sanitarios requeridos para empleados .....	160
Tabla J5: Artículo 26, servicios sanitarios requeridos para personas a atender (público) ....	160
Tabla K1: Criterios de Valoración del AL, IF y IS.....	161
Tabla K2: Criterios de valoración del índice de control .....	161
Tabla M1: Alternativas de financiamiento .....	163
Tabla M2: Inversión total .....	163
Tabla M3: Estructura de Activos Fijos .....	163
Tabla M4: Parámetros de financiamiento de Activos Fijos .....	163
Tabla M5: Estructura de Capital de Trabajo .....	163
Tabla M6: Parámetros de financiamiento de Capital de Trabajo .....	163
Tabla M7: Calendario de pagos Capital de Trabajo .....	163
Tabla M8: Calendario de pagos Activos Fijos .....	164
Tabla N1: Costo total anual de materiales.....	165
Tabla O1: Sueldos del personal año 2021 .....	166
Tabla O2: Sueldos totales del personal 2021-2025.....	166
Tabla P1: Costos de depreciación .....	167
Tabla P2: Costos de amortización.....	167
Tabla Q1: Costos de servicios básicos .....	168
Tabla R1: Gastos en publicidad .....	169
Tabla S1: Punto de Equilibrio años 2022-2023 .....	170
Tabla S2: Punto de Equilibrio años 2023-2025 .....	170

## Índice de Figuras

Figura 1: Matriz I-E .....	18
Figura 2: Cadena de valor del servicio .....	22
Figura 3: Distribución de personas según NSE 2019 - Lima Metropolitana .....	27
Figura 4: Ficha técnica de la encuesta.....	28
Figura 5: Demanda proyectada para los años 2021-2025 .....	38
Figura 6: ¿Cuáles son los medios de comunicación que más utiliza? .....	45
Figura 7: ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el servicio presentado?.....	47
Figura 8: Diagrama de flujo del proceso de contacto e inscripción.....	59
Figura 9: Diagrama de flujo del proceso del traslado al local .....	60
Figura 10: Tabla Relacional de Actividades (TRA) - primer piso .....	69
Figura 11: Enlace que corresponde a cada tipo de relación .....	69
Figura 12: Diagrama de Relación de Actividades (DRA) – primer piso .....	70
Figura 13: Layout de Bloques Unitarios (LBU) - primer piso .....	70
Figura 14: LBU Final - primer piso .....	70
Figura 15: Layout primer piso .....	71
Figura 16: Layout segundo piso.....	72
Figura 17: Cuestionario Servqual .....	76
Figura 18: Tachos de reciclaje .....	78
Figura 19: Organigrama de la empresa .....	86
Figura 20: Fórmula COK .....	99
Figura I1: Equipos.....	154
Figura I2: Muebles y Enseres .....	155
Figura I3: Materiales .....	157
Figura J1: TRA segundo piso .....	158
Figura J2: DRA segundo piso.....	159
Figura J3: <i>Layout</i> baños del primer y segundo piso .....	159
Figura K1: Fórmula IRA .....	161
Figura K2: Determinación de aspectos ambientales significativos .....	161
Figura L1: Presupuesto acondicionamiento del local .....	162
Figura T1: CIAM San Miguel .....	171
Figura T2: CIAM San Borja.....	171
Figura T3: CIAM Jesus María .....	172
Figura T4: CIAM Magdalena del Mar .....	172
Figura U1: Cotización Servicio de Seguridad .....	173
Figura U2: Cotización Servicio de Limpieza .....	173

## Índice de Anexos

Anexo A: Matriz de enfrentamiento EFI.....	126
Anexo B: Matriz de enfrentamiento EFE.....	127
Anexo C: Encuesta realizada para el estudio del mercado.....	128
Anexo D: Resultados Encuesta realizada para el estudio del mercado.....	135
Anexo E: Entrevistas a especialistas.....	140
Anexo F: Estimación de la oferta proyectada.....	149
Anexo G: Cálculo de los pesos de los factores de selección en la macro localización.....	151
Anexo H: Cálculo de los pesos de los factores de selección en la micro localización.....	153
Anexo I: Especificaciones y precios del equipamiento.....	154
Anexo J: Determinación del Layout del segundo piso.....	158
Anexo K: Criterios de Matriz IRA.....	161
Anexo L: Presupuesto acondicionamiento del local.....	162
Anexo M: Financiamiento de activos y capital de trabajo.....	163
Anexo N: Costo total anual de materiales.....	165
Anexo O: Cálculo de sueldos del personal.....	166
Anexo P: Cálculo de costo de depreciación y amortización.....	167
Anexo Q: Cálculo de costos de servicios básicos.....	168
Anexo R: Cálculo de costos de publicidad.....	169
Anexo S: Punto de Equilibrio años 2022-2025.....	170
Anexo T: Afiches CAM y CIAM visitados.....	171
Anexo U: Cotizaciones servicios tercerizados.....	173

## Introducción

El proceso de envejecimiento de la población mundial se está incrementando significativamente, el Perú también está experimentado estos importantes cambios. Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI,2020) la población mayor de 60 años, considerados adultos mayores, son aproximadamente 4,1 millones en el país, 12,7% de la población peruana total y se estima que para el 2050 esta cifra se incrementará a 25%. Si se analiza a nivel de ciudades, Lima Metropolitana es el área con mayor población de 56 años a más del país, con 1 millón 581 mil personas.

Sin embargo, tal como señala la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2018) el 20% de las personas de la tercera edad, al llegar a esta etapa de su vida, sufren demencia, depresión, soledad y pérdida de autoestima debido a la pérdida de roles y la inactividad; Por lo cual, se han creado centros de servicios que favorezcan a las personas mayores, acrecienten su bienestar y propicien un estilo de vida sano. Algunos ejemplos en el Perú son los Centros del Adulto Mayor (CAM), creados por ESSALUD y los Centros Integrales del Adulto Mayor (CIAM), implementados por algunas municipalidades provinciales y distritales.

Todos estos acontecimientos muestran un mercado atractivo, poco explotado y cada vez más demandante. Entonces, surge la idea de implementar un centro de reintegración del adulto mayor en Lima Metropolitana orientado al público de un nivel socioeconómico (NSE) alto, que sea capaz de reconocer los atributos y beneficios del servicio que se ofrece. Este centro promoverá el envejecimiento activo, la prevención de enfermedades, ofrecerá actividades recreativas, y permitirá la integración de los adultos mayores a la sociedad, con un ambiente confortable, seguro y con profesionales especializados de mucha confianza, que permitirán ofrecer un servicio de calidad y muy diferenciado. Por ello, resulta interesante realizar un estudio para determinar la viabilidad de implementar un centro de reintegración del adulto mayor en Lima Metropolitana. A continuación, se detalla lo que comprende cada capítulo

En el primer capítulo, se desarrolla el estudio estratégico de la empresa, mediante un análisis del micro y macroentorno con el objetivo de analizar diferentes factores que pueden influir en la ejecución de la organización. Luego, se realiza el planeamiento estratégico, en el cual se define la visión y misión de la empresa. También, se realiza un análisis FODA para definir las tácticas y lineamientos que seguirá la empresa para lograr sus objetivos.

En el segundo capítulo, se elabora el estudio de mercado, con la finalidad de segmentar el mercado meta, conocer las características del consumidor y determinar la demanda del proyecto a partir del análisis, y proyección de la demanda y oferta del mercado. Finalmente, se establece un plan de comercialización con acciones coherentes que permitan atender satisfactoriamente al mercado objetivo.

El tercer capítulo, comprende el estudio técnico, el cual inicia determinando la localización óptima del local y su capacidad de servicio. Luego, se detalla los procesos operativos, de servicio y soporte. Asimismo, se describe la infraestructura que comprende el local, se elige la mejor distribución para sus ambientes y se detalla todo el equipamiento que se requiere. Además, se detalla acciones y/o estrategias que se realizarán para garantizar la calidad de servicio. Este capítulo finaliza con una evaluación del impacto ambiental del proyecto.

En el cuarto capítulo, se elabora el estudio legal, donde se define el tipo de sociedad más adecuada para la organización y se identifica las normas legales y tributarias bajo las cuales se constituirá la empresa. Asimismo, se establece los beneficios sociales para los trabajadores.

En el quinto capítulo, se define la estructura organizacional de la empresa, los puestos, y sus principales funciones y perfiles, se describen los servicios que la empresa va a tercerizar.

En el sexto capítulo, se realiza el estudio económico y financiero. Para esto, primero se determina la inversión total para poder iniciar el proyecto y se analiza las alternativas de financiamiento, eligiendo la mejor. Luego, se detallan los presupuestos de ingresos y egresos, se calcula el punto de equilibrio y se presenta los estados financieros. El capítulo finaliza determinando la viabilidad el proyecto a través del análisis de los indicadores de rentabilidad, el periodo de recuperación y el análisis de sensibilidad de las variables críticas del proyecto.

## Capítulo 1. Análisis Estratégico

En el presente capítulo se desarrolla el plan estratégico, en el cual se analiza, a nivel macro y micro, el entorno para la implementación de un centro de reintegración del adulto mayor mediante la evaluación de un conjunto de factores relevantes, con el propósito de determinar la mejor estrategia para la toma de decisiones y el cumplimiento de los objetivos.

### 1.1 Análisis del macroentorno

Para analizar los factores externos que afectan directamente el proyecto, se utilizará el análisis PESTEL<sup>1</sup>, el cual abarca aspectos del macroentorno tales como: político, ecológico, legal, económico, sociocultural y tecnológico.

#### 1.1.1 Factor Político

La situación política en el Perú en los últimos años no ha sido tan favorable. Uno de los mayores problemas que presenta esta crisis política es la corrupción y así lo demuestran sus últimos cuatro presidentes de la república, quienes a la fecha están siendo investigados por estos actos de deshonestidad. Otros temas que afecta esta situación es la constante confrontación entre los poderes ejecutivo y legislativo (Congreso de la república), y también la alta rotación de ministros. El tiempo en el cargo de uno de estos funcionarios en Perú es de 15 meses aproximadamente. El Ministerio del Interior es el que tuvo mayor rotación, 23 ministros en 18 años.

A pesar de toda esta coyuntura política, los últimos gobiernos han mostrado interés en dar mayor realce a las condiciones de vida de las personas de la tercera edad y se han puesto en vigencia diversas leyes. En julio del 2006, el Congreso de la República decretó la Ley de las Personas Adultas, dentro de la cual se impulsa a través de la Dirección de Personas Adultas

---

<sup>1</sup> PESTEL, es una herramienta de análisis estratégico que permite analizar el entorno macroeconómico de una empresa u organización.

Mayores la creación de Centros Integrales de Atención al Adulto Mayor (CIAM) en las municipalidades distritales y provinciales. En el 2012, El Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables (MIMP) creó el Programa Nacional “Vida Digna”, cuyo objetivo es el de articulación y complementación de acciones para reforzar los servicios de los Centros de Atención Residencial para las personas de adultas mayores, brindar servicios de atención básica y especializada para las personas de la tercera edad, que se encuentren en la calle, coordinando con las Sociedades de Beneficencia Pública, instituciones benéficas, sector privado, organizaciones de voluntariado e implementando modelos de gestión apropiados según las características de la población beneficiaria. En julio del año 2016, entró en vigor la Ley de la Persona Adulta Mayor que busca garantizar el ejercicio pleno de los derechos de las personas adultas mayores para mejorar su calidad de vida y lograr su integración al desarrollo social, económico, político y cultural de la nación.

Con esta información, se puede llegar a la conclusión de que el gobierno peruano a pesar de su actual coyuntura política, si se encuentra enfocado en los adultos mayores y en los futuros proyectos respecto a esta población creciente.

### **1.1.2 Factor Económico**

El Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), en el Informe de Actualización de Proyecciones Macroeconómicas 2019-2022, proyectó que el Producto Bruto Interno (PBI) en el Perú cerraría el 2020 con un crecimiento de 2,9%. Esta recuperación se lograría debido al impulso en la demanda interna que se crecería en 3,6%, gracias a una mayor inversión pública (5,1%) y privada (4,3%), ambas mejorando su performance del 2019. Así también, el consumo privado incrementaría en 3,4%, importante tomarlo en cuenta, ya que representa casi el 65% del PBI.

Estas proyecciones están en línea con las estimaciones del Fondo Monetario Internacional (FMI) y del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), que en su último reporte

de inflación señaló que, durante el 2019, el Perú cerró con una inflación anualizada de 1,9%, por debajo de la media del rango meta oficial, esto se sustenta principalmente en el alza de precios en los grandes grupos de esparcimiento, diversión, servicios culturales y enseñanza.

A nivel sectorial, y a la par de la mayor inversión, el sector Construcción lograría un crecimiento del 6,5%. Este sector es importante por ser intensivo en mano de obra. El sector Servicios se expandiría 4,1%, tasa similar a la estimada para el año 2019. Entretanto Manufactura (3,5%) y Comercio (2,9%) se expanden impulsados por la demanda interna. Por lo cual, el sector privado se consolidará como uno de los principales motores de crecimiento de la economía en el país.

Cabe precisar que muchas de las estimaciones de estos indicadores económicos para el año 2021 se han visto afectados, debido a la pandemia del COVID-19, causando una recesión. El PBI, la economía peruana cerró el 2020 con una caída de 11,12% (primer resultado negativo después de 22 años de crecimiento consecutivo) y se proyecta que para el 2021 la actividad económica aumentará un 9.1%, y que para el 2022 alcance un crecimiento promedio de 4,5%, logrando así que el PBI retorne a niveles pre COVID-19. En cuanto a la inflación, el Perú cerró el 2020 en 2%, y se estima que el 2021 cerrará entre 1,5% y 2,0%.

Por otro lado, el ingreso promedio mensual proveniente de la población económicamente activa (PEA) en Lima Metropolitana viene creciendo en los últimos años. Según la Encuesta Permanente de Empleo (EPE), elaborada por el INEI y actualizada a enero del 2020 el ingreso promedio mensual es S/ 1 798,2 y aumentó en 7,4% (S/ 123,3), comparado con similar trimestre móvil del año anterior. El ingreso promedio mensual de los hombres (S/ 2 047,0) fue mayor que el de las mujeres (S/ 1 495,9) y en cuanto a la edad, los que tienen mayor ingresos promedio son las personas que tienen entre 25 y 44 años, seguido de las personas que tiene 45 años o más de edad, como se puede observar en la Tabla 1. Esto refleja, según el INEI para el primer grupo de edad un incrementó de 7,9% (S/ 137,3), respecto al primer trimestre del 2019.

Tabla 1: Lima Metropolitana: Ingreso promedio mensual proveniente del trabajo (en soles)

Sexo/ Grupos de edad	Nov-Dic (2018)- Ene 2019	Nov-Dic (2019)- Ene 2020	Variación	
			Absoluta (Soles)	Porcentual (%)
<b>Total</b>	<b>1 674,9</b>	<b>1 798,2</b>	<b>123,3</b>	<b>7,4</b>
<b>Sexo</b>				
Hombre	1 924,7	2 047,0	122,3	6,4
Mujer	1 370,3	1 495,9	125,6	9,2
<b>Grupos de Edad</b>				
14 a 24 años	1 047,7	1 091,7	44,0	4,2
25 a 44 años	1 748,3	1 885,6	137,3	7,9
45 y más	1 909,9	2 022,2	112,3	5,9

Fuente: INEI 2020-B

Con lo expuesto anteriormente se puede afirmar que la situación económica del país en el mediano plazo es favorable para el desarrollo del proyecto, ya que se observa un escenario económico creciente e inflación estable para los próximos años.

### 1.1.3 Factor Socio - Demográfico

En los últimos años, el Perú ha experimentado significativos cambios demográficos en cuanto a la estructura por edad y sexo de la población. Los resultados del último Censo Nacional del año 2017 mostraron que la población mayor de 60 años, considerados adultos mayores, pasaron de significar el 9,1% de la población al 11,9% en los últimos 10 años, y actualmente al 2020 los adultos mayores, son aproximadamente 4,1 millones en el país, significando el 12,7% de la población peruana total. Enrique Vega, experto regional de envejecimiento y salud de la Organización Panamericana de la Salud (OPS), señaló en una entrevista al diario “Andina” que para el 2050 esta población seguirá creciendo, comprenderá el 20% del total de población peruana para ese entonces. Por otro lado, de acuerdo con las estadísticas del 2019 de la Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión Pública (CPI), Lima Metropolitana es el área con mayor población de 56 años a más, con 1 millón 581 mil, de los cuales el mayor porcentaje lo conforman las mujeres (54% frente a 46% de los hombres). En cuanto al nivel NSE de esta población, 526 mil personas pertenecen al NSE A/B, mientras que 645 mil al

NSE C como se puede observar en la Tabla 2. Por otro lado, analizando por zonas geográficas según la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM), se observa segmentos interesantes. Se muestra que la mayor población del NSE A se encuentra en la zona 7 (Miraflores, San Borja, San Isidro, Surco y La Molina) y del NSE B, se encuentra en la zona 4 (Cercado de Lima, Breña, La Victoria y Rimac). En resumen, existe un mercado atractivo en cuanto a la cantidad de personas del adulto mayor y los NSE A/B en Lima Metropolitana que sería una oportunidad interesante analizar.

Tabla 2: Lima Metropolitana: Población por grupos de edad según NSC (en miles)

NSE	HOGARES		POBLACIÓN		POBLACIÓN POR GRUPOS 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	1 149,5	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
<b>TOTAL LIMA METROPOLITANA</b>	<b>2 720,8</b>	<b>100,0</b>	<b>10 580,9</b>	<b>100,0</b>	<b>941,7</b>	<b>1 102,1</b>	<b>828,5</b>	<b>1 357,4</b>	<b>2 683,4</b>	<b>2 086,5</b>	<b>1 581,3</b>

Fuente: CPI 2019

#### 1.1.4 Factor Tecnológico

En el Perú, al igual que en otros países, la población se ha ido adaptando a los avances tecnológicos. Según los resultados obtenidos de la Encuesta Nacional de Hogares (ENAH0,2020), elaborado por el INEI, el 95% de los hogares del país tienen al menos una Tecnología de Información y Comunicación (TIC), sea celular, teléfono fijo, TV por cable o Internet en el primer trimestre del 2020. Los adultos mayores no han sido ajenos a este gran cambio. En la Tabla 3, se puede observar que la población de 60 años a más ha tenido un crecimiento de 4,7% con respecto al primer trimestre del año anterior, representando actualmente el 27,1% del total de población que hace use de internet en el país. Por ello, algunas municipalidades del país están brindando clases o talleres de computación, de uso de internet

y de dispositivos tecnológicos en los CIAM. Es recomendable que el adulto mayor aprenda a usar la tecnología, ya que su uso en la vida es diario, ya sea en bancos, supermercados, instituciones públicas, centros de pago, entre otras. Además, en el campo de la salud la tecnología ha tenido un rol muy importante al ser facilitador de métodos y técnicas más efectivas que han permitido mejorar la calidad de vida y prolongar los años de vida del AM. Por ejemplo, al hacer uso de la tecnología se favorece la conexión entre las neuronas (excelente ejercicio mental) y se aumenta la capacidad cognitiva (memoria, atención y concentración).

Por todo ello, se infiere que el uso de la tecnología por parte de la población del adulto mayor se seguirá incrementando en los próximos años, lo cual es muy beneficioso para el proyecto, ya que buscará satisfacer esta necesidad implementando talleres de usos de TIC.

En cuanto a facilidades tecnológicas para la implementación del proyecto, los equipos tecnológicos que se requiere para el buen funcionamiento del centro, como computadoras, *tablets*, cámaras de vigilancia, etc. no son tan sofisticados. De estos hay abundante oferta y en su mayoría existen en el Perú. Así, se tiene la posibilidad de elegir productos de buena calidad y a precios razonables. Es decir, la tecnología requerida por el proyecto es disponible.

### **1.1.5 Factor Ecológico**

La contaminación ambiental en el Perú está alcanzando cifras alarmantes. Esto, debido a que las ciudades crecen y se desarrollan; aumentan los negocios, los vehículos y la población. Esto demanda más recursos, energía y servicios por parte de la población e industrias, generando mayor cantidad de residuos, liberación de gases y contaminantes, que afectan el suelo y la calidad del aire. Lima es la octava ciudad más contaminada de Latinoamérica, de acuerdo con el reporte de World Air Quality (2018). Este reporte indica que dos de las causas principales de este resultado fueron el transporte, que provocan que al menos 15 000 personas padezcan de enfermedades respiratorias y cardiovasculares producto de la contaminación, y la gran basura que se genera en la ciudad. En el Perú, según el Ministerio del Ambiente

(MINAM), se produce 23 mil toneladas de basura al día. A esto se le añade que existen 1 400 botaderos de basura, donde esta es recolectada, más no reciclada ni debidamente procesada. En Lima metropolitana, sin contar callao, los habitantes cada día generan 9 464 toneladas de residuos sólidos, de la cuales solo el 1% es reciclada.

Tabla 3: Perú: Población de 6 años y más que hace uso de internet (%)

Grupos de edad	Ene-Feb-Mar 2019	Ene-Feb-Mar 2020 P/	Variación (Puntos porcentuales)
<b>Total</b>	<b>54,0</b>	<b>60,3</b>	<b>6,3</b>
6 a 11 años	29,2	36,2	7,0
12 a 18 años	64,4	70,1	5,7
19 a 24 años	82,8	88,0	5,2
25 a 40 años	69,0	75,1	6,1
41 a 59 años	46,8	54,6	7,8
60 y más	22,4	27,1	4,7

Fuente: INEI 2020-C

Con respecto a programas específicos para el cuidado del medio ambiente de los adultos mayores, las municipalidades cuentan con políticas, proyectos y actividades que lo refuerzan, los cuales son trabajados de la mano entre las mismas municipalidades, el Ministerio de Salud (MINSA) y el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables (MIMP). También existen programas realizadas por organizaciones sin fines de lucro, como Cáritas del Perú, que lleva a cabo talleres de manualidades para adultos mayores para fortalecer sus capacidades y fomentar en ellos una cultura de reciclaje.

En este proyecto, se tiene muy en cuenta este factor; por tal motivo, se pondrá énfasis en lo que es transporte y la basura por día. Para lo primero, se exigirá a la empresa (tercerizada) de transporte que movilizará a los clientes, que sus unidades no sean muy antiguas y cumplan con el Reglamento de Protección Ambiental para el Sector Transportes (DECRETO SUPREMO N° 004-2017-MTC). Por otro lado, en cuanto a la basura generada diariamente por el centro, esta será segregada con el fin de reducir, reutilizar y reciclar los desechos. También,

se realizará constantes capacitaciones al personal del centro y a los clientes para que puedan hacer uso correcto de estos tachos.

De todo lo mencionado, se puede concluir que el factor ecológico si es favorable para el proyecto, debido a que las municipalidades y los ministerios están comprometidos con el medio ambiente en el país y sobre todo en Lima Metropolitana.

### **1.1.6 Factor Legal**

Como se mencionó anteriormente, en el año 2006 se promulgó la Ley N° 28803 – Ley de las Personas Adultas, en la cual promueve la creación de Centros Integrales de Atención al Adulto Mayor (CIAM) en las municipalidades distritales y provinciales. Estos centros reunirán a personas de la tercera edad que voluntariamente decidan inscribirse y participar en sus programas, siendo su finalidad esencial. Por lo cual, el servicio brindado por el proyecto se deberá desarrollar dentro de este marco legal, planteando políticas para mejorar la calidad de vida y lograr la integración al desarrollo social, económico, político y cultural del adulto mayor.

Para julio del año 2016 entró en vigor la Ley 30490 – Ley de la Persona Adulta Mayor. Esta ley tiene como principios generales:

- Promoción y protección de los derechos de las personas adultas mayores.
- Seguridad física, económica y social.
- Protección familiar y comunitaria.
- Atención de la salud centrada en la persona adulta mayor.

En la ley mencionada se reconoce al MIMP la facultad de ejercer rectoría sobre la promoción y protección de los derechos de la persona adulta mayor. También promueve la creación de centros de atención para las personas adultas mayores y dispone lineamientos para su atención y cuidado; así como infracciones y sanciones correspondientes por el incumplimiento a la ley.

En la última Asamblea Mundial de la Salud sobre el envejecimiento convocada por la OMS, se aprobó la “Estrategia y plan de acción mundiales sobre el envejecimiento y la salud 2016-2020”, en la que se exhorta a los asociados, incluidas las organizaciones internacionales, intergubernamentales y no gubernamentales, así como a las organizaciones de autoayuda y otras organizaciones pertinentes a lo siguiente (OMS, 2016):

- 1) Prestar apoyo y contribuir a la consecución de la estrategia y plan de acción mundial sobre el envejecimiento y la salud y, a ese efecto, trabajar juntamente con los Estados Miembros y la Secretaría de la OMS cuando proceda.
- 2) Mejorar y respaldar el bienestar de las personas de edad avanzada y a quienes cuidan de ellas, mediante una provisión adecuada y equitativa de servicios y de asistencia.
- 3) Proporcionar apoyo a las investigaciones y la innovación y acopiar datos sobre las posibilidades de promover el envejecimiento saludable en contextos diversos, en particular aumentando la sensibilización acerca de los determinantes sociales de la salud y sus repercusiones en el envejecimiento.
- 4) Proporcionar apoyo al intercambio de conocimientos y experiencias innovadoras, en particular recurriendo a la cooperación Norte-Sur, Sur-Sur y triangular y a redes regionales y mundiales.
- 5) Promover activamente el envejecimiento saludable a lo largo del ciclo de vida y combatir la discriminación por motivos de edad.

Por otro lado, el MIMP en su documento “Pautas y Recomendaciones para el buen funcionamiento de los Centros Integrales de Atención al Adulto Mayor-CIAM” desarrolló algunas recomendaciones técnicas y legales que deben cumplir los CIAM para su instalación, implementación y funcionamiento. Estas pautas están orientadas a fin de que los servicios brindados a las personas adultas en los CIAM estén en el marco de los enfoques de derechos humanos, interculturalidad, intergeneracional y de género. Además, este documento busca

mejorar la calidad de vida de las Personas Adultas Mayores (PAM), mediante la articulación en la prestación de servicios que se brinda a este grupo poblacional.

Después de lo explicado, se puede concluir que tanto a nivel nacional, como internacional existe una normativa vigente que vela por la situación actual del adulto mayor y promueve la creación de nuevas empresas para este nuevo rubro.

## **1.2 Análisis del microentorno**

Para estudio de los factores propios del microentorno del proyecto se realizará un análisis de las cinco fuerzas de Porter (Porter, 2009), el cual incluye tres fuerzas de competencia vertical: rivalidad entre competidores, amenaza de entrada de nuevos competidores y la amenaza de ingreso de productos sustitutos; así como también dos fuerzas de competencia horizontal: el poder de negociación de los proveedores y clientes.

### **1.2.1 Rivalidad entre competidores**

Los competidores directos existentes son actualmente solo dos: Los Centros del Adulto Mayor (CAM), para afiliados a ESSALUD y los Centros Integrales del Adulto Mayor (CIAM), dirigidos por los municipios distritales de Lima Metropolitana. El Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables (2015) indicó que Lima Metropolitana cuenta con 33 centros. Por su parte, ESSALUD cuenta con 25 CAM en esta misma región; sin embargo, ninguna de ellas cubre la demanda existente de la población de adulto mayor, ya sea por desinterés, por falta de capital, por falta de infraestructura, entre otros motivos. Si bien ambas instituciones son las más conocidas por el público de la tercera edad, no existe una organización líder en el mercado de servicios de entretenimiento y bienestar para el adulto mayor. Por lo tanto, se puede concluir que la rivalidad entre los competidores es baja.

### **1.2.2 Amenaza de entrada de nuevos competidores**

Las ofertas existentes para satisfacer las necesidades del adulto mayor son aún reducidas en este mercado. Sin embargo, a pesar de ofrecer un servicio novedoso y muy diferenciado, es fácil de que nuevas empresas desarrollen la misma idea, ya que es un mercado muy favorable a explotar debido al rápido crecimiento que está teniendo en los últimos años, tal como lo demostró los resultados del último Censo Nacional del año 2020, en el cual se observó que las personas mayores de 60 años pasaron de significar el 9,1% de la población al 12,7% en los últimos 10 años. Por lo tanto, existe una alta amenaza de que ingresen nuevos competidores.

### **1.2.3 Amenaza de ingreso de productos sustitutos**

En el mercado se encuentran varios y diversos servicios sustitutos al proyecto planteado. Algunos de ellos son los centros de residencia, los servicios de enfermeras a domicilio, instituciones (iglesias, otras) que ofrecen talleres gratuitos para adultos mayores, los clubes que ofrecen algunas actividades para personas de la tercera edad, entre otros. Sin embargo, a diferencia de ellos que se enfocan más en el cuidado de estas personas, el proyecto en estudio ofrecerá un servicio para prevención de enfermedades, contribuir con el envejecimiento activo, y así lograr mejorar la calidad de vida de las personas mayores de 60 años. Debido a la diferencia señalada, la amenaza de los actuales sustitutos es baja.

### **1.2.4 Poder de negociación con los proveedores**

Dependiendo de los tipos de proveedores que se tiene algunos de ellos podrían tener bajo o alto poder de negociación. Por ejemplo, para los proveedores de servicios profesionales y técnicos (gerontólogos, enfermeras, psicólogo, docentes, entre otros) se tiene un poder de negociación alto debido a la poca oferta de personal de confianza, con calidad de servicio y con experiencia que se necesita. Por otro lado, los proveedores de artículos, productos y de servicios generales (sillas, mesas, estantes, internet, etc.) tienen un poder de negociación bajo, debido a la alta concentración de ofertantes y el costo mínimo de cambio que implicaría el

reemplazo de algún proveedor. Una excepción a todo lo mencionado son los servicios de Luz y agua, los cuales no tienen un poder de negociación, debido a que son únicas las entidades que ofrecen estos servicios. Por todo ello, se podría considerar que el poder de negociación de los proveedores es medio y es muy importante tomarlo en consideración.

### **1.2.5 Poder de negociación con los clientes**

Actualmente no existen centros que ofrezcan un servicio igual al del proyecto, pero sí servicios similares como ya lo ofrecen los CIAM y CAM. En cuanto al precio los clientes podrían elegir las opciones mencionadas, pero en cuanto al servicio a recibir la empresa ofrece uno muy diferenciado no solo en cuanto a calidad, sino también en cuanto a variedad y cantidad de programas, y actividades a ofrecer. Por lo cual, los clientes tienen pocas opciones a elegir de acuerdo con sus necesidades y las exigencias que ellos tengan acerca del servicio que esperan recibir. Además, por lo analizado ya anteriormente en el microentorno sobre la gran demanda de público objetivo existente y la inexistencia de competidores directos se puede afirmar que el poder de negociación de los consumidores es bajo.

A pesar de la alta amenaza de nuevos competidores y el alto poder de negociación de los proveedores, se tiene un escenario favorable en el microentorno, debido al servicio diferenciado que va a ofrecer el proyecto, el cual le permitirá prevalecer.

Finalmente, se puede concluir que tanto en el macro y microentorno existe un escenario favorable para el proyecto. Por un lado, existen normativas que promueven y apoyan este rubro, las proyecciones económicas del país en los próximos cinco años son positivas y la poblacional adulta mayor seguirá en incremento. Por otro lado, los competidores y los sustitutos que existen no generan una amenaza para el proyecto, debido a que el centro ofrecerá un servicio muy diferenciado.

### **1.3 Planeamiento estratégico**

Se define la visión, misión y la matriz FODA del proyecto. Asimismo, se exponen los objetivos y las estrategias a emplear.

#### **1.3.1 Visión**

Ser la compañía con la mejor opción de un centro para el bienestar del adulto mayor en el mercado peruano, para el quinto año de iniciado el proyecto, reconocida por brindar un servicio seguro, confiable y de calidad.

#### **1.3.2 Misión**

Brindar programas y actividades de integración intergeneracional, sociocultural, y de entretenimiento y diversión al adulto mayor, para contribuir con el envejecimiento activo, la prevención de enfermedades y la mejora de su calidad de vida.

#### **1.3.3 FODA**

Se realizó un análisis FODA<sup>2</sup> (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) para identificar los factores externos e internos que podrían influir en el desarrollo del proyecto. Estos factores se evaluaron con el análisis de Evaluación de Factores Externos (EFE) y Evaluación de Factores Internos (EFI). Luego se utilizó la matriz interna – externa para analizar los ponderados totales. Finalmente, se determinó las relaciones entre los factores del FODA para plantear estrategias adecuadas en coherencia también con el macro y microentorno.

En el análisis EFI, se evaluaron los factores internos más relevantes de la compañía (fortalezas y debilidades). Se le asignó un peso a cada factor a partir de la matriz de enfrentamiento EFI, ver Anexo A. Luego se emitió un juicio de valor según su importancia para el éxito de la empresa utilizando una escala del 1 al 4, donde 1 corresponde a una debilidad

---

<sup>2</sup> FODA es una herramienta de estudio, que permite conocer la situación de una empresa, institución, proyecto o persona, analizando sus características internas y su situación externa en una matriz cuadrada

mayor, 2 a una debilidad menor, 3 a una fortaleza menor y 4 a una fortaleza mayor. Finalmente, se sumaron los ponderados. Para el análisis EFE, se analizaron los factores externos más relevante de la empresa (oportunidades y amenazas). También se le asignó un peso a cada factor a partir de la matriz de enfrentamiento EFE, ver Anexo B. Luego se calificó (en una escala del 1 al 4) en qué magnitud las estrategias de la empresa responden con eficacia a cada factor, donde 1 corresponde a una respuesta superior, 2 a respuesta mayor al promedio, 3 a una respuesta igual al promedio y 4 a una respuesta deficiente. Por último, se sumaron también los ponderados.

Para ambos análisis el total de ese valor está entre el 1,0 (como el valor más bajo) y 4,0 (el valor más alto), siendo valor promedio del ponderado total de 2,5. Es decir, los totales ponderados muy por debajo de 2,5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en cuanto a factores internos o externos, mientras que las calificaciones muy por encima de 2,5 indican una posición interna o externa de fuerza. Se elaboraron las Tablas 4 y 5, en las cuales se muestran el detalle de ambos análisis.

Se ha obtenido un ponderado total de 2,73 en el análisis EFI, con un peso ponderado total de fortalezas de 2,23 contra 0,5 de las debilidades, lo cual indica que los factores internos son favorables a la organización (posición interna fuerte).

Se ha obtenido un ponderado total de 3,3 en el análisis EFE, lo cual indica que el proyecto tiene una respuesta superior al promedio en su esfuerzo por seguir estrategias que capitalicen las oportunidades externas y eviten las amenazas. Es decir, las oportunidades pueden suplir necesidades insatisfechas en el mercado y las amenazas podrían ser compensadas.

Tras obtener ambos resultados, se deben colocar en una Matriz Interna – Externa para conocer el tipo de estrategia que en general se debe seguir. Esta matriz se divide en 3 regiones: Crecer y construir, resistir y proteger, y reducir o eliminar. Dado que los resultados ponderados totales obtenidos en los análisis anteriores, se determinó que la intersección de estos puntos

pertenece al cuadrante II de la Matriz Interna – Externa (ver Figura 1). Esto indica que el proyecto debe enfocarse en el crecimiento y desarrollo del nuevo servicio. Este resultado si tiene sentido, puesto que al implementar este nuevo centro se está desarrollando un nuevo servicio y a la vez un nuevo mercado, en el cual se tiene captar clientes e incentivarlos a recibir este nuevo servicio (Penetración de mercado).

Tabla 4: Análisis EFI

Factores Internos	Peso	Calificación	Ponderación
<b>Fortalezas</b>			
Profesionales con experiencia en atención al adulto mayor	0,17	4	0,67
Brindar variedad, innovación y en gran cantidad juegos, talleres y charlas. Estos en frecuencia diaria y horario corrido.	0,20	4	0,80
Ambientes cómodos, seguros y amplios	0,03	2	0,07
Movilidad para ir y retornar del local, con servicio seguro y confiable	0,10	3	0,30
Promover prevención en salud, entretenimiento e integración del adulto mayor a la sociedad actual.	0,13	3	0,40
<b>Debilidades</b>			
Débil imagen de este nuevo servicio en el mercado	0,10	2	0,20
Alta inversión en equipamiento e infraestructura	0,23	1	0,23
Compañía con conocimiento medio en el nuevo mercado	0,03	2	0,07
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2,73</b>

### Matriz FODA

Luego de determinar en general la estrategia a utilizar para el proyecto, se consideró evaluar las relaciones entre los factores del FODA para identificar las estrategias que fortalezcan la posición del proyecto frente al mercado. En la Tabla 6 se puede ver lo mencionado.

Tabla 5: Análisis EFE

Factores externos	Peso	Calificación	Ponderación
<b>Oportunidades</b>			
Crecimiento continuo de la población del adulto mayor	0,15	4	0,61
Poca oferta de servicios similares	0,09	3	0,26
El gobierno peruano promueve la creación de centros para el adulto mayor	0,04	2	0,09
Mercado atractivo y poco explotado	0,13	4	0,52
El adulto mayor cuenta con recursos económicos y bastante tiempo libre	0,09	3	0,26
<b>Amenazas</b>			
Entrada de nuevos competidores nacionales o extranjeros (mercado en apogeo)	0,07	2	0,13
Factores climáticos podrían disminuir la asistencia al centro	0,04	2	0,09
adulto mayor, personas vulnerables, de alto cuidado y con alteraciones en su conducta	0,11	3	0,33
Falta de conocimiento de los adultos mayores en estos servicios	0,11	3	0,33
Pocos profesionales especializados en el adulto mayor en el mercado	0,17	4	0,70
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>3,30</b>

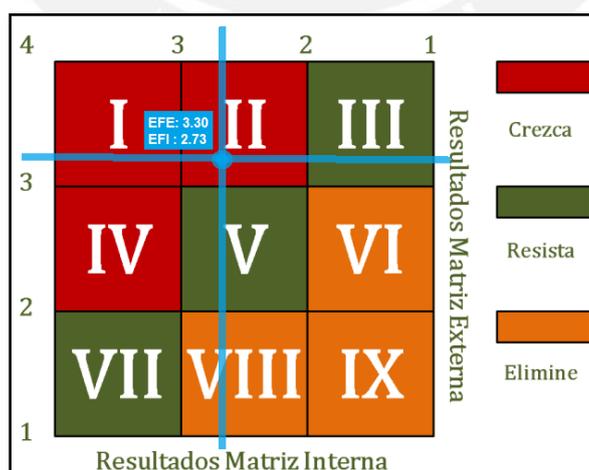


Figura 1: Matriz I-E

Fuente: Luis R Castellanos 2015

Tabla 6: Matriz de confrontación FODA

<b>MATRIZ FODA</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
	<p>F1. Profesionales con experiencia en atención al adulto mayor.</p> <p>F2. Brindar variedad, innovación y en gran cantidad juegos, talleres y charlas. Estos en frecuencia diaria y horario corrido.</p> <p>F3. Ambientes cómodos, seguros y amplios.</p> <p>F4. Movilidad para ir y retornar del local, con servicio seguro y confiable.</p> <p>F5. Promover prevención en salud, entretenimiento e integración del adulto mayor a la sociedad actual.</p>	<p>D1. Débil imagen de este nuevo servicio en el mercado.</p> <p>D2. Alta inversión en equipamiento e infraestructura.</p> <p>D3. Compañía con poco conocimiento en el rubro.</p>
<b>Oportunidades</b>	<b>Estrategias FO</b>	<b>Estrategias DO</b>
<p>O1. Crecimiento continuo de la población del adulto mayor.</p> <p>O2. Poca oferta de centros que brinden servicios similares.</p> <p>O3. El gobierno peruano promueve la creación de centros para el adulto mayor.</p> <p>O4. Mercado atractivo y poco explotado (cantidad de clientes)</p> <p>O5. Los adultos mayores de los NSE altos cuentan con recursos económicos y bastante tiempo libre.</p>	<p>F2O2. Lograr posicionamiento del centro en este nicho de mercado.</p> <p>F3O1. Contar con un ambiente grande permitirá satisfacer la alta demanda.</p> <p>F5O3. Aprovechar el apoyo del estado para desarrollar estrategias comerciales agresivas.</p> <p>F2O4. Ofrecer un servicio novedoso permite explotar un mercado nuevo.</p> <p>F1F4O5. El público objetivo pertenecerá a un NSE alto para poder contratar personal especializado.</p>	<p>D1O4. Invertir en publicidad permitirá captar clientes en este mercado atractivo.</p> <p>D3O3. Aprovechar la orientación que brinda el estado para este rubro.</p> <p>D2O1. El crecimiento activo de los clientes asegura la recuperación la inversión realizada a un corto plazo.</p>
<b>Amenazas</b>	<b>Estrategias FA</b>	<b>Estrategias DA</b>
<p>A1. Entrada de nuevos competidores nacionales o extranjeros (mercado en apogeo).</p> <p>A2. Factores climáticos podrían disminuir la asistencia al centro.</p> <p>A3. Adulto mayor, personas vulnerables, de alto cuidado y con alteraciones en su conducta.</p> <p>A4. Falta de conocimiento de los adultos mayores en estos servicios.</p> <p>A5. Pocos profesionales especializados en el adulto mayor en el mercado.</p>	<p>F1A5. Se diseñará un plan de incentivos atractivos para que la persona opte por trabajar en la empresa.</p> <p>F3F4A2. Se Ofrecerá áreas y movilidad con calefacción para incentivar a clientes asistir también en el invierno.</p> <p>F5A1. Lograr fidelización de los clientes con la calidad de servicio ofrecido.</p> <p>F2A4. Invertir en publicidad para dar a conocer el servicio diferenciado ofrecido.</p> <p>F1A3. Contar con personal altamente especializado para confrontar amenaza de los riesgos en el cuidado del adulto mayor.</p>	<p>D2A1 Contar con buenos recursos y brindar servicio de calidad podrá evitar el ingreso de futuros competidores.</p> <p>D2A2. Ofrecer un ambiente confortable motivará a la asistencia de los clientes ante factores climáticos.</p> <p>D1A5 Desarrollar estrategias de buen clima laboral para atraer tanto trabajadores como clientes.</p>

Del análisis cualitativo del FODA, se concluye que el centro deberá aprovechar las fortalezas que tiene para marcar diferencia entre los competidores y tomará las oportunidades existentes en el mercado actual para este sector. Asimismo, debe hacer uso de las estrategias descritas para lograr convertir las debilidades en posibles fortalezas y las amenazas en posibles oportunidades. Del análisis cuantitativo del FODA, se concluye que el proyecto debe usar la estrategia de penetración de mercado; es decir, debe enfocarse en el crecimiento y desarrollo del nuevo servicio.

#### **1.3.4 Cadena de valor**

Es muy importante definir y medir el aporte que puede generar cada una de las áreas involucradas en el proceso del servicio. Para esto se desarrolló la cadena de valor del servicio (Eiglier y Langeard, 1987), la cual se divide en eslabones o actividades primarias y de apoyo. Estos eslabones terminan dando forma al satisfactor (servicio) que se brinda y son fuente de posibles ventajas competitivas, ver Figura 2.

##### ***Actividades de apoyo:***

Las actividades de apoyo empezando con la Dirección General y la Administración de RRHH son cruciales en una empresa del rubro de servicios. El centro deberá promover una cultura de servicio al cliente en todas sus áreas, esto refiere que el cliente es la razón del negocio y es tarea de todo el personal de la empresa orientar y enfocar sus actividades al servicio de este, y no solo del personal que interactuará directamente con los adultos mayores. Es tarea de la Dirección General, en forma conjunta a la gestión del factor humano, contribuir a sentar los pilares de una cultura de servicio motivada en dirección a una visión comprendida, compartida y comprometida<sup>3</sup> con el cliente.

---

<sup>3</sup> Visión comprendida, compartida y comprometida. Extraído de Mayonesa (1998), Alberto Levy.

La Organización Interna y Tecnología apoya al desarrollo de las actividades. Esta comprende el diseño de la organización, su departamentalización y mecanismos de coordinación que den respuesta a las estrategias de la empresa. También comprende el diseño del servicio y del satisfactor, desarrollo de procesos y tecnologías para la facilitación de los procesos de investigación de mercados.

La infraestructura y ubicación se refieren al espacio físico en donde se prestará el servicio, para este caso el centro estará ubicado en un local alquilado en Cieneguilla. Este es un espacio de 2000 m<sup>2</sup> con una infraestructura diseñada para adultos mayores, con bastantes áreas verdes, piscina, canchas de fútbol y vóley, salones amplios y cómodos, etc.

Finalmente, el abastecimiento y su correcta gestión permitirá que los insumos necesarios para la prestación del servicio se encuentren disponibles en el momento que sean necesarios, así como una adecuada capacitación hacia los empleados sobre todo en este caso que se tiene un público objetivo que requiere de cuidados especiales.

***Actividades primarias:***

Estas actividades se dividen en controlables y no controlables. La parte controlable inicia con la actividad de Marketing y Ventas. Esta primera actividad es la primordial, ya que, si no se logran ventajas competitivas en este eslabón para captar la atención de los clientes, es posible que la prestación del servicio no se concrete. Es la manera en la que se va a lograr convencer al cliente a que tome el servicio, y esto a través de la influencia o exposición de campañas de mercadotecnia.

El personal de contacto son los profesionales que intervienen directamente en la presentación del servicio interactuando con el cliente (profesores, geriatras, psicólogos, enfermeros, etc), por excelencia, son uno de los elementos más importantes a considerar con el fin de cuidar la calidad de servicio que se brinda. Ellos serán son los generadores directos de la percepción del valor que los clientes tendrán del servicio y, a la vez, de la empresa.

La actividad de Soporte físico y habilidades hace referencia a todos los materiales y equipamiento que facilitan la prestación del servicio al adulto mayor. Todos estos elementos menores definen la calidad del satisfactor y también forman parte de la experiencia que se ofrece al cliente.

La prestación del servicio hace referencia a las acciones que envuelven la experiencia del servicio. Es importante tener claro el concepto y los procedimientos para la atención adecuada, y la resolución de problemas de manera eficaz y rápida.

Por último, la parte no controlable de las actividades se resumen a los clientes, para el caso del proyecto, los adultos mayores son quienes disfrutarán del servicio y en algunos casos correrán con el costo de este. Sin embargo, también existe otro grupo, cuyos familiares serán los que solventen el costo. Por tal motivo, tener considerado a ambos dentro de la cadena de valor es fundamental.

Todo lo anterior busca además de generar relación y conformidad con el cliente, generar márgenes de utilidad para los inversionistas y trabajadores, así como el mantenimiento de las relaciones con los diferentes *stakeholders*.



Figura 2: Cadena de valor del servicio

Fuente: Servucción: el marketing de servicios (Eiglier y Langeard,1987)

### 1.3.5 Estrategia genérica

De acuerdo con el análisis del macro y microentorno, la visión y misión, el análisis FODA, y siguiendo con la teoría de estrategias genéricas (Porter, 2009), las cuales se muestran en la Tabla 7, la estrategia general a emplear será la de diferenciación. Para ello, se debe presentar la compañía al adulto mayor como una alternativa distinta, no solo como un centro que se preocupe por su salud y su calidad de vida, sino también un centro de entretenimiento y de reintegración, con un ambiente confortable, seguro y con profesionales especializados de mucha confianza, que permitirán ofrecer un servicio de calidad y diferenciado. Por otro lado, el proyecto se orientará a un público de los NSE altos, que sea capaz de reconocer los atributos y beneficios del servicio que se ofrece.

Tabla 7: Matriz de Estrategias Genéricas de Michael Porter

	Diferenciación	Costos
Todo un mercado	Diferenciación	Liderazgo en costos
Parte del mercado	Segmentación enfocada a un mercado	Segmentación con enfoque de costos bajos

Fuente: Michael Porter 2009

### 1.3.6 Objetivos Organizacionales

Los objetivos se clasifican en estratégicos y financieros:

#### a) *Objetivos estratégicos:*

- Posicionarse como una empresa líder, de calidad y confianza en el entretenimiento del adulto mayor
- Diferenciar el servicio por la calidad del personal y de la infraestructura.
- Formar relaciones estables con los proveedores para contar con los instrumentos necesarios para brindar un adecuado servicio.

***b) Objetivos Financieros:***

- Recuperar la inversión generada en el horizonte de vida del proyecto (5 años).
- Captar el 8,5% del mercado de adultos mayores de nivel socioeconómico B para el año 2025.
- Mantener un crecimiento en las ventas de un 5% anual como mínimo.
- Recuperar la inversión total en un plazo de los primeros 3 o 4 años de funcionamiento.



## Capítulo 2. Estudio de Mercado

En este capítulo, se segmentará el mercado, se describirá el perfil del consumidor y las características del servicio a ofrecer. Luego, se estimará la demanda del proyecto en base al análisis cuantitativo de las proyecciones de la demanda y oferta. Finalmente, se determinará el plan de comercialización más eficiente para el servicio a ofrecer.

### 2.1 Aspectos generales

La población mayor de 60 años en el Perú, al igual que en otros países del mundo, viene experimentando un crecimiento muy significativo. Al 2020, los adultos mayores son aproximadamente 4,1 millones en el país, significando el 12,7% del total de peruanos. De esta cantidad, los adultos mayores que no forman parte de la Población Económicamente Activa (no PEA), representan el 57,5%, siendo mayor el porcentaje de mujeres que de hombres, 70% y 43,2%, respectivamente (INEI, 2020-A). Es decir, se podría decir que aproximadamente más de la mitad de esa población goza de gran tiempo libre, probablemente en casa. Por otro lado, de acuerdo con las estadísticas realizadas el 2019 por la CPI, Lima Metropolitana continúa siendo la ciudad más poblada del país y según el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables (MIMP), para el año 2015, Lima fue el departamento con mayor población de adulto mayor (10,8%), seguido, con una gran diferencia, de La Libertad (9,8%) y Piura (8,9%). En este mismo informe del MIMP, se indica que Lima Metropolitana cuenta solo con 33 Centros Integrales del Adulto Mayor (CIAM) de sus 50 distritos que lo compone. ESSALUD, por su parte, con 25 Centros del Adulto Mayor (CAM).

Por todo ello, se puede inferir que existen pocos centros de servicios que cubran la gran demanda de personas adultas mayores en esta ciudad. Esto ha provocado que distintas empresas se enfoquen en este potencial mercado, creando nuevos productos y servicios para esta población.

### **2.1.1 El mercado**

Para definir el mercado objetivo se realizó una segmentación, considerando diversas variables como población, nivel socioeconómico (NSE) y zonas geográficas, con la finalidad de conocer y diferenciar las necesidades del consumidor objetivo.

#### ***A) Población***

Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2020), el Perú no solo se ha convertido en el quinto país con más habitantes de América del Sur, sino también mostró un dato muy importante: 4 millones 140 mil personas aproximadamente son las que conforman la población mayor de 60 años, considerados adultos mayores. Enrique Vega, experto regional de envejecimiento y salud de la Organización Panamericana de la Salud (OPS), señaló en una entrevista al diario “Andina” que para el año 2050 esta población seguirá creciendo y comprenderá el 25% del total de población peruana para ese entonces. De acuerdo también a estos resultados del INEI, se obtuvo que Lima Metropolitana es el área con mayor población de 56 años a más del Perú, con 1 millón 581 mil personas. Por lo cual, se elige esta ciudad como segmento de mercado al cual se enfocará el proyecto.

#### ***B) Niveles socioeconómicos***

Según el informe de niveles socioeconómicos (NSE) de la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercado (APEIM), Lima Metropolitana contó con 10 millones 295 mil habitantes en el año 2019, de los cuales entre el NSE A, B y C representaron el 70,3% de la población como se puede observar en la Figura 3.

#### ***C) Zonas geográficas***

Debido a que la distribución de los NSE no es uniforme en los diferentes distritos de Lima, se utilizará la clasificación de zonas propuesta por la APEIM, ver Tabla 8, para una mejor aproximación del mercado.

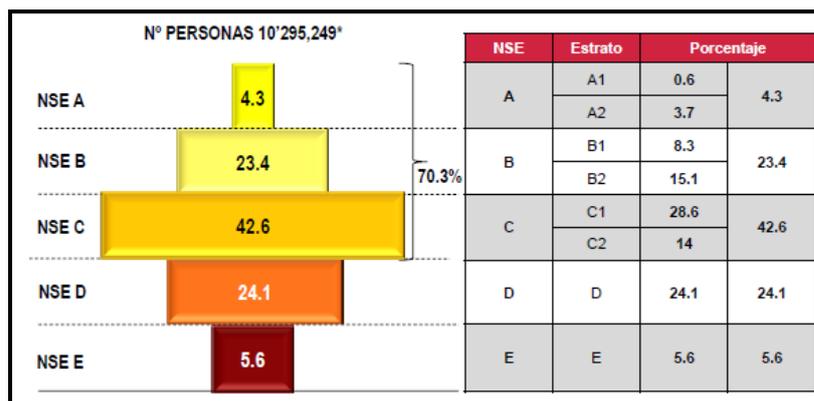


Figura 3: Distribución de personas según NSE 2019 - Lima Metropolitana

Fuente: APEIM 2019

Tabla 8: Distribución de zonas APEIM por NSE - 2019 - Lima Metropolitana (%)

ZONA	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E
<b>Total</b>	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Zona 1 ( Puente Piedra, Comas, Carabayllo)	0,0	6,3	9,5	15,5	16,6
Zona 2 ( Independencia, Los olivos, San Martín de Porras)	4,7	11,5	10,6	7,8	3,6
Zona 3 (San Juan de Lurigancho)	2,5	9,3	10,6	10,6	13,4
Zona 4 (Cercado, Rimac, Breña, La Victoria)	8,3	18,5	14,9	12,9	5,6
Zona 5 ( Ate, Chaclacayo, Lurigancho, Santa Anita, San Luis, El agustino)	3,9	5,9	12,8	16,6	17,4
Zona 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel)	21,1	13,9	2,7	0,8	1,7
Zona 7 (Miraflores, San isidro, San Borja, Surco, La Molina)	51,0	11,3	1,9	1,6	1,1
Zona 8 (Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores)	3,9	10,4	9,5	5,9	4,1
Zona 9 (Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Lurín, Pachacamac)	1,4	4,1	14,9	15,9	17,1
Zona 10 ( Callao, Bellavista, La Perla, La Punta, Carmen de la Legua, Ventanilla)	3,2	8,2	10,9	10,3	16,7
Otros	0.0	0,6	1,7	2,1	2,7

Fuente: APEIM 2019

De la Tabla 8 se observa que las zonas 6 y 7, con porcentajes de 21,1% y 51% respectivamente, representan el mayor porcentaje de habitantes pertenecientes al NSE A. De manera similar, pero con menor dispersión, esas mismas zonas tienen mayor cantidad de población en el NSE B. Además, otra población que podría ser considerada es la zona 4 para los NSE B y C. Como bien se sabe los NSE A y B representan sectores con alto poder adquisitivo y debido al alto costo del servicio a ofrecer el proyecto estaría enfocado a los NSE A y B. Entonces, por ahora, las zonas más atractivas para el proyecto serían la zona 7, la cual está comprendida por los distritos de Miraflores, San Borja, San Isidro, Surco y La Molina; y

la zona 6, la cual está comprendida por los distritos de Jesús María, Pueblo Libre, Lince, Magdalena y San Miguel.

### 2.1.2 Encuesta

Con la finalidad de levantar información primaria y obtener mejores resultados en el estudio de mercado se utilizó como herramienta una encuesta dirigida al consumidor, para conocer sus características, gustos y preferencias. En el Anexo C se muestra el cuestionario y en el Anexo D se detalla los resultados. En la Figura 4, se muestra la ficha técnica de la encuesta realizada.

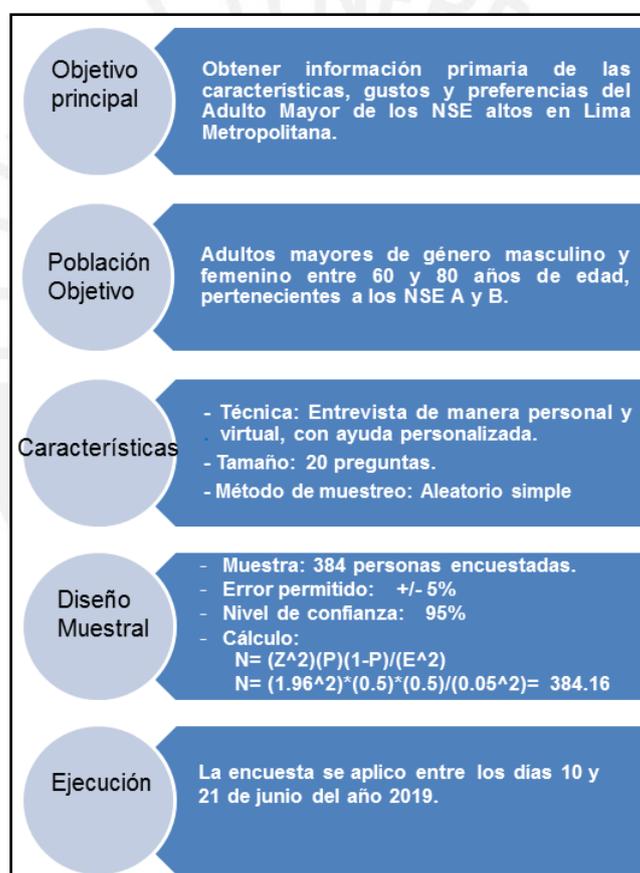


Figura 4: Ficha técnica de la encuesta

### 2.1.3 Entrevista a especialistas

Para ampliar este estudio y tener una guía profesional, se realizó una entrevista a 4 especialistas, el detalle de cada una de estas entrevistas se puede observar en el Anexo E. Todos

los especialistas en mención han tenido experiencia laboral ya sea en un CAM, un CIAM u otro centro similar en el cual trabajaron con un adulto mayor (AM). Por lo cual, las siguientes conclusiones que se obtuvieron a través de las entrevistas están en base a estos centros.

***Perfil del AM:***

Son personas muy activas, que buscan un lugar fuera de casa donde pasar tiempo, compartir y aprender nuevas actividades con personas de su misma edad. Un lugar donde sean comprendidos, escuchados y se sientan útiles. En su mayoría son mujeres y hay mayor concentración entre los 65 y 75 años.

***Nivel Socioeconómico del AM:***

En su mayoría los gastos de los adultos mayores son solventados por ellos mismos, ya que muchos reciben su pensión, viven de sus rentas o son personas que contaron con buenos ingresos y ahorros durante su época laboral. Sin embargo, también hay otro grupo importante quienes dependen de los ingresos de sus familiares, usualmente de sus hijos. Se podría decir que el AM que asiste a estos centros pertenecen a los NSC, entre B y C.

***Talleres o actividades que tienen más acogida:***

Los programas que tienen mayor acogida por los adultos mayores son las clases de baile, las manualidades, las clases de yoga y los paseos. Una actividad que genera gran expectativa es el día de peña criolla, donde tocan instrumentos, cantan e incluso a veces se animan a bailar entre ellos, realmente es toda una jarana. En contraste, las charlas son las que se tiene poca asistencia.

***Afluencia en los talleres, actividades:***

Los servicios son de lunes a viernes. En su momento se realizaron los fines de semana, pero no asistieron muchas personas, porque estos días el AM dedica tiempo a la familia. Las actividades comienzan a las 8am, salvo algunas personas que por sus clubes o deportes

comienzan desde las 7am. Los horarios donde hay mayor afluencia de personas son en las mañanas porque las tardes son de menor intensidad.

***Perfil de los profesionales que atienden al AM:***

Para estos centros es necesario contar con profesionales altamente capacitados y con experiencia en adultos mayores. Es muy importante que estos profesionales tengan mucha paciencia, carisma y que sepan ganarse la confianza del AM. El personal debe tener sensibilización con los adultos mayores, mostrar un trato amigable y amable desde el primer momento.

***Limitaciones o deficiencias en los centros actuales:***

Una gran limitación son los espacios y la infraestructura, los centros actuales son pequeños, incluso de varios pisos y sin ascensor. Otra limitación es el presupuesto designado para los centros, algunos de estos buscan ayuda económica con empresas privadas como parte de una responsabilidad social. Una deficiencia de los centros actuales es que no fomentan la asistencia a estos y no hay elección para el AM, sus talleres ya están definidos.

***Motivos de deserción del AM en estos centros:***

Uno de los motivos de la deserción es por mudanza, porque los hijos se mudan a otros distritos, o se van a vivir fuera. Otro motivo, es porque al momento de dejar los talleres por un tiempo y al regresar ya no encuentran a su mismo grupo. Es poco probable que dejen de ir por un tema económico.

***Motivos por los cuales un AM no asiste a estos centros:***

El principal motivo es por desconocimiento, muchos adultos mayores indican que no saben que existen los CAM, los CIAM, y otros servicios que ofrecen las municipalidades, parroquias, entre otros lugares. Ellos indican que no han recibido ningún folleto, invitación o visto alguna publicidad sobre estos lugares. Por otro lado, los que sí conocen, no asisten porque dicen que no quieren sentirse viejos al estar rodeados de otras personas del AM y otros indican

no tener tiempo. Un motivo adicional es porque les da vergüenza realizar estas actividades o talleres. Otros adultos mayores, en menor cantidad, indican tener miedo de salir de sus casas. En ninguno de los casos se da por un tema económico.

***Beneficios para el AM y para la sociedad:***

Para el adulto mayor el beneficio principal es la salud, tener un envejecimiento saludable, esto es que se sienten activos, entretenidos, les alegra mucho realizar actividades y pasar el día fuera de casa en compañía de personas de su misma edad. Para la familia, que pueden confiar a sus familiares en un lugar donde los cuidan, los atienden bien y que los ven llegar más alegres. Para la sociedad, los centros contribuyen con cuidar a los adultos mayores, mejorar su calidad de vida y reintegrarlos a las actividades o celebraciones de la comunidad.

***Comentarios sobre implementar un centro privado para el AM:***

Un centro privado podría dirigirse a un público que cuente con los recursos económicos medio. El precio no será un impedimento si se cumple con dar al AM una muy buena atención, un servicio de calidad y brindar un lugar donde ellos se sientan cómodos. Con respecto a los profesionales, deben ser especializados y contar con mucha paciencia para la enseñanza. Un punto importante es lograr que se genere la confianza del profesor o instructor con el AM, para que ellos se sientan fidelizados con la persona y con el centro. Otro tema importante es que se incluya a la familia en el servicio, se debe estar en contacto siempre con ellos, hacer sentir al AM que el centro está él y su familia. El centro deberá resaltar bastante los beneficios que obtendrán los adultos mayores al recibir este servicio: Estar activos y tener un envejecimiento saludable. Las empresas privadas deberían tener mayor visión de en este público, sobre todo porque es una población que está en crecimiento, ya que todos van a llegar a esas edades.

**2.1.4 El consumidor**

El consumidor será todo adulto mayor entre 60 y 75 años, con recursos disponibles que desee satisfacer su necesidad de llevar una mejor calidad de vida en la etapa de la tercera edad.

El comportamiento de dicho consumidor se logrará determinar a través del análisis de los factores que influyen en la decisión de acceder al servicio brindado por el centro de reintegración. Estos factores pueden ser: culturales, sociales, personales y psicológicos.

#### ***A) Factores Culturales***

El Perú carece de una cultura por la atención a las personas mayores de 60 años, ya que el 60% de ellos no está afiliado a ningún sistema de pensión y el 14,4% no tiene ningún seguro de salud (INEI, 2020). A esto se suma, que el país todavía no se ha adherido a la Convención Interamericana sobre la Protección de los Derechos Humanos de las Personas Mayores, el primer instrumento jurídico específico para este segmento de la población, que plantea nuevos derechos para personas adultas mayores y obliga al Estado a que estos derechos sean respetados y protegidos (El Comercio, 2017). Es decir, el adulto mayor no se siente respaldado por el estado y la vez no tiene opciones de servicios que satisfagan sus necesidades. Por lo cual, surge una preocupación propia de personas mayores por su envejecimiento y por las enfermedades que afectan su salud. Esto ayuda a predecir que los factores culturales podrían impactar positivamente en el proyecto, pues el adulto mayor, por propia voluntad, desea prevenir posibles enfermedades mediante actividades físicas, recreativas y la socialización con otras personas de su misma edad.

#### ***B) Factores Sociales***

Los grupos sociales y la familia son determinantes para el proyecto. Las personas mayores a 60 años, al llegar a esta edad comienzan a experimentar inactividad, debido a que dejan de laboral y a esto se suma la soledad que experimentan, ya que sus hijos salen al trabajo, los nietos al colegio y ellos deben quedarse en casa. Por ello, la propuesta del proyecto es incentivar al adulto mayor a salir de casa y de disfrutar de diversas actividades con otras personas de su edad.

#### ***C) Factores Personales***

La personalidad, los gustos y preferencias del cliente adulto mayor influyen mucho en la decisión de afiliarse al servicio. El servicio está orientado a personas entre 60 y 75 años que en su mayoría ya no trabajan y por la cual, en esta etapa del ciclo de vida, ellas van desarrollando sus intereses por su salud y bienestar.

#### ***D) Factores Psicológicos***

Las personas de la tercera edad, al llegar a esta etapa de su vida, sufren algún trastorno mental o neural, comúnmente demencia, depresión, soledad y pérdida de autoestima debido a la disminución de roles, la inactividad y problemas de salud que pueden sufrir. Como se mencionó anteriormente, las personas intentan evitar sufrir estos trastornos buscando realizar actividades. Entonces, es importante crear un centro donde las personas reciban charlas de mejora de autoestima, control de emociones, cuidado personal, etc. Así lo demuestra los resultados de la encuesta del proyecto: Al 91,1% le parece interesante la idea de implementar un centro que brinde estos servicios.

Por todo ello, hasta el momento el perfil del consumidor sería ambos géneros (masculino y femenino), entre la edad de 60 y 75 años, del NSE A y/o B y que residan en las zonas 6 y/o 7 de Lima Metropolitana. Después de realizar el análisis de la demanda, se podrá definir finalmente a que sector NSE y que zonas estará enfocado el proyecto.

Es importante señalar que en primera instancia la segmentación a tomar en cuanto a edad, iba ser de 65 a 75 años; sin embargo, se decidió adicionar el segmento perteneciente entre los 60 y 65 años de edad, inicio de la tercera edad, debido a que, como señaló la geriatra Cinthia Vilela en una entrevista (ver Anexo E), los adultos mayores deberían realizar actividades, como las que se brindarán en el centro, al iniciar esta nueva etapa de vida, ya que será muy beneficioso para su salud y sobre todo para tener un envejecimiento digno. Cabe resaltar que el perfil del adulto mayor entre 60 y 65 años que se espera recibir en el centro serán personas que ya no trabajan, que pasan casi todo el día en casa y que les agradaría asistir a un lugar

donde disfruten de compartir tiempo con personas de su misma edad, descubriendo que llegar a la tercera edad no es un limitante en la vida.

### **2.1.5 El servicio**

Se busca crear un centro privado de esparcimiento, el cual estará dirigido a adultos mayores autovalentes, que deseen mantenerse activos, desarrollar actividades recreativas y culturales, tener un lugar donde reunirse y socializar con personas de su edad fuera de casa, para así prevenir enfermedades, mantenerse activo y mejorar la calidad de su vida. A diferencia de otros programas ya existentes en el mercado, este centro tiene como objetivo brindar un servicio integral, inclusivo y especializado en la atención a los adultos mayores, además de ofrecer una atención exclusiva. También como propuesta de valor se ofrecerá un variado portafolio de actividades, talleres, charlas y ejercicios, y todos estos se ofrecerán más de 1 vez al día en diferentes horarios durante el día. Por ejemplo, se podría encontrar un taller de baile a las 9 a.m., 12 p.m. y también a las 3 p.m. Adicionalmente, como parte del servicio se ofrece una movilidad que recoja a los adultos desde su hogar para trasladarlos a local, donde encontrará un ambiente acogedor, cómodo y seguro, con amplias áreas verdes, y con profesionales especializados. Este personal constará de médicos geriatras, psicólogos, terapeutas, profesores y técnicos de atención para el adulto mayor.

El horario de atención será de lunes a viernes en 2 turnos, de 9 a.m. a 12 p.m. y de 1 p.m. a 4 p.m. considerando 1 hora de refrigerio. Cabe mencionar que un adulto mayor podría quedarse el día completo (ambos turnos). Además, la salida de último bus de retorno será 4:10pm para que así los clientes puedan llegar temprano a su domicilio y compartir momento con su familia y/o realizar otras actividades en el hogar.

Algunas propuestas de valor del centro serán, por el ejemplo, los viernes de parrilla o *camping*, campeonatos de baile y danzas grupales (quincenales o mensuales), voluntariados y

bolsa de trabajo para adultos mayores, también se abrirán puestos de trabajo para adultos mayores en el mismo centro.

## **2.2. Análisis de la demanda**

En este análisis, primero se calculará la demanda histórica a través de los datos de población de Lima Metropolitana de los últimos 5 años y el perfil del consumidor. Luego, se proyectará esta demanda, mediante una regresión, para calcular la demanda proyectada en el horizonte del proyecto.

### **2.2.1 Demanda histórica**

Antes de iniciar con el análisis, cabe recalcar que el mercado del servicio a ofrecer, por ser un servicio nuevo, no cuenta con una demanda histórica del mercado. Por ello, esta demanda será calculada a través de los análisis y estudios realizados por el APEIM y de la Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión Pública (CPI). Como anteriormente se mencionó, los niveles socioeconómicos elegidos preliminarmente son el A y B, y cuanto a zonas son la 6 y la 7. Sin embargo, se realizó un análisis más específico para definir y segmentar mejor el mercado meta. Se analizó la población para la combinación de estos 4 factores, obteniendo 4 escenarios distintos. Para el cálculo se utilizó la Población de Lima Metropolitana del 2019, a la cual se le multiplicó por el porcentaje de la población total NSE correspondiente en esta región y también se le multiplicó por el porcentaje de población total de la zona correspondiente en el NSE analizado en cada escenario. Por ejemplo, se puede observar en la Tabla 9 que para el escenario de la zona 6 y el NSE B, el 23,4% de la población pertenece al NSE B y el 13,9% de esta población tiene como lugar de residencia la zona 6. Por lo tanto, el producto de ambos porcentajes por los 10 millones 580 mil habitantes de Lima Metropolitana da como resultado 344 mil personas que viven en la zona 6 y pertenecen al NSE B.

Tabla 9: Comparación de 4 escenarios atractivos: NSE A y B, y Zonas 6 y 7

		NSE A			NSE B		
<b>Zona 6</b>	Población Lima Metropolitana (LM) - 2019	% NSE A en LM	Zona 6 en el NSE A	Población de la Zona 6 con NSE A en LM	% NSE B en LM	Zona 6 en el NSE B	Población de la Zona 6 con NSE B en LM
	10 580 900	4,3%	21,1%	<b>96 001</b>	23,4%	13,9%	<b>344 154</b>
		NSE A			NSE B		
<b>Zona 7</b>	Población Lima Metropolitana (LM) - 2019	% NSE A en LM	Zona 7 en el NSE A	Población de la Zona 7 con NSE A en LM	% NSE B en LM	Zona 7 en el NSE B	Población de la Zona 7 con NSE B en LM
	10 580 900	4,3%	51,0%	<b>232 039</b>	23,4%	13,6%	<b>336 727</b>

Fuente: APEIM 2019

Después de analizar los 4 escenarios, se concluye que los escenarios más interesantes son los pertenecientes al NSE B y que residen en las zonas 6 y 7, ya que tienen mayor cantidad de población. Por lo tanto, recién se puede mostrar el perfil completo del consumidor, ver Tabla 10.

Tabla 10: Perfil del consumidor

Género	Femenino, masculino
Edad	60-75 años
NSE	B
Zonas de Residencia	6 y 7
Ocupación	Cualquiera, pero que no laboren a tiempo completo
Características	Autovalentes
	Dispuestas a llevar una vida activa y saludable
	No presenten problemas de salud que requiera de tratamiento médico especializado

Una vez segmentado el mercado meta se comienza con el cálculo de la demanda histórica. Para ello, se utilizó la población de Lima Metropolitana de los últimos 5 años. También se usó los porcentajes de las personas pertenecientes al nivel socioeconómico B y el porcentaje de esta población que pertenece a las zonas 6 y 7. Luego, se multiplicó la población total de Lima Metropolitana con ambos porcentajes, por separado para la zona 7 y zona 6.

Seguidamente, se sumó ambas y se multiplicó por la proporción de adultos mayores en Lima Metropolitana, dando como resultado la demanda de personas mayores de 60 años de las zonas 6 y 7 pertenecientes al NSE B en estos últimos años. Sin embargo, hasta el momento se ha hallado solo cantidad de personas, no posibles asistentes a algún centro del adulto mayor. De la encuesta mencionada en el subcapítulo anterior, en la pregunta 14, respondieron 143 del total de 385 personas (37,1%) afirmando que no habían asistido a un centro de adulto mayor, de lo cual se puede inferir que el 62,9% de los encuestados si asistieron alguna vez a un CAM o un CIAM. Por lo cual, se ha utilizado este porcentaje para estimar cuantas personas asistieron a un centro del adulto mayor en los últimos 5 años.

Cabe mencionar que como es una aproximación se ha tomado el mismo porcentaje para todos estos años. Finalmente, al realizar el producto de la demanda hallada por este porcentaje, se obtendrá como resultado la demanda histórica del mercado. Ver Tabla 11.

Tabla 11: Demanda histórica de los últimos 5 años (en personas)

Fuente	CPI A1	APEIM A2	APEIM A3	D1 = A1*A2*A3	APEIM A5	D2 = A1*A2*A5	D3 = D1 + D2	INEI - Censo 2017	Encuesta	
Año	Población Lima Metropolitana (LM)	% NSE B en LM	% Zona 7 en el NSE B	Población del NSE B y de la Zona 7 en LM	% Zona 6 en el NSE B	Población del NSE B y de la Zona 6 en LM	Población de las Zonas 6 y 7 con NSE B en LM	Proporción Adultos Mayores en LM	% de Adultos Mayores que asistieron a un CAM o CIAM	<b>Demanda Histórica</b>
2015	9 904 700	18.4%	18.5%	337 156	13.6%	247 855	585 011	11.8%	62.9%	<b>43 384</b>
2016	10 055 200	19.7%	16.8%	332 787	12.5%	247 609	580 396	12.1%	62.9%	<b>44 173</b>
2017	10 209 300	21.7%	14.6%	323 451	13.9%	307 943	631 394	12.4%	62.9%	<b>49 286</b>
2018	10 365 300	24.5%	13.4%	340 293	12.4%	314 898	655 191	12.7%	62.9%	<b>52 380</b>
2019	10 580 900	23.4%	13.6%	336 727	13.9%	344 154	680 881	13.0%	62.9%	<b>55 761</b>

Fuente: APEIM 2019 – INEI 2017

### 2.2.2 Demanda proyectada

Para determinar la proyección de la demanda primero se analizó la regresión de los valores calculados en la tabla anterior; luego se aproxima a la tendencia que tiene mayor R<sup>2</sup>, los resultados de estas regresiones se muestran en la Tabla 12.

Tabla 12: Regresión de la demanda proyectada

Regresión	R <sup>2</sup>
Lineal	0,9695
Exponencial	0,9691
Logarítmica	0,8702
Polinómica	0,9595

Entonces se eligió la regresión lineal, dado que presenta el mayor R<sup>2</sup> y por tanto se ajusta en mayor medida a la proyección de la demanda. En la Tabla 13 se muestra la proyección de la demanda realizada a través de demanda histórica hallada anteriormente. Finalmente, en la Figura 5, se muestra el comportamiento de esta proyección a través de un gráfico lineal.

Tabla 13: Demanda proyectada (en personas)

Años	Demanda Proyectada
2021	62 182
2022	65 478
2023	68 774
2024	72 070
2025	75 366

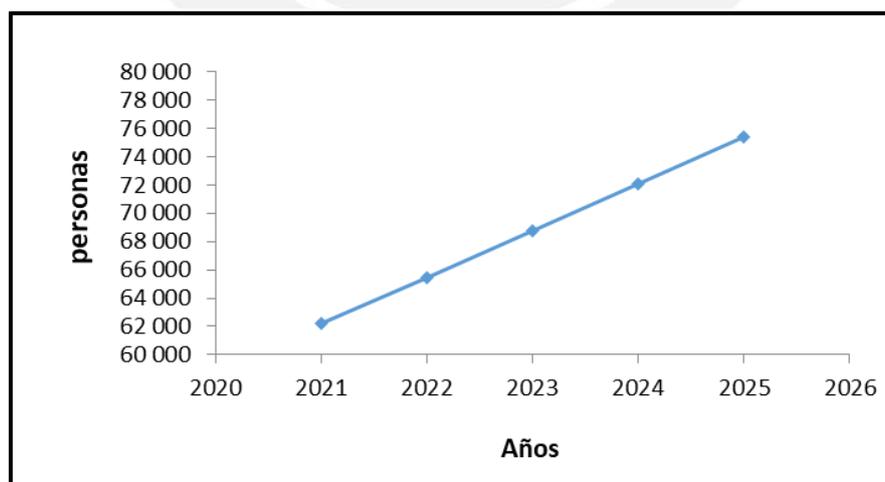


Figura 5: Demanda proyectada para los años 2021-2025

## **2.3. Análisis de la oferta**

Este análisis se realizará en base a los datos de los dos competidores existentes: CAM y CIAM. Primero se realizará un análisis de la oferta que tuvieron ambos en los últimos años y, luego, se proyectará dicha oferta, mediante una regresión, para calcular la oferta proyectada en el horizonte del proyecto.

### **2.3.1 Análisis de la competencia**

Como se mencionó en el análisis del microentorno los dos competidores directos existentes actualmente son los Centros Integrales del Adulto Mayor (CIAM), dirigidos por los municipios distritales de Lima Metropolitana y Los Centros del Adulto Mayor (CAM), para afiliados a ESSALUD. En el informe “Lima Metropolitana, Estadísticas de PAM, 2015” del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables (MIMP), se indicó que Lima Metropolitana cuenta solo con 33 centros integrales de sus 50 distritos que lo compone, pese a existir la Ley N° 288031, que exhorta a las municipalidades distritales y provinciales a la creación de un CIAM. De estos centros, la gran mayoría fueron implementados solo por cumplir la Ley mencionada; es decir, no existe interés y sensibilidad por parte de las autoridades, ya que se requiere de una gran inversión y un financiamiento constante para cubrir las obligaciones financieras de todos los servicios que se ofrece. Sin embargo, ESSALUD si muestra interés al contar con 40 Centros del Adulto Mayor (CAM) en las zonas de Lima y Callao. De los cuales, solo 5 de esos (La Molina, Barranco, Surco, San Isidro y San Borja) se tomarán en cuenta por pertenecer a las zonas 6 y 7. Todos estos con amplias infraestructuras y buen servicio, pero tiene su público segmentado solo para sus afiliados, restringiendo la participación a gran cantidad de población del adulto mayor.

Por otro lado, los clubes recreacionales privados como el Regatas, Las Terrazas y entre otros similares no serán considerados como competencia directa, debido a que ofrecen para sus

socios solo actividades deportivas y culturales. Además, la asistencia del adulto mayor a estos lugares es poca y esporádicamente.

### **2.3.2 Oferta proyectada**

En primer lugar, se analizó la oferta de los CAM. Para el 2013, según la Agencia Peruana de Noticias Andina, EsSalud logró atender a más de 53 mil 700 beneficiarios en total en sus 122 centros que tenía en diversas partes del país. Pero esta cifra se incrementó para el 2016 en 65 mil personas que se beneficiaron del servicio. Como se tiene un total de beneficiados, el total de CAM en todo el país, y además se sabe que 5 centros de ese total pertenecen a las zonas 6 y 7, se estimó, mediante una regla de tres, la cantidad de adultos mayores que asistieron por local en estos 2 años. Luego, a través de una variación porcentual, tomando referencia la variación entre los datos calculados de ambos años, se estimó la cantidad de asistentes al CAM en los años 2014 y 2015. Por último, se realizó una regresión lineal con estos datos para estimar la oferta total de los 5 locales del CAM para cada año hasta el 2025.

Por otro lado, para determinar la oferta de los CIAM se tomó en cuenta los datos proporcionados por personal de las municipalidades de los distritos en estudio a través de una visita a estas. Además, se reforzó estos datos con las estadísticas del INEI de los años 2017 y 2018. En estos informes se indica que el CIAM de Miraflores es el centro que cuenta, en ambos años, con el mayor número de registro de beneficiarios: 5 564 para el 2017 y 5 953 para el 2018. De estos dos datos se puede estimar que el incremento de un año al otro fue de 7 %. Debido a que no se dispone de datos de años anteriores para los otros CIAM de las zonas 6 y 7, se estimará este mismo porcentaje de incremento para dichos centros para los dos años siguientes, 2019 y 2020.

Finalmente, se proyectará la oferta total para los siguientes años, mediante una regresión lineal. El detalle de todos estos cálculos se muestra en el Anexo F y en la Tabla 14 se puede ver los resultados de la oferta proyectada.

Tabla 14: Oferta proyectada (en personas)

	<b>CAM (EsSalud)</b>	<b>CIAM (Municipios)</b>	<b>Total</b>
2021	3 317	19 311	22 628
2022	3 457	20 427	23 884
2023	3 597	21 543	25 140
2024	3 737	22 659	26 397
2025	3 877	23 776	27 653

Fuente: ESSALUD - INEI 2017

## 2.4. Demanda del proyecto

En este punto se calculará la demanda insatisfecha y la demanda del proyecto, lo que permitirá establecer la cantidad de personas a las cuales estará dirigido proyecto en los próximos 5 años.

### 2.4.1 Demanda insatisfecha

La demanda insatisfecha viene a ser la diferencia de la demanda proyecta y la oferta proyectada, en los próximos 5 años, la cual se observan en la Tabla 15.

Tabla 15: Demanda Insatisfecha (en personas)

<b>AÑO</b>	<b>Demanda proyectada</b>	<b>Oferta proyectada</b>	<b>Demanda insatisfecha</b>
2021	62 182	22 628	39 554
2022	65 478	23 884	41 594
2023	68 774	25 140	43 634
2024	72 070	26 397	45 673
2025	75 366	27 653	47 713

### 2.4.2 Demanda del proyecto

La demanda de los servicios de asistencia y apoyo al adulto mayor está en un actual crecimiento, principalmente porque esta población adulta mayor está aumentando mientras la mortalidad disminuye. Además, este grupo poblacional demanda una mayor inclusión en la sociedad y participar de estos programas, les brindará dicha oportunidad.

Se iniciará el proyecto abarcando como objetivo de mercado el 7% de la demanda insatisfecha para el 2021. Esto debido a que se considerará un escenario conservador, el cual toma en cuenta diversos factores como área del terreno, capacidad de servicio y cantidad de días que atenderá el centro a la semana (consideraciones que se detallarán en el capítulo 3). Este porcentaje de participación se irá incrementando hasta alcanzar el 8,5% en el año 2025.

En la Tabla 16, se puede ver la demanda del proyecto para los años 2021-2025. En esta tabla primero se muestra la demanda en personas y debajo de ella la demanda en cantidad de servicios (paquete básico, medio y premium). Para hallar estas cantidades se realizó un prorrateo con el total y con los porcentajes de preferencia de cada paquete de los adultos mayores, este último determinado en la encuesta realizada.

Tabla 16: Demanda del proyecto

<b>Año</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
<b>Demanda insatisfecha</b>	39 554	41 594	43 634	45 673	47 713
<b>% Objetivo del mercado</b>	7,0%	7,0%	7,2%	7,7%	8,5%
<b>Demanda del proyecto (personas)</b>	<b>2 769</b>	<b>2 912</b>	<b>3 142</b>	<b>3 517</b>	<b>4 056</b>
<b>Demanda del proyecto (Cantidad de servicios)</b>					
Paquete Básico (13%)	360	379	408	457	527
Paquete Medio (53%)	1 467	1 543	1 665	1 864	2 149
Paquete Premium (34%)	941	990	1 068	1 196	1 379

## 2.5. Estrategia de Comercialización

Se definirá el canal de distribución, las promociones y publicidad a utilizar. Asimismo, se determinará el precio del servicio a ofrecer.

### 2.5.1 Canales de distribución

Para el caso del proyecto, que se trata de un servicio, se usará el canal directo, debido a que se requiere un contacto personal, y una comunicación continua y directa con el cliente. El contacto con los clientes, previamente a la inscripción al centro, será por vía telefónica y vía Internet, las redes sociales. Posteriormente, cuando el cliente ya se encuentre inscrito, el

contacto será de manera personal, se lo recogerá con la movilidad desde un paradero cercano a su casa y se le trasladará directamente al local. En caso del retorno se realizará de manera similar, pero con la diferencia de que en la vuelta si se le podrá dejar en su casa. Al llegar al centro, el AM elegirá a que taller, actividad o charla ingresar. Aquí, ya con la presencia del consumidor en el local, se efectuará el servicio.

Además, como los beneficios del servicio influyen de una manera personal en el cliente, es necesario que el adulto mayor, así como sus familiares, que en muchos casos son los que toman la decisión de adquirir o no el servicio, sepan de forma clara de que trata el servicio que se le está ofreciendo, cuáles son los procesos y cuánto es el precio, para que así analice el costo beneficio.

### **2.5.2 Promoción y publicidad**

Se detallará las promociones que se ofrecerán y la publicidad a utilizar para captar la mayor cantidad de adultos mayores que asistirán al centro.

#### ***Promoción***

Se realizará promociones por apertura del local, y constantemente se seguirá ofreciendo nuevas y distintas promociones para atraer a los clientes. Por un lado, solo por las 2 primeras semanas se ofrecerá la asistencia gratuita al centro, cada persona solo una vez. También se ofrecerá la promoción pagar solo por 1 mes y poder asistir por este pago 2 meses seguidos. Es decir, se podrá asistir gratuitamente el segundo mes. Esto solo para los primeros 6 meses de creación del centro. Todo esto para dar a conocer el centro y el nuevo servicio que se está ofreciendo; para así captar los primeros clientes que serán muy importantes, porque ellos serán los que posiblemente ayuden atraer más clientes al contar la bonita experiencia vivida en el centro de reintegración.

Por otro lado, se realizarán otras promociones posteriores al mes de inauguración para incentivar la fidelización de los clientes. Se realizarán reconocimientos a cada uno de ellos. Por

ejemplo, la empresa celebrará con cada cliente tres momentos importantes: su primer día de asistencia (junto con el kit de bienvenida), su cumpleaños y el aniversario de su incorporación, además de las fechas conmemorativas como Día de la Madre, Día del Padre, Día del Abuelo, etc. Además, ofrecerán paquetes de descuento, por ejemplo, por la afiliación de 6 meses, el séptimo mes ya no pagaría su mensualidad. Otra promoción será en cuanto a los paquetes a ofrecer. Por ejemplo, existirán 3 paquetes con diferentes precios que se diferenciarán uno del otro, por la posibilidad de recibir más o menos servicios, talleres, charlas, ejercicios, etc.

### ***Publicidad***

Este es un factor muy importante para tener en cuenta, ya que será determinante para que el público objetivo decida adquirir el servicio. La encuesta realizada por la empresa de investigación Ipsos muestra que el 75% de los adultos mayores acostumbran a leer un diario por lo menos una vez por semana, siendo El Comercio, el diario de mayor preferencia (IPSOS APOYO, 2015). Asimismo, la encuesta señala que el 85% de los adultos mayores son oyentes de alguna radio, siendo RPP y Radio Felicidad las emisoras con mayor sintonía, de las cuales una tiene una línea informativa y la otra ofrece música del recuerdo. Por otro lado, la encuesta realizada para el proyecto refuerza lo anterior, ya que como resultado se obtuvo que el medio de comunicación que mayor utilizan es la TV, con un 66,8%, seguido de los periódicos, con un 61,1% y luego la radio con un porcentaje de 58,3%. En la Figura 6 se muestran los resultados mencionados.

Por lo mostrado, el centro utilizará como medios de publicidad principalmente la televisión, la radio y los periódicos. Adicionalmente, se hará uso de la publicidad en la vía pública, con banners y volantes. Estos deberán ser colocados en lugares estratégicos, que tengan afluencia del público objetivo: El adulto mayor. La publicidad tendrá un enfoque informativo. Al ser un servicio que se encuentra en la etapa inicial de vida, es importante que los consumidores entiendan claramente que es lo que se le va a ofrecer, así como los beneficios

para su salud y mejora de su calidad de vida. Por ello, en el mensaje a utilizar en la publicidad tendrá tres factores importantes a considerar: informativo, entendible y conciso.

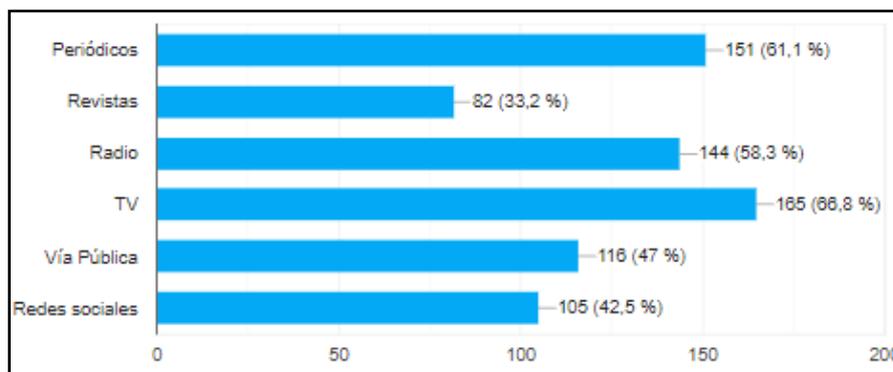


Figura 6: ¿Cuáles son los medios de comunicación que más utiliza?

Fuente: Encuesta

### 2.5.3 Precios

Se busca que el precio del servicio sea lo que los consumidores tomen como el valor que corresponda a los beneficios recibidos. Es decir, calidad y las características del servicio deben ser expresadas en términos monetarios. Para fijar el precio se debe tomar en cuenta diversos factores:

- Objetivo de marketing: el servicio tiene como objetivo general posicionarse en la mente de los consumidores del mercado meta, que es la población de personas mayores de 60 años del segmento socioeconómico B. Al buscar el posicionamiento en esta población de ingresos económicos altos, se prevé cobrar un precio alto por los servicios. El centro buscará la maximización de utilidades.

- Estrategia para el mix de marketing: Se buscará diferenciar de las otras las ofertas, resaltando la calidad del servicio que se ofrece para que los clientes no se guíen por el precio. Para esto, las actividades de publicidad y promoción se enfocarán en la importancia de la prevención de enfermedades y en los beneficios que tiene llevar una vida activa y saludable.

- Costos: los costos en los que se incurran en todo el proyecto, desde la concepción de la idea hasta el equipamiento del local para su funcionamiento, deben ser cubiertos por el precio que se ofrezca a los consumidores. Como todo proyecto, se busca la viabilidad económica de este.

Son tres paquetes que se han estructurado de acuerdo con los precios que podrían pagar los clientes. Todos los paquetes ofrecen consultas médicas, actividades físicas y charlas, pero dependiendo del precio que dispone pagar, se tendrá acceso a más o menos actividades o talleres. El cliente, a través de un pago mensual, tendrá derecho a los servicios que incluye el paquete que eligió.

Asimismo, en la encuesta se consultó cuánto estarían dispuestos a pagar por el servicio y como resultado se obtuvo que el 45,7% de los encuestados estarían dispuestos a pagar entre S/ 300 y S/ 500. El 28,3% estaría dispuesto a pagar entre S/ 250 y S/ 300, y muy cerca de este porcentaje, con 20,6% respondieron que estarían dispuestos a pagar más de S/ 500, ver Figura 7. De estas respuestas, se concluye que el precio tentador debería estar entre los rangos de precios mencionados. Entonces en cuanto a los 3 paquetes a ofrecer los precios serían los siguientes:

- El paquete básico tendrá un precio de S/ 300
- El paquete medio tendrá un precio de S/ 400
- El paquete *Premium* tendrá un precio S/ 600

Estos precios incluirían los siguientes servicios, actividades y talleres que se observan en las Tablas 17, 18, 19 y 20.

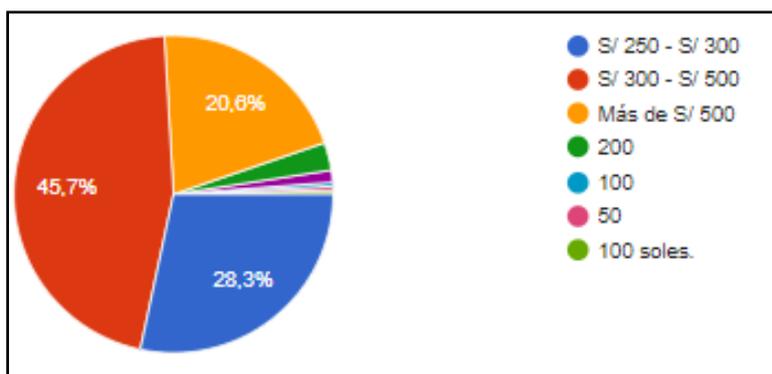


Figura 7: ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el servicio presentado?

Fuente: Encuesta

Tabla 17: Servicios que incluye cada tipo de paquete

Servicios	Paquete Básico	Paquete Medio	Paquete Premium
Movilidad de Traslado	X	X	X
Meriendas saludables		X	X
Masajes		X	X
Peluquería - Barbería			X
Paseos de Excursión			X
Medida de Presión arterial	X	X	X
Control de Colesterol y Triglicéridos			X

Tabla 18: Actividades físicas que incluye cada tipo de paquete

Actividades Físicas	Paquete Básico	Paquete Medio	Paquete Premium
Aeróbicos	X	X	X
Yoga		X	X
Taichí		X	X
Caminatas cortas	X	X	X
Natación			X

Tabla 19: Actividades que incluye cada tipo de paquete

<b>Actividades de recreación y Clases</b>	<b>Paquete Básico</b>	<b>Paquete Medio</b>	<b>Paquete Premium</b>
Bingo	X	X	X
Juegos de mesa (Ajedrez, damas, ludo)	X	X	X
Juegos lúdicos	X	X	X
Mesa de billar	X	X	X
Crucigrama / pupiletras	X	X	X
Proyección de películas y series.		X	X
Karaoke		X	X
Fulbito de mano		X	X
Clases de tecnología.			X
Clases de inglés.			X

Tabla 20: Talleres que incluye cada tipo de paquete

<b>Talleres</b>	<b>Paquete Básico</b>	<b>Paquete Medio</b>	<b>Paquete Premium</b>
Taller de memoria.	X	X	X
Taller de risoterapia.		X	X
Taller de danza y baile.	X	X	X
Taller de música y canto.	X	X	X
Talleres de pintura y cerámica.	X	X	X
Taller de manualidades.	X	X	X
Taller de jardinería.		X	X
Taller de cocina y repostería			X
Taller de lectura			X
Charlas de psicología y mejora de autoestima		X	X
Charlas de cuidado personal, emprendimiento, entre otros			X

## Capítulo 3. Estudio Técnico

En el presente capítulo se definirá, a través de un estudio de localización, la mejor ubicación en Lima Metropolitana para implementar el centro de integración. También, se determinará la capacidad del centro, luego se detallará los procesos del servicio, la infraestructura, los equipos y recursos que se requiere para brindar un servicio de calidad. Finalmente, se realizará una evaluación del impacto ambiental.

### 3.1 Localización

Para encontrar el lugar más adecuado para el centro se realizará un análisis de macro y micro localización, ambos tomarán en cuenta no solo factores geográficos, sino también factores económicos, ambientales, entre otros. Como la idea de este proyecto es diferenciarse con los ya existentes, el local debe ser similar a una casa de campo, con piscina, amplias áreas verdes y ambientes grandes para los talleres y clases. El método de selección de la localización a utilizar será el de factores ponderados (Maynard, 2005).

#### 3.1.1 Macro localización

Este análisis permite definir la zona geográfica, a nivel de distritos, que cumpla con las características y necesidades del proyecto. En la Tabla 21, se muestra los factores a utilizar para el análisis, con sus respectivos pesos o nivel de importancia. En el Anexo G, se detalla el cálculo de estos pesos obtenidos mediante el uso de la matriz de enfrentamiento.

Tabla 21: Factores de selección de los distritos

Factores		Peso
<b>F1</b>	Cercanía a público objetivo	28%
<b>F2</b>	Disponibilidad de locales	33%
<b>F3</b>	Seguridad ciudadana	22%
<b>F4</b>	Condiciones climáticas	11%
<b>F5</b>	Costo licencia de funcionamiento	7%
<b>TOTAL</b>		<b>100%</b>

Cada uno de estos factores se detallan a continuación:

### ***A) Cercanía a público consumidor (F1)***

Según el análisis del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables (MIMP), basado en información del INEI al año 2015, se tiene la cifra de adultos mayores por distrito para este año. Sin embargo, se proyectó mediante una regresión lineal estos números para obtener un estimado para el año 2020. Los servicios que el centro ofrecerá están orientado al nivel socioeconómico B. Este grupo poblacional reside principalmente en los distritos que se observa en la Tabla 22. Este cuadro muestra que los distritos con mayor población adulta mayor son los distritos de Santiago de Surco, La Molina, Miraflores, San Borja y San Miguel, por lo que el local debería situarse en una de estas localidades o lo más cercana a ellas. Como se mencionó anteriormente se desea buscar un local amplio similar a una casa de campo. Sin embargo, en los distritos mencionados no se logró encontrar local de este tipo; por lo cual, se ha recurrido a analizar otros distritos, próximos a los mencionados, que si cuentan con ambientes con las características requeridas. Estos distritos son Pachacamác, Chaclacayo y Cieneguilla. De estas 3 posibles alternativas a evaluar, Chaclacayo es el distrito que está situado más lejos del público objetivo; por lo cual, para este primer factor se le consideraría en un tercer lugar. Sin embargo, Pachacamac y Cieneguilla, son distritos más cercanos las zonas 6 y 7. Cabe mencionar que, si bien Pachacamac es el distrito más aledaño, no se lo consideró así debido a que ciertos locales en alquiler se ubican en la zona sur del distrito y su acceso es únicamente por la Panamericana Sur, es decir mayor distancia para llegar a ciertos locales. Por lo cual, Cieneguilla se le consideraría como primera opción, seguido de Pachacamac.

### ***B) Disponibilidad de locales (F2)***

En el distrito de Cieneguilla se observa una mayor oferta de alquiler de casas de campo a diferencia del distrito de Pachacamac, que tiene menor disponibilidad de locales. En la búsqueda realizada, mediante páginas web, llamadas telefónicas y correos a empresas inmobiliarias reconocidas como Remax, Mak Inmobiliaria y Urbania, se encontró 12 y 8

locales en alquiler respectivamente con las características requeridas por el proyecto. Por otro lado, en Chaclacayo solo se encontró disponibilidad de 6 locales.

Tabla 22: Adultos mayores por distrito (en personas)

Distrito	Adultos mayores
Miraflores	25 126
San Isidro	16 027
San Borja	24 994
Santiago de Surco	58 398
La Molina	18 160
Jesús María	17 800
Lince	11 944
Pueblo Libre	15 890
Magdalena	12 682
San Miguel	29 605

Fuente: Proyección 2020, de acuerdo con información INEI 2015

### ***C) Seguridad ciudadana (F3)***

En cuanto a seguridad los 3 distritos cuentan con el Comité Distrital de Seguridad Ciudadana (CODISEC), en cumplimiento a la Ley N° 27933, ley del Sistema Nacional de Seguridad Ciudadana decretada por gobierno. Estas 3 municipalidades están comprometidas en velar por la tranquilidad pública de sus ciudadanos previniendo el accionar delincuenciales en todas sus modalidades. Las soluciones que se plantean, ante los problemas e incidencias delictivas, son integrales; es decir, los municipios no solo trabajan en coordinación con la Policía Nacional, sino también con la participación del alcalde, los serenazgos, los vecinos organizados en Juntas Vecinales y las diversas autoridades educativas, eclesiásticas, judiciales, así como también del sector privado. En cuanto a inversión en serenazgo, según el diario Gestión (2019), la municipalidad de Pachacamac es la que más ha invertido, comparado al año anterior; sin embargo, las otras dos municipalidades también hicieron similar inversión, pero en anteriores años. Por ejemplo, Cieneguilla, bajo la gestión del alcalde Emilio Chávez Huaranga, invirtió en modernos equipos de seguridad como cámaras giratorias, equipos para

radio enlace, monitores full HD y *switch* de comunicación el año 2016. En resumen, Pachacamac, Cieneguilla presentan similar nivel de seguridad ciudadana, y Chaclacayo con un nivel inferior a ambos, debido a que los locales para alquiler encontrados se encuentran a las afueras del distrito, y con poca población en esas zonas.

#### ***D) Condiciones climáticas (F4)***

La salud del adulto mayor se debe manejar con bastante cuidado y de manera adecuada. Muchos de ellos sufren enfermedades, como bronquitis y asma, que se pronuncian más con un clima adverso. Por ello, la ubicación del centro debe considerar también la presencia de un buen clima. La temperatura en Cieneguilla varía entre 14 °C y 26 °C, su humedad percibida varía levemente al igual que su velocidad promedio del viento (11,7 kilómetros por hora). En Pachacamac, las estadísticas en cuanto a clima son similares a Cieneguilla. Sin embargo, en Chaclacayo el nivel de humedad no varía considerablemente durante el año, permanece alrededor del 1 %, y la velocidad promedio del viento es menor (10,7 kilómetros por hora) y con leves variaciones en el transcurso del año, pero su temperatura generalmente varía de 12 °C a 25 °C (*Weather Spark*<sup>4</sup>, 2019).

#### ***E) Costo de licencia de funcionamiento (F5)***

La Dirección de Investigación de la Facultad de Ciencias Económicas y Comerciales de la Universidad Católica Sedes Sapientiae (UCSS) dio a conocer los costos por licencias de funcionamiento en cada uno de los distritos de Lima Metropolitana. De todos estos, Chorrillos es el que encabeza la lista con mayor costo (S/ 1 425,7) para negocios cuyo tamaño sea mayor a 500 metros cuadrados. Luego le siguen San Borja con un costo de S/ 816,7 y mucho más

---

<sup>4</sup> Weather Spark es el nombre de una página web que proporciona información sobre el clima típico de cualquier ciudad del mundo, su URL es: <https://es.weatherspark.com/>.

abajo está Chaclacayo (S/ 498,4), Pachacamac (S/ 225,2) y Cieneguilla con menos de S/ 182 (UCSS, 2019).

Luego del desarrollo de cada factor, se procedió a evaluar las 3 alternativas de localización: Pachacamac, Chaclacayo y Cieneguilla. Para ello se calificó cada factor a través de una escala de valor del 0 al 5, tal como se muestra en la Tabla 23. Y mediante una ponderación del peso y la calificación se obtuvo el puntaje para cada factor y con la suma de ellos, el puntaje final de cada una de las 3 alternativas. En la Tabla 24 se muestra este resultado. Según los resultados que arroja el análisis, se puede concluir que el distrito más adecuado para la ubicación del local del proyecto es Cieneguilla.

Tabla 23: Escala de calificación para evaluar los factores de localización

Criterios	Clasificación
Excelente	5
Muy Bueno	4
Bueno	3
Regular	2
Deficiente	1
Pésimo	0

Tabla 24: Cálculo de puntajes de alternativas de macro localización

Factor	Peso (A)	Pachacamac		Chaclacayo		Cieneguilla	
		Calificación (B)	Puntaje (A x B)	Calificación (B)	Puntaje (A x B)	Calificación (B)	Puntaje (A x B)
F1	33%	3	0,99	2	0,66	4	1,31
F2	28%	4	1,12	2	0,56	4	1,12
F3	22%	4	0,87	3	0,65	4	0,87
F4	11%	3	0,32	4	0,42	3	0,32
F5	7%	3	0,20	2	0,14	4	0,27
<b>SUMATORIA TOTAL</b>			<b>3,50</b>		<b>2,43</b>		<b>3,89</b>

### 3.1.2 Micro localización

Luego de seleccionar el distrito más adecuado, se procedió a analizar la micro localización; es decir, definir la localización del local dentro de este distrito. En la Tabla 25 se

muestra los factores a utilizar para este análisis, con sus respectivos pesos. En el Anexo H, se detalla el cálculo de estos pesos obtenido mediante el uso de la matriz de enfrentamiento.

Tabla 25: Factores de selección de los posibles locales

	<b>Factores</b>	<b>Peso</b>
<b>F1</b>	Costo de alquiler mensual	38%
<b>F2</b>	Infraestructura	30%
<b>F3</b>	Área el local	20%
<b>F4</b>	Cercanía a público objetivo	12%
	<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

#### **A) Costo de alquiler mensual (F1)**

Después de la búsqueda de diferentes locales situados en el distrito de Cieneguilla, mediante páginas web, llamadas telefónicas y correos a empresas inmobiliarias reconocidas como Remax, Mak Inmobiliaria y Urbania, se seleccionó 3 locales como posibles alternativas. El local 1 (ubicado en la Av. Nueva Toledo, Cieneguilla 1593), tiene un costo de alquiler mensual de S/ 10 000, el cual incluye 4 habitaciones y una sala de cine; también tiene una piscina y cancha deportiva construida. El costo mensual del local 2 (Ubicado en la Calle Carrizales - 2da Etapa, Cieneguilla) es de S/ 7 200; es un local más amplio que incluye también una piscina, pero solo tiene 3 habitaciones. El local 3 (Ubicado en Cieneguilla, Lima, 01, 01) tiene un costo mensual de S/ 8 800; al igual que el anterior local tiene una piscina y 3 habitaciones, pero tiene mayores ambientes construidos. De los 3 locales analizados, a pesar de tener un costo elevado, los que se presentan como mejor alternativa, en cuanto a costos, son los locales 1 y 2. Este alto costo se justifica con las características que presentan ambos locales. En el siguiente factor, se detallará mejor el motivo de la diferencia de estos precios.

#### **B) Infraestructura (F2)**

El local 1 es el más atractivo en cuanto a infraestructura, ya que las características que posee, comparadas con las de los otros dos locales, son más beneficiosas para el proyecto que se desea emprender. Este cuenta con 5 habitaciones, de las cuales una de estas está diseñada

como una sala de cine. Además de contar con las áreas comunes (sala, comedor y cocina) cuenta con un salón diseñado para un pequeño gimnasio, una sala de estar, y una sala exterior con mesa de billar y mesa de futbol mano. Adicional, tiene construida una piscina y una cancha de futbol/vóley. Además, tiene un área de BBQ o zona de parrilla. El local 2 tiene mayor área verde, debido a que su área construida es menor (250 m<sup>2</sup>). También cuenta con una piscina, zona de parrilla, *walking closet* en las 4 habitaciones y una sala de estar. Tiene amplio campo para actividades al aire libre o ideal para construir un área deseada a un futuro. El local 3 tiene 5 habitaciones con baño propio y closet. También una piscina con ducha, zona de parrilla, zona de bar amplios jardines y juego para niños.

**C) Área el local (F3)**

En cuanto al área, el local 1 tiene 2 500 m<sup>2</sup>, de las cuales 800 m<sup>2</sup> están construidos e incluye dos pisos. Los locales 2 y 3 tienen ambos 3 000 m<sup>2</sup>, pero el local 3 tiene mayor área construida, 1 250 m<sup>2</sup>, y dos pisos comparado al local 2 que tiene solo 250 m<sup>2</sup> construidos en un solo piso.

**D) Cercanía a público objetivo (F4)**

Para calcular la cercanía de las 3 alternativas se tomó como punto de referencia un distrito que esté ubicado en el centro de las zonas 6 y 7 de Lima Metropolitana, en ese caso se tomó el distrito de San Borja. Entonces se calculó la distancia entre el punto de referencia y cada local que se tiene como alternativa. Así, se obtuvo que la distancia entre en locales 1,2 y 3 respecto a la municipalidad de San Borja es 19, 26 y 23 km respectivamente, siendo el local 1 el más cercano al público objetivo del proyecto.

Luego del desarrollo de cada factor, se procedió a evaluar los 3 locales alternativos. Para ello se calificó cada factor a través de una escala de valor del 0 al 5, tal como se mostró en la Tabla 23. Seguidamente, mediante una ponderación del peso y la calificación, se obtuvo el puntaje para cada factor y con la suma de ellos, el puntaje final de cada una de las 3 alternativas.

En la Tabla 26 se muestra este resultado. Según los resultados, se puede concluir que el local 1 sería el local más adecuado. Por lo cual, el centro estará ubicado en la Av. Nueva Toledo, Cieneguilla 1593, a una cuadra de la municipalidad de Cieneguilla.

Tabla 26: Cálculo de puntajes de alternativas de micro localización

Factor	Peso (A)	Local 1		Local 2		Local 3	
		Calificación (B)	Puntaje (A x B)	Calificación (B)	Puntaje (A x B)	Calificación (B)	Puntaje (A x B)
F1	38%	3	1,14	4	1,53	3	1,14
F2	30%	4	1,19	2	0,60	3	0,90
F3	20%	3	0,60	4	0,80	4	0,80
F4	12%	4	0,48	2	0,24	3	0,36
<b>SUMATORIA TOTAL</b>			<b>3,42</b>		<b>3,16</b>		<b>3,20</b>

### 3.2 Capacidad de servicio

La capacidad máxima de clientes que el centro podría atender se obtiene en base a la demanda del proyecto y también a las dimensiones de los ambientes que el local elegido ya tiene. Por un lado, de acuerdo con lo determinado en el capítulo 2, para el 2021 la demanda del proyecto es de 2 769 adultos mayores; es decir, se tiene proyectado atender en el centro esta cantidad de personas para este primer año. Por otro lado, según el área del local y específicamente el área de cada ambiente que se utilizará se ha determinado la cantidad máxima de personas, en el mejor de los casos, que se podrá atender en un día. Se elaboró la Tabla 27, en la cual se muestra el detalle. El resultado de este análisis fue que se puede atender 169 personas en un turno; es decir, en un día (2 turnos) se podría atender 338 adultos mayores. Según los resultados de la encuesta de mercado, casi el 50% de los adultos mayores irían al centro con una frecuencia de 3 veces por semana como máximo y un pequeño grupo, 13% irían todos los días. De acuerdo con esto se podría inferir que en la semana se podría tener hasta 4 grupos de adultos mayores diferentes que asistirían al centro. Entonces se podría decir que en una semana se podría atender a 1 352 personas. Considerando que cada semana se inscribirían 30 personas nuevas, en las 48 semanas de un año se tuviese 1440 nuevos clientes. Si se suma

la cantidad de personas que asistirían todas las semanas (1 352) más la cantidad de nuevos en todo el año (1 440), se tendría como resultado 2 792. Como se observa es un número mayor a la cantidad proyectada para atender el primer año (2 769). Sin embargo, cabe resaltar que se estima que los primeros meses del primer año esta capacidad será utilizada solo al 10% o 20%, debido a que el centro recién estará ingresando al mercado, y que en los últimos meses del año se incrementará este % para lograr la demanda estimada para el primer año. De manera similar se realizó el cálculo de la capacidad para los siguientes años del proyecto.

Tabla 27: Capacidad de clientes a atender por turno

Zonas	Ambientes (Distribución actual)	Talleres /actividades a realizar	Área (m2)	Capacidad de clientes				
				2021	2022	2023	2024	2025
Primer Piso	Sala	Taller de música y canto	130	20	23	25	28	30
		Karaoke						
		Bingo						
	Sala de estar	Juegos de mesa (Ajedrez, damas, ludo)	41	10	12	15	18	20
		Juegos lúdicos						
		Crucigrama / pupiletras						
	Cocina	Taller de cocina, repostería y alimentación.	40	5	7	8	9	10
	Comedor	Comedor	40					
	Gym	Taller de danza y baile.	70	15	18	20	23	25
		Aeróbicos						
Yoga/Taichí								
cine	Proyección de películas y series	70	25	28	30	33	35	
Sala Juegos	Mesa de billar / Fronton	52.5	10	12	14	15	15	
Pasadizo	Pasadizo	24						
Baño- Sala	Baño- Sala	8						
Baño- cine	Baño- cine	24.5						
Segundo piso	Salón 1	Masajes	70	12	12	14	16	18
		Peluquería/ Barbería						
		Taller Lectura						
	Salón 2	Taller de manualidades.	70	12	12	14	16	18
		Clases de tecnología.						
	Salón 3	Charlas de psicología/ motivación / Cuidado pe	70	14	15	16	18	20
		Taller de memoria						
	Salón 4	Oficinas administrativas / Tópico	80.5					
	Terraza	Área de descanso	123	-	-	-	-	-
Baño grande	Baño 2do piso	24.5						
Lavandería	Lavandería	7						
Depósito	Depósito	10						
Pasadizos	Pasadizos	45						
Zona exterior	Cancha voley/Futbol	Área de actividades deportivas	120	10	12	15	18	20
	Piscina	Natación	150	10	12	15	18	20
	Juegos externos	Fulbito de mano/ Juego de sapo	20	5	5	6	7	8
	Sala externa	Talleres de pintura y cerámica.	10	6	7	8	9	10
	Estacionamiento	Estacionamiento	56.5					
	Area Verde	Taller de jardinería, Juegos lúdicos y otros	1643.5	15	20	30	40	50
Capacidad máxima clientes en 1 turno				169	195	230	268	299
Capacidad máxima clientes en 2 turnos				338	390	460	536	598
4 grupos diferentes por semana				1352	1560	1840	2144	2392
Nuevos clientes en todo el año				1440	1584	1680	1824	1920
<b>Total Personas que se podría atender como máximo al año</b>				<b>2 792</b>	<b>3 144</b>	<b>3 520</b>	<b>3 968</b>	<b>4 312</b>
Cantidad servicio paquete básico que se podría atender al año				363	409	458	516	561
Cantidad servicio paquete medio que se podría atender al año				1 480	1 666	1 866	2 103	2 285
Cantidad servicio paquete premium que se podría atender al año				949	1 069	1 197	1 349	1 466

Finalmente, se podría concluir que el Centro de Reintegración si tiene capacidad de servicio suficiente para atender la demanda del proyecto a lo largo de su duración.

Cabe precisar que se realizará una programación previa de asistencia al centro para cada día o semana, de tal forma de que no se exceda el aforo establecido y también de que no se genere malestar al adulto mayor; es decir, para el inicio de cada día o semana, ya se tendrá calculada la relación de clientes que asistirán. Un caso atípico podría ser que un día se quieran inscribir más personas de la cantidad permitida, en este caso, se dará prioridad a las personas que están inscritas con el paquete premium, seguido de las inscritas con el paquete medio y finalmente el paquete básico. En caso de que sean dos personas del mismo paquete las que quieran inscribirse, se priorizará a la persona con asistencia frecuente.

### **3.3 Procesos operativos**

El centro ofrecerá una interacción continua entre el cliente y los trabajadores. Es decir, los procesos y sus respectivas actividades se agruparán en aquellos que ofrezcan un valor a la oferta, a los que se denominará Procesos de Servicio, y aquellos que proporcionen un soporte para lograr el cumplimiento de los servicios a ofrecer se les denominará Procesos de Soporte.

#### **3.3.1 Descripción de los procesos de servicio**

Los procesos de servicio permitirán ofrecer un servicio de calidad que genere valor para el cliente. A continuación, se detallarán todos los procesos de servicio del centro.

##### ***A) Proceso de contacto e inscripción***

El proceso tiene como alcance la recepción del cliente o familiar en búsqueda de información, pasando por la evaluación de la propuesta por parte de cliente hasta la decisión o no de la inscripción al servicio, ver flujo completo en la Figura 8. Cabe mencionar que en el primer contacto con el cliente es importante recabar su información general, ya que en caso este no desee afiliarse al servicio, posteriormente se le pueda contactar y ofrecerle reevaluar la propuesta.

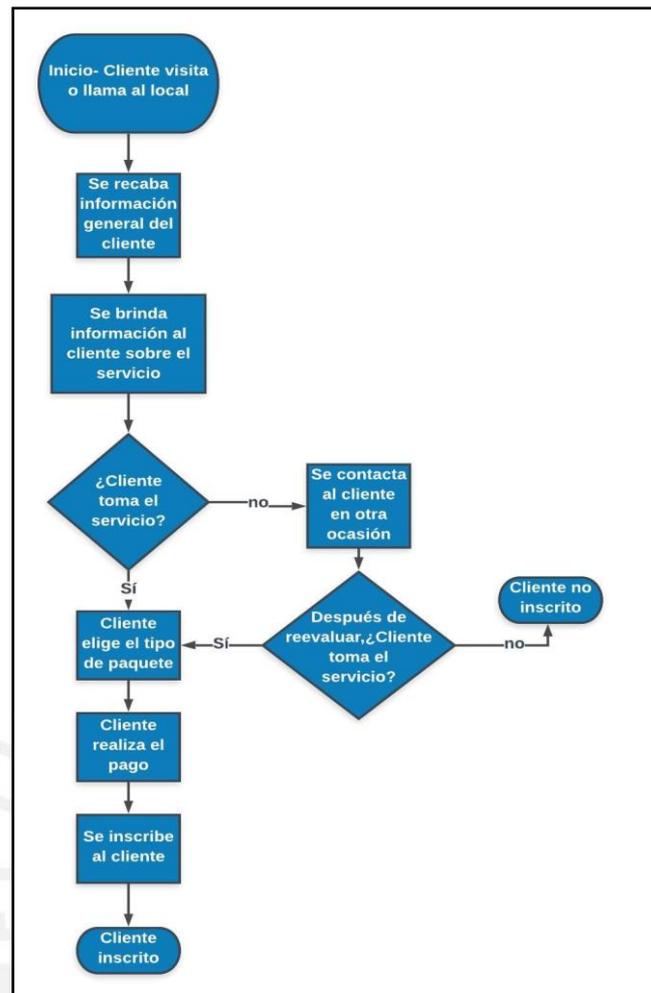


Figura 8: Diagrama de flujo del proceso de contacto e inscripción

### ***B) Proceso de traslado al local***

Se brindará el servicio de movilidad de ida y vuelta. El servicio inicia con el recojo del cliente en un punto cercano a su casa, ya sea una avenida principal, una calle, un jirón, o un paradero y continua con el traslado de este al local. Durante el viaje se aprovechará en entregar a todos los clientes el programa del día; es decir, el horario de talleres, actividades y charlas que se desarrollarán ese día, con la idea de que ya desde ese momento ellos pueden ir decidiendo a que taller o actividad ingresarán primero, a cuál segundo y así sucesivamente. Esto agilizará el flujo del proceso al ingresar al local. Cabe resaltar que el cliente puede elegir entre talleres, actividades o charlas y actividades libres (al aire libre). Al finalizar sus actividades, el cliente se dirige a la móvil para su posterior traslado a su casa. En el caso del

retorno si será posible llevar al adulto mayor hasta su vivienda. El diagrama de flujo de este proceso se observa en la Figura 9.

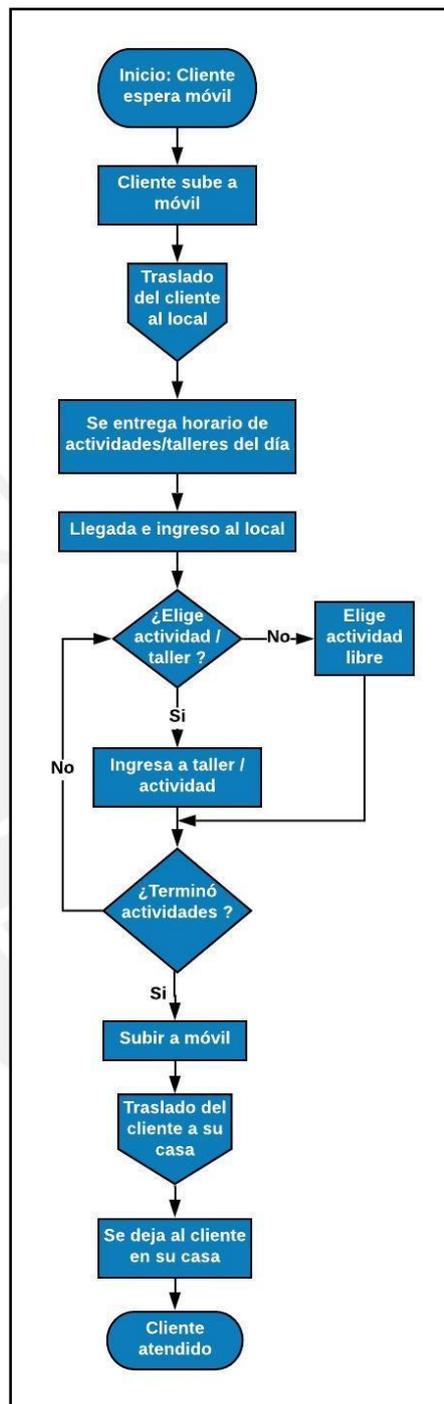


Figura 9: Diagrama de flujo del proceso del traslado al local

### ***C) Proceso de desarrollo del servicio***

Desde la recepción hasta la salida de los clientes, se contará con personal que estará presto a solucionar cualquier duda o inquietud que estos tuviesen. Las actividades, taller y charlas que se llevarán a cabo estarán a cargo de profesionales altamente capacitados que brindarán una atención de calidad. Además, semanalmente se variará la programación en cuanto a horarios, actividades y espacios asignados para la libre elección de los adultos mayores. Las aulas y demás ambientes que se utilizarán serán amplios y con una infraestructura diseñada para adultos mayores de 60 años. También se contará con un tópico para cualquier urgencia. Finalmente, como parte del servicio se mantendrá constante comunicación (semanalmente) con el adulto mayor y con un familiar principalmente por vía telefónica o WhatsApp, y en alguna ocasión mediante una visita a su hogar. Esto con el objetivo de recibir cualquier comentario, recomendación o sugerencia para así poder realizar un *feedback* del servicio.

#### **3.3.2 Descripción de los procesos de soporte**

Los procesos de soporte abarcan actividades necesarias para el correcto funcionamiento de los procesos de servicio. A continuación, se detallan todos los procesos de servicio del centro.

##### ***A) Gestión Administrativa***

Proceso en el cual se realizará el registro y almacenamiento de toda la información de los clientes, del personal y de la empresa. También se desarrollará las gestiones para todas las actividades a realizarse. Este proceso estará a cargo del coordinador de Administración y Finanzas, y su asistente administrativo.

### **B) *Gestión Financiera***

El proceso se basa en el manejo de los estados financieros de la organización, reportes de estados y presupuestos, este proceso estará bajo la responsabilidad del coordinador de Administración y Finanzas.

### **C) *Recursos Humanos***

El proceso tendrá como alcance la búsqueda, contratación y administración de la relación de los trabajadores de la organización, también tendrá como responsabilidad generar los protocolos de retención de talento, así como los programas de capacitación e incentivos. Este proceso estará a cargo de un psicólogo, especialista en reclutamiento de personas.

### **D) *Legal***

Se contratará con los servicios de un estudio de abogados para los diferentes asuntos legales de la organización (tercerizado), que tendrá como responsable dentro de la organización al coordinador de Administración y Finanzas.

### **E) *Marketing***

Para que el público objetivo conozca la organización y su servicio, es importante también un proceso de soporte de Marketing. Además, este proceso busca entender el mercado y las necesidades de los clientes, para así poder establecer estrategias. Se tendrá a cargo de este proceso al coordinador de Marketing y Publicidad, quien se encargará de dirigir la imagen institucional del centro.

## **3.4 Infraestructura**

Toda la infraestructura del local estará diseñada con un enfoque especial para adultos mayores de 60 años, tomando todas las medidas de seguridad y sobre todo accesibilidad. A continuación, se describirán las características de los distintos ambientes del local ubicado en Cieneguilla.

**Sala:** Es un ambiente que tiene un área de 130 m<sup>2</sup> y está ubicado en el primer piso. El primer lado es una pared de cemento que la separa del salón de cine. Los siguientes dos lados son también paredes de cemento, pero contienen amplias mamparas de vidrio que permiten el ingreso de luz natural. Uno de estos contiene la puerta de ingreso, que es deslizante y también de vidrio. El último lado es el que está al frente de la sala de Star, por lo cual no está delimitado por una pared. Este ambiente contará con mesas y sillas para 4 personas, un proyector y un mini parlante.

**Sala de Star:** Este ambiente ubicado en el primer piso es similar a sala, pero en menor tamaño, ya que tiene un área de 41 m<sup>2</sup>, por lo que contará con menor cantidad de mesas y sillas para 4 personas, y con un parlante. La pared de un lado es de cemento y la separa de la sala de juegos. Los otros tres lados tienen exactamente las mismas características que la sala.

**Cocina:** Esta comprende un área de 40 m<sup>2</sup> y está ubicada en la esquina posterior del primer piso. Es una cocina con isla, llamada así porque dispone de un módulo central bajo que permite el tránsito alrededor de ella. Comprende también estantes adheridos a la pared en la parte superior, cajones en la parte inferior y gabinetes tanto en la parte inferior como superior. Además, la cocina tiene un horno, una refrigeradora, una campana extractora de humo y un amplio lavadero.

**Comedor:** Ambiente de 40 m<sup>2</sup> ubicado al costado de la cocina que contiene dos mesas grandes y sillas para 14 personas cada una. En dos de sus lados, las paredes comprenden una ventana de vidrio cada una, que permite disponer de gran iluminación.

**Sala de Cine:** La sala tiene un área de 70 m<sup>2</sup> y está conformada por 5 columnas y 7 filas, todas ellas ubicadas en la zona central del salón, teniendo así espacios para los pasadizos y poder transitar. Esta sala está acondicionada con un aislamiento acústico, a fin de evitar la transmisión de ruido desde el interior hacia el exterior y viceversa. También dispone de una pantalla grande y de una correcta distribución de sus canales de audio.

**Sala de juegos:** Es un salón que comprende un área de 52,5 m<sup>2</sup>, el cual contiene una mesa de billar y una mesa de paleta frontón. Está ubicada en el primer piso al frente del cine y al costado de la sala de Star.

**Gym:** Abarca un espacio de 70 m<sup>2</sup>, que está ubicado en la parte posterior del primer piso. Este ambiente contiene amplios espejos en tres de sus lados, trotadoras, bicicletas estacionarias, colchonetas, bancos de *steps* y un mini componente para la música.

**Otros ambientes del 1° piso:** Dentro de estos está el baño de la sala, 8 m<sup>2</sup> de área, el baño del cine, 24,5 m<sup>2</sup> de área, la escalera y los pasadizos del primer piso que comprenden en total un área de 24 m<sup>2</sup>.

**Habitaciones:** Todas las habitaciones están ubicadas en el segundo piso y tienen un área de 80,5 m<sup>2</sup> cada una. Tres de ellas serán habilitadas para algunos de los talleres y para las charlas. La cuarta habitación comprende un pequeño tópic y las oficinas administrativas.

**Terraza:** Comprende un área muy amplia, 120 m<sup>2</sup>, en la cual en algunas situaciones se desarrollará actividades que son posibles al aire libre, como Yoga, Taichí, entre otros.

**Otros ambientes del 2° piso:** Dentro de estos está la escalera, la lavandería, de 7 m<sup>2</sup> de área, el baño grande, de 24,5 m<sup>2</sup> de área, y un pequeño depósito de 10 m<sup>2</sup> y el pasadizo, que comprenden en total un área de 45 m<sup>2</sup>.

**Ambientes de la zona exterior:** En la parte de adelante de la casa construida se tiene una cancha mixta (vóley y fútbol) que comprende un área de 120 m<sup>2</sup>. Al costado de esta cancha está la piscina, que tiene un área de 150 m<sup>2</sup> y una profundidad de 1 m hasta 2,3 m. Delante de la cancha mixta, justo detrás del arco, hay un espacio de 20m<sup>2</sup> para juegos externos que será utilizado para fulbito de mano, juego de sapo y otros. También en un lado adyacente a la casa, se tiene la sala externa, un pequeño ambiente de 10 m<sup>2</sup> que será utilizado para los talleres de pintura y cerámica. Por otro lado, se tiene también un área de 94 m<sup>2</sup> destinado para 7 estacionamientos (incluye un estacionamiento para discapacitados). Finalmente, todo lo que

resta de m<sup>2</sup> corresponde a las áreas verdes del local, en las que se llevarán a cabo el taller de jardinería y también diferentes actividades que necesitan ser desarrolladas al aire libre.

Las medidas, el tamaño y el aforo para cada área del centro, incluido los baños, cumplen con las Normas Técnicas del Reglamento Nacional de Edificaciones (El Peruano, 2019). El aforo incluye los clientes que va a ser atendido y el personal que brindará la atención, el cuadro final del aforo detallado de cada área se puede observar en la Tabla 28.

Tabla 28: Aforo de cada área del centro

Zonas	Ambientes (Distribucion actual)	Talleres /actividades a realizar	Área (m2)	AFORO
Primer Piso	Sala	Taller de música y canto	130	33
		Karaoke		
		Bingo		
	Sala de estar	Juegos de mesa (Ajedrez, damas, ludo)	41	22
		Juegos lúdicos		
		Crucigrama / pupiletras		
	Cocina	Taller de cocina, repostería y alimentación.	40	12
	Comedor	Comedor	40	15
	Gym	Taller de danza y baile.	70	28
		Aeróbicos		
Yoga/Taichí				
cine	Proyección de películas y series	70	36	
Sala Juegos	Mesa de billar / Fronton	52.5	16	
Pasadizo	Pasadizo	24	-	
Baño- Sala	Baño- Sala	8	1	
Baño- cine	Baño- cine	24.5	10	
Segundo piso	Salón 1	Masajes	70	21
		Peluquería/ Barbería		
		Taller Lectura		
	Salón 2	Taller de manualidades.	70	20
		Taller de memoria		
	Salón 3	Charlas de psicología/ motivación / Cuidado pe	70	22
		Clases de tecnología		
	Salón 4	Oficinas administrativas / Tópico	80.5	10
	Terraza	Área de descanso	123	20
Baño grande	Baño 2do piso	24.5	10	
Lavandería	Lavandería	7	1	
Depósito	Depósito	10	2	
Pasadizos	Pasadizos	45	-	
Zona exterior	Cancha voley/Futbol	Área de actividades deportivas	120	20
	Piscina	Natación	150	22
	Juegos externos	Fulbito de mano/ Juego de sapo	20	8
	Sala externa	Talleres de pintura y cerámica.	20	11
	Estacionamiento	Estacionamientos	94	20
	Area Verde	Taller de jardinería, Juegos lúdicos y otros	1596	50
<b>Aforo Total Local</b>				<b>410</b>

### 3.5 Equipamiento

Los requerimientos de maquinaria, equipos, muebles y enseres se obtienen en base a las actividades, talleres o charlas que se ofrecerá y también a la capacidad de clientes que el centro puede atender, las cuales fueron determinadas en el punto 3.2 (Capacidad de servicio).

En la Tabla 29 se puede observar el detalle de los máquinas y equipos que se utilizará, y en la Tabla 30 los muebles y enseres. Cabe precisar que la elección de la marca y modelo de cada producto se realizó tomando en consideración su calidad y prestigio en el mercado. En el Anexo I, se detallan los precios de cada uno.

Tabla 29: Maquinaria y equipos

Elemento	Cantidad	Ambiente
Trotadoras	4	Gym
bicicletas estacionarias	4	Gym
Mini componente	2	Gym
Proyector para cine	1	Cine
Impresora multifunción	2	Oficinas adm.
Laptop	3	Oficinas adm.

Tabla 30: Muebles

Elemento	Cantidad	Ambiente
Juego de mesas pequeñas y sillas	15	Sala / Sala de Star
Juego de mesas grandes y sillas	3	Comedor/Sala
Mesa de Billar	1	Sala Juegos
Mesa Paleta Frontón	1	Sala Juegos
Mesa de futbol mano	1	Juegos externos
Juego de sapo	1	Juegos externos
Escritorios con sillas	4	Varios
Archivadores	2	Oficinas adm.
Estantes	2	Oficinas adm.
Sillón columpio	1	Exterior
Sillones	2	Sala / Sala de Star
Hamacas	4	Terraza

### 3.6 Materiales

Para el correcto desarrollo de las actividades del centro y sobre todo para poder hacer uso del equipamiento mencionado anteriormente es necesario contar con diversos materiales. El detalle de estos materiales se puede observar en la Tabla 31.

Tabla 31: Materiales

Elemento	Cantidad	Ambiente
Colchonetas	20	Gym
Banco de Steps	20	Gym
Toallas	20	Gym
Películas	20	Sala de Cine
Flotadores	6	Piscina
Micrófonos	3	Sala
Juego de Ludo	5	Sala de Star
Juego de Jenga	2	Sala de Star
Juego de monopolio	2	Sala de Star
Juego de ajedrez, ludo y damas	7	Sala de Star
Juego de Bingo	1	Sala
Juego de Dardos	1	Sala externa
Juego de Vóley para Piscina		Piscina
Pelota Fútbol y Vóley	4	Cancha vóley/Futbol
Materiales para Pintura (Pinceles, témperas, acuarelas, acrílicos, etc.)	1	Sala externa
Materiales para masajes (Sábanas, toallas, aceites, cremas, etc.)	1	Salón 1
Materiales de Manualidades (Cartulinas, lana, tijeras, cinta adhesiva, pistola de silicona, etc.)	1	Salón 2
Materiales para Jardinería (Rastrillos, Tijeras, Desbrozadora, mangueras, etc.)	1	Área Verde
Materiales de Limpieza (Escobas, recogedores, trapos, bolsas, químicos)	1	Varios
Materiales para Tópico (Pastillas, gasas, guantes, alcohol, etc.)	1	Tópico
Materiales de Oficina (Hojas Bond, lapiceros, folders, etc.)	1	Oficinas adm.

### 3.7 Distribución del local

Como el local será alquilado, ya se dispone de una distribución de sus ambientes. Sin embargo, se debe realizar una correcta redistribución de algunos ambientes que son posibles ser modificados. Para lograr lo mencionado, se determinará la relación entre estos ambientes, pero, además, se tendrá en cuenta también la relación entre los talleres o actividades que se desarrollarán en estos, cuidando siempre no interrumpir el normal desarrollo de estos. Debido a que el local cuenta con 2 pisos, se hallará el *Layout* óptimo para cada uno ellos.

Primero, se definió los ambientes del primero piso a ser distribuidos. En la Tabla 32, se observa todos ellos. Después, se determina la relación que existe entre ellos mediante Tabla Relacional de Actividades (TRA), que será completada de acuerdo con los criterios de importancia de proximidad entre los ambientes, los cuales se muestran en la Tabla 33. La TRA completada se puede observar en la Figura 10.

Tabla 32: Ambientes a distribuir del primer piso

N°	Ambientes	Talleres /actividades a realizar
1	Sala	Taller de música y canto, karaoke y bingo
2	Sala de estar	Juegos de ajedrez, damas, ludo, crucigrama y pupiletras
3	Cocina	Taller de cocina, repostería y alimentación.
4	Comedor	Almuerzos y meriendas
5	Gym	Taller de danza y baile, aeróbicos y Yoga/Taichí
6	Sala de cine	Proyección de películas y series.
7	Sala Juegos	Mesa de billar y paleta frontón
8	Lavandería	Lavandería
9	Baño 1	Baño de la Sala
10	Baño 1	Baño de la sala cine

Luego de haber obtenido las relaciones entre los ambientes, se procede a graficar el Diagrama de Relación de Actividades (DRA) teniendo en cuenta los enlaces que corresponde a cada letra, tal como indica la Figura 11. El resultado se muestra en la Figura 12.

Tabla 33: Criterios del tipo de relación entre los ambientes

Código de tipo de la relación	Importancia de la relación
A	Absolutamente necesaria
E	Específicamente Importante
I	Importante
O	Ordinaria, no vital
U	Ultima prioridad, no importante
X	Indeseable

Fuente: Muther 1977

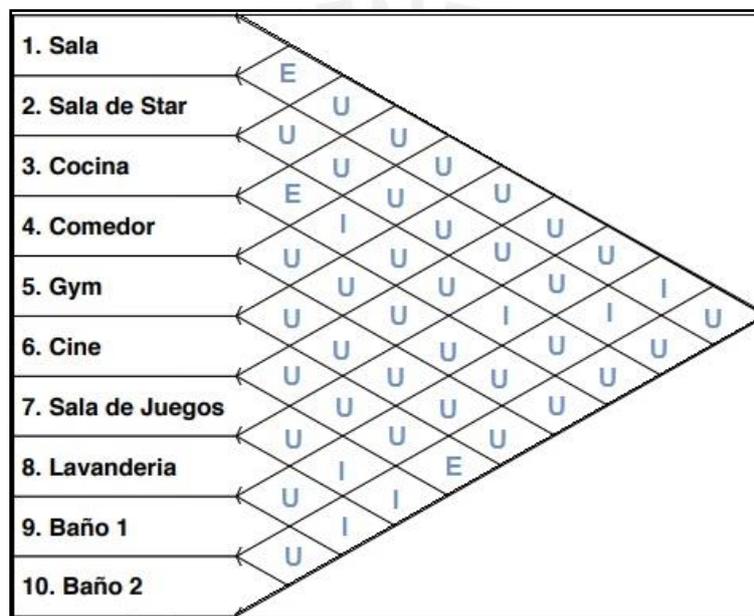


Figura 10: Tabla Relacional de Actividades (TRA) - primer piso



Figura 11: Enlace que corresponde a cada tipo de relación

Fuente: Muther 1977

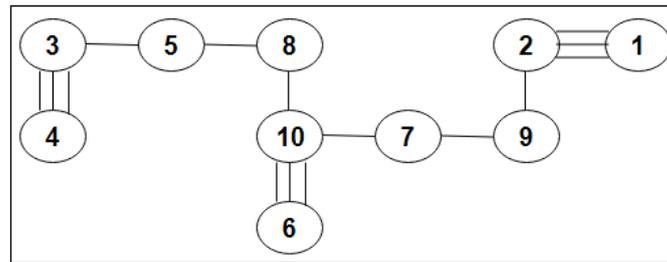


Figura 12: Diagrama de Relación de Actividades (DRA) – primer piso

Seguidamente, aplicando el método analítico se determina el *Layout* de Bloques Unitarios (LBU), se determinó que la distribución ideal de los ambientes debe tener el esquema que se muestra en la Figura 13.

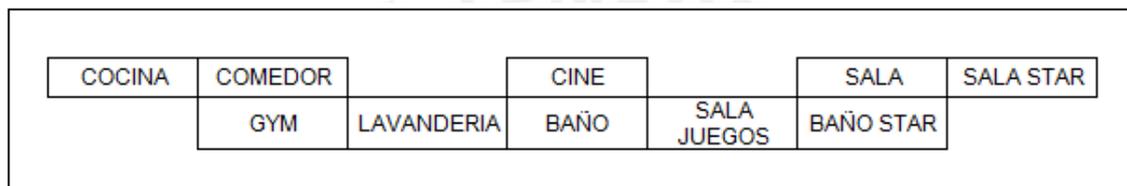


Figura 13: Layout de Bloques Unitarios (LBU) - primer piso

Sin embargo, de acuerdo con las características del local y las áreas requeridas, este esquema exactamente igual no es posible. Por ello, respetando la importancia de las relaciones entre los distintos ambientes, se determinó el LBU final, el cual se observa en la Figura 14.

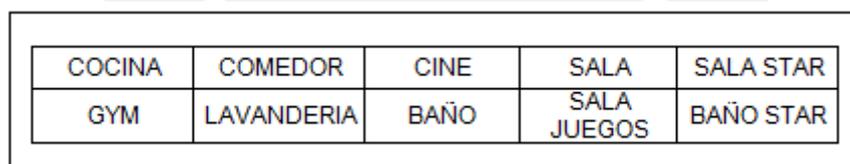


Figura 14: LBU Final - primer piso

Finalmente, se obtuvo el *Layout* óptimo para el primer piso, ver Figura 15.

Se definió los ambientes del segundo piso a ser distribuidos, tal como se muestra en la Tabla 34. De manera similar, se determinó el *Layout* para el segundo piso, el resultado se puede ver en la Figura 16. El detalle completo se observa en el Anexo J. Además, en este mismo anexo también se puede ver el layout de los baños de ambos pisos.

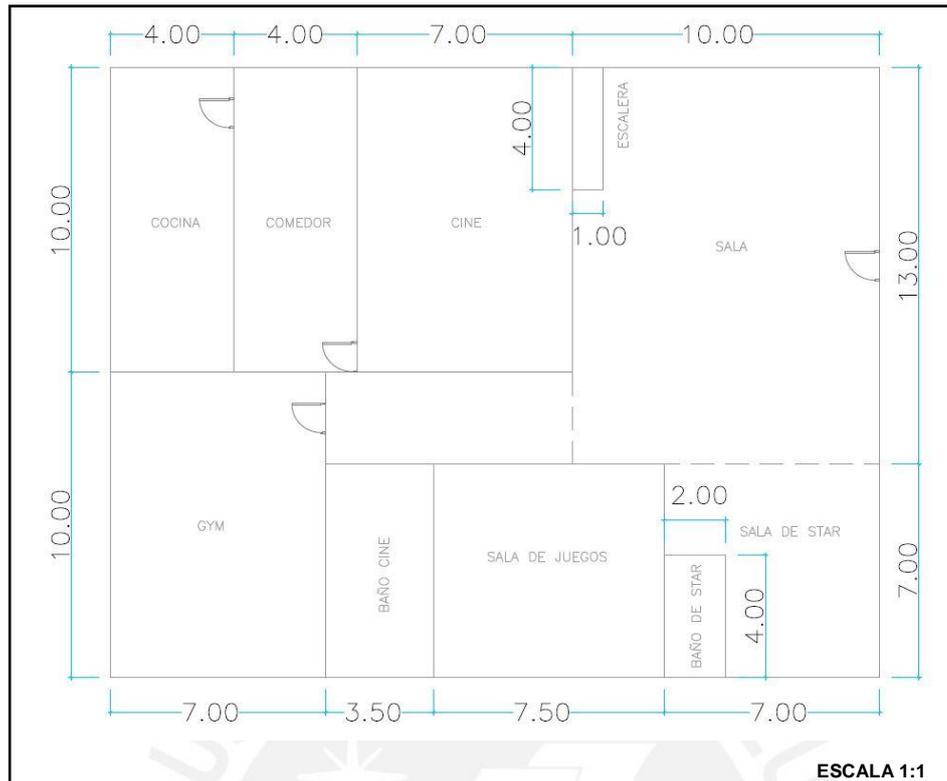


Figura 15: Layout primer piso

Tabla 34: Ambientes a distribuir del segundo piso

N°	Ambientes	Talleres /actividades a realizar
1	Salón 1	Masajes y Taller de Lectura
2	Salón 2	Taller de manualidades y Clases de tecnología
3	Salón 3	Charlas y Taller de memoria
4	Salón 4	Oficinas administrativas / Tópico
5	Terraza	Área de descanso
6	Depósito	Depósito

### 3.8. Calidad del Servicio

La calidad de un servicio es indispensable en las empresas para lograr una ventaja competitiva y realizar el constante estudio del nivel de calidad es muy importante, ya que permite identificar los puntos fuertes y débiles de la organización. Por este motivo, el centro de reintegración realizará algunas estrategias y/o acciones para garantizar la prestación de un servicio de calidad.

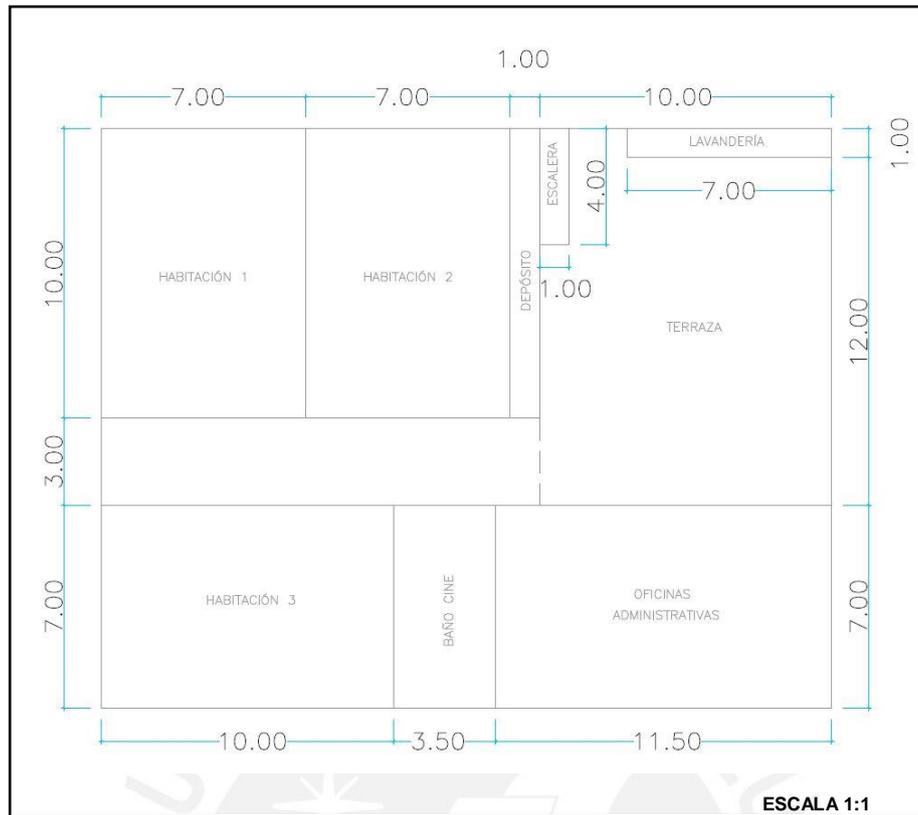


Figura 16: Layout segundo piso

### 3.8.1 Focus Group a los adultos mayores y a sus familiares

Se realizará *focus group* de 5 o 6 adultos mayores una vez al mes para poder obtener información de como estuvo el servicio durante cada semana, cómo se sintieron, qué creen que faltó, que desearían que modifique o se añada. También se realizarán *focus group* con los familiares de los adultos mayores, pero en este caso serán cada 2 o 3 meses y de manera online, con asistencia de entre 8 a 10 personas por reunión. Se decidió que sea online por dos motivos: Primero, porque será complicado reunir físicamente a los familiares que trabajan hasta tarde y en diferentes lugares. Segundo, por qué se obtiene mejores *insights* de esta manera, ya que las personas suelen ser más espontáneas y se obtiene respuestas más honestas.

### 3.8.2 Modelo Lean Canvas

Se desarrolló un modelo Canvas para obtener una visión general del modelo de negocio, de una forma más clara y estructurada, que comprende los principales aspectos que lo

involucran y que gira en torno a la propuesta de valor que se ofrece. Este modelo permitirá encontrar y fomentar nuevas formas de crear, entregar, y captar valor para el cliente mediante el aprendizaje validado. Este es un modelo inicial, ver Tabla 35, pero a lo largo del proyecto este se irá modificando en busca de mejoras. En cada reunión de directorio, que serán trimestrales o semestrales se revisará el modelo actual y se discutirá junto a todos los integrantes su replanteamiento.

### **3.8.3 Método SERVQUAL**

Se utilizará el método SERVQUAL para medir la calidad del servicio. Se realizará a través de un cuestionario, donde se solicita al cliente que califique el servicio recibido, basándose en su percepción. Este cuestionario tiene 5 dimensiones: Elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía. Se realizarán una vez por semana, se elegirá el día de manera aleatoria y se efectuarán en la movilidad, durante el retorno a casa.

Para este tipo de proyecto, casi todo el servicio está a cargo de los profesionales que realizarán las charlas, talleres y demás actividades; motivo por el cual, el cuestionario estará enfocado en obtener un *feedback* de ellos, y con esto poder hacerles un seguimiento de como vienen desarrollando sus labores y así el centro pueda garantizar un servicio de calidad.

El procedimiento de la entrevista es el siguiente: Primero, se solicitará a cada adulto mayor que resuelva el cuestionario de 12 preguntas, las cuales harán referencia a cada una de las cinco dimensiones de evaluación de calidad mencionadas. Después de la evaluación se calculará la brecha, la cual es la diferencia entre el valor esperado y el valor recibido (calificación que el AM da al centro). En caso las brechas sean las mínimas; es decir, no hay mucha diferencia entre lo que se espera de la satisfacción del cliente y lo que este realmente percibió, se podría decir que los resultados fueron positivos y el servicio va por buen camino, caso contrario, se deberían implementar cambios en busca de mejoras en el servicio. Para

implementar estos cambios, se podría replantear el modelo Canvas presentado en el anterior subcapítulo. A continuación, se observa el detalle del cuestionario en la Figura 17.

#### **3.8.4 Otras acciones**

El centro realizará también las siguientes acciones durante su operación para garantizar la calidad del servicio:

- Revisar e innovar constantemente la cartera de las diferentes actividades, talleres, charlas y ejercicios que se ofrecerán para lograr la permanente satisfacción del cliente.
- Cuidar al máximo la imagen de la empresa con un monitoreo constante de la calidad del servicio que se está brindando, ya que de esta dependerá atraer nuevos clientes y fidelizar a los que ya se tiene.
- Establecer comunicación permanente con los adultos mayores del centro y sobre todo con sus familiares, programando visitas o llamadas, para que se vea el compromiso que se tiene con el adulto mayor y su familia. El objetivo es fidelizar a los clientes y que estos recomienden el centro recreacional.
- Supervisar periódicamente a todo el personal con el fin de evaluar su desempeño y sobre todo su compromiso con la empresa, en especial con el personal que estará encargado directamente con el servicio que se ofrecerá.

Tabla 35: Modelo Lean Canvas

ALIADOS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	VENTAJA ESPECIAL	SEGMENTO DE CLIENTES
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Profesionales contratados: Geriatras, enfermeras, profesores, psicólogos, terapeutas, entre otros.</li> <li>* Dueño del local a alquilar</li> <li>* Servicio de transporte a los clientes (tercerizado)</li> <li>* Servicio de limpieza (tercerizado)</li> <li>* Servicio de seguridad (tercerizado)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Brindar charlas, clases, taller y otras actividades de calidad y que cumplan con las expectativas del cliente.</li> <li>* Paseos mensuales de confraternidad</li> <li>* <i>Focus group</i> semanales</li> <li>* Comunicación constante con familiares de los adultos mayores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Servicio enfocado en el entretenimiento e reintegración del adulto mayor</li> <li>* Se contará con profesionales altamente capacitados y con experiencia en adultos mayores</li> <li>* Variado portafolio de actividades, talleres, charlas y ejercicios, con horarios repetidos durante el día.</li> <li>* Se contará con una movilidad que traslade al adulto mayor desde su casa al local y viceversa.</li> <li>* Infraestructura habilitada para personas de la tercera edad.</li> <li>* Servicio Postventa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Celebración y regalos de cumpleaños y por días festivos como día del padre, madre o día del adulto mayor.</li> <li>* Descuentos por fidelización del cliente</li> <li>* Grupo de <i>WhatsApps</i> con familiares de los adultos mayores para estar en constante contacto</li> </ul>	<p>Todo adulto mayor entre 60 y 75 años, de género femenino o masculino que pertenezcan al NSE B, que sean autovalentes, no presenten problemas de salud que requiera de tratamiento médico especializado y residan en las Zonas 6 y 7: Jesus María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Isidro, Miraflores, San Miguel, San Borja, Surco y La Molina.</p>
	<p style="text-align: center;"><b>RECURSOS CLAVE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Local: infraestructura de 2 500 m2 en Pachacamac</li> <li>* Talento Humano: profesionales de calidad y con experiencia.</li> <li>* Servicios tercerizados: Seguridad, movilidad y limpieza.</li> </ul>		<p style="text-align: center;"><b>CANALES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Sede ubicada en Pachacamac</li> <li>* Portal Web</li> <li>* Central Telefónica/<i>WhatsApp</i></li> <li>* Televisión</li> <li>* Radio</li> <li>* Periódicos</li> <li>* Paneles Vía Pública</li> </ul>	
<b>ESTRUCTURA DE COSTES</b>		<b>FLUJO DE INGRESOS</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Pago de nóminas para profesionales contratados</li> <li>* Alquiler del local</li> <li>* Pago a servicios tercerizados</li> <li>* Pago de servicios básicos</li> <li>* Pago a las entidades financieras</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>* Ingreso por servicio de paquete básico</li> <li>* Ingreso por servicio de paquete Medio</li> <li>* Ingreso por servicio de paquete Premium</li> </ul>		

### CUESTIONARIO SERVQUAL

Querido compañero, le solicitamos su gran apoyo realizando este cuestionario, para poder saber su apreciación sobre el servicio que viene recibiendo en el Centro de Reintegración; por lo cual, se le agradecería su sinceridad en sus respuestas.

#### INSTRUCCIONES:

Lea usted detenidamente cada pregunta que se le presenta y responda según su percepción:

Si usted está **totalmente en desacuerdo**, deberá marcar el número **1**

Si usted está **en desacuerdo**, deberá marcar el número **2**

Si usted **No** está en desacuerdo ni de acuerdo, deberá marcar el número **3**

Si usted está **de acuerdo**, deberá marcar el número **4**

Si usted está **totalmente de acuerdo**, deberá marcar el número **5**

**¡Gracias por su tiempo!**

CUESTIONES SOBRE EL CENTRO DE REINTEGRACIÓN	TOTALMENTE: EN DESACUERDO / DE ACUERDO				
<b>Elementos Tangibles</b>					
1. ¿Encuentra el local amplio y atractivo?	1	2	3	4	5
2. ¿Encontró las instalaciones dentro del local limpias y ordenadas?	1	2	3	4	5
3. ¿Le parece atractiva la publicidad que realiza el centro en los diferentes medios?	1	2	3	4	5
<b>Fiabilidad</b>					
4. ¿La atención de los trabajadores del centro es buena?	1	2	3	4	5
5. ¿Le agradó los Talleres, charlas, clases y actividades que recibió?	1	2	3	4	5
<b>Capacidad de respuesta</b>					
6. ¿Los trabajadores están siempre dispuestos ayudarlo?	1	2	3	4	5
7. ¿Considera que los profesores manejan una muy buena comunicación con usted y sus compañeros?	1	2	3	4	5
8. ¿Los profesores tienen paciencia para explicar y aclarar dudas?	1	2	3	4	5
<b>Seguridad</b>					
9. ¿Cree que los trabajadores se encuentran bien capacitados para el trabajo que realizan?	1	2	3	4	5
10. ¿Siente que los trabajadores y el centro se preocupan por usted?	1	2	3	4	5
<b>Empatía</b>					
11. ¿Los trabajadores le inspiran confianza?	1	2	3	4	5
12. ¿Los trabajadores son amables y muestran respeto?	1	2	3	4	5

Figura 17: Cuestionario Servqual

### 3.9. Evaluación de Impacto Ambiental

El presente proyecto busca brindar un servicio que contribuya con el desarrollo sostenible, lo cual implica ser rentable, pero realizando actividades que no impacten de manera negativa al medio ambiente, y de esta forma, se pueda contribuir a mejorar las condiciones de vida de la sociedad presente y futura. Por tal motivo, se empleó la Matriz de Índice de Riesgo Ambiental (IRA), para el análisis de los aspectos e impactos ambientales generados por el servicio, así también, para plantear mejoras y lograr el objetivo de controlar los aspectos ambientales significativos y mitigar los impactos ambientales significativos. Los criterios de calificación de cada índice de la matriz se detallan en el Anexo K. Como resultado, ver Tabla 36, se ha encontrado dos aspectos ambientales, de nivel de riesgo moderado, como los más significativos.

El primero factor es el recurso del agua principalmente, por la piscina, la cantidad de baños y las grandes áreas verdes para regar. Para mitigar el desperdicio del agua se instalarán inodoros, lavaderos y caños ahorradores. A futuro se buscará reutilizar el agua que se retira de la piscina para el regado de las áreas verdes. También se mantendrá comunicación permanente con los clientes para el adecuado uso del agua.

El segundo factor significativo son los residuos sólidos que se generará diariamente en el centro. Por un lado, el centro realizará una segregación de la basura implementando tachos para cada tipo de desechos: orgánicos, plásticos, papel/cartón, entre otros, ver Figura 18. En la cocina muy importante que se separe la basura orgánica como los restos de comida, cáscaras de frutas y vegetales para facilitar posteriormente su rápida degradación en el suelo. Se realizarán capacitaciones constantes para que los clientes puedan hacer uso correcto de estos tachos y también para que tomen conciencia y en casa también realicen una adecuada eliminación de los desechos generados. Por otro lado, para el desecho de la basura se utilizará

bolsas de basuras biodegradables y, asimismo, se realizará un trabajo en conjunto con la municipalidad de Cieneguilla para contribuir con su campaña de reciclaje y en general con el correcto desecho de los recursos sólidos.



Figura 18: Tachos de reciclaje

### 3.10. Cronograma de Implementación

Se realizó el cronograma de implementación, el cual permitió calcular la duración aproximada de la implementación del proyecto, obteniendo como resultado 120 días. A continuación, en la Tabla 37, se muestra el detalle de duración de cada una de las actividades que compone este cronograma.

Tabla 36: Matriz IRA

Actividades	Entradas	Salidas	Aspectos Ambientales	Impacto Ambiental	Índice de frecuencia (IF)	Índice de control (IC)	Alcance (AL)	Severidad (IS)	IRA	¿Significativo?	Medidas a tomar
Talleres / Charlas	Materiales (Lapices, lapicreos, plumones, hojas Bond, cartulinas, etc)	Plástico, Papeles, cartones usados	Generación de residuos sólidos / Consumo de Recursos (Agua, Luz)	Contaminación del suelo / Agotamiento de recursos	4	3	1	2	16	NO	
Meriendas saludables/ Taller cocina y repostería	Alimentos, agua	Residuos organicos, aguas servidas	Efluentes/ Generación de residuos / Consumo de Recursos (Agua, Luz)	Contaminación del suelo, agua y aire / Agotamiento de recursos	5	3	2	4	40	SI	Segregación de la basura/ Instalar lavaderos y caños ahorradores / Incentivar el ahorro de agua
Actividades de recreación	Cartón, plástico, madera, plumones, hojas Bond, cartulinas, etc)	Plástico, Papeles, madera y cartones usados	Generación de residuos sólidos / Consumo de Recursos (Agua, Luz)	Contaminación del suelo / Agotamiento de recursos	4	3	1	2	16	NO	
Natación / Actividades físicas/ Taller de Jardinería	Agua, Plantas	Desmote de Jardinería	Generación de residuos comunes / Consumo de Recursos (Agua)	Contaminación del agua / Agotamiento de recursos	4	3	2	4	36	SI	Reutilizar el agua que se retira de la piscina para el regado de las áreas verdes
Peluquería/Masajes	Materiales peluquería	Agua con químicos	Generación de residuos sólidos / Consumo de Recursos (Agua, Luz)	Contaminación del suelo / Agotamiento de recursos	5	3	1	3	27	NO	



## Capítulo 4. Estudio Legal

En todo proyecto es de vital importancia considerar los aspectos legales que determinarán las restricciones que podrían impedir o bien limitar el funcionamiento de este. Por tal motivo, en este capítulo se definirá el tipo de sociedad más idóneo para la empresa, se identificará las normas legales y tributarias bajo las cuales se constituirá, y se describirá los beneficios sociales que ofrecerá el centro de reintegración.

### 4.1. Tipo de sociedad

La empresa optó por adoptar una Sociedad Anónima Cerrada (S.A.C), debido a las siguientes características (Gestión, 2019- B):

- Contará con un mínimo de 2 y un máximo de 20 socios.
- Los socios aportantes no comprometerán sus activos personales para responder por deudas sociales.
- El capital social estará representado por acciones nominativas y estará conformado por el aporte de cada socio; por ello, se tendrá una junta general de accionistas, además de contar con un gerente general. No se contará con un directorio.
- Las decisiones serán tomadas por la junta de accionistas y el gerente general.
- Las acciones no serán inscritas en el Registro Público de Mercado de Valores.

### 4.2. Constitución de la empresa

Para constituir una empresa, se debe seguir una serie de pasos, los cuales se puede observar en la Tabla 38.

Previamente, ya se ha definido claramente las actividades a desarrollar, los socios que conformarán la empresa, cuál será el aporte de cada uno de estos y el tipo de sociedad a conformar.

Tabla 38: Pasos a seguir para la inscripción de una empresa.

1	Búsqueda y reserva del nombre
2	Elaboración del Acto constitutivo (Minuta)
3	Abono de capital y bienes
4	Elaboración de Escritura Pública
5	Inscripción en Registros Públicos
6	Inscripción al RUC para persona jurídica
7	Tramitar la licencia municipal

Fuente: SUNARP 2018

Primero, corresponde elegir un nombre para la empresa, el cual será verificado y posteriormente la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos (SUNARP) emitirá el Certificado de Reserva Registral.

Segundo, a través de un documento los representantes de la empresa manifiestan su voluntad de constituir la persona jurídica. El acto constitutivo consta del pacto social y los estatutos. También, se nombra a los primeros administradores, de acuerdo con las características de la persona jurídica.

En cuanto al aporte de capital, podrá aportarse dinero, el cual se acreditará con el documento expedido por una entidad del sistema financiero nacional; o bienes (muebles o inmuebles, en estos últimos se entienden los derechos de crédito) los que se acreditarán con la inscripción de la transferencia a favor de la empresa o sociedad, con la indicación de la transferencia en la escritura pública o con el informe de valorización detallado y el criterio empleado para su valuación, según sea el caso.

Luego de haber redactado el acto constitutivo, es necesario que lo revise un notario público y lo eleve a Escritura Pública. De esta forma, se generará la Escritura Pública de constitución. Este documento debe estar firmado y sellado por el notario, y tener la firma del titular o los socios.

Quinto, se realiza la inscripción de la empresa o sociedad en el Registro de Personas Jurídicas de la SUNARP, la cual cuenta con 15 días para aceptar el trámite. Con su aprobación, la nueva empresa ya existe legalmente.

Creada la empresa, es necesaria la inscripción ante la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT) para la obtención del Registro Único de Contribuyentes (RUC), código que permite a la empresa iniciar operaciones. Luego se solicita ante el Ministerio de Trabajo la apertura del Libro de Planillas, así como los Libros Contables y Societarios ante un Notario Público.

Finalmente, se tramita la Licencia Municipal de Funcionamiento, que permite acreditar la formalidad del negocio ante entidades públicas y privadas, favoreciendo el acceso al mercado y garantizando el libre desarrollo de la actividad económica autorizada por la municipalidad (Gestión, 2018- B).

### **4.3. Tributación**

Los tributos son porcentajes de los ingresos generados de la economía, tanto por las personas como por las empresas, y son el medio por el que el Estado se financia para realizar obras públicas y mantener el adecuado funcionamiento del aparato estatal. A continuación, se presenta estos tributos que son aplicables a la empresa:

#### ***A. Impuesto General a las Ventas (IGV)***

Es el tributo que se paga por las compras o servicios realizados. Actualmente la tasa de IGV es de 18%, esta cantidad incluye el 2% correspondiente al Impuesto de Promoción Municipal (IPM).

#### ***B. Impuesto a la renta***

El artículo N° 55 de la Ley del Impuesto a la Renta, publicado en diciembre del 2016, indica que el impuesto se determinará aplicando la tasa de 29,5% sobre su renta neta. Este impuesto se aplica a las utilidades antes de impuestos, en caso sean estas positivas. Cabe

mencionar que este es el régimen general, pues hay varios regímenes dependiendo del tamaño y tipo de empresa.

La empresa se acogerá al Régimen General del Impuesto a la Renta el cual comprende a personas naturales y personas jurídicas que obtengan rentas de tercera categoría provenientes de actividades de comercio, industria o de servicio.

#### ***C. Tasa por licencia de apertura de establecimiento***

Según la Ley N° 28976, a nivel municipal se requiere una autorización para el funcionamiento de la empresa. La licencia es entregada previa a una evaluación de predio y presentación de los planos del local y un plan de seguridad adjunto.

#### ***D. Licencia de Funcionamiento***

Es pagado por única vez antes del inicio de las operaciones. Su valor será el consolidado de los costos de evaluación por zonificación, compatibilidad de uso e inspección técnica de seguridad.

#### ***E. Licencia de Defensa Civil***

Este documento será emitido por la municipalidad de Cieneguilla, luego de evaluar e inspeccionar las condiciones de seguridad del establecimiento, el cual tiene vigencia de 2 años según Ley N° 30619 establecida en julio del 2017.

### **4.4. Beneficios Sociales**

Las empresas están en la obligación de velar por sus trabajadores y para eso deben otorgar todos los beneficios sociales correspondientes. El centro de reintegración proveerá a sus trabajadores los siguientes beneficios:

- **Vacaciones:** Los trabajadores que cumplan un año de servicio a la empresa, tienen derecho a 30 días continuos de vacaciones remuneradas, que pueden ser fraccionadas en periodos no menores a 7 días.

- **Horas extras:** La jornada legal es de 8 horas diarias o 48 horas semanales como máximo. Si el trabajador realiza actividades laborales fuera de la jornada legal, estas horas en sobretiempo deben ser remuneradas, siendo su monto mínimo un 25% más del valor de la hora ordinaria.

- **Gratificaciones:** Se otorgarán a los trabajadores 2 gratificaciones anuales ordinarias (Fiestas Patrias y Navidad), que están normadas y son de carácter obligatorio. Cada trabajador recibirá un sueldo íntegro, siempre y cuando haya laborado un semestre completo y además percibirá el 9% como bonificación extraordinaria (correspondiente a ESSALUD), conforme a la Ley N° 30334 que desgravó permanentemente las gratificaciones. Sin embargo, los colaboradores que llevan trabajando menos de seis meses, según el DS. 017-2002-TR (04-12-02), percibirán la gratificación en función a los meses laborados (un sexto por mes completo).

- **ESSALUD:** Todo trabajador estará registrado en el seguro social de salud, conocido con el acrónimo de ESSALUD, al cual la empresa deberá aportar el 9% mensual de la remuneración de cada trabajador.

- **Compensación por Tiempo de Servicios (CTS):** Todos los trabajadores tienen derecho al pago de una remuneración completa por cada año de servicio. La CTS tiene un fin previsor ante la eventualidad del cese en el trabajo del empleado. El empleador debe realizar los depósitos correspondientes dos veces al año (mayo y noviembre) en la cuenta bancaria indicada por el empleado. Para el cálculo se considera el sueldo neto del trabajador sumado a la última gratificación percibida multiplicada por 1/6.

## Capítulo 5. Estudio Organizacional

En este capítulo se definirá la estructura organizacional que mejor se acople a las necesidades de la empresa, una vez estructurado se determinarán los puestos, sus principales funciones y los perfiles que se necesitan para cada empleado. Finalmente, se describirán los servicios que la empresa tercerizará.

### 5.1. Organigrama

El centro de reintegración estará a cargo del gerente general, quien será máxima autoridad encargada de velar por el correcto funcionamiento de las cuatro áreas que comprenderá el centro: Área de Administración y Finanzas, Área de Recursos Humanos, Área de Marketing y Publicidad, y el Área de Desarrollo de actividades. Cada área mencionada tendrá como máximo responsable a un coordinador. Adicionalmente el área de Administración contará con un asistente que será un apoyo para las diferentes funciones que se llevarán a cabo. El área de Desarrollo de actividades comprenderá a los geriatras, psicólogos, terapeutas, técnicos de salud y profesores, cada uno para las diferentes actividades que se desarrollarán. En la Figura 19, se puede observar el organigrama de la empresa.

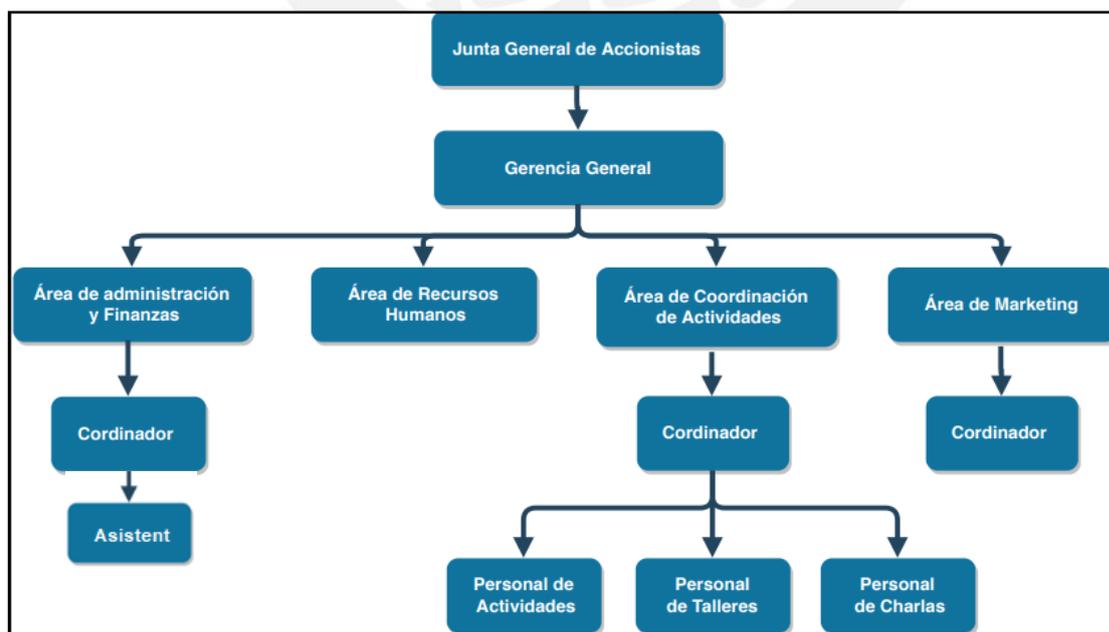


Figura 19: Organigrama de la empresa

## 5.2. Puestos y funciones principales

A continuación, se describe las funciones principales de cada puesto:

**Gerente general:** Es la máxima autoridad en la empresa, después de la Junta de Accionistas, quién deberá hacer cumplir las metas trazadas por estos propietarios. También de revisar y firmar acuerdos con proveedores y empresas prestadoras de servicios; supervisar, aprobar y distribuir el presupuesto para marketing y publicidad. El gerente realizará reportes con indicadores del área y su respectivo análisis para la Junta de Accionistas.

**Coordinador comercial:** Encargado de coordinar y llevar a cabo el planeamiento de la publicidad y promoción del centro, de dirigir la imagen institucional y de realizar seguimiento a la satisfacción de los clientes con el servicio.

**Coordinador de actividades:** Persona que coordina y elabora los diversos talleres y actividades que se desarrollaran; prepara el cronograma semanal de las actividades y vela por el correcto funcionamiento del servicio a los clientes.

**Coordinador de administración y finanzas:** Encargado de coordinar y elaborar el presupuesto de las demás áreas de la empresa; prepara reportes de estados y análisis financieros; administra temas de sueldos, proveedores y clientes. También se encargará de la contabilidad de la empresa, como de realizar los balances generales, estados de ganancias y pérdidas, y de preparar toda la información requerida por la administración tributaria, SUNAT.

**Geriatras:** Será el encargado idóneo, médico, que evaluará a todos los adultos mayores mediante una revisión integral. Asimismo, de supervisar el correcto cumplimiento de las funciones de los técnicos de salud, terapeutas y profesores, y sobre todo velar por el adecuado trato por parte de ellos a los adultos mayores con profesionalismo y vocación.

**Psicólogos:** Estos profesionales estarán a cargo de dar asesoría de psicología y de dictar las charlas de mejora de salud mental, autoestima, cuidado personal y entre otros. Además, uno

de ellos, se encargará de realizar el proceso de selección cada vez que se requiera contratar a un nuevo personal.

**Profesores:** Serán los encargados de llevar a cabo las actividades de recreación y algunos talleres con el apoyo de los técnicos de salud. Actividades como, por ejemplo, juegos lúdicos, juegos de mesa, realizar pupiletras o crucigramas; y talleres como, por ejemplo, memoria, risoterapia y lectura. También habrá profesores que llevarán a cabo las actividades físicas como yoga, taichí y aeróbicos; actividades de recreación; clases de tecnología e inglés; y talleres como pintura, música, danza, manualidades, jardinería y cocina

**Terapistas:** Serán los encargados de brindar el servicio de masajes, y también de llevar a cabo algunas actividades físicas y talleres.

**Técnicos de salud:** Estarán a cargo de tomar la medida de presión arterial, y del control de colesterol y triglicéridos. También darán soporte a los profesores en algunas actividades.

### **5.3. Perfiles del personal**

El requisito principal que todo profesional deberá cumplir, especialmente los que estarán a cargo de la atención al adulto mayor, será que tenga mucha paciencia y que tenga la habilidad de lograr confianza en ellos. A continuación, se describe el perfil de cada puesto:

**Gerente General:** Ingeniero Industrial titulado con experiencia mínima de 5 años en gestión de proyectos, con capacidad analítica, liderazgo, trabajo en equipo y comunicación eficaz.

**Coordinador Comercial:** Bachiller en Ingeniería Industrial, Marketing o afines con experiencia mínima de 2 años en puestos similares, dinámico, innovador, con orientación a los resultados y con manejo de Microsoft Office (Excel, Word y PowerPoint).

**Coordinador de Actividades:** Bachiller en Ingeniería Industrial, Administración o afines con experiencia mínima de 1 año en puestos similares, dinámico, con capacidad de

planificación, organización y toma de decisiones, y con manejo de Microsoft Office (Excel, Word y PowerPoint).

**Coordinador de Administración y Finanzas:** Titulado en Ingeniería Industrial, Administración, Contabilidad o afines con experiencia mínima de 2 años en puestos similares, con capacidad analítica y de toma de decisiones, y con manejo de Microsoft Office (Excel, Word y PowerPoint).

**Geriatras:** Médico especialista en geriatría, con experiencia mínima de 2 años. Excelentes dotes de comunicación y habilidades interpersonales. Tener paciencia, capacidad para la escucha activa, para el trabajo en equipo y para guiar un equipo interdisciplinario.

**Psicólogos:** Experiencia mínima de 2 años, estudios universitarios en psicología, con excelente aptitud para la comunicación y las relaciones interpersonales, también con capacidad para la escucha activa y de establecer una relación de confianza y constructiva con el adulto mayor.

**Profesores:** Experiencia mínima de 2 años, estudios universitarios o técnicos en educación, con capacidad de motivar e inspirar al adulto mayor, tener paciencia, tacto y tolerancia.

**Terapistas:** Experiencia mínima de 2 años, estudios técnicos, con capacidad de inspirar confianza, alentar y persuadir al adulto mayor, con buena comunicación y habilidades interpersonales.

**Técnicos de salud:** Experiencia mínima de 2 años, estudios técnicos en salud, con actitud amable y responsable, con habilidades de comunicación para dar soporte al adulto mayor y que este se sienta en confianza.

## 5.4. Requerimientos de personal

Para poder brindar una atención de calidad, el centro contará con profesionales especializados y que sobre todo posean mucha paciencia, que es lo que más se requiere en estos servicios, debido al público objetivo.

Para el primer año del proyecto, se contará con 2 geriatras, 1 psicólogo, 1 terapeuta, 2 técnicos de salud y 4 profesores, cada uno para las diferentes actividades que se desarrollarán. Para la parte administrativa se contará con el gerente general, como máxima autoridad del centro, con un coordinador de Administración y Finanzas, un coordinador de Actividades, un coordinador de Marketing y Publicidad, y un asistente que será un apoyo para las diferentes funciones que se lleve a cabo en el área administrativa. Para el segundo año se considerará que la cantidad del personal no variará.

En cuanto al requerimiento de personal para los próximos años, se realizó el cálculo mediante una regla de tres entre el total de ventas netas y total del personal para cada año. Además, se consideró que, al incrementar las ventas, los profesionales que se requerirán aumentar serán los psicólogos, técnicos de salud y los profesores, es especial estos dos últimos que son los que están a cargo de una gran mayoría del total de actividades. Los resultados se observan en la Tabla 39.

Tabla 39: Requerimiento de personal años 2021-2025

Puesto	2021	2022	2023	2024	2025
Gerente General	1	1	1	1	1
Coordinador de Administración y Finanzas	1	1	1	1	1
Asistente Administrativo	1	1	1	1	2
Coordinador de Marketing y Publicidad	1	1	1	1	1
Geriatras	1	1	1	2	2
Psicólogos	1	1	2	2	2
Profesores de talleres/ Actividades/ Charlas	6	6	7	8	10
Terapistas	1	1	1	1	1
Técnicos de salud	2	2	2	3	4

## 5.5. Servicios de terceros

Los servicios que serán tercerizados serán empleados en las siguientes áreas:

### ***A. Asesoría Legal***

La empresa necesitará de servicios legales que brinde el soporte necesario para atender temas relacionados con la aplicación de forma correcta de las leyes y los reglamentos cuando se requiera. Se solicitarán los servicios de un abogado externo, en ocasiones puntuales, para el cual se tiene estimado un pago anual de S/ 15 000 incluido IGV por sus servicios.

### ***B. Asesoría Contable***

Si bien el centro contará con un coordinador que se encargue de llevar la contabilidad de la empresa, se requiere un contador externo, quien sea el representante contable de la empresa ante la SUNAT y presente toda la información requerida por esta entidad. Como esta asesoría solo se requerirá una vez al mes, se tiene estimado un costo de S/ 2 000 incluido IGV por este servicio.

### ***C. Seguridad***

Con el fin de resguardar la seguridad del personal, de los clientes y del local, se contratará a la empresa especializada PRIVASEG SAC. para que brinde 2 vigilantes, quienes cumplan estas funciones y además colaboren con la labor de controlar el ingreso de personas al centro. Al realizar la cotización, dicha empresa indicó que el pago mensual sería de S/ 2 550 más IGV.

### ***D. Limpieza***

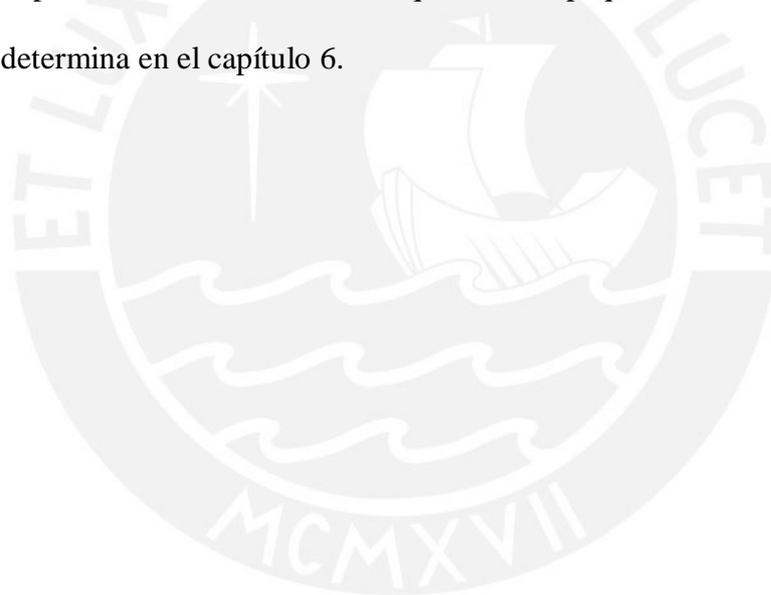
Será primordial para la empresa mantener condiciones adecuadas de higiene y salubridad en el local; por lo cual, se contará con el servicio de la empresa Clean Force S.A.C. para que se encargue de mantener la limpieza en las áreas administrativas y en todos los ambientes que se desarrollarán las actividades y talleres. Además, se contará con un servicio de fumigación, el cual será llevado a cabo periódicamente. Al realizar la cotización, Clean Force indicó que el pago mensual sería de S/ 1 579 incluido IGV.

### ***E. Transporte***

El servicio de traslado de los adultos mayores hasta el local y de retorno a sus hogares, estará a cargo de la empresa de transporte AC. TOURS, la cual brindará los buses que incluirá cada uno un chofer que realice 2 viajes al día como máximo. El pago mensual por cada bus sería S/ 1 800 incluido IGV. Según la demanda determinada en el capítulo 2, se requerirá para el primer año un solo bus y para el último año tres buses.

### ***F. Servicios básicos***

Para el servicio de agua y desagüe el proveedor será la empresa Sedapal. El suministro de la energía eléctrica estará a cargo de la empresa Luz del Sur. En cuanto a internet, telefonía y cable la empresa proveedora será Movistar, adquiriendo el paquete trío. El costo detallado de cada servicio se determina en el capítulo 6.



## Capítulo 6. Estudio Económico y Financiero

En este capítulo, primero, se determina la inversión total y se evalúa las diversas alternativas de financiamiento. Luego se define los presupuestos de ingresos y egresos. Asimismo, se halla el punto de equilibrio y se presenta los estados financieros proyectados. El capítulo finaliza con el cálculo de los indicadores que determinan la viabilidad económica y financiera del proyecto, y con el análisis de sensibilidad de las variables críticas que influyen en este.

### 6.1. Inversiones

El objetivo es hallar la inversión total que requiere el proyecto. Para esto, se determinará la inversión en activos, tanto tangibles e intangibles, y la inversión en capital de trabajo.

#### 6.1.1. Inversión en activos tangibles

A continuación, se detallará la inversión requerida en activos tangibles.

##### A) Maquinarias y equipos.

Lo conforman las máquinas que se requieren para el funcionamiento del gimnasio y los equipos que se requiere para la sala de cine, los salones y las oficinas. En la Tabla 40, se observa el detalle.

Tabla 40: Inversión en maquinarias y equipos (en soles)

Descripción	Cantidad	Monto Unitario	Monto Total sin IGV	IGV	Monto Total con IGV
Trotadoras	4	900	3 051	549	3 600
Bicicletas estacionarias	4	690	2 339	421	2 760
Mini componente	2	550	932	168	1 100
Proyector para cine	1	2 350	1 992	358	2 350
Impresora multifunción	2	649	1 100	198	1 298
Laptop	3	1 700	4 322	778	5 100
<b>Total</b>			<b>13 735</b>	<b>2 472</b>	<b>16 208</b>

Fuente: Hiraoka, La Curacao, Ripley, entre otras (2020)

### B) Muebles y enseres

Lo conforman los muebles y enseres que se requieren para los ambientes en los que se desarrollarán las diversas actividades y talleres, y también para las oficinas. En la Tabla 41, se muestra el detalle.

Tabla 41: Inversión en muebles y enseres (en soles)

Descripción	Cantidad	Monto Unitario	Monto Total sin IGV	IGV	Monto Total con IGV
Juego de mesas pequeñas y sillas	15	200	2 541	457	2 999
Juego de mesas grandes y sillas	3	800	2 034	366	2 400
Mesa de Billar	1	1 499	1 270	229	1 499
Mesa Paleta Fronton	1	800	678	122	800
Mesa de fútbol mano	1	650	551	99	650
Juego de sape	1	390	331	59	390
Escritorios con sillas	5	549	2 326	419	2 745
Archivadores	3	199	506	91	597
Estantes	4	199	675	121	796
Sillón columpio	1	169	143	26	169
Sillones	2	1 750	2 966	534	3 500
<b>Total</b>			<b>14 021</b>	<b>2 524</b>	<b>16 544</b>

Fuente: Sodimac, Ripley, Santa Beatriz, entre otras (2020)

### C) Acondicionamiento del local

En el Anexo L se muestra los trabajos y materiales que conformarán el acondicionamiento del local y el costo total, el cual fue presupuestado por la empresa Damco Contratistas Generales S.A.C.

En la Tabla 42, se puede observar el resumen de la inversión en activos tangibles. El monto total para invertir es de S/ 44 953 incluido IGV.

Tabla 42: Resumen inversión en activos tangibles (en soles)

Descripción	Monto Total sin IGV	IGV	Monto Total con IGV
Maquinarias y equipos	13 735	2 472	16 208
Muebles y enseres	14 021	2 524	16 544
Acondicionamiento del local	10 340	1 861	12 201
<b>Total</b>	<b>38 096</b>	<b>6 857</b>	<b>44 953</b>

### 6.1.2. Inversión en activos intangibles

A continuación, se detalla la inversión necesaria a realizar por el centro en activos intangibles. Primero, en la Tabla 43 se observa el detalle de la inversión en trámites de constitución, el cual comprende un monto S/ 1 340 incluido IGV. Por otro lado, la inversión en sistemas de información es de S/ 750 incluido IGV, ver detalle en la Tabla 44. Además, se observa el detalle de la inversión en publicidad por lanzamiento en la Tabla 45, monto de S/ 9 349 incluido IGV. Finalmente, en la Tabla 46 se observa el resumen de la inversión en activos intangibles, con un monto total de S/ 11 439 incluido IGV.

Tabla 43: Inversión en Trámites de Constitución (en soles)

Descripción	Monto Total sin IGV	IGV	Monto Total con IGV
Minuta de constitución y escritura pública	275	50	325
Registros Públicos - SUNARP	31	5	36
Registro Único de Contribuyentes (RUC)	0	0	0
Regulación Sanitaria y Ambiental	326	59	385
Inspección Técnica de Defensa Civil	314	56	370
Licencia municipal de funcionamiento	154	28	182
Libro de contabilidad y legalización	36	6	42
<b>Total</b>	<b>1 136</b>	<b>204</b>	<b>1 340</b>

Fuente: Municipalidad de Cieneguilla (2020)

Tabla 44: Inversión en Sistemas de Información (en soles)

Descripción	Monto Total sin IGV	IGV	Monto Total con IGV
Licencia Office 2019	322	58	380
Licencia Windows 10	102	18	120
Instalación Laptops	212	38	250
<b>Total</b>	<b>636</b>	<b>114</b>	<b>750</b>

Fuente: Reimexperu (2020)

Tabla 45: Inversión en Publicidad por lanzamiento (en soles)

Descripción	Monto Total sin IGV	IGV	Monto Total con IGV
Diseño de imagen corporativa	1 271	229	1 500
Hosting y diseño de página web	719	130	849
Merchandising	5 932	1 068	7 000
<b>Total</b>	<b>7 923</b>	<b>1 426</b>	<b>9 349</b>

Fuente: Intimedia Express (2020)

Tabla 46: Resumen de inversión en activos intangibles (en soles)

Descripción	Monto Total sin IGV	IGV	Monto Total con IGV
Inversión en Trámites de Constitución	1 136	204	1 340
Inversión en Sistemas de Información	636	114	750
Inversión en Publicidad por Lanzamiento	7 923	1 426	9 349
<b>Total</b>	<b>9 694</b>	<b>1 745</b>	<b>11 439</b>

### 6.1.3. Inversión en capital de trabajo

El capital de trabajo es el dinero requerido para cubrir los gastos incurridos por brindar el servicio durante un ciclo operativo. Para el cálculo de este se utilizó el método del déficit acumulado máximo (Sapag, 2014). Este método consiste en determinar los flujos de ingresos y egresos operativos mensuales con la finalidad de determinar el mayor déficit acumulado. Para el proyecto este déficit fue de S/ 101 372 incluido IGV, el cual representa el capital de trabajo requerido, ver el detalle del cálculo en la Tabla 47. Cabe resaltar que, a excepción de las remuneraciones y el alquiler del local, todos los demás rubros incluyen el IGV según la "Guía sobre impuesto a la renta e IGV para la Administración pública

Tabla 47: Inversión en capital de trabajo (en soles)

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET
INGRESOS (S/)	25 196	62 990	62 990	113 383	113 383	113 383	180 573	180 573	180 573
EGRESOS (S/)									
Remuneraciones	56 999	56 999	56 999	56 999	56 999	56 999	56 999	56 999	56 999
Material Directo	596	596	596	596	596	596	596	596	596
Costos Indirectos	10 954	10 954	10 954	10 954	10 954	10 954	10 954	10 954	10 954
Gastos Administrativos	9 912	9 912	9 912	9 912	9 912	9 912	9 912	9 912	9 912
Gastos de Venta	5 722	5 722	5 722	5 722	5 722	5 722	5 722	5 722	5 722
INGRESO - EGRESO	-58 987	-21 193	-21 193	29 200	29 200	29 200	96 390	96 390	96 390
<b>ACUMULADO</b>	<b>-58 987</b>	<b>-80 180</b>	<b>-101 372</b>	<b>-72 172</b>	<b>-42 973</b>	<b>-13 773</b>	<b>82 617</b>	<b>179 006</b>	<b>275 396</b>
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>	<b>101 372</b>								

### 6.1.4. Inversión total

Finalmente, sumando la inversión en activos fijos tangibles, intangibles y capital de trabajo se obtuvo como resultado, ver Tabla 48, que se requiere de una inversión total de S/ 157 764 incluido IGV.

Tabla 48: Inversión total (en soles)

Descripción	Monto Total sin IGV	IGV	Monto Total con IGV	Proporción
Activos Tangibles	38 096	6 857	44 953	28%
Activos Intangibles	9 694	1 745	11 439	7%
Capital de Trabajo	85 415	15 957	101 372	64%
<b>TOTAL</b>	<b>133 205</b>	<b>24 559</b>	<b>157 764</b>	<b>100%</b>

## 6.2. Financiamiento del proyecto

En esta sección se evaluará las diversas opciones de financiamiento que se tiene y se elegirá la que presente la opción de menor costo efectivo para el proyecto. Para esto establecerá la estructura del financiamiento y, luego, se determinará el Costo de Oportunidad de Capital (COK) y el Costo Ponderado de Capital (WACC).

### 6.2.1. Alternativas de financiamiento

Luego de una búsqueda de alternativas de financiamiento, se obtuvo las opciones que se muestran en la Tabla 49.

Tabla 49: Alternativas de financiamiento

Entidad Financiera	BBVA	BCP	CMAC HUANCAYO	CMAC AREQUIPA	CREDISCOTIA
<b>TCEA</b>	17,57%	16,82%	14,75%	16,08%	19,84%
<b>Monto Máximo</b>	S/ 30 000	S/ 30 000	S/ 50 000	S/ 40 000	S/ 25 000
<b>Plazos</b>	2 años	2 años	5 años	5 años	5 años
<b>Garantías</b>	Mínimo: Título de propiedad.	Mínimo: Título de propiedad.	Mínimo: Compra-venta de derechos y acciones o certificado de posesión.	Mínimo: Compra-venta de derechos y acciones o certificado de posesión.	Sin garantías
<b>Experiencia crediticia</b>	Experiencia mínima 12 meses (De uno de los accionistas)	Experiencia mínima 12 meses (De uno de los accionistas)	Experiencia mínima 6 meses (De uno de los accionistas)	Experiencia mínima 6 meses (De uno de los accionistas)	Experiencia mínima 6 meses (De uno de los accionistas)

Fuente: Páginas web de las entidades bancarias, consultas telefónicas y personales (2020)

Como se observa las cajas municipales brindan mayores facilidades a las empresas que recién emprenden a diferencia de los bancos como BCP y BBVA, quienes solicitan que las empresas presenten garantías y tengan un historial crediticio mucho más riguroso. De las otras 3 alternativas, se decidió realizar el financiamiento con Caja Municipal de Ahorro y Crédito

(CMAC) Huancayo y con CMAC Arequipa, debido a que ofrecen las menores tasas para el financiamiento y montos mayores. Por ello, el monto del capital de trabajo S/ 45 000 será financiado por Caja Huancayo y el monto correspondiente a los activos, S/ 30 000 será financiado por Caja Arequipa. Finalmente, y el resumen de pagos para cada año se observa en la Tabla 50 y el detalle del cronograma de financiamiento de ambas cajas se muestra en el Anexo M.

Tabla 50: Resumen de financiamiento en activos y en capital de trabajo (en soles)

		2021	2022	2023	2024	2025
Financiamiento Activos	Amortización	4 355	5 056	5 869	6 812	7 908
	Gastos Financieros	4 210	3 509	2 696	1 753	657
Financiamiento Capital de trabajo	Amortización	45 000	-	-	-	-
	Gastos Financieros	3 444	-	-	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>Amortización</b>	<b>49 355</b>	<b>5 056</b>	<b>5 869</b>	<b>6 812</b>	<b>7 908</b>
	<b>Gastos Financieros</b>	<b>7 654</b>	<b>3 509</b>	<b>2 696</b>	<b>1 753</b>	<b>657</b>

### 6.2.2. Estructura de financiamiento

La estructura de financiamiento se muestra en la Tabla 51. Se optó por financiar con deuda el 53% de activos tangibles y el 45% de capital de trabajo. Esto debido a los requerimientos de las entidades financieras en cuanto a montos, plazos y destino del crédito. Por ejemplo, la inversión en activos intangibles no podría proceder para un financiamiento; por el contrario, este monto debería ser cubierto por aporte propio. Además, como el aporte de los accionistas en activos es relativamente bajo, es accesible poder cubrir el 55% del capital de trabajo con aporte propio y el resto financiarlo.

Tabla 51: Estructura de financiamiento

TIPO DE FINANCIAMIENTO	ACTIVOS (%)	CAPITAL DE TRABAJO (%)	ACTIVOS (S/.)	CAPITAL DE TRABAJO (S/.)	TOTAL (S/.)	TOTAL (%)
<b>Aporte propio</b>	47%	56%	26 392	56 372	82 764	52%
<b>Financiamiento</b>	53%	44%	30 000	45 000	75 000	48%
<b>TOTAL (S/.)</b>			<b>56 392</b>	<b>101 372</b>	<b>157 764</b>	<b>100%</b>

### 6.2.3. Costo de oportunidad del capital

La estimación del costo de oportunidad del accionista se hará en base al Modelo de Valorización de Activos de Capital (CAPM)<sup>5</sup>, el cual define el Costo de Oportunidad de Capital (COK) mediante la fórmula mostrada en la Figura 20 (Sapag, 2014):

$$COK = Rf + \beta \text{ ajustado } (Rm - Rf) + Rp$$

Figura 20: Fórmula COK

Fuente: Sapag, 2014

Donde:

- Rf: Tasa libre de riesgo = 1,84%<sup>6</sup>.
- Beta ajustada = 1,58. (El cálculo se observa líneas abajo).
- Rm: Rendimiento del mercado = 8,95%<sup>7</sup>.
- Rp: Riego país = 1,01%<sup>8</sup>

Previamente se calcula el beta ajustado con la siguiente fórmula:

$$\beta \text{ ajustado} = \beta \times (1 + (1-T) D/E)$$

Donde:

- $\beta$ : Beta despalancado del sector = 0.96 (Sector servicio de entretenimiento)
- T: Tasa de impuesto a la renta = 29,5%
- D: Deuda = S/ 75 000
- E: Aporte propio = S/ 82 764

<sup>5</sup> El CAPM (Capital Asset Pricing Model) es un modelo financiero que vincula, linealmente, la rentabilidad de cualquier activo financiero con el riesgo de mercado de ese activo.

<sup>6</sup> <http://www.datosmacro.com/bono/usa>. Se tomó la tasa para noviembre 2019.

<sup>7</sup> [http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/histretSP.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/histretSP.html). Se tomó el promedio de los últimos 10 años.

<sup>8</sup> El riesgo país a fines del mes de noviembre del 2019 cerró en 1.01 puntos porcentuales (Gestión, 2019-C)

Con estos datos se obtiene que  $\beta$  ajustado = 1,57. Entonces remplazando este valor en la primera fórmula, se obtiene como resultado un costo de oportunidad de 14,03%.

Esta tasa COK se encuentra en dólares americanos, por lo que esta se verá afectada por la devaluación del sol frente al dólar. Se halló un promedio de esta devaluación del sol de los años 2018 y 2019, de la cual se obtuvo como resultado 1, 52%. Para calcular el COK en soles se usará la siguiente fórmula.

$$\text{COK(S)} = (1 + \text{COK} (\$)) \times (1 + \text{Devaluación (Sol/Dólar)}) - 1$$

Donde:

$$\text{COK(S)} = (1+14,92\%) \times (1+ 1,52\%) - 1 = 15,76\%$$

Como se puede observar, el resultado el COK en soles es mayor al COK en dólares.

#### 6.2.4. Costo ponderado de capital

Se empleará la siguiente fórmula para el cálculo del costo ponderado capital, después de impuestos:

$$\text{WACC} = [\text{TEA} \times \text{D} / (\text{D}+\text{E}) \times (1-\text{T})] + [\text{COK} \times \text{E} / (\text{D}+\text{E})]$$

Donde:

- D: Deuda
- E: Aporte propio
- T: Tasa de impuesto a la renta = 29,5%
- TEA: Tasa de financiamiento ponderada (Deuda y aporte propio)
- COK: Costo de oportunidad del capital

El cálculo da como resultado una tasa del 13,39% como costo ponderado de capital.

### 6.3. Presupuestos

A continuación, se detallarán los presupuestos de los ingresos y egresos del proyecto.

### 6.3.1. Presupuesto de ingresos

Para el caso del proyecto, se halla los ingresos por ventas por cada paquete de servicio que ofrece el centro. Los precios y la demanda ya fueron definidos en el capítulo 2 y de los resultados de la encuesta, en cuanto a elección del tipo de paquete, se halló un porcentaje estimado de preferencia por cada tipo de paquete ofrecido. Entonces realizando el producto de estos números se obtiene los ingresos de ventas para los años 2021-2025, observar resultados en la Tabla 52. Cabe resaltar que los precios se mantendrán constantes a lo largo de los 5 años del proyecto, debido a que el proyecto no requiere de un incremento de precio para continuar siendo factible en los próximos 5 años.

Tabla 52: Presupuesto de ingresos (en soles)

Tipo de Servicio	Precio	Encuesta	2021	2022	2023	2024	2025
Paquete Básico	300	13%	107 984	113 552	122 524	137 157	158 169
Paquete Medio	400	53%	586 988	617 256	666 026	745 573	859 790
Paquete Premium	600	34%	564 837	593 964	640 893	717 438	827 345
<b>Monto (sin IGV)</b>			<b>1 067 635</b>	<b>1 122 688</b>	<b>1 211 392</b>	<b>1 356 075</b>	<b>1 563 816</b>
<b>IGV</b>			<b>192 174</b>	<b>202 084</b>	<b>218 050</b>	<b>244 093</b>	<b>281 487</b>
<b>Monto (inc IGV)</b>			<b>1 259 809</b>	<b>1 324 772</b>	<b>1 429 442</b>	<b>1 600 168</b>	<b>1 845 303</b>

### 6.3.2. Presupuesto de egresos

El presupuesto de egresos está conformado por el presupuesto de costos y por el presupuesto de gastos.

#### 6.3.2.1. Presupuesto de costos

El presupuesto de costos está conformado por el material directo, la mano de obra directa y los costos indirectos del servicio, todos estos conocidos como costos de ventas.

##### A) Material Directo (MD)

Dentro de los costos de material directo se tiene los costos en materiales en los que se incurre en cuanto a los talleres, clases, juegos y otras actividades que se brindarán como parte del servicio, a los adultos mayores afiliados al centro. El detalle de estos costos para el primer año se muestra en el Anexo N. Y los costos para los siguientes cuatro años se hallaron mediante

una regla de tres simple en base a la demanda del proyecto para cada año, la cual ya fue determinada en el capítulo 2. Los resultados se observan en la Tabla 53.

Tabla 53: Costo de material directo (en soles)

Descripción	2021	2022	2023	2024	2025
Costo M.D (sin IGV)	6 059	6 371	6 875	7 696	8 875
IGV	1 091	1 147	1 237	1 385	1 597
<b>Costo MD inc. IGV</b>	<b>7 149</b>	<b>7 518</b>	<b>8 112</b>	<b>9 081</b>	<b>10 472</b>

*B) Mano de obra directa (MOD)*

En Tabla 54 se presenta el presupuesto anual de la mano de obra directa. Este incluye los sueldos de los encargados de la atención de las actividades del servicio, como son los psicólogos, geriatras, técnicos de salud y profesores de los diferentes talleres y actividades que el centro ofrecerá. El detalle del cálculo de estos sueldos de cada profesional a lo largo del proyecto se observa en el Anexo O.

Tabla 54: Costo de mano de obra directa (en soles)

Puestos	2021	2022	2023	2024	2025
Geriatras	53 614	53 614	56 295	118 219	124 130
Psicólogos	45 491	45 491	95 530	100 307	105 322
Profesores de talleres/ Actividades/ Charlas	204 708	204 708	250 767	300 921	394 958
Terapistas	32 493	32 493	34 118	35 824	37 615
Técnicos de salud	68 236	68 236	71 648	112 845	157 983
<b>Total Sueldo Personal Atención al cliente</b>	<b>404 542</b>	<b>404 542</b>	<b>508 358</b>	<b>668 116</b>	<b>820 009</b>

*C) Costos indirectos del servicio (CIF)*

Los costos indirectos se presentan en la Tabla 55. Estos incluyen la depreciación del equipamiento necesario, el alquiler del local, costo de materiales indirectos y los de costos en servicios, como agua, luz e internet, todos estos correspondientes solo al proceso del servicio. El detalle de estos costos se muestra en los Anexos N, P, y Q. En cuanto al costo de alquiler del local, en el capítulo 3 se mencionó que el alquiler tiene un costo de S/ 10 000. Sin embargo, en otra consulta, el dueño indicó que en los próximos 5 años este costo tendría una variación de 5% anual.

Tabla 55: Costos indirectos del servicio (en soles)

Descripción	2021	2022	2023	2024	2025
Depreciación	4 117	4 117	4 117	4 117	4 117
Servicios (Agua, Luz, Internet)	7 397	7 443	7 614	7 788	7 967
Materiales Indirectos (Para el servicio)	4 056	4 157	4 261	4 368	4 477
Alquiler Local	120 000	126 000	132 300	138 915	145 861
<b>Costo Indirectos Total (sin IGV)</b>	<b>133 823</b>	<b>139 948</b>	<b>146 480</b>	<b>153 334</b>	<b>160 524</b>
IGV	1 747	1 770	1 811	1 854	1 898
<b>Costos Indirectos inc. IGV</b>	<b>135 570</b>	<b>141 717</b>	<b>148 292</b>	<b>155 188</b>	<b>162 422</b>

#### D) Costos de ventas

El presupuesto de costo de ventas incluye los costos de material directo, mano de obra directa y costos indirectos del servicio, todos determinados en los párrafos anteriores. El resumen se muestra en la Tabla 56.

Tabla 56: Presupuesto de egresos (en soles)

Descripción	2021	2022	2023	2024	2025
MOD- Sueldo del Personal	404 542	404 542	508 358	668 116	820 009
MD- Gastos en Materiales	7 149	7 518	8 112	9 081	10 472
Costos Indirectos	135 570	141 717	148 292	155 188	162 422
<b>Total (sin IGV)</b>	<b>544 423</b>	<b>550 861</b>	<b>661 713</b>	<b>829 145</b>	<b>989 408</b>
IGV	2 838	2 916	3 049	3 240	3 496
<b>Total inc. IGV</b>	<b>547 261</b>	<b>553 777</b>	<b>664 762</b>	<b>832 385</b>	<b>992 903</b>

#### 6.3.2.2. Presupuesto de gastos

El presupuesto de gastos está conformado por los gastos administrativos, de ventas y los financieros.

##### Gastos administrativos:

Los gastos administrativos incluyen la depreciación, solo de equipamiento administrativo, la amortización de los activos intangibles, los costos por pago de planillas al personal administrativo, los pagos a las empresas tercerizadas y los pagos a realizar por los servicios básicos, como agua, energía eléctrica e internet, correspondientes al área administrativa, ver Tabla 57. Los detalles de todo lo descrito se muestran en los Anexos N, O, P y Q.

Tabla 57: Gastos administrativos (en soles)

Descripción	2021	2022	2023	2024	2025
Depreciación	727	727	727	727	727
Amortización	1 939	1 939	1 939	1 939	1 939
Sueldo Personal Administrativo	222 579	222 579	233 708	245 394	289 636
Materiales (Administración)	1 440	1 476	1 513	1 551	1 589
Gasto de seguridad	36 108	37 011	37 936	38 884	39 856
Asesoría Legal	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000
Asesoría Contable	24 000	24 000	24 000	24 000	24 000
Transporte	21 600	43 200	43 200	43 200	64 800
Limpieza	18 948	19 422	19 907	20 405	20 915
Servicios (Agua, Luz, Internet)	1 849	1 861	1 903	1 947	1 992
<b>Gastos Administrativos (sin IGV)</b>	<b>326 046</b>	<b>345 558</b>	<b>357 950</b>	<b>370 929</b>	<b>434 804</b>
IGV	18 144	21 656	21 884	22 117	25 650
<b>Gastos Administrativos inc IGV</b>	<b>344 190</b>	<b>367 214</b>	<b>379 833</b>	<b>393 046</b>	<b>460 454</b>

*Gastos de ventas:*

Se tiene como gastos de ventas la remuneración a la fuerza de ventas y los gastos en publicidad. Se muestra los montos en la Tabla 58 y en los Anexos O y R los detalles de estos.

Tabla 58: Gastos de ventas (en soles)

Descripción	2021	2022	2023	2024	2025
Anuncios Publicitarios	68 665	68 665	68 665	68 665	68 665
Sueldo Fuerza de Ventas	56 863	56 863	59 707	62 692	65 826
<b>Gastos de Ventas (sin IGV)</b>	<b>115 054</b>	<b>115 054</b>	<b>117 897</b>	<b>120 882</b>	<b>124 017</b>
IGV	10 474	10 474	10 474	10 474	10 474
<b>Gastos de Ventas inc IGV</b>	<b>125 528</b>	<b>125 528</b>	<b>128 371</b>	<b>131 357</b>	<b>134 491</b>

Fuente: AdPublis, América televisión y Tarifas publicitarias ONPE (2020)

*Gastos Financieros:*

Lo conforma el pago de intereses por los préstamos solicitados para el financiamiento del capital de trabajo y los activos fijos. En el Anexo M, se puede observar estos intereses por cada mes y para ambos préstamos. El monto total por cada año se muestra en Tabla 59.

Tabla 59: Gastos Financieros (en soles)

Descripción	2021	2022	2023	2024	2025
Gastos Financieros	7 654	3 509	2 696	1 753	657

## 6.4. Punto de equilibrio

Se ha calculado el punto de equilibrio por tipo de producto, en este caso para los servicios ofrecidos: Básico, medio y premium. En este cálculo se realizó con la participación en el

mercado de estos tres servicios, el precio y costo unitario de cada uno, y el costo fijo total. Se procedió a calcular el margen de contribución (MC) y MC ponderado total. Luego se dividió el costo fijo entre este MC ponderado total y de esta forma se obtuvo el punto de equilibrio para cada año, en la Tabla 60 se muestra para los dos primeros años 2021 y 2022, en el Anexo S se observan para los siguientes años 2022-2025. En ella se aprecia que cada año aumenta el punto de equilibrio conforme aumentan los costos y la demanda; sin embargo, lo hace a una menor velocidad que la demanda proyectada. También se observa que el punto de equilibrio, en cada año, es menor que las ventas esperadas, lo cual demuestra la rentabilidad del proyecto.

Tabla 60: Cálculo del punto de equilibrio

	2021			2022		
	Paq. Básico	Paq. Medio	Paq. Premium	Paq. Básico	Paq. Medio	Paq. Premium
% Participación	13%	53%	34%	13%	53%	34%
Precio de Venta Unitario	300	400	600	300	400	600
Costo Variable Unitario	0.34	1.37	0.88	0.34	1.37	0.88
Costo Fijo	987 118			1 008 611		
Margen de Contribución	300	399	599	300	399	599
MC Ponderado total	454			454		
<b>Punto de Equilibrio General</b>	<b>2 175</b>			<b>2 222</b>		
<b>Punto de Equilibrio Producto</b>	<b>283</b>	<b>1 153</b>	<b>739</b>	<b>289</b>	<b>1 178</b>	<b>755</b>

## 6.5. Estados Financieros

En este acápite se presentan los estados financieros como el Estado de Ganancias y Pérdidas, y el Flujo de Caja Económico y Financiero.

### 6.5.1. Estado de Pérdidas y Ganancias

En la Tabla 61, se muestra el estado de ganancias y pérdidas proyectado en el horizonte del proyecto. Se consideró la tasa de Impuesto a la Renta 29,5 %, según el artículo N° 55 de la Ley del Impuesto a la Renta (2016). También, se consideró el 8 % de la utilidad neta como pago de dividendos a los accionistas.

Tabla 61: Estado de ganancias y pérdidas (en soles)

Descripción	2021	2022	2023	2024	2025
VENTAS NETAS	1 067 635	1 122 688	1 211 392	1 356 075	1 563 816
COSTO DE VENTAS	544 423	550 861	661 713	829 145	989 408
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>523 211</b>	<b>571 827</b>	<b>549 678</b>	<b>526 930</b>	<b>574 409</b>
GASTO DE VENTAS	115 054	115 054	117 897	120 882	124 017
GASTOS ADMINISTRATIVOS (Incluye depreciación y Amortización)	326 046	345 558	357 950	370 929	434 804
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>82 112</b>	<b>111 216</b>	<b>73 832</b>	<b>35 118</b>	<b>15 588</b>
GASTOS FINANCIEROS	7 654	3 509	2 696	1 753	657
<b>UAI</b>	<b>74 458</b>	<b>107 706</b>	<b>71 135</b>	<b>33 365</b>	<b>14 931</b>
IMPUESTO A LA RENTA	21 965	31 773	20 985	9 843	4 405
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>52 493</b>	<b>75 933</b>	<b>50 150</b>	<b>23 522</b>	<b>10 526</b>
DIVIDENDOS	4 199	6 075	4 012	1 882	842
<b>UTILIDADES RETENIDAS</b>	<b>48 293</b>	<b>69 858</b>	<b>46 138</b>	<b>21 641</b>	<b>9 684</b>

### 6.5.2. Flujo de Caja Económico y Financiero

Primero se calcula el IGV a pagar, el cual luego se añadirá al flujo de caja económico como egreso. En la Tabla 62 se puede observar el módulo del IGV.

Tabla 62: Módulo del IGV (en soles)

OPERACIONES	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<b>VENTAS</b>						
IGV Ventas		192 174	202 084	218 050	244 093	281 487
IGV Venta de activos						2 117
<b>COMPRAS</b>						
<b>IGV OPERACIONES</b>						
IGV Compras Material Directo		1 091	1 147	1 237	1 385	1 597
IGV Costos Indirectos		1 747	1 770	1 811	1 854	1 898
IGV Gastos Administrativos		18 144	21 656	21 884	22 117	25 650
IGV Gastos de Ventas		10 474	10 474	10 474	10 474	10 474
<b>INVERSIONES</b>						
IGV Activos Fijos Tangibles	6 857					
IGV Activos Fijos Intangibles	1 745					
IGV Capital de Trabajo	15 957					
<b>IGV Neto Anual</b>	<b>-24 559</b>	<b>160 718</b>	<b>167 037</b>	<b>182 644</b>	<b>208 263</b>	<b>243 983</b>
<b>IGV a Pagar</b>	<b>0</b>	<b>136 159</b>	<b>167 037</b>	<b>182 644</b>	<b>208 263</b>	<b>243 983</b>

En la Tabla 63 se presenta el flujo de caja económico y financiero del proyecto. Primero, se calcula el flujo de económico, en el cual se consideran los ingresos, los egresos de efectivo que incluyen la inversión en activos fijos e intangibles, capital de trabajo, mano de obra directa, material directo, costos indirectos del servicio, gastos administrativos, gastos de ventas, pago del IGV y el pago del impuesto a la renta, calculado de un Estado de Ganancias y Pérdidas sin deuda; en el último año se considera la venta de los equipos. Cabe mencionar que se asumirá que los activos fijos tendrán un valor de mercado igual a su valor en libros al final del año

2025. También se considera en un escenario conservador que se recuperará un 70% del capital de trabajo inicial. Finalmente, para el flujo de caja financiero, se agrega el financiamiento neto de la deuda en los 5 años.

Tabla 63: Flujo de caja económico y financiero (en soles)

Descripción	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<b>INGRESOS</b>						
Ingresos por Ventas		1 259 809	1 324 772	1 429 442	1 600 168	1 845 303
Venta de Activos Fijos						13 878
Recuperación del Capital de Trabajo						70 960
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>1 259 809</b>	<b>1 324 772</b>	<b>1 429 442</b>	<b>1 600 168</b>	<b>1 930 142</b>
<b>EGRESOS</b>						
Inversión en Activos Tangibles	44 953					
Inversión en Activos Intangibles	11 439					
Capital de Trabajo	101 372					
Pago de Material Directo (MD)		7 149	7 518	8 112	9 081	10 472
Pago de Mano de Obra Directa (MOD)		404 542	404 542	508 358	668 116	820 009
Pago de CIF		135 570	141 717	148 292	155 188	162 422
Gastos Administrativos		344 190	367 214	379 833	393 046	460 454
Gastos de Venta		125 528	125 528	128 371	131 357	134 491
IGV x Pagar		136 159	167 037	182 644	208 263	243 983
Impuesto a la Renta		24 223	32 809	21 780	10 360	4 598
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>157 764</b>	<b>1 177 361</b>	<b>1 246 365</b>	<b>1 377 391</b>	<b>1 575 410</b>	<b>1 836 431</b>
<b>FLUJO DE CAJA ECONÓMICO (1)</b>	<b>-157 764</b>	<b>82 448</b>	<b>78 407</b>	<b>52 051</b>	<b>24 758</b>	<b>93 711</b>
Préstamo	75 000					
Amortización		49 355	5 056	5 869	6 812	7 908
Intereses Préstamo		7 654	3 509	2 696	1 753	657
Escudo Fiscal		2 258	1 035	795	517	194
<b>FLUJO DE CAJA FINANCIERO NETO (2)</b>	<b>75 000</b>	<b>-54,751</b>	<b>-7,530</b>	<b>-7,770</b>	<b>-8,048</b>	<b>-8,371</b>
<b>FLUJO DE CAJA FINANCIERO (1)+(2)</b>	<b>-82 764</b>	<b>27 696</b>	<b>70 877</b>	<b>44 282</b>	<b>16 710</b>	<b>85 340</b>

## 6.6. Indicadores de rentabilidad

En este subcapítulo, se presentan los indicadores financieros que permiten evaluar la viabilidad económica financiera del proyecto. Los indicadores a analizar son el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR), el ratio beneficio/costo (B/C) y el periodo de recuperación de la inversión (PRI).

### 6.6.1. Valor Actual Neto (VAN)

Se calcula el Valor Actual Neto del flujo de caja económico (VANE) usando como tasa de descuento el costo ponderado de capital (WACC) de 13,39% anual:

$$\text{VANE} = \text{S/ } 76\,599$$

Se calcula el Valor Actual Neto del flujo de caja financiero (VANF) usando como tasa de descuento el costo de oportunidad de capital (COK) de 15,76% anual:

$$\text{VANF} = \text{S/ } 72\,950$$

Como se observa ambos resultados son positivos; por lo cual, se concluye que el proyecto se debería aceptar, ya que presenta retornos mayores al de la inversión inicial a valor presente. Además, el proyecto debería ejecutarse, porque este genera valor para el inversionista.

#### **6.6.2. Tasa Interna de Retorno (TIR)**

El resultado del cálculo de la TIR del flujo de caja económico fue 33,41%, el cual demuestra que el proyecto cuenta con una tasa mayor que el mínimo requerido, el costo ponderado de capital (13,39%).

$$\text{TIRE} = 33,41\% \text{ anual}$$

El resultado del cálculo de la TIR del flujo de caja financiero fue 46,16% anual, el cual demuestra que el proyecto cuenta con una tasa mayor que la tasa de descuento, en este caso usando el costo de oportunidad de capital (15,76%).

$$\text{TIRF} = 46,16\% \text{ anual}$$

Esto confirma que el proyecto debería ejecutarse, debido a que presenta una tasa de rendimiento mayor a los costos ponderados y de oportunidad de capital.

#### **6.6.3. Ratio Beneficio / Costo (B/C)**

El ratio beneficio costo es el resultado de dividir los beneficios percibidos y los costos incurridos en el proyecto, estos valores fueron calculados sobre el flujo de caja económico y llevados al presente utilizando el costo ponderado de capital, 13,39%. El resultado del cálculo fue 1,02, esto indica que por cada sol invertido se genera una ganancia de 0,2 céntimos, por lo que se ratifica la solvencia del proyecto.

#### **6.6.4. Periodo de recuperación de la inversión**

La Tabla 64 muestra el Flujo de Caja Económico (FCE) y el Valor Actual Neto (VAN) para un costo de ponderado de capital de 13,39% como tasa de descuento, de los valores del flujo de caja económico. Se tiene así, que la inversión realizada se recuperará en el año 3, recordar que el año cero es el 2020.

Tabla 64: Periodo de recuperación de la inversión

Descripción	2020	2021	2022	2023	2024	2025
FCE	-157,764					
VAN		72 711	60 982	35 702	14 976	49 992
<b>ACUMULADO</b>	<b>-157 764</b>	<b>-85 053</b>	<b>-24 071</b>	<b>11 631</b>	<b>26 607</b>	<b>76 599</b>

## 6.7. Análisis de sensibilidad

Se realizará un análisis muy severo en la sensibilidad para evaluar la rentabilidad del proyecto, considerando que en un futuro podría existir un escenario pesimista como por ejemplo la situación actual de la pandemia por el COVID-19. Para ello se tomará en cuenta cambios en variables como demanda, precio, costo de mano de obra y monto de alquiler de local. Para cada variable se determinará cuál es su máxima variación para que el proyecto continúe siendo rentable.

### 6.7.1. Demanda

Al analizar los resultados mostrados en la Tabla 65, se observa que al disminuir la demanda en 3%, se empieza a apreciar valores negativos en el VANE y VANF, esto debido a que el valor del TIRE es menor al COK. Se concluye que la demanda es una variable crítica y que puede tener ajustes de hasta menos de un 3% (en negativo), para que el proyecto todavía siga siendo rentable.

Tabla 65: Análisis de sensibilidad de la demanda

VARIACIÓN	TIRE	TIRF	VANE (S/)	VANF (S/)	RATIO B/C
-5%	-13%	-24%	-79 708	-74 742	0.98
-3%	8%	9%	-17 098	-15 347	1.00
-2%	17%	22%	14 165	14 197	1.00
<b>0%</b>	<b>33%</b>	<b>46%</b>	<b>76 599</b>	<b>72 950</b>	<b>1.02</b>
2%	48%	70%	138 908	131 221	1.03
5%	70%	106%	232 121	217 608	1.05

### 6.7.2. Precio

Los resultados mostrados del análisis de sensibilidad del precio se pueden observar en la Tabla 66. En esta se observa que al disminuir el precio en 3%, se empieza a apreciar valores negativos en el VANE y VANF, esto debido a que el valor del TIRE es menor al COK. Se

concluye que el precio también es una variable crítica y que puede tener ajustes de hasta menos de un 3% (en negativo), para que el proyecto todavía siga siendo rentable.

Tabla 66: Análisis de sensibilidad del precio

VARIACIÓN	TIRE	TIRF	VANE (S/)	VANF (S/)	RATIO B/C
-5%	-13%	-24%	-80 637	-75 629	0.98
-3%	8%	8%	-17 654	-15 873	1.00
-2%	17%	22%	13 795	13 848	1.00
<b>0%</b>	<b>33%</b>	<b>46%</b>	<b>76 599</b>	<b>72 950</b>	<b>1.02</b>
3%	56%	82%	170 564	160 666	1.03
5%	70%	106%	233 036	218 439	1.05

### 6.7.3. Costo de mano de Obra (MOD)

En el análisis de sensibilidad de la MOD se puede observar que al aumentar este en 6%, se empieza apreciar valores negativos en el VANE y VANF, esto debido a que el valor del TIRE es menor al COK, ver Tabla 67. Se concluye que el precio también es una variable crítica, de menor riesgo que la demanda y el precio, y que puede tener ajustes de hasta menos de un 6% (en positivo), para que el proyecto todavía siga siendo rentable.

Tabla 67: Análisis de sensibilidad de la Mano de Obra (MOD)

VARIACIÓN	TIRE	TIRF	VANE (S/)	VANF (S/)	RATIO B/C
-10%	60%	86%	207 848	196 008	1.04
-7%	53%	75%	168 474	159 091	1.03
-5%	47%	67%	142 224	134 479	1.03
<b>0%</b>	<b>33%</b>	<b>46%</b>	<b>76 599</b>	<b>72 950</b>	<b>1.02</b>
3%	24%	32%	37 225	36 033	1.01
5%	17%	21%	10 975	11 421	1.00
6%	13%	15%	-2 150	- 885	1.00

### 6.7.4. Alquiler del local (CIF)

El alquiler del local también es una variable crítica, pero a diferencia de las anteriores variables, tiene mayor holgura en cuanto a la variación permitida. Al analizar los resultados mostrados en la Tabla 68, se observa que al incrementar el alquiler del local en 23%, se empieza apreciar valores negativos en el VANE y VANF, esto debido a que el valor del TIRE es menor al COK. Entonces, se concluye que esta variable crítica puede tener ajustes de hasta menos de un 23% (en positivo), para que el proyecto todavía siga siendo rentable.

Tabla 68: Análisis de sensibilidad del alquiler del local

VARIACIÓN	TIRE	TIRF	VANE (S/)	VANF (S/)	RATIO B/C
-15%	46%	67%	127 292	120 195	1.03
-7%	39%	56%	100 275	95 077	1.02
-5%	38%	53%	93 514	88 769	1.02
<b>0%</b>	<b>33%</b>	<b>46%</b>	<b>76 599</b>	<b>72 950</b>	<b>1.02</b>
5%	29%	39%	59 668	57 066	1.01
22%	14%	17%	1 982	2 605	1.00
23%	13%	15%	-1 417	- 619	1.00



## Capítulo 7. Conclusiones y Recomendaciones

A continuación, se presentan las conclusiones y recomendaciones obtenidas luego de realizar el estudio de prefactibilidad del proyecto.

### 7.1 Conclusiones

- Del estudio estratégico se puede concluir que existe un mercado atractivo, poco explotado y cada vez más demandante no solo en el presente, sino también dentro de los próximos años para atender las necesidades de quienes conformarán el segmento del adulto mayor. Desde el punto de vista macroentorno, el Perú ha mantenido durante más de una década la tendencia creciente de PBI, y según proyecciones se expandirá en los próximos años. Además, en los próximos 10 años la población adulta mayor en el país superará ampliamente el actual 12,7% que representa del total de peruanos. En cuanto al punto de vista microentorno, se tiene un escenario favorable, ya que el poder de negociación del cliente es bajo, y los competidores y sustitutos que existen no generan una amenaza para el proyecto, debido al servicio muy diferenciado que ofrecerá el centro.
- Del análisis FODA, y el resultado de las encuestas, se puede concluir que el centro aprovechará las fortalezas que tiene para marcar diferencia entre la competencia y tomará las oportunidades existentes en el mercado actual para este sector. Asimismo, debe hacer uso de las estrategias descritas para intentar convertir las debilidades en posibles fortalezas y las amenazas en posibles oportunidades. Del análisis cuantitativo del FODA, se concluye que el proyecto debe usar la estrategia de penetración de mercado; es decir, debe enfocarse en el crecimiento y desarrollo del nuevo servicio.
- El estudio de mercado dio como resultado que existe una demanda insatisfecha que puede ser cubierta por el proyecto. El público objetivo serán personas entre 60 y 75 años, varones o mujeres, de NSE B, que residan en las zonas 6 o 7, y que tengan

preocupación por llevar una vida activa y saludable para así evitar el sedentarismo y futuras enfermedades.

- Después de realizar el estudio técnico, se determinó que el centro estará ubicado en el distrito de Cieneguilla. Una casa de campo de 2 500 m<sup>2</sup>, de los cuales 800 m<sup>2</sup> están construidos e incluye dos pisos. Esto es beneficioso para el proyecto ya que permite evitar gastos elevados en construcción, solo se realizará una inversión de S/ 12 201 incluido IGV para el acondicionamiento del local. Asimismo, se concluye que el centro tendrá una infraestructura adecuada, el equipamiento necesario y una capacidad de servicio suficiente para el periodo del proyecto.
- El análisis con la Matriz IRA dio como resultado dos aspectos ambientales que son de riesgo moderado, los cuales serán controlados con las acciones mencionadas en el tercer capítulo. Por lo cual, se concluye que el proyecto contribuye con el desarrollo sostenible; es decir, será rentable sin generar impacto negativo al medio ambiente.
- Se requiere una inversión para activos fijos y capital de trabajo de S/ 157 764 incluido IGV para iniciar el proyecto, del cual el 48% será financiado por las CMAC Huancayo y CMAC Arequipa. El resto será completado por aporte propio de socios.
- El proyecto logra utilidad a partir del primer año de operaciones. En promedio, la empresa da una utilidad neta promedio por año de 5%, la cual implica que el proyecto está generando una rentabilidad razonable. Adicionalmente, el proyecto mantiene un crecimiento en las ventas de un 5% anual como mínimo a lo largo de los 5 años de duración.
- Del del análisis económico y financiero, se concluye la viabilidad del proyecto al obtener un VANE = S/ 76 599 y un VANF= S/ 72 950, ambos mayores que cero. Asimismo, las tasas de retorno TIRE y TIRF son de 33,41% y 46,16% respectivamente,

ambas mayores que el COK de 15,76%. Además, el ratio beneficio/costo del proyecto es de 1.02 y el periodo de recuperación de la inversión total será de 3 años.

- Del análisis de sensibilidad realizado, se determinó que la rentabilidad del proyecto será sensible a la variación de la demanda y del precio del servicio (variables críticas), ambas se podrán disminuir como máximo un 3%, para que el proyecto continúe siendo rentable.

## 7.2 Recomendaciones

A continuación, se presentan algunas recomendaciones que podrían contribuir con la optimización del proyecto en un futuro:

- Evaluar la posibilidad de implementar un centro en provincia, ya que en estas regiones se podrían encontrar locales amplios, con más áreas verdes, cercanos al público objetivo y sobre todo de menor valor, incluso se podría obtener un local propio, debido al menor costo de terreno en estas localidades.
- Lograr establecer alianzas estratégicas con empresas reconocidas de rubros como alimentos saludables, belleza y relajación, salud y bienestar, entre otras, para dar a conocer la empresa y también con el objetivo de captar un mayor público. También, a cambio de que el centro brinde publicidad a estas empresas o incluso venda sus productos dentro del local, estas podrían subsidiar los gastos de algún adulto mayor perteneciente a los NSE C y D, para que estos también puedan asistir, a un menor costo.
- Se podría obtener otras fuentes de ingreso, mediante un “quiosco” dentro del local, que ofrezca sobre todo alimentos y bebidas saludables. También, se podría vender ropa u otros accesorios para adultos mayores.
- Organizar visitas de los adultos mayores, que incluyan un compartir y regalos, a casa de ex compañeros del centro, para que estos sepan que los recuerdan y los tienen muy presente.

## Bibliografía

- **ALEXANDER SERVAT, Alberto**  
2019                Recomendaciones para mejorar un negocio de servicio. Consulta: 05 de noviembre del 2019”.  
<https://www.esan.edu.pe/sala-de-prensa/2019/09/recomendaciones-para-mejorar-un-negocio-de-servicios/>
  
- **ASOCIACIÓN PERUANA DE EMPRESAS DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS - APEIM**  
2019                Niveles Socioeconómicos 2019. Consulta: 04 de mayo del 2020”.  
<http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2019.pdf>
  
- **AGENCIA DE PROMOCIÓN DE LA INVERSIÓN PRIVADA**  
2018                Régimen laboral de la actividad privada en el Perú. Consulta: 09 de noviembre del 2019”.  
<http://www.proinversion.gob.pe/apec/pdf/4%20Regimen%20Laboral.pdf>
  
- **AMERICA COMERCIAL**  
2020                Tarifa regular de publicidad en la diferente programación de América televisión. Consulta: 17 de enero del 2020.  
<https://www.comercial.americatv.com.pe>
  
- **ANDINA**  
2017                “El 25% de la población peruana será adulto mayor para el 2050. *Andina*. Lima, 07 de junio. Consulta: 29 de marzo del 2019”.  
<https://andina.pe/agencia/noticia-el-25-de-poblacion-peruana-sera-adulto-mayor-para-2050-669894.aspx#:~:text=Para%20el%20a%C3%B1o%202050%2C%20sostuvo,a%20vivir%20una%20persona%20mayor.>
  
- **ARELLANO MARKETING INVESTIGACIÓN Y CONSULTORÍA**  
2015                Los Estilos de Vida Latinoamericanos. Consulta: 08 de junio del 2019”.  
<http://www.arellanomarketing.com/inicio/estilos-de-vida/#>
  
- **BACA URBINA, Gabriel**  
2013                “*Evaluación de Proyectos*”. Cuarta edición. México: McGraw Hill.

- **BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERÚ**  
 2019 Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2019-2021. Consulta: 17 de diciembre del 2020.  
<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2019/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2019.pdf>
- **BELTRÁN BARCO, Arlette y CUEVA BETETA, Hanny**  
 2013 “Evaluación privada de proyectos”. Tercera edición. Lima: Universidad del Pacífico.
- **CABREJOS ALCÁNTARA, Dayri y NANFUÑAY SANTISTEBAN, Martha**  
 2014 *Plan de Negocio para la creación de un centro del adulto mayor en la ciudad de Chiclayo*. Tesis de licenciatura en Administración de Empresas. Chiclayo: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.  
<https://core.ac.uk/download/pdf/71999659.pdf>
- **CAMARA DE COMERCIO DE LIMA**  
 2019 Tasa de crecimiento del Perú para el 2020. Consulta: 14 de diciembre del 2019”.  
<https://lacamara.pe/peru-tendra-crecimiento-economico-29-el-2020-por-mayor-dinamismo-de-la-demanda-interna/?print=print>
- **CIUDAD NUESTRA**  
 2012 Segunda Encuesta Metropolitana de Victimización 2012. Consulta: 14 de julio del 2019”.  
[http://www.limacomovamos.org/cm/wpcontent/uploads/2012/10/SegundaEncuestaMetropolitanadeVictimizaci%C3%B3n2012-v.final\\_.pdf](http://www.limacomovamos.org/cm/wpcontent/uploads/2012/10/SegundaEncuestaMetropolitanadeVictimizaci%C3%B3n2012-v.final_.pdf)
- **COMPAÑÍA PERUANA DE ESTUDIOS DE MERCADOS Y OPINIÓN PÚBLICA - CPI**  
 2019 Perú: Población 2019. Consulta: 07 de setiembre del 2019”.  
[http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr\\_poblacional\\_peru\\_201905.pdf](http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacional_peru_201905.pdf)
- **CONGRESO DE LA REPÚBLICA**  
 2006 *Ley N° 28803*. Ley que dispone la creación de CIAM en las municipalidades provinciales y distritales. Lima, 21 de Julio. Consulta: 07 de abril del 2019.  
<http://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/28803.pdf>
- **CORPORACION REIMEX CONSOLIDADASAC**  
 2020 Equipos de cómputo, Licencias de Software, equipos de redes y conectividad. Consulta: 17 de enero del 2020.  
<http://www.reimexperu.com/instalacion-software.html>

- **CORREO**  
2019 Gratificación diciembre 2019: Fórmula para calcular cuánto debe recibir. Lima, 23 de octubre. *Correo*. Consulta: 09 de noviembre del 2019.  
<https://diariocorreo.pe/peru/formula-para-calcular-la-gratificacion-cuanto-cobraras-tu-gratificacion-por-fiestas-patrias-828243/>
  
- **EIGLIER, Pierre y LANGEARD, Eric**  
2013 “*Servucción : el marketing de servicios*”. Tercera edición. Madrid : McGraw-Hill, 1989.
  
- **EL COMERCIO**  
2019 “FMI ajusta ligeramente al alza su proyección de crecimiento para la economía peruana” *El Comercio*. Lima, 09 de abril. Consulta: 28 de abril del 2019”.  
<https://elcomercio.pe/economia/peru/fmi-ajusta-ligeramente-alza-proyeccion-crecimiento-economia-peruana-2019-pbi-noticia-nndc-624861>
  
- **EL COMERCIO**  
2018 “¿Cuáles son los retos del Perú, un país que empieza a envejecer?”. *El Comercio*. Lima, 1 de julio. Consulta: 29 de marzo del 2019”.  
<https://elcomercio.pe/peru/retos-peru-pais-empieza-envejecer-noticia-532066>
  
- **EL COMERCIO**  
2017 “Población Adulta Mayor crece en el Perú, pero no se respetan sus derechos” *El Comercio*. Lima, 26 de agosto. Consulta: 5 de agosto del 2019”.  
<https://peru21.pe/lima/poblacion-adulta-mayor-crece-peru-respetan-derechos-373235#>
  
- **EL COMERCIO**  
2016 “Beneficios de la tecnología en el adulto mayor”. *El Comercio*. Lima, 1 de septiembre. Consulta: 13 de abril del 2020”.  
<https://rpp.pe/vital/salud/beneficios-del-uso-de-la-tecnologia-en-el-adulto-mayor-noticia-991437>
  
- **EL COMERCIO**  
2015 “Centros del Adulto Mayor de Essalud: la idea es romper mitos”. *El Comercio*. Lima, 11 de diciembre. Consulta: 15 de junio del 2019”.  
<https://elcomercio.pe/lima/centros-adulto-mayor-essalud-idea-romper-mitos-251806-noticia/?ref=ecr>

- **EL COMERCIO**  
2014 “Los valiosos centros municipales para adultos mayores”. *El Comercio*. Lima, 23 de mayo. Consulta: 29 de marzo del 2019”.  
<https://elcomercio.pe/lima/valiosos-centros-municipales-adultos-mayores-322881>
  
- **EL PERUANO**  
2019 “Modificación de la norma técnica A.120 “Accesibilidad universal en edificaciones”. *El Peruano*. Lima, 2 de marzo. Consulta: 12 de octubre del 2019”.  
<https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/modificacion-de-la-norma-tecnica-a120-accesibilidad-univer-resolucion-ministerial-no-072-2019-vivienda-1745938-1/>
  
- **EL PERUANO**  
2016 “Ley de la persona Adulta Mayor: LEY N° 30490”. *El Peruano*. Lima, 7 de Junio. Consulta: 29 de marzo del 2019”.  
<https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ley-de-la-persona-adulta-mayor-ley-n-30490-1407242-1/>
  
- **ESSALUD**  
2019 *ESSALUD: Centros del Adulto Mayor*. Consulta: 06 de abril del 2019.  
<http://www.essalud.gob.pe/adulto-mayor/>
  
- **D’ALESSIO IPINZA, Fernando**  
2015 “*El proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia*”. Tercera Edición. Lima: Pearson
  
- **GESTIÓN**  
2020 “BCR: Inflación anual del 2019 se ubicó dentro del rango meta” *Gestión*. Lima, 05 de enero. Consulta: 25 de febrero del 2020”.  
<https://gestion.pe/economia/bcr-inflacion-anual-del-2019-se-ubico-dentro-del-rango-meta-noticia/>
  
- **GESTIÓN**  
2019- A “Seguridad ciudadana: 22 distritos en Lima han retrocedido en sus gastos en serenazgo” *Gestión*. Lima, 04 de febrero. Consulta: 28 de septiembre del 2019”.  
<https://gestion.pe/economia/seguridad-ciudadana-22-distritos-lima-han-retrocedido-gastos-serenazgo-ocho-han-destinado-sol-257722-noticia/>

- **GESTIÓN**  
2019- B “¿Qué es una Sociedad Anónima Cerrada?” *Gestión*. Lima, 09 de mayo. Consulta: 06 de noviembre del 2019”.  
<https://gestion.pe/economia/empresas/sociedad-anonima-cerrada-sac-empresa-caracteristicas-constitucion-beneficios-nnda-nnlt-266153-noticia/>
  
- **GESTIÓN**  
2019- C “Riesgo país de Perú bajó dos puntos básicos y cerró en 1.01 puntos porcentuales” *Gestión*. Lima, 15 de noviembre. Consulta: 19 de noviembre del 2019”.  
<https://gestion.pe/economia/riesgo-pais-de-peru-bajo-dos-puntos-basicos-y-cerro-en-101-puntos-porcentuales-noticia/>
  
- **GESTIÓN**  
2019- D “Empresas: Cuatro consejos para ganar clientes y elevar ventas” *Gestión*. Lima, 29 de junio. Consulta: 30 de noviembre del 2019”.  
<https://gestion.pe/economia/empresas-cuatro-consejos-ganar-clientes-elevar-ventas-271686-noticia/>
  
- **GESTIÓN**  
2019- E “Lima es la octava ciudad más contaminada de América Latina” *Gestión*. Lima, 09 de junio. Consulta: 30 de noviembre del 2020”.  
<https://gestion.pe/economia/lima-octava-ciudad-contaminada-america-latina-269614-noticia/>
  
- **GESTIÓN**  
2018- A “Ingreso promedio mensual en Lima metropolitana fue de S/1,667.3 al cierre del 2017” *Gestión*. Lima, 15 de enero. Consulta: 28 de abril del 2019”.  
<https://gestion.pe/economia/inei-ingreso-promedio-mensual-lima-metropolitana-s-1-667-3-cierre-2017-224923>
  
- **GESTIÓN**  
2018- B “Sunarp: ¿Cómo constituir tu propia empresa en seis pasos?” *Gestión*. Lima, 4 de agosto. Consulta: 16 de setiembre del 2019”.  
<https://gestion.pe/economia/constituir-propia-empresa-seis-pasos-nndc-240606-noticia/>
  
- **GESTIÓN**  
2016 “Ingreso Licencias de funcionamiento: ¿Dónde es más caro y más barato para poner un negocio?” *Gestión*. Lima, 1 de setiembre. Consulta: 14 de julio del 2019”.  
<https://gestion.pe/tu-dinero/licencias-funcionamiento-carro-barato-poner-negocio-147510-noticia/>

- **GESTIÓN**  
2011 “Un modelo financiero: el CAPM” *Gestión*. Lima, 15 de diciembre. Consulta: 16 de noviembre del 2019”.  
<https://gestion.pe/blog/deregresoalobasico/2011/12/un-modelo-financiero-el-capm.html/?ref=gesr>
  
- **HIRAOKA**  
2020 Tienda peruana de tecnología y electrodomésticos: Muebles. Consulta: 17 de enero del 2020.  
<https://hiraoka.com.pe/>
  
- **HORNGREN, CHARLES T.**  
2012 “*Contabilidad de costos*”. Decimocuarta edición. México: Pearson Educación.
  
- **INJANTE SANDOVAL, Romina Triana**  
2010 *Estudio de pre-factibilidad para la implementación de centro para el adulto mayor*. Tesis para optar el título de Ingeniero Industrial. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú. Consulta: 28 de abril del 2019.  
<http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/802>
  
- **INTIMEDIA EXPRESS SAC**  
2020 Diseño de páginas web profesionales. Consulta: 17 de enero del 2020.  
<http://www.intimedia.net/express/pagina-web-pro>
  
- **INSTITUTO DE DEMOCRACIA Y DERECHOS HUMANOS, PUCP**  
2018 *Personas Adultas Mayores en el Perú y la necesidad de garantizar sus derechos*, por Francisco Mamani. Consulta: 02 de mayo del 2019.  
<http://idehpucp.pucp.edu.pe/notas-informativas/personas-adultas-mayores-en-el-peru-y-la-necesidad-de-garantizar-sus-derechos-por-francisco-mamani/>
  
- **INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA – INEI**  
2020-A Situación de la Población Adulta Mayor: julio-agosto-septiembre 2020. Consulta: 04 de enero del 2021.  
[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin\\_adulto\\_mayor.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin_adulto_mayor.pdf)
  
- **INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA – INEI**  
2020-B Situación del mercado laboral en Lima Metropolitana Noviembre-Diciembre (2019)-Enero 2020. Consulta: 04 de diciembre del 2020.  
[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/02-informe-tecnico-n02\\_mercado-laboral-nov-dic-2019-ene-2020.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/02-informe-tecnico-n02_mercado-laboral-nov-dic-2019-ene-2020.pdf)

- **INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA - INEI**  
2020-C Estadísticas de las Tecnologías de Información y comunicación en los Hogares: Enero-Febrero-Marzo 2020. Consulta: 02 de diciembre del 2020.  
[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin\\_tics.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin_tics.pdf)
- **INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA – INEI**  
2019 Situación de la Población Adulta Mayor: Octubre-Noviembre-Diciembre 2018. Consulta: 04 de mayo del 2019.  
[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-n01\\_adulto-oct-nov-dic2018.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-n01_adulto-oct-nov-dic2018.pdf)
- **INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA – INEI**  
2016 PERU: Indicadores de Gestión Municipal 2017. Consulta: 15 de junio del 2019.  
[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digiales/Est/Lib1474/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digiales/Est/Lib1474/libro.pdf)
- **INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA - INEI**  
2015 Perú - Encuesta de Salud y Bienestar del Adulto Mayor 2015. Consulta: 29 de marzo del 2019.  
[https://webinei.inei.gob.pe/anda\\_inei/index.php/catalog/central/ddi-documentation-spanish-584.pdf](https://webinei.inei.gob.pe/anda_inei/index.php/catalog/central/ddi-documentation-spanish-584.pdf)
- **INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA - INEI**  
2001 Perú: Estimaciones y proyecciones de población, 1950-2050. Consulta: 12 de abril del 2019.  
[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digiales/Est/Lib0466/Libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digiales/Est/Lib0466/Libro.pdf)
- **IPSOS - APOYO**  
2015 Data Radio 2015 Marketing Data Año 7 Número 68.. Consulta: 12 de junio del 2019.  
[http://www.ipsos-apoyo.com.pe/tendencias\\_mercado](http://www.ipsos-apoyo.com.pe/tendencias_mercado)
- **KGV MERCHANDISING SAC**  
2019 Artículos promocionales y de merchandising en el Perú y en Sudamérica. Consulta: 09 de noviembre del 2019.  
<http://kgvmerchandising.com/index.php>
- **KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary**  
2017 “Fundamentos de marketing”. Décima tercera edición. México: Pearson Educación.

- **LA CURACAO**  
2020           Cómputo y Tecnología, hogar, aire libre. Consulta: 17 de enero del 2020.  
<https://www.lacuracao.pe/>
  
- **LEVY, Alberto**  
1998           Mayonesa: La esencia del marketing. Principios fundamentales del desarrollo competitivo. Consulta: 05 de noviembre del 2019”.  
[https://capitaldemarca.files.wordpress.com/2012/04/mayonesa-la-esencia-del-marketing-alberto\\_levy.pdf](https://capitaldemarca.files.wordpress.com/2012/04/mayonesa-la-esencia-del-marketing-alberto_levy.pdf)
  
- **MAYNARD, Harold Bright**  
2005           “*Maynard: Manual del Ingeniero Industrial*”. Quinta edición. México: McGraw Hill.
  
- **MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS - MEF**  
2019           Informe de actualización 2019-2022. Consulta: 28 de abril del 2019.  
[https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol\\_econ/marco\\_macro/IAPM\\_2019\\_2022.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/IAPM_2019_2022.pdf)
  
- **MINISTERIO DE JUSTICIA Y DERECHOS HUMANOS- MINJUS**  
2019           Guía sobre impuesto a la renta e IGV para la Administración pública. Consulta: 26 de octubre del 2019.  
<https://www.minjus.gob.pe/wp-content/uploads/2016/02/MINJUS-DGDOJ-Gu%C3%ADa-sobre-impuesto-a-la-renta-e-I.G.V.-para-la-Administraci%C3%B3n-P%C3%BAblica.pdf>
  
- **MINISTERIO DE LA MUJER Y POBLACIONES VULNERABLES**  
2015           Lima Metropolitana, Estadísticas población adulta mayor, 2015. Consulta: 06 de abril del 2019.  
[https://www.mimp.gob.pe/adultomayor/regiones/Lima\\_Metro2.html](https://www.mimp.gob.pe/adultomayor/regiones/Lima_Metro2.html)
  
- **MINISTERIO DE LA MUJER Y POBLACIONES VULNERABLES**  
2018           Pautas y Recomendaciones para el buen funcionamiento de los CIAM. Consulta: 26 de abril del 2019.  
[https://www.mimp.gob.pe/adultomayor/archivos/NO%20CIAM\\_boletin.pdf](https://www.mimp.gob.pe/adultomayor/archivos/NO%20CIAM_boletin.pdf)
  
- **MINISTERIO DE LA MUJER Y POBLACIONES VULNERABLES**  
2006           Ley de las personas Adultas Mayores. Consulta: 26 de marzo del 2019.  
[https://www.mimp.gob.pe/files/direcciones/dgfc/diapam/Ley\\_28803\\_Ley\\_del\\_Adulto\\_Mayor.pdf](https://www.mimp.gob.pe/files/direcciones/dgfc/diapam/Ley_28803_Ley_del_Adulto_Mayor.pdf)

- **MINISTERIO DEL AMBIENTE**  
2017      Reglamento de Protección Ambiental para el Sector Transportes. Consulta: 30 de noviembre del 2020.  
<http://www.minam.gob.pe/wp-content/uploads/2017/04/004-2017-MTC.pdf>
  
- **MUNICIPALIDAD DE CIENEGUILLA**  
2020      Tributos municipales. Consulta: 17 de enero del 2020.  
<http://municieneguilla.gob.pe/tramites/tributos-municipales>
  
- **MUTHER, Richard**  
1977      “*Distribución en planta*”. Tercera edición. Barcelona: Hispano Europea.
  
- **OFICINA NACIONAL DE PROCESOS ELECTORALES**  
2020      Supervisión del financiamiento de las organizaciones políticas- tarifas de publicidad. Consulta: 17 de enero del 2020.  
<https://www.onpe.gob.pe/financiamiento-organizaciones-politicas/ECE2020/tarifas-publicitarias/>
  
- **ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD**  
2016      Estrategia y plan de acción mundiales sobre el envejecimiento y la salud 2016-2020. Consulta: 07 de abril del 2019.  
[http://apps.who.int/gb/ebwha/pdf\\_files/wha69/a69\\_aconf8-sp.pdf](http://apps.who.int/gb/ebwha/pdf_files/wha69/a69_aconf8-sp.pdf)
  
- **PERU 21**  
2018-A      Los mayores de 60 años ya son el 11.9% de la población, según INEI. *Perú 21*. Lima, 26 de Junio. Consulta: 30 de marzo del 2019.  
<https://peru21.pe/economia/inei-mayores-60-anos-son-11-9-poblacion-411560>
  
- **PERU 21**  
2018-B      Gabinete ministerial: Lo que duran los ministros [ANÁLISIS]. *Perú 21*. Lima, 06 de mayo. Consulta: 15 de junio del 2019.  
<https://peru21.pe/economia/inei-mayores-60-anos-son-11-9-poblacion-411560>
  
- **PORTER, Michael**  
2009      “*Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*”. Madrid: Pirámide.
  
- **PUBLICIDAD TÁCTICA EN MEDIOS**  
2019      Tarifa de publicidad de los medios: Televisión, radio, periódicos. Consulta: 17 de noviembre del 2019.  
<https://adpublis.com.pe/>

- **RADIO PROGRAMAS DEL PERÚ**  
2020 “INEI: Perú registró una inflación de 1.9 % en 2019 por debajo del rango meta anual” *RPP*. Lima, 01 de enero. Consulta: 16 de febrero del 2020”.  
<https://rpp.pe/economia/economia/inei-peru-registro-una-inflacion-de-19-en-2019-noticia-1237290>
- **REED, Ruddell**  
1979 “*Localización, "layout" y mantenimiento de planta*”. Tercera edición. Buenos Aires: El Ateneo.
- **REMAX**  
2019 Inmobiliaria. Consulta: 27 de septiembre del 2019.  
<https://www.remax.pe/propiedades.php?pagv=9&combopais=1&combodepartamento=15&comboprovincia=1&combodistrito=9>
- **RIPLEY**  
2020 Ripley tienda: Tecnología, deporte, hogar. Consulta: 17 de enero del 2020.  
<https://simple.ripley.com.pe>
- **SANTA BEATRIZ**  
2020 Marca registrada de juegos recreativos y deportivos. Consulta: 17 de enero del 2020.  
<http://www.santabeatriz.com/juegos/>
- **SAPAG CHAIN, Nassir; SAPAG CHAIN, Reinaldo y SAPAG P., José Manuel**  
2014 “*Preparación y Evaluación de Proyectos*”. Sexta edición. México: McGraw Hill Education.
- **SODIMAC HOMECENTER**  
2020 Sodimac: Muebles y Organización, Aire libre y Jardín. Consulta: 17 de enero 2020.  
<https://www.sodimac.com.pe/sodimac-pe>
- **SUNARP**  
2018 “Constituye tu empresa en seis pasos”. Lima, 3 de agosto. Consulta: 16 de setiembre del 2019”.  
<https://www.sunarp.gob.pe/PRENSA/inicio/post/2018/08/03/constituye-tu-empresa-en-seis-pasos>
- **SUNAT**  
2012 Ley del Impuesto a la Renta, Artículo 55. Consulta: 15 de junio del 2019.  
<http://www.sunat.gob.pe/legislacion/renta/ley/capvii.pdf>

- **SUNAT**  
2010 Ley del Impuesto a la Renta, Artículo 44°. Consulta: 15 de noviembre del 2019.  
<http://www.sunat.gob.pe/legislacion/renta/ley/capvi.pdf>
- **UNIVERSIDAD CATÓLICA SEDES SAPIENTIAE (UCSS).**  
2019 ¿Cómo van las licencias de funcionamiento en Lima Metropolitana? Consulta: 14 de julio del 2019.  
<https://camp.ucss.edu.pe/blog/van-las-licencias-funcionamiento-lima-metropolitana/>
- **URBANIA**  
2019 Inmobiliaria. Consulta: 27 de septiembre del 2019.  
<https://urbania.pe/buscar/alquiler-de-casas-campo-en-cieneguilla--lima--lima>
- **VALLEJO SOLEDISPA, Gabriela Nataly – VINUEZA CORREA, Diana Carolina**  
2013 *Análisis para la implementación de un centro de recreación para Adultos Mayores en la ciudad de Milagro.* Tesis para la obtención del título de Ingeniería Comercial. San Francisco de Milagro: Universidad Estatal de Milagro. Consulta: 24 de agosto del 2019.  
<http://repositorio.unemi.edu.ec/handle/123456789/365>

## Anexos

### Anexo A: Matriz de enfrentamiento EFI

Se procede a ponderar cada una de las fortalezas y debilidades haciendo un matriz de enfrentamiento en una escala del 0 al 1 para calcular los pesos correspondientes a cada uno.

Tabla A1: Matriz EFI

	F1	F2	F3	F4	F5	D1	D2	D3	Cantidad	Peso (%)
F1		0	1	1	1	1	0	1	5	0,17
F2	1		1	1	1	1	0	1	6	0,20
F3	0	0		0	0	0	0	1	1	0,03
F4	0	0	1		0	1	0	1	3	0,10
F5	0	0	1	1		1	0	1	4	0,13
D1	0	0	1	1	0		0	1	3	0,10
D2	1	1	1	1	1	1		1	7	0,23
D3	0	0	1	0	0	0	0		1	0,03
TOTAL									30	1,00

### Anexo B: Matriz de enfrentamiento EFE

Se procede a ponderar cada una de las oportunidades y las amenazas haciendo un matriz de enfrentamiento en una escala del 0 al 1 para calcular los pesos correspondientes a cada uno.

Tabla B1: Matriz EFE

	O1	O2	O3	O4	O5	A1	A2	A3	A4	A5	Cantidad	Peso (%)
O1		1	1	1	1	1	1	1	0	0	7	0,15
O2	0		1	0	0	1	1	0	0	1	4	0,09
O3	0	0		0	0	1	1	0	0	0	2	0,04
O4	0	1	1		1	1	1	0	0	1	6	0,13
O5	0	1	1	0		1	1	0	0	0	4	0,09
A1	0	1	1	0	0		1	0	0	0	3	0,07
A2	0	1	1	0	0	0		0	0	0	2	0,04
A3	0	1	0	0	1	1	1		1	0	5	0,11
A4	0	1	1	0	1	1	1	0		0	5	0,11
A5	0	1	1	1	1	1	1	1	1		8	0,17
<b>TOTAL</b>											<b>46</b>	<b>1,00</b>



### Anexo C: Encuesta realizada para el estudio del mercado

Estimado participante:

Primero agradecerle por su tiempo, sepa usted que su apoyo es muy importante para mí y el proyecto que estoy elaborando. Soy estudiante de Ingeniería Industrial de la Pontificia Universidad Católica del Perú y estoy realizando un estudio sobre el perfil, hábitos y preferencias de las personas mayores de 60 años, con la finalidad de diseñar un servicio de entretenimiento y bienestar exclusivo que satisfaga sus necesidades. Las respuestas de esta encuesta son anónimas por lo que agradeceré su sinceridad al momento de responderla.

Muchas gracias!

1. Indique su género : Masculino ( ) Femenino ( )
2. Lugar de Residencia
  - a) Zona 4 (Cercado, Rimac, Breña, La Victoria)
  - b) Zona 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel)
  - c) Zona 7 (Miraflores, San isidro, San Borja, Surco, La Molina)
3. ¿Cuál es su rango de Edad?
  - a) de 60 a 64 años.
  - b) de 65 a 69 años.
  - c) de 70 a 74 años.
  - d) de 75 a 80 años
4. Estado civil
  - a) Soltero.
  - b) Casado.
  - c) Conviviente
  - d) Divorciado
  - e) Viudo.
5. ¿Con quién vive? (Puede Marcar más de una opción)
  - a) Con esposo (a) o conviviente.
  - b) Con sus hijos.
  - c) Con otros familiares
  - d) Solo
  - e) Otros. (Especificar) \_\_\_\_\_
6. ¿Cuál es su principal fuente de ingresos? (Puede Marcar más de una opción)
  - a) Jubilación / Ahorros

- b) Aporte de familiares
- c) Sueldo / salario / trabajos
- d) Rentas o alquileres
- e) Negocio
- f) Otros. (Especificar) \_\_\_\_\_

7. ¿Cuál es su nivel de ingreso mensual (sumando todas las fuentes de ingreso)?

- a) No percibo ingresos, me mantienen
- b) Menor a S/ 500
- c) Entre S/ 500 y S/ 1,000
- d) Entre S/ 1,000 y S/ 3,000
- f) Más de S/3,000

8. ¿Usted asiste o asistió a alguno de los siguientes lugares? Marque SÍ o NO

Centro	SI	NO
1. Club privado		
2. CIAM (Programa Municipal)		
3. CAM (Club de EsSalud)		
4. Talleres o clases particulares		

***Si marcó NO a todos, pasar a la pregunta 20***

9. ¿Cuáles son los motivos que lo impulsó a asistir?: (Puede marcar hasta 3 alternativas)

- a) Mantenerse activo/útil
- b) Conocer más personas
- c) No sentirse solo en casa
- d) Aprender y explorar nuevas cosas
- e) Divertirse y relajarse (despejar la mente)
- f) Otros (Especificar) \_\_\_\_\_

10. ¿Con qué frecuencia asiste (o asistió) a estos centros?

- a) Más de 4 veces a la semana
- b) 2 o 3 veces a la semana
- c) 1 vez a la semana
- d) 1-3 veces al mes

11. ¿Cuánto gasta en promedio mensual para gozar de esas actividades en dichos centros?

- a) Menos de S/. 50
- b) Entre S/. 50 y S/. 100
- c) Entre S/. 100 y S/. 300
- d) Entre S/. 300 y S/. 500
- e) Entre S/. 500 y S/. 1,000
- f) Más de S/. 1,000

12. Sólo para las personas que asisten a un CAM (Centros de Adultos Mayores de EsSalud) ¿Cómo calificaría su experiencia en dicho centro?

- a) Muy Buena
- b) Buena
- c) Regular
- d) Mala
- e) Muy Mala

13. Sólo para las personas que asisten a un CIAM (Centros de Adultos Mayores de las Municipalidades) ¿Cómo calificaría su experiencia en dicho centro?

- a) Muy Buena
- b) Buena
- c) Regular
- d) Mala
- e) Muy Mala

14. Sólo para las personas que no han ido a un CAM o a un CIAM, ¿por qué razón no asiste a los CAM o los CIAM? (puede marcar más de una)

- a) No sabía que existían
- b) Fui pocas veces y no me gusta lo que ofrece
- c) Fui pocas veces y no me gusta el servicio
- d) No he ido, pero me han contado que no son buenos
- e) Me interesa lo que ofrece, pero no tengo tiempo
- f) Me interesa lo que ofrece, pero queda lejos de mi casa
- g) Me interesa lo que ofrece, pero me parece muy caro
- h) Otro (Especificar) \_\_\_\_\_

## PRESENTACIÓN DEL PROYECTO

A continuación, se presenta un centro privado de entretenimiento, el cual está dirigido a personas mayores de 60 años de edad que desean mantenerse activos, desarrollar actividades recreativas y culturales, aprender nuevas actividades, mejorar la calidad de su vida y socializar con personas de su edad.

Un bus lo recogerá en paraderos estratégicamente ubicados para trasladarlos a nuestro local, donde encontrarán un ambiente acogedor, con amplios jardines, ambientes cómodos, y con una atención personalizada.

- Durante la semana nuestro staff especializado le ofrecerá variadas actividades:
  - *RECREACIÓN: Bingo, juegos de mesa, juegos lúdicos, juegos de video, billar, crucigrama, pupiletras, proyección de películas y series, y karaokes. También se programarán paseos, visitas y excursiones dentro de Lima y alrededores.*
  - *TALLERES: de memoria, danza y baile, música y canto, pintura y cerámica, manualidades, tejido, jardinería, cocina, lectura y risoterapia.*
  - *CURSOS: manejo de tecnología, emprendimiento, inglés y oratoria*
  - *EJERCICIOS: aeróbicos, yoga, taichí y natación.*
  - *Proyectos de Responsabilidad Social.*
  
- Dentro del local usted encontrará los siguientes ambientes:
  - *Amplias áreas verdes.*
  - *Área de descanso.*
  - *Área de actividades deportivas.*
  - *Área audiovisual (Películas, karaoke, juegos de video).*
  - *Área de cómputo.*
  - *Amplios salones*
  - *Piscina*
  - *Cafetería con alimentos saludables (Almuerzo y meriendas de mañana y tarde).*
  
- También contará con servicios adicionales:
  - *Peluquería / Barbería.*
  - *Masajes.*
  - *Medida de presión arterial*

*El horario de atención será de lunes a viernes de 9 a.m. hasta las 4 p.m. (día completo). Para que así pueda llegar a su domicilio y compartir momento con su familia y/o realizar otras actividades en el hogar.*

15. De acuerdo con lo expuesto ¿cuál es su intención de afiliarse a este Centro Privado?

- a) Si me interesaría (afiliarme)
- b) Me es indistinto
- c) No me interesaría (indique el motivo)

16. ¿Con qué frecuencia asistiría a este Centro?

- a) Todos los días
- b) 2 o 3 veces a la semana
- c) 1 vez a la semana
- d) 1-3 veces al mes

17. De acuerdo con todo lo ofrecido en conjunto, ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar (mensual, un solo pago)

- a) Menos de S/. 300
- b) S/. 300 - S/. 500
- c) Más de S/. 500

Si respondió "**Menor a S/. 300**" por favor especifique el precio dispuesto a pagar:

---

18. ¿Cuáles son los medios de comunicación que más utiliza? (Puede marcar hasta 3 alternativas)

Actividades	
Periódicos	
Revistas	
Radio	
TV	
Vía Pública	
Redes sociales	

19. Para los que estarían interesados en afiliarse a este Centro Privado:

¿Cuál de los 3 paquetes que ofrecemos elegiría? Líneas abajo se detalla que actividades/talleres incluye cada uno.

- a) Paquete Básico
- b) Paquete Medio
- c) Paquete Premium

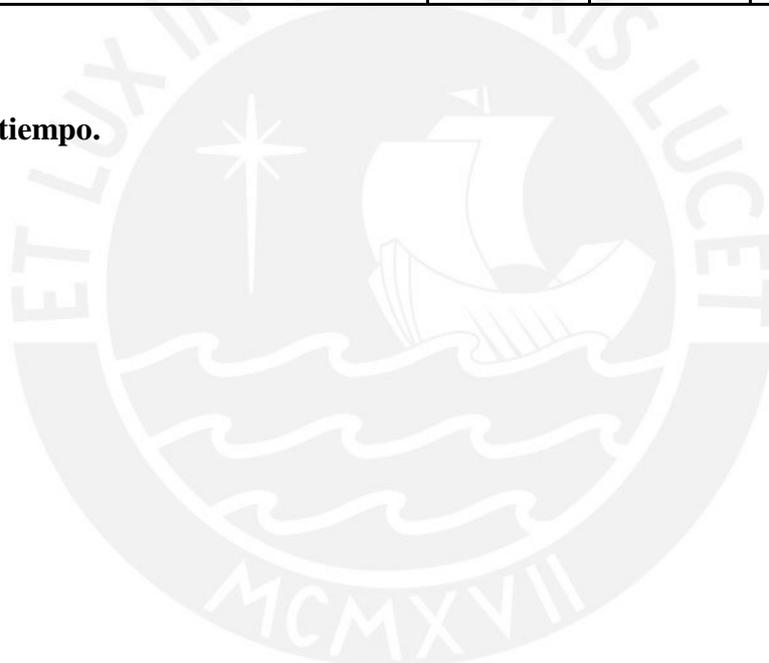
<b>Servicios</b>	Paquete Básico	Paquete Medio	Paquete Premium
Movilidad de Traslado	X	X	X
Meriendas saludables		X	X
Masajes		X	X
Peluquería - Barbería			X
Paseos de Excursión			X
Medida de presión arterial	X	X	X
Colesterol, Triglicéridos			X

<b>Actividades Físicas</b>	Paquete Básico	Paquete Medio	Paquete Premium
Aeróbicos	X	X	X
Yoga		X	X
Taichí		X	X
Camíatas cortas	X	X	X
Natación			X

<b>Actividades de recreación y Clases</b>	Paquete Básico	Paquete Medio	Paquete Premium
Bingo	X	X	X
Juegos de mesa (Ajedrez, damas, ludo)	X	X	X
Juegos lúdicos	X	X	X
Mesa de billar	X	X	X
Crucigrama / pupiletras	X	X	X
Proyección de películas y series.		X	X
Karaoke		X	X
Fulbito de mano		X	X
Clases de tecnología.		X	X
Clases de inglés.			X

Talleres	Paquete Básico	Paquete Medio	Paquete Premium
Taller de memoria.	X	X	X
Taller de risoterapia.		X	X
Taller de danza y baile.	X	X	X
Taller de música y canto.	X	X	X
Talleres de pintura y cerámica.	X	X	X
Taller de manualidades.	X	X	X
Taller de jardinería.		X	X
Taller de cocina y repostería			X
Taller de Lectura			X
Charlas de psicología y mejora de autoestima		X	X
Charlas de cuidado personal, emprendimiento, entro otros			X

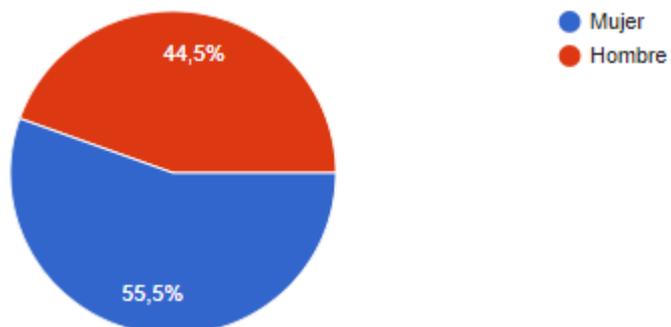
**Gracias por su tiempo.**



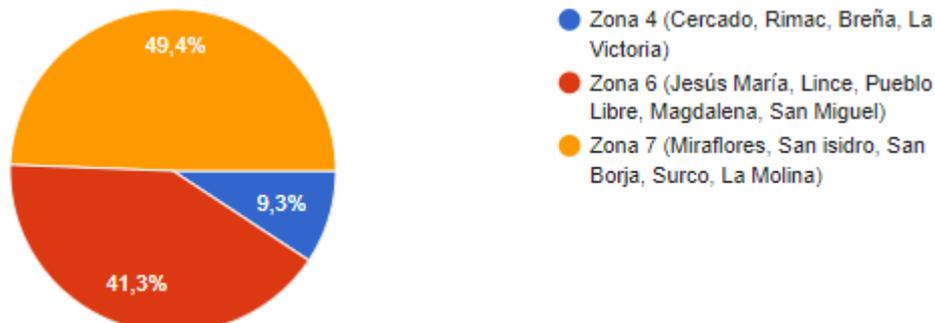
## Anexo D: Resultados Encuesta realizada para el estudio del mercado

Total personas encuestadas: 385

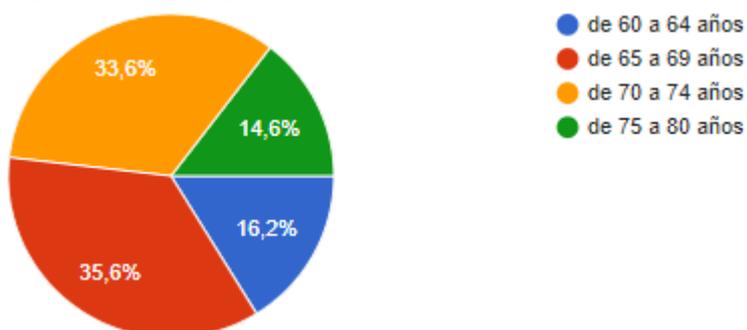
### 1. Indique su género



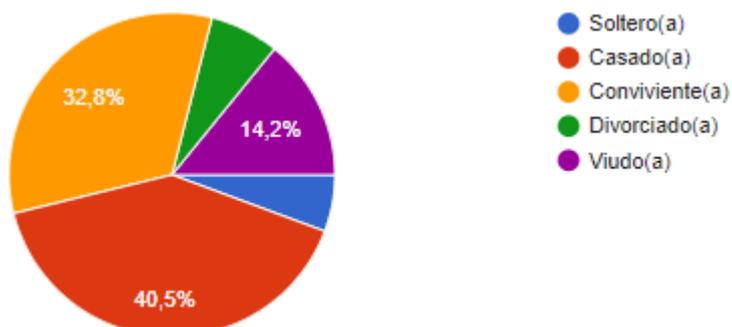
### 2. Lugar de residencia



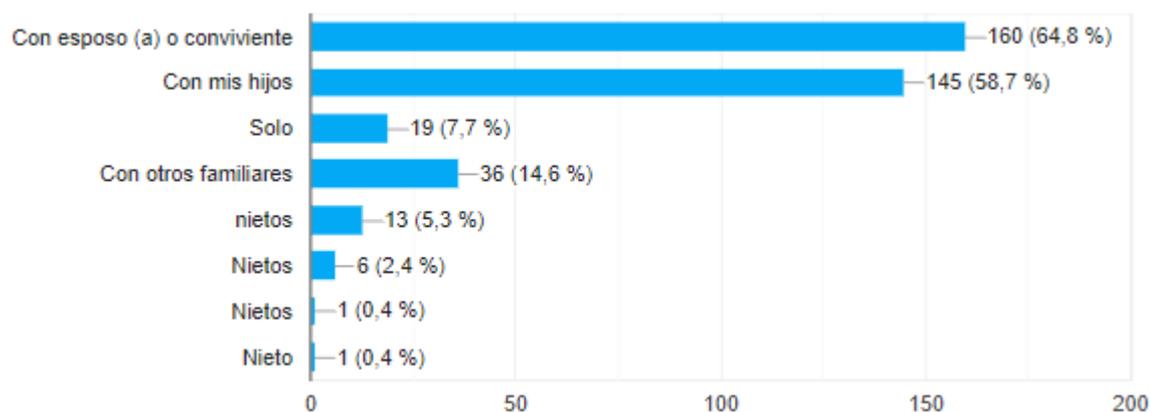
### 3. ¿Cuál es su rango de edad?



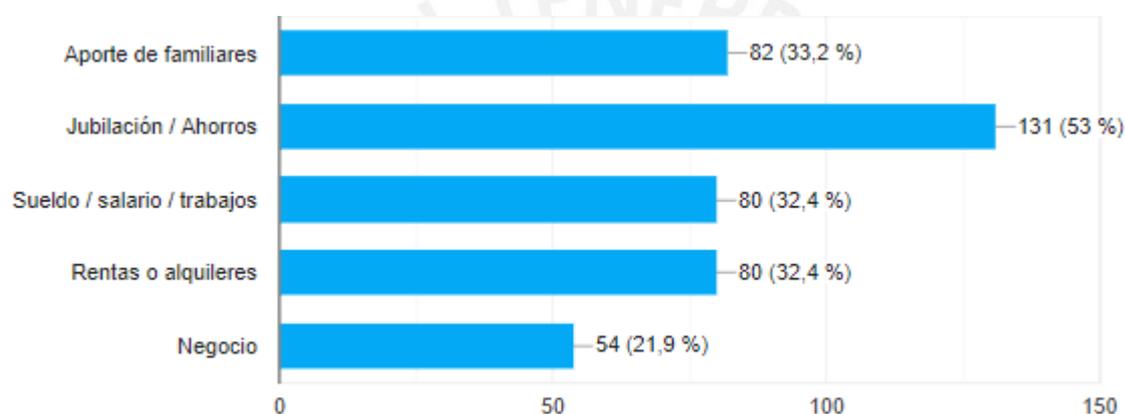
### 4. Estado civil



## 5. ¿Con quién vive?



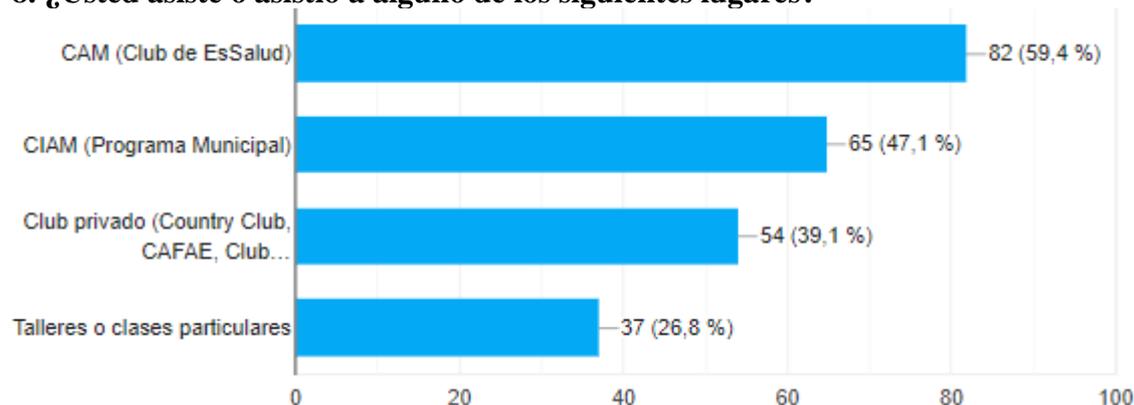
## 6. ¿Cuál es su principal fuente de ingresos?



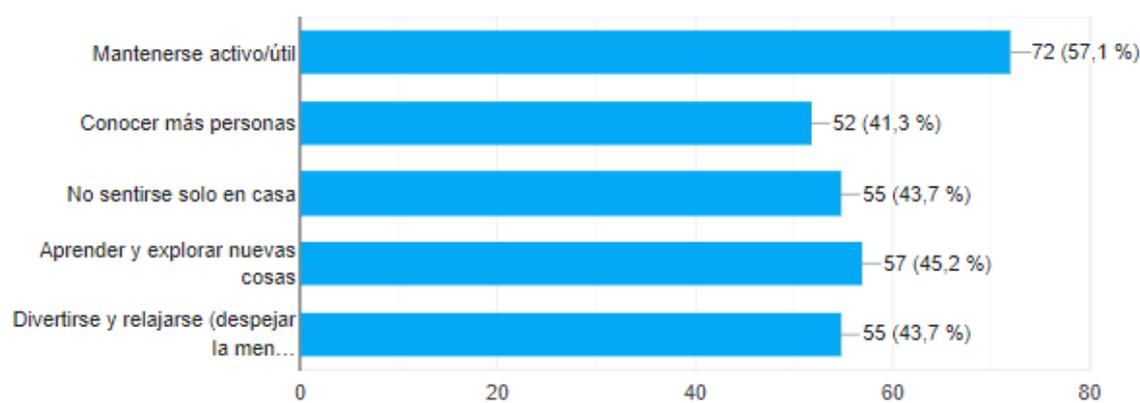
## 7. ¿Cuál es su nivel de ingreso mensual (sumando todas las fuentes de ingreso)?



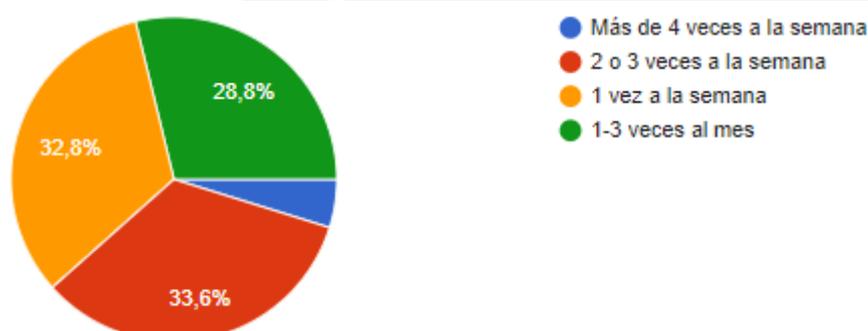
### 8. ¿Usted asiste o asistió a alguno de los siguientes lugares?



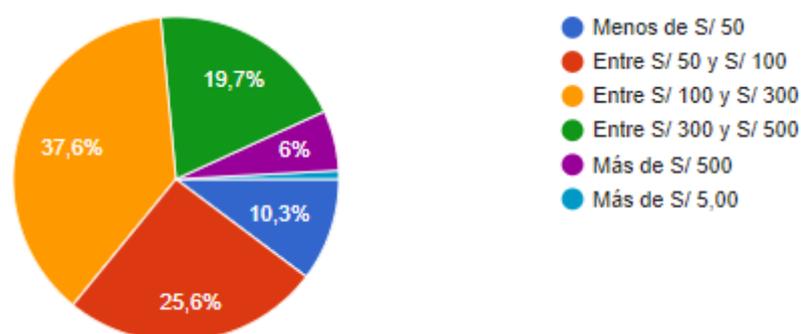
### 9. ¿Cuáles son los motivos que lo impulsó a asistir?



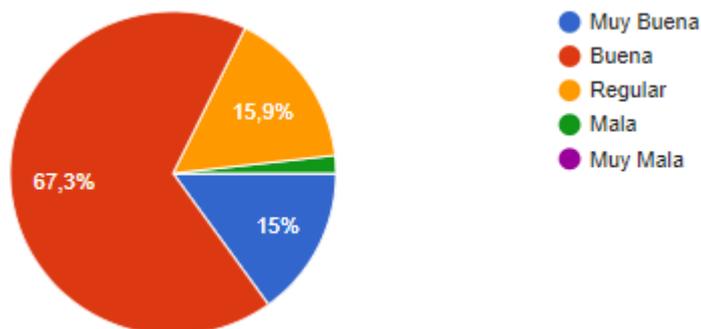
### 10. ¿Con qué frecuencia asiste (o asistió) a estos centros?



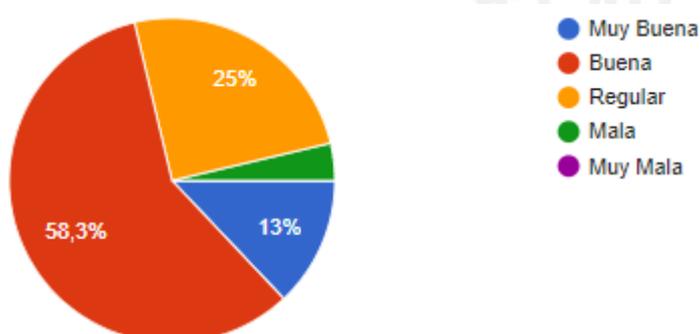
### 11. ¿Cuánto gasta en promedio mensual para gozar de esas actividades en dichos centros?



12. Sólo para las personas que asisten a un CAM (Centros de Adultos Mayores de EsSalud) ¿Cómo calificaría su experiencia en dicho centro?



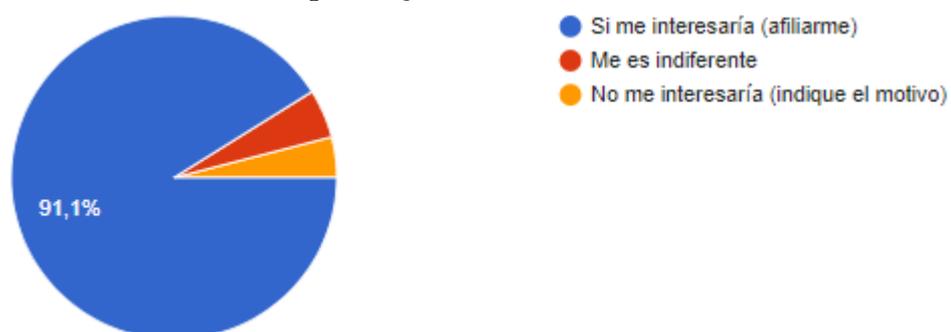
13. Sólo para las personas que asisten a un CIAM (Centros de Adultos Mayores de las Municipalidades) ¿Cómo calificaría su experiencia en dicho centro?



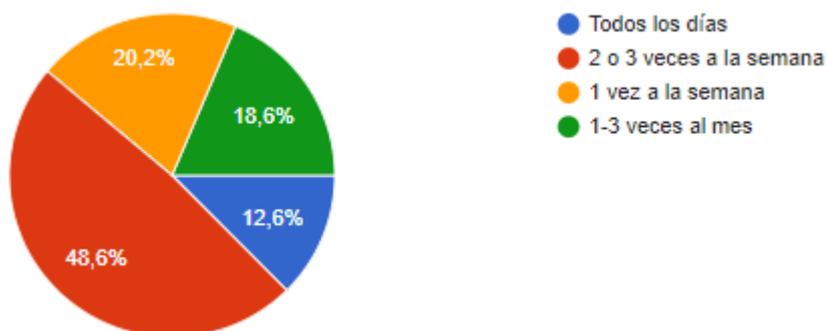
14. Sólo para las personas que no han ido a un CAM o a un CIAM, ¿por qué razón no asiste a los CAM o los CIAM? (puede marcar más de una)



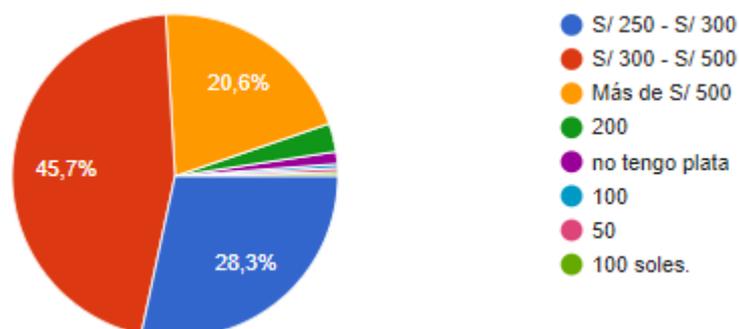
15. De acuerdo con lo expuesto ¿cuál es su intención de afiliarse a este Centro Privado?



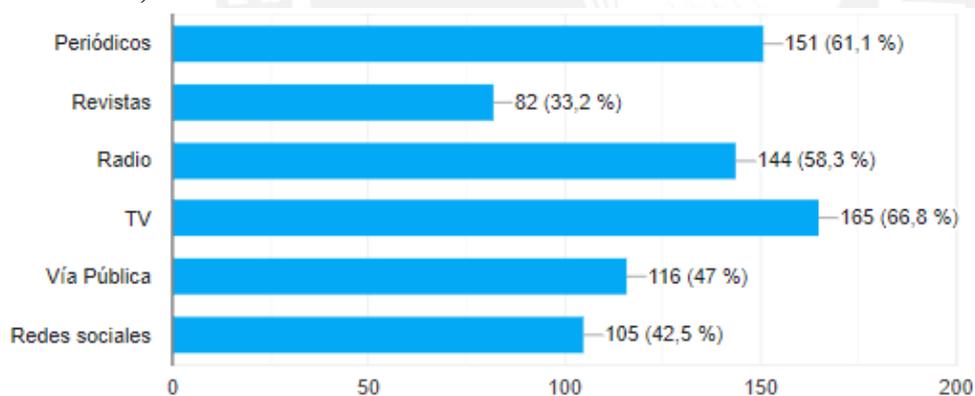
16. ¿Con qué frecuencia asistiría a este Centro?



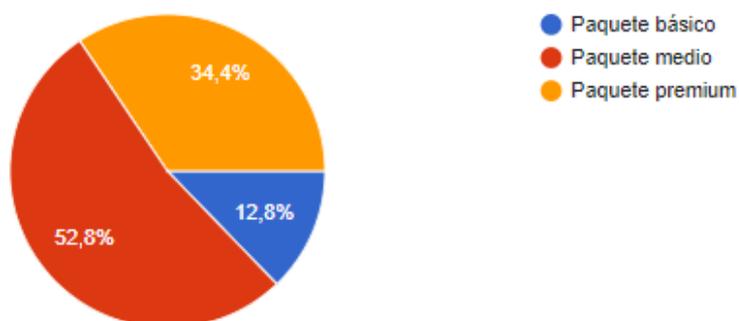
17. De acuerdo con todo lo ofrecido en conjunto, ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar (mensual, un solo pago)



18. ¿Cuáles son los medios de comunicación que más utiliza? (Puede marcar hasta 3 alternativas)



19. Para los que estarían interesados en afiliarse a este Centro Privado: ¿Cuál de los 3 paquetes que ofrecemos elegiría? Líneas abajo se detalla que actividades/talleres incluye cada uno.



## **Anexo E: Entrevistas a especialistas**

### **ENTREVISTA 1:**

#### **Perfil del Entrevistado:**

Nombre: Teresa Andrea Alarcón Rodríguez

Organización: CIAM San Miguel

Cargo/ Rol: Jefa del CIAM San Miguel

Fecha de entrevista: 15 de noviembre del 2019

Contacto: teresaalarcón@munisanmiguel.gob.pe

#### **Desarrollo de la Entrevista:**

(Previa presentación del entrevistador y tema de tesis)

#### **1. ¿Cuántos adultos mayores asisten al CIAM San Miguel?**

La asistencia diaria oscila entre 100 a 120, y al mes recibimos aproximadamente 1000 personas. Cabe resaltar que de estas personas no todas entran a todos los talleres.

#### **2. ¿Qué edades tienen los adultos mayores que asisten?**

Tengo adultos mayores desde 65 años hasta 82 años. El promedio de edad está en 70 años.

#### **3. ¿Solo tiene asistentes del distrito de San Miguel?**

Este CIAM es exclusivo para los San Miguelinos. Sin embargo, muchos de ellos han cambiado de domicilio y viven actualmente en distritos aledaños, incluso tengo 3 a 5 personas que vienen desde distritos más lejanos. Cabe resaltar que también se aceptan personas que, si bien no viven de manera permanente en el distrito, están temporalmente residiendo en San Miguel.

#### **4. ¿Cuál es el horario de atención?**

Tenemos talleres que los realizamos al aire libre en algunos parques del distrito, estos inician 7 am. Pero aquí en el local, los talleres y otras actividades inician desde las 8am hasta las 5 o 6 pm en algunas ocasiones.

#### **5. ¿Cómo llegan al local? ¿Hay alguna movilidad que la municipalidad brinde?**

Cada adulto mayor viene por sus propios medios. No hay ninguna movilidad.

#### **6. ¿Utilizan medios de publicidad para llegar a más adultos mayores?**

Si. La municipalidad se encarga de la publicidad del centro, sobre todo de las actividades especiales que se aproximan. Los promociona por medio de volantes en las casas y también en los paneles de la vía pública.

#### **7. ¿Conoce cuáles son los motivos que impulsan a los adultos mayores asistir al CIAM de San Miguel?**

La mayoría busca un lugar dónde hacer alguna actividad, donde pasar el tiempo, compartir y aprender actividades nuevas en compañía de personas de su misma edad.

#### **8. ¿Cuáles con los programas, talleres o actividades que más acogida ha tenido entre los adultos mayores?**

Todos los programas que brindamos actualmente tienen muy buena acogida. De todos ellos podría resaltar las clases de Baile, taller de manualidades y los viernes de Peña, un día que nadie quiere faltar, tocan instrumentos, cantan e incluso a veces se animan a bailar entre ellos, realmente es toda una jarana.

#### **9. ¿Podría decir más o menos que Nivel Socioeconómico pertenecen los asistentes a este centro?**

Podría decir a que, a un nivel medio, entre B y C, incluso podría decir que más C que B.

**10. ¿Qué tipo de profesionales requeriría una organización enfocada en el adulto mayor para brindarle una adecuada atención?**

Para estos centros es necesario tener enfermeras y ayudantes con mucha paciencia. Aquí el equipo básicamente son las enfermeras, y el equipo de profesores que se encargan de las actividades programadas. También interviene el personal Administrativo, como la recepcionista, los de seguridad, los de limpieza y mantenimiento.

**11. ¿Cuál crees que puede ser el mayor aporte que brinda el centro para el adulto mayor tanto para el usuario, familia y sociedad?**

Para el adulto mayor que les alegra mucho realizar actividades y pasar el día con otras personas para conversar y estar fuera de casa. Aquí se entretienen y se les fomenta estar activos.

Para la familia que pueden confiar a sus familiares a un lugar donde los cuidan, les atienden bien y que los ven llegar más alegres.

Para la sociedad, sobre todo para el distrito de San Miguel, contribuimos con cuidar a los adultos mayores, mejorar su calidad de vida e integrarlos a las actividades o celebraciones de la comunidad.

**12. ¿Cuál es la tasa de deserción de asistentes?**

Aquí en el CIAM de San Miguel tenemos muy pocas personas que hayan dejado de asistir por motivos de que no les gusto las actividades que se ofrece. Al contrario, personas que asistieron como acompañantes o solo visitantes, ahora asisten semanalmente, incluso algunos diariamente. Como le comenté en una pregunta anterior, incluso personas que ya no residen en San Miguel vienen desde otros distritos.

**ENTREVISTA 2:**

**Perfil del Entrevistado:**

Nombre: Jennifer Hernandez Cabrera

Organización: Independiente

Cargo/ Rol: Enfermera y Cuidadora

Fecha de entrevista: 19 de noviembre del 2019

Contacto: jenny512\_hc@hotmail.com

**Desarrollo de la entrevista:**

(Previa presentación del entrevistador y tema de tesis)

**1. ¿Cómo satisface el adulto mayor sus necesidades de entretenimiento o cuáles son sus pasatiempos?**

Depende mucho del perfil del AM esto en base a con quiénes vive o quienes lo acompañan en casa:

Los AM que viven en casa de su familia normalmente suele jugar un rol de ayuda dentro del hogar en tareas domésticas como cocinar, recoger a los niños de la escuela o realizando las compras. También utilizan su tiempo libre en socializar con amigos o familiares de la misma edad, los visita o recibe visitas, se distraen viendo televisión, leyendo libros o periódicos y algunos realizando manualidades.

Los AM que vive con su pareja o conviviente es lo más similar al tipo de vida de un adulto. Las mujeres desempeñan la función de amas de casa, pero con asistencia de alguna trabajadora dentro del hogar, mientras que los varones se dedican a las compras y mantenimiento del hogar, por otra parte, si bien aún mantienen actividades comunes como el ver televisión, ambos comienzan también a desarrollar actividades por separado como visitar amigos o familiares sin necesidad de acompañamiento (pareja).

Los AM que vive solo (durante el día) suele realizar pocas actividades fuera del hogar, les gusta pasar el tiempo en general viendo películas antiguas, novelas o series en la televisión, comienzan a desarrollar cierto grado de recelo o fastidio cuando tienen a gente dentro del hogar, las visitas a familiares son de 1 a 2 oportunidades por semana, las pocas salidas que tienen del hogar son para surtirse de productos de consumo habitual.

**2. ¿Cuáles con los programas, talleres o actividades que contribuyan a mejorar su calidad de vida? ¿Qué actividades recomendaría?**

Las Clases de baile, es muy valorado por las personas de la tercera edad de ambos sexos. Las clases de computación y de manejo de aparatos electrónicos les ayudaría mucho en temas de independencia y autoestima sobre todo con sus nietos. Clases de cocina saludable para que tengan un manejo responsable de lo que comen. Talleres de manualidades y clases de yoga para la tercera edad.

**4. Por lo general, ¿quién financia o solventa los gastos de los adultos mayores?**

En la mayoría de los casos de las personas con las que trabajé, los gastos son solventados por ellos mismos, al ser personas que contaron con buenos ingresos y ahorros durante su época laboral. Sin embargo, también trabajé con adultos mayores que dependían de los ingresos de sus familiares, usualmente de sus hijos.

**5. ¿Que considera que debe realizar un profesional como Ud. para generar un estado de confianza con el adulto mayor?**

Es un proceso que puede tomar un tiempo relativo dependiendo mucho de la personalidad del AM, en mi caso solo mantengo un trato amigable y amable desde el primer momento, el tuteo es algo que debe reservarse en todo momento salvo que el cliente lo converse o solicite. También tener mucha paciencia con ellos les gusta que estén atentos a sus comentarios o conversaciones, pero algo que ayuda mucho en generar confianza es el comentar sobre las cosas del día a día y discutir (siempre de manera amable) sobre ellas, por ejemplo, una conversación sobre una noticia o tema puntual.

No hay que ser invasivo en el espacio del AM les gusta mantener privacidad en algunas cosas que realizan en el hogar, tampoco hay que tratarlos como impedidos físicamente eso es algo que puede determinar que continúes trabajando con ellos o no.

**6. ¿Cuál es la rutina normal de un adulto mayor un día de semana? ¿difiere del fin de semana?**

Si difiere los fines de semana son días muy alegres para ellos, ya que reciben la visita de sus familiares, para ellos son momentos muy bonitos cuando reciben la visita de sus nietos y también es algo muy triste de ver cuando se despiden.

Por otro lado, las compras y actividades propias del hogar son hechas durante los días de semana muy contrario a los adultos y adultos jóvenes que realizan estas actividades durante los días de semana.

**7. ¿Con qué frecuencia recibe visitas? ¿En qué momento del día? y ¿Quiénes por lo general suelen ser estas visitas?**

De lunes a viernes las visitas de amigos o familiares más cercanos las recibe durante la tarde y no suelen ser más de 2 o 3 horas, mientras que el fin de semana si o si lo tienen reservado para sus familias, en estos casos prefieren que tiempo no avance.

**8. ¿Qué tipo de instrumentos o medicamentos considera que son indispensables para emergencias que se pudieran dar?**

Cosas básicas como alcohol, agua oxigenada o antisépticos deben estar en todo momento disponibles y al alcance a la mano, para dolencias y molestias tipo gripes, fiebres, dolores estomacales o de cabeza es mejor acudir a un médico, el cuerpo no responde de la misma manera a medicamentos incluso puede afectar al estado de salud de mayor manera.

Además de estos medicamentos los que necesite debido a enfermedades crónicas como diabetes o presión alta también deben estar al alcance de la mano, conocer la dosis necesaria y los tiempos en que deben ser consumidos.

**ENTREVISTA 3:**

**Perfil del Entrevistado:**

Nombre: María Emilia Espichán

Organización: CIAM San Borja

Cargo/ Rol: Jefa CIAM San Borja

Fecha de entrevista: 22 de noviembre del 2019

Contacto: maria.espichan@gmail.com

**Desarrollo de la entrevista:**

(Previa presentación del entrevistador y tema de tesis)

**1. Por favor coménteme sobre la gestión del CIAM**

Llevo trabajando en el CIAM de San Borja hace dos años, pero he tenido experiencia previa en otras municipalidades de Lima Metropolitana. A diferencia de otros distritos, en la Municipalidad de San Borja hay mayor compromiso con el bienestar del adulto mayor.

El CIAM inició como un Programa para Adultos Mayores hace más de 10 años, pero se creó como CIAM hace dos años por Ordenanza Municipal. Esta ha tenido cambios en el tiempo y se fue adaptando a las nuevas leyes que han ido saliendo.

En el CIAM se ofrecen talleres y servicios. Lo que más buscan los AM es mantenerse activos, y por eso estos programas son bien valorados. Por esa razón también participan de otras actividades como las que ofrecen la parroquia o clubes de la misma comunidad san borjina.

Con respecto a los espacios de esparcimiento, en San Borja existen los “Tambos”, que son espacios donde se reúnen los adultos mayores. Tambo 1 que está ubicado en las Torres de Limatambo y el Tambo 2 que está en Rosa Toro. También existe una Casa para el adulto mayor que queda en la urbanización Javier Prado y se llama Casa Miranda. Es una casa incautada que el Estado se lo cedió a la Municipalidad de San Borja. En esta casa es donde se realizan los talleres y los servicios del programa: en el segundo piso se realizan terapias físicas y en el primer piso son talleres de diversas disciplinas, los cuales son autofinanciados, es decir, los adultos mayores pagan y el sueldo de los instructores y profesores sale de ese fondo.

Hay abuelitos que son muy dependientes de los hijos y de los nietos. Los mismos hijos también piden el apoyo de ellos para que cuiden a los hijos y supervisen a la empleada. Una de las cosas que demandan los adultos mayores es eso, porque quieren venir al CIAM, pero no pueden por las responsabilidades, y eso es lo malo, porque se responsabilizan por lo que pasa y tienen cargo de conciencia, pero a pesar de todo lo hacen porque se sienten útiles. Por otro lado, hay adultos que son muy independientes y ordenados, y respetan sus agendas sociales.

## **2. ¿Cuál es el perfil del adulto mayor que va al CIAM San Borja?**

Son personas muy activas, que buscan estar fuera de casa, valoran el que puedan elegir y no estén restringidos a un horario rígido de los talleres. Buscan ser comprendidos, escuchados y sentirse útiles. En su mayoría son mujeres y hay mayor concentración entre los 65 y 75 años.

## **3. ¿Cuál es la cantidad diaria que asiste al CIAM?**

Entre talleres, campañas, charlas, esparcimiento y recreación en un trimestre tienen 1 200 personas. En los eventos celebratorios (día de la madre, del padre, etc.) en un trimestre logran tener 1 600 personas. Los talleres en casa Miranda, Tambo 1 y Tambo 2, reciben a 3,400 personas en un trimestre. En servicios en la Casa del Adulto Mayor 1 052 y en los servicios de Geriátrica hay 390, ambos también son con frecuencia trimestrales.

## **4. ¿Cuánto tiempo se quedan en promedio?**

Hay dos tipos de grupos, los que vienen en la mañana y los que vienen en la tarde. Los servicios de la tarde son de menor intensidad, como tejidos y memoria, mientras que en la mañana es más movido. Hay otros talleres que no son del adulto mayor sino de otras áreas, como los talleres de producción, pintura en tela, bordado que son talleres para público en general, pero ahí también van los adultos mayores, y les puede generar ingresos.

## **5. ¿Cuántas actividades participa cada persona? ¿Cuál es la que se llena más y que hacen cuándo ya no hay cupos?**

Los paseos, viajes, las fiestas y actividades de baile son las que generan mayor expectativa y problemas de espacio. Cuando se llena, dependiendo del lugar a donde van, o piden un bus más de transporte o reprograman para otra fecha. En el caso de peñas o actividades de baile que requieren de espacios lo principal es la seguridad, y para eso se rigen bajo las reglas de Defensa Civil y se les explica de la mejor forma para que la seguridad siempre sea primero. Por otro lado, las charlas son la contraparte a las actividades que se llenan porque tiene poca asistencia por parte de los adultos mayores. Por ese motivo las charlas son las más publicitadas.

## **6. ¿Cuál es la deserción de los adultos mayores y cuál sería la principal causa de que dejan de ir al CIAM?**

El motivo de la deserción es por mudanza porque los hijos mismos se mudan a otros distritos, o se van a vivir fuera. Otro motivo es porque al momento de dejar los talleres por un tiempo y al regresar ya no encuentran a su mismo grupo. La mayoría recibe su pensión o recibe sus ingresos por parte de los hijos, otros tienen sus propiedades y viven de sus rentas, y las que tienen pensiones muy bajas igual tienen la ayuda de los hijos. Es poco probable que dejen de ir por un tema económico.

## **7. ¿Cómo es la afluencia según día de semana? ¿cómo se da en los fines de semana? ¿Cuál es el horario de mayor afluencia: mañanas o tardes?**

Los servicios son de lunes a viernes. En su momento se realizaron los fines de semana, pero no vienen muchas personas porque dedican ese tiempo a la familia, así que por ese motivo dejaron de hacerlo. Las actividades comienzan a las 8am, salvo algunas personas que por sus clubes o

deportes comienzan desde las 7am. Los horarios donde hay mayor afluencia de personas son en las mañanas porque en las tardes es más tranquilo.

### **8. ¿Por qué las personas no asistirían al CIAM?**

En primer lugar, es por desconocimiento. Hay un estudio que realizaron entre los vecinos de San Borja indican que no conocen que existe el CIAM, tampoco conoce los servicios que ofrece la Municipalidad y tampoco han recibido ningún folleto. Sólo conocen actividades de su parque o de la parroquia, lo que representa una gran oportunidad de cara a la demanda.

Por otro lado, los que sí conocen, no quieren porque tienen miedo de salir de sus casas, en otras circunstancias no quieren sentirse viejos al estar rodeados de otras personas AM. A veces también es porque piensan que hacer actividades al aire libre es vergonzoso. En ninguno de los casos se da por un tema económico.

### **9. ¿Qué piensa sobre las oportunidades de negocio privados que brinden servicios de entretenimiento y esparcimiento para adultos mayores?**

Mientras que los vecinos tengan precios especiales, tengan abanico amplio de opciones, tengan buena atención de calidad y calidez, y que sientan que se les escuche, te serán fieles. El precio no es un impedimento si cumple con los requisitos anteriores.

Por otro lado, existe un vacío que ninguna entidad está mirando. Existe una transición entre la etapa que dejan de trabajar (en el caso de dependientes) y la nueva etapa que es la de jubilarse. En esa etapa dejan de hacer las actividades a las que estaban acostumbrados y pasan a sentirse inútiles, lo que causa depresión. Los AM que vienen al CIAM son las personas que ya pasaron esa etapa años atrás, pero no existe ese nexo ni ningún programa que permita hacer ese puente. En esa línea, las empresas privadas deberían tener mayor visión de esa transición, sobre todo porque todos vamos a llegar a esas edades y pasar por lo mismo.

### **10. ¿Qué necesidades de entretenimiento o esparcimiento requieren ser atendidas en un adulto mayor, que hoy no son atendidas hoy en día por el CIAM y sí podría atender una empresa privada?**

Los espacios y la infraestructura son unas limitantes para el CIAM de San Borja. Con respecto a los profesionales, deben ser especializados y contar con mucha paciencia para la enseñanza. Un punto importante es lograr que se genere la confianza del profesor o instructor con los AM para que se sientan fidelizados con la persona.

### **11. ¿Qué tan difícil es encontrar los profesionales idóneos? ¿Con qué frecuencia rotan y cuál es el principal motivo?**

Por lo general es difícil encontrar la gente idónea porque se requiere que sean muy pacientes. El CIAM cuenta con una data de los currículos de los profesionales que atienden a los adultos mayores. Con respecto a la rotación es muy baja, es decir, los profesores mismos permanecen dando las clases por mucho tiempo y los mismos adultos mayores los piden, a menos que existan faltas muy graves en cuanto al trato, las cuales han sido muy puntuales. Al comienzo las clases de los profesores nuevos van pocas personas por el mismo miedo y desconfianza, pero luego se llenan debido a la paciencia, carisma, confianza y sensibilización que muestran. La selección de los profesionales es ardua y cuidadosa, y hacen seguimiento permanente y también *feedback* de los adultos mayores. En el caso de clases de computación, a veces los adultos mayores no preguntan por miedo, pero el mismo carisma de los profesores promueve que los adultos mayores pregunten y ellos también se preocupan de que todos aprendan. El

profesor de memoria también es una persona muy preparada en temas lúdicos, concursos de pupiletras y crucigramas, quien tiene mucha paciencia.

**12. Usted que ha tenido experiencia en otros CIAM, ¿cómo es la gestión en las demás municipalidades?**

Miraflores tiene un grupo grande de adulto mayor y tiene más años que San Borja, y en ese caso está muy bien organizado. Surco también apoya bastante a este segmento. Sin embargo, la realidad de otras municipalidades de otros distritos es diferente, como Lince, Barranco, San Miguel o Jesús María, porque su presupuesto es mucho menor porque sus ingresos económicos son mucho menores, y su morosidad es mayor con respecto al pago de arbitrios. Las encargadas de dichos CIAM tienen que tocar las puertas de todos los empresarios porque el presupuesto de la municipalidad no alcanza. Por esa razón debe haber una buena política entre el municipio y las empresas privadas para lograr el objetivo de brindar una responsabilidad social.

**ENTREVISTA 4:**

**Perfil del Entrevistado:**

Nombre: Cinthia Lucía Vilela Cáceres

Organización: Hospital II-E Clínica Geriátrica San Isidro Labrador de EsSalud

Cargo/ Rol: Médico geriatra, coordinadora de Hospital de Día Geriátrico

Fecha de entrevista: 30 de noviembre del 2019

Contacto: c.lucia2000@gmail.com

**Desarrollo de la entrevista:**

(Previa presentación del entrevistador y tema de tesis)

**1. ¿Cuáles son los atributos que más valora un AM en la atención médica y en general en cualquier servicio?**

Lo que más valoran es el trato, que sea cordial, que tenga buenos modales, que se sientan acogidos, y sientan que están en un ambiente de confianza. La comunicación también es importante para ellos, ya que necesitan un tiempo para ser escuchados. Les gusta que les expliquen los beneficios que va a tener el servicio, la seguridad que se le va a brindar, pero siempre se debe ser honestos con ellos. Otro punto importante es que se incluya a la familia en el servicio, se debe estar en contacto siempre con ellos, hacer sentir al AM que estamos con él y su familia. En la atención médica, el AM y el familiar buscan que no se les trate como un paciente más, sino que el médico muestre que realmente está interesado en el paciente AM, que vean toda la historia clínica, lo examinen, les expliquen. Lo que buscan es una atención integral, un todo.

**2. ¿A qué edad cree usted que es recomendable que un AM realice actividades recreativas, distractoras?**

A los 60-70 años los adultos mayores deberían comenzar estas actividades, para que los beneficie con un envejecimiento saludable y puedan hacer muchas más actividades. Tener en cuenta que va a haber más mujeres que hombres. El ocio en Perú no es tan fomentando, esto sería una debilidad para el proyecto. Entonces la idea está en hacerles entender a los que se van a jubilar, que hay un centro que es diferente, con actividades que ellos pueden elegir.

**3. ¿Cuáles son los programas, talleres o actividades que contribuyan más a mantenerse activo o mejorar su calidad de vida a un AM? ¿Qué actividades recomendaría?**

Piscina, actividades recreativas u ocio, manualidades, talleres cognitivos (talleres de memoria, conversaciones recordando el pasado: como eran las fiestas antes, como se celebraba los carnavales antes, etc.). El hecho de aprender a usar un aparato tecnológico desarrolla este lado cognitivo, encender una *Tablet*, escribir en un celular, manipular las computadoras con el ratón. También recomendaría baile, musicoterapia, tocar instrumentos. Por otro lado, paseos de campo, donde haya animales, plantas. Lo importante es que les guste, que lo disfruten y se sientan cómodos.

Lo que podría recomendar, que considero que es muy importante y no se desarrolla en estos centros, es el aspecto psicológico, de cómo lleva el estado emocional (salud mental), es lo que podría ser un cambio, generar consciencia en las personas que sienten que no sufren de nada. Esto podría ser un plus para un centro privado.

**4. ¿Qué lugares conoce que brinden estas actividades?**

El CAM, CIAM, casa del vecino, casa del día. parroquias que brindan actividades similares, pero muy pocas y son casi las mismas siempre.

**5. ¿Qué tipo de profesionales requeriría una organización enfocada en el adulto mayor para brindarle una adecuada atención?**

Geriatras, nutricionistas, psicólogos, asistente social, terapeuta físico, el medico rehabilitador, enfermeros. Un tema importante es que los profesores, deben ser personas que tengan mucha paciencia, sepan comunicarse e inspiren confianza. Los cuidadores tienen que ser un apoyo, tienen que ir reforzando a los adultos mayores lo que los profesores van explicando o realizando.

**6. ¿Qué de diferente debería ofrecer un centro de esparcimiento particular para dar un valor agregado al que ya ofrecen las municipalidades?**

En el personal debe tener una cultura geriátrica, de que el AM es lo más importante, escucharlo, respetar sus gustos, preferencias, y sobre todo ser muy pacientes con ellos. Se debe capacitar constantemente a los trabajadores sobre el trato al adulto mayor. Otro punto es la seguridad, que el AM busca sentirse seguro en un lugar. La infraestructura del centro debe ser adaptada para los adultos mayores, el local debe contar con rampas para los desniveles, tener pasamanos, alfombras antideslizantes, señalización, buena iluminación, etc. En cuanto al servicio, ellos tienen que ver que es necesario para ellos este servicio, muchos piensan que es normal permanecer en casa sin hacer nada, sentados a un lado, pero deberíamos cambiar esa idea. Hay que hacer mucho más, fomentar la actividad, concientizar. Esta concientización se da más cuando es grupal, ven que el resto de los adultos mayores que lo está haciendo, y entonces se animan también a hacerlo. Esto va a facilitar que asistan al centro varias veces y no solo 1 vez y ya no regresen. También se debería reforzar la parte espiritual, salud mental, control de emociones con charlas constantes. En resumen, lo más importante es hacer sentir feliz al AM, se debería hacer constante un *feedback* a los adultos mayores para ver si el objetivo se está logrando.

**7. Si es que tuvo experiencia en un CAM o CIAM ¿Podría decir más o menos que Nivel Socioeconómico (NSC) pertenecen los asistentes a este centro?**

No he tenido experiencia directa con estos centros, pero si con pacientes que han asistido a estos centros y podría decir que tienen un NSC medio. ESSALUD, tienen una cultura que no

está bien fomentada, por lo cual pocos asisten, no hay elección, tiene ya los talleres definidos. Cuando van a los clubs hay más gente joven, no hay inclusión, no se sienten cómodos.

**8. ¿Qué piensa sobre la idea de crear un centro de reintegración privado que brinde servicios de entretenimiento y esparcimiento para adultos mayores? Se le agradecería me brindara algún comentario, idea, crítica, o recomendación**

Este centro que comentas, debería ser un derecho para todos los AM; sin embargo, esto no es así, se deja a los adultos mayores como un poco de lado. El centro debería enfocar el privilegio del AM de estar en un lugar así, en el que te den lo que ellos prefieran, lo que a ellos les guste más, puedan escoger. Este proyecto debería tener más diversidad de lo que te pueden dar otros centros, CIAM, CAM. Me parece muy buena la idea. Me gusta el nombre de reintegración, ya que suena a que te hago ser más activo, cambia tu mentalidad, puedes estar nuevamente socialmente activo, hacer algo en la sociedad, eres valioso, cambiar ese chip (salud mental) puedes hacer diferentes actividades, se van a sentir mucho más empoderados, pero el compromiso no solamente debe ser con el AM, sino con el familiar. Así se pueda reforzar en la familia, que el adulto mayor no debe quedarse metido en casa, o cuidando a los nietos. Ese cambio de mentalidad para mí es sumamente válido, me gusta la idea de crear un lugar donde se cambie el chip.

El plus del centro sería que se ofrece actividades para que el AM lleve un envejecimiento saludable, para que sea lo menos dependiente posible, se sienta una persona productiva y satisfecha de la vida. Este centro puede ayudar no solo a sentirse bien con uno mismo al realizar actividades que nos gusta, sino también a cambiar la mentalidad, que la adultez se puede llevar de una manera mucho mejor, no es que ya se acabe la vida, al contrario, hay muchas cosas que todavía se pueden hacer. Por otro lado, también la familia, pueda ver como se ha desempeñado su AM, la familia se sienta orgullosa de que obtenga logros en este lugar, será una satisfacción para la familia. Una forma de motivar al AM a que asista a este centro sería demostrando los beneficios reales que tiene este servicio, sería muy bueno que los AM testifiquen esto con los medios de comunicación, con entrevistas o relatos de adultos mayores que han sido beneficiados con estas actividades, talleres que se brindará en el centro.

## Anexo F: Estimación de la oferta proyectada

### Oferta proyectada de los CAM:

Personas atendidas en total en el 2013: 53 700

Total centros: 122

# Personas atendidas por cada centro (promedio) =  $53\,700 / 122 = 440$

Personas atendidas en total en el 2016: 65 000

Total centros: 124

# Personas atendidas por cada centro (promedio) =  $65\,000 / 124 = 524$

De los 124 centros, solo 5 centros de ese total pertenecen a las zonas 6 y 7

2013:

Total de personas atendidas en los 5 centros pertenecen a las zonas 6 y 7 =  $440 \times 5 = 2\,201$

2016:

Total de personas atendidas en los 5 centros pertenecen a las zonas 6 y 7 =  $524 \times 5 = 2\,621$

Tabla F1: Personas atendidas en los 5 CAM que pertenecen a las zonas 6 y 7

AÑO	X(años)	Y(Personas)
2013	1	2 201
2014	2	2 333
2015	3	2 473
2016	4	2 621

Con estos datos se empleó el método de Regresión Lineal a un nivel de confianza del 95%, obteniéndose la siguiente ecuación:

$$Y = 140,04 * X + 2\,056,7$$

Una vez obtenida la ecuación se pudo determinar la oferta proyectada para los siguientes años:

Tabla F2: Oferta proyectada

AÑO	X(años)	Y(Personas)
2013	1	2 201
2014	2	2 333
2015	3	2 473
2016	4	2 621
2017	5	2 757
2018	6	2 897
2019	7	3 037
2020	8	3 177
<b>2021</b>	<b>9</b>	<b>3 317</b>
<b>2022</b>	<b>10</b>	<b>3 457</b>
<b>2023</b>	<b>11</b>	<b>3 597</b>
<b>2024</b>	<b>12</b>	<b>3 737</b>
<b>2025</b>	<b>13</b>	<b>3 877</b>

### Oferta proyectada de los CIAM:

En el cuadro debajo se muestra para el 2017 la cantidad de asistentes a los diferentes CIAM, datos proporcionados por personal de las municipalidades de los distritos en estudio a través de una visita a estas. Los siguientes años fueron completados considerando un 7 % de incremento de un año al otro, se tomó en cuenta el mismo incremento porcentual que tuvo el CIAM de Miraflores del 2017 al 2018.

Tabla F3: Oferta proyectada por cada CIAM

	2017	2018	2019	2020
CIAM Miraflores	5 564	5 953	6 370	6 816
CIAM La Molina	3 125	3 344	3 578	3 828
CIAM San Borja	1 584	1 695	1 814	1 940
CIAM Santiago de Surco	1 328	1 421	1 520	1 627
CIAM San Miguel	1 200	1 284	1 374	1 470
CIAM San Isidro	623	667	713	763
CAM Pueblo Libre	437	468	500	535
CIAM Magdalena	421	450	482	516
CIAM Jesus María	358	383	410	439
CIAM Lince	243	260	278	298
<b>Total Estimado (Personas)</b>	<b>14 883</b>	<b>15 925</b>	<b>17 040</b>	<b>18 232</b>

Tabla F4: Oferta total proyectada

AÑO	X(años)	Y(Personas)
2017	1	14 883
2018	2	15 925
2019	3	17 040
2020	4	18 232

Con estos datos se empleó el método de Regresión Lineal a un nivel de confianza del 95%, obteniéndose la siguiente ecuación:

$$Y = 1116.30 * X + 13729$$

Una vez obtenida la ecuación se pudo determinar la oferta proyectada para los siguientes años:

Tabla F5: Oferta proyectada para los siguientes años

AÑO	X(años)	Y(Personas)
2017	1	14 883
2018	2	15 925
2019	3	17 040
2020	4	18 232
<b>2021</b>	<b>5</b>	<b>19 311</b>
<b>2022</b>	<b>6</b>	<b>20 427</b>
<b>2023</b>	<b>7</b>	<b>21 543</b>
<b>2024</b>	<b>8</b>	<b>22 659</b>
<b>2025</b>	<b>9</b>	<b>23 776</b>

### Anexo G: Cálculo de los pesos de los factores de selección en la macro localización

Para determinar los porcentajes de ponderación de cada factor determinante se utilizó la matriz de enfrentamiento. Los factores que se han considerado se muestran en la Tabla 21.

Primero, se empleó la siguiente escala para calificar las comparaciones entre los cinco factores seleccionados para el análisis de macro localización:

Tabla G1: Escala de calificación de los factores

Criterios	Clasificación
Extremadamente preferible	5
Muy fuertemente preferible	4
Fuertemente preferible	3
Moderadamente preferible	2
Igualmente preferible	1

Segundo, se completó la matriz de enfrentamiento de tamaño 5 por 5 con los siguientes pasos:

- 1.- Se completan las casillas ( $a_{ij}$ ) de la matriz con las calificaciones.
- 2.- Se completa las casillas que no fueron llenadas con el criterio de:  $a_{ji}=1/a_{ij}$ .
- 3.- Se calculan la sumatorias de cada columna de la matriz.

Tabla G2: Matriz de enfrentamiento en la macro localización

	F1	F2	F3	F4	F5
F1		3,00	1,00	3,00	4,00
F2	0,33		3,00	3,00	3,00
F3	1,00	0,33		2,00	3,00
F4	0,33	0,33	0,50		2,00
F5	0,25	0,33	0,33	0,50	
	<b>1,92</b>	<b>4,00</b>	<b>4,83</b>	<b>8,50</b>	<b>12,00</b>

Tercero, se completó la matriz de la siguiente manera:

- 1.- Se divide cada casilla por la sumatoria de su columna respectiva.
- 2.- Se determinan las ponderaciones de cada criterio realizando un promedio simple de cada fila.

Tabla G3: Matriz de enfrentamiento con ponderación en la macro localización

	F1	F2	F3	F4	F5	Ponderación
F1		0,75	0,21	0,35	0,33	<b>33%</b>
F2	0,17		0,62	0,35	0,25	<b>28%</b>
F3	0,52	0,08		0,24	0,25	<b>22%</b>
F4	0,17	0,08	0,10		0,17	<b>11%</b>
F5	0,13	0,08	0,07	0,06		<b>7%</b>

Finalmente, se obtuvo como resultado, para cada factor, las ponderaciones siguientes:

Tabla G4: Pesos de los factores de selección en la macro localización

	<b>Factores</b>	<b>Peso</b>
<b>F1</b>	Disponibilidad de locales	33%
<b>F2</b>	Cercanía a público objetivo	28%
<b>F3</b>	Seguridad ciudadana	22%
<b>F4</b>	Factores ambientales	11%
<b>F5</b>	Factores legales y municipales	7%
	<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>



### Anexo H: Cálculo de los pesos de los factores de selección en la micro localización

Para determinar los porcentajes de ponderación de cada factor determinante en el análisis de micro localización se utilizó la matriz de enfrentamiento. Los factores que se han considerado se muestran en la Tabla 25. Primero, se empleó misma escala que se muestra en la Tabla G1 para calificar las comparaciones entre los cuatro factores seleccionados. Segundo, se completó la matriz de enfrentamiento de tamaño 4 por 4 con los siguientes pasos:

- 1.- Se completan las casillas (aij) de la matriz con las calificaciones.
- 2.- Se completa las casillas que no fueron llenadas con el criterio de:  $a_{ji}=1/a_{ij}$ .
- 3.- Se calculan la sumatorias de cada columna de la matriz.

Tabla H1: Matriz de enfrentamiento en la micro localización

	F1	F2	F3	F4
F1		2,00	2,00	3,00
F2	0,50		2,00	3,00
F3	0,50	0,50		2,00
F4	0,33	0,33	0,50	
	<b>1,33</b>	<b>2,83</b>	<b>4,50</b>	<b>8,00</b>

Tercero, se completó la matriz de la siguiente manera:

- 1.- Se divide cada casilla por la sumatoria de su columna respectiva.
- 2.- Se determinan las ponderaciones de cada criterio realizando un promedio simple de cada fila.

Tabla H2: Matriz de enfrentamiento con ponderación en la micro localización

	F1	F2	F3	F4	Ponderación
F1		0,71	0,44	0,38	<b>38%</b>
F2	0,38		0,44	0,38	<b>30%</b>
F3	0,38	0,18		0,25	<b>20%</b>
F4	0,25	0,12	0,11		<b>12%</b>

Finalmente, se obtuvo como resultado, para cada factor, las ponderaciones siguientes:

Tabla H3: Pesos de los factores de selección en la micro localización

	Factores	Peso
F1	Costo por m <sup>2</sup>	38%
F2	Área el local	30%
F3	Cercanía a público objetivo	20%
F4	Seguridad ciudadana	12%
	<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

## Anexo I: Especificaciones y precios del equipamiento

### Maquinaria y Equipos:

Tabla I1: Especificaciones y precios de Maquinaria y Equipos

Elemento	Cantidad	Precio Unitario (S/)	Ambiente
Trotadoras	4	900	Gym
bicicletas estacionarias	4	690	Gym
Mini componente	2	550	Gym
Proyector para cine	1	2 350	Cine
Impresora multifunción	2	649	Oficinas adm.
Laptop	3	1 700	Oficinas adm.



Figura I1: Equipos

**Muebles:**

Tabla I2: Especificaciones y precios de Muebles y Enseres

Elemento	Cantidad	Precio Unitario (S/)	Ambiente
Juego de mesas pequeñas y sillas	15	200	Sala / Sala de Star
Juego de mesas grandes y sillas	3	800	Comedor/Sala
Mesa de Billar	1	1 499	Sala Juegos
Mesa Paleta Frontón	1	800	Sala Juegos
Mesa de futbol mano	1	650	Juegos externos
Juego de sapo	1	390	Juegos externos
Escritorios con sillas	4	549	Varios
Archivadores	2	199	Oficinas adm.
Estantes	2	199	Oficinas adm.
Sillón columpio	1	169	Externo
Sillones	2	1 750	Sala / Sala de Star



Figura I2: Muebles y Enseres

**Materiales:**

Para el caso de los materiales, se realizó el cálculo del costo mensual para cada uno de ellos. Esto se determinó a través de la multiplicación de la cantidad por el precio por el periodo de duración, en meses.

Tabla I3: Especificaciones y precios de los Materiales

Elemento	Cantidad	Precio Unitario	Ambiente	Periodo de duración (Meses)
Colchonetas	20	S/ 39.90	Gym	24
Banco de Steps	20	S/ 80.00	Gym	36
Hamacas	4	S/ 40.00	Sala externa	36
Toallas	20	S/ 25.00	Gym	6
Películas	20	S/ 5.00	Sala de Cine	1
Flotadores	6	S/ 64.90	Piscina	36
Micrófonos	3	S/ 80.00	Sala	24
Juego de Ludo	5	S/ 15.00	Sala de Star	12
Juego de Jenga	2	S/ 25.00	Sala de Star	24
Juego de monopolio	2	S/ 45.00	Sala de Star	24
Juego de Bingo	1	S/ 55.00	Sala de Star	24
Juego de Dardos	1	S/ 40.00	Sala externa	12
Juego de Vóley para Piscina	2	S/ 34.90	Piscina	12
Pelota Fútbol y Voley	4	S/ 60.00	Cancha voley/Futbol	12
Materiales para Pintura	1	S/ 70.00	Sala externa	1
Materiales para masajes	1	S/ 40.00	Salón 1	1
Materiales de Manualidades	1	S/ 50.00	Salón 2	1
Materiales para Jardinería	1	S/ 90.00	Área Verde	1
Materiales de Limpieza	1	S/ 300.00	Varios	1
Materiales Tópico	1	S/ 455.80	Tópico	12
Materiales de Oficina	1	S/ 120.00	Oficinas	1



Figura I3: Materiales

### Anexo J: Determinación del Layout del segundo piso

Se procedió de la misma forma que para el *Layout* del primer piso. Primero, se ha definido los ambientes del segundo piso a ser distribuidos:

Tabla J1: Distribución ambientes segundo piso

N°	Ambientes	Talleres /actividades a realizar
1	Salón 1	Masajes y Taller de Lectura
2	Salón 2	Taller de manualidades y Clases de tecnología
3	Salón 3	Charlas y Taller de memoria
4	Oficinas	Oficinas administrativas
5	Terraza	Área de descanso
6	Depósito	Depósito

Luego con los mismos criterios de importancia de relación:

Tabla J2: Códigos de importancia de relación

Código de tipo de la relación	Importancia de la relación
A	Absolutamente necesaria
E	Específicamente Importante
I	Importante
O	Ordinaria, no vital
U	Ultima prioridad, no importante
X	Indeseable

Se determinó la relación que existe entre ellos mediante Tabla Relacional de Actividades (TRA):

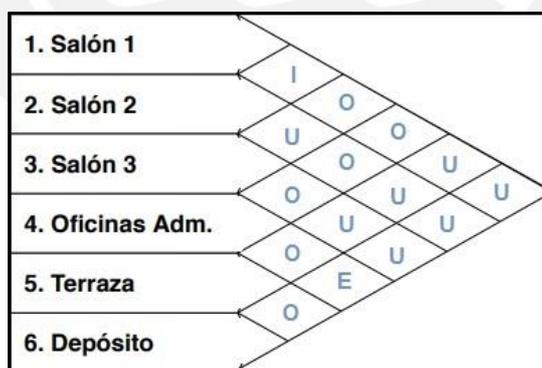


Figura J1: TRA segundo piso

Luego de haber obtenido las relaciones entre los ambientes, se procedió a graficar el Diagrama de Relación de Actividades (DRA) teniendo en cuenta los mismos criterios de enlaces que corresponde a cada letra:

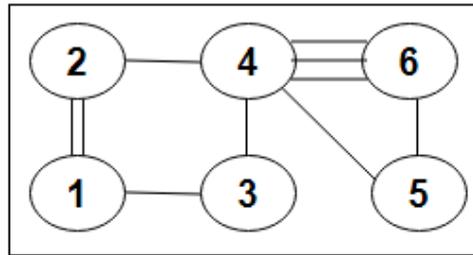


Figura J2: DRA segundo piso

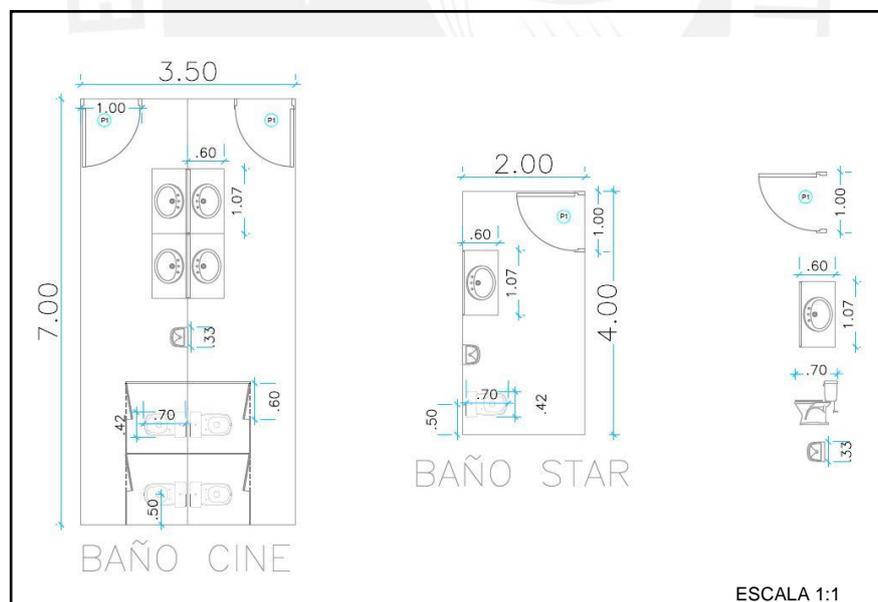
Seguidamente, aplicando el método analítico se determinó el Layout de Bloques Unitarios (LBU), se determinó que la distribución ideal de los ambientes debe tener el siguiente esquema:

Tabla J3: LBU segundo piso

SALON 1	SALON 2	Deposito
SALON 3	Oficinas	Terraza

Finalmente, se obtuvo el *Layout* óptimo para el segundo piso, el cual ya se mostró en el capítulo 3, Figura 15.

Además, a continuación, se puede observar el *Layout* de los baños del primer y segundo piso:

Figura J3: *Layout* baños del primer y segundo piso

Las medidas y el aforo para cada baño, y en general para cada área del centro cumplen con las Normas Técnicas del Reglamento Nacional de Edificaciones (El Peruano, 2019). Además, de acuerdo con estas normas, artículo 26, y la cantidad de empleados (24) y clientes atender (300, capacidad máxima) le corresponde al centro tener 4 lavatorios (L), 4 urinarios (u) y 4 inodoros (I), ver Figura J4 y Figura J5:

<b>Número de Empleados</b>	<b>Hombres</b>	<b>Mujeres</b>
De 1 a 6 empleados	1L, 1u, 1l	
De 7 a 25 empleados	1L, 1u, 1l	1L,1l
Por cada 50 empleados adicionales	1L, 1u, 1l	1L,1l

Tabla J4: Artículo 26, servicios sanitarios requeridos para empleados

<b>Número de Personas</b>	<b>Hombres</b>	<b>Mujeres</b>
De 1 a 50 personas (público)	1L, 1u, 1l	1L,1l
Por cada 100 personas adicionales	1L, 1u, 1l	1L,1l

Tabla J5: Artículo 26, servicios sanitarios requeridos para personas a atender (público)



## Anexo K: Criterios de Matriz IRA

Fórmula para calcular el Índice de Riesgo Ambiental (IRA):

$$\text{IRA} = (\text{AL} + \text{IF} + \text{IC}) \times \text{IS}$$

Figura K1: Fórmula IRA

La calificación se calcula con los siguientes criterios:

Tabla K1: Criterios de Valoración del AL, IF y IS

Descripción	ALCANCE AL	Descripción	FRECUENCIA IF	Descripción	IS	Severidad
Área de trabajo	1	Rara vez	1	Muy Baja	1	Incidenca de impacto insignificante , casi no visible
Toda la Planta	2	Anual	2	Baja	2	Impacto visible con incidencia incipiente
Áreas Vecinas	3	Mensual	3	Medio	3	Presencia del impacto sin causar efectos sensibles
Comunidad	4	Semanal	4	Alto	4	Incidenca del Impacto con nitida precisión , causantes de efectos sensibles en el medio ambiente
Regiones	5	Diario	5	Muy Alto	5	Incidenca del Impacto con alta precisión, causantes de efectos muy degradantes del medio ambiente

Tabla K2: Criterios de valoración del índice de control

DESCRIPCIÓN	IC	Índice de Control
Muy Baja	5	No posee documentación, ni procesos reconocidos ni asociados a aspectos ambientales no hay entrenamiento, el conocimiento del trabajador es por experiencia y empírico. Permanentes condiciones y acciones fuera inseguros
Baja	4	Existen procedimientos no documentados. El entrenamiento del personal es incipiente se evidencian frecuentes condiciones y actos inseguros.
Medio	3	Existen procedimientos no documentados, se evidencian algunas condiciones y actos inseguros. El entrenamiento del personal es mínimo se evidencian algunas condiciones y actos inseguros.
Alto	2	Existen procedimientos documentados, son satisfactorios, no se aplica supervisión. El personal directo de operaciones ha sido entrenado, trabajan con responsabilidad.
Muy Alto	1	Completamente documentado mediante procedimientos y criterios operacionales que son conocidos por todos los trabajadores., personal sensibilizado y consciente de su responsabilidad respecto a cumplimiento de sus procedimientos. Se aplica inspecciones preventivas. No se evidencian condiciones y actos inseguros.

$\text{IRA} = (\text{IC} + \text{IF} + \text{AL}) \times \text{IS}$	NIVEL DE RIESGO
$\leq 10$	BAJO
11 – 32	MODERADO
33 – 59	IMPORTANTE
60 – 75	SEVERO

Figura K2: Determinación de aspectos ambientales significativos

## Anexo L: Presupuesto acondicionamiento del local



**ACONDICIONAMIENTO  
DE LOCAL PARA ADULTO MAYOR**

- Por la venta e instalación de 05 unidades de espejos biselados de 4mm de espesor, en el área de gym.
- Por la venta, fabricación e instalación de paredes de divisiones interiores con estructura drywall con un área aproximado de 126 m<sup>2</sup>, acabados en pintura látex lavable y en colores a escoger por el cliente.
- Entubado, cableado e instalación de 14 tomacorrientes dobles.
- Por la venta e instalación de pasamanos de acero 1 1/2" anclados en paredes del baño situado en el 1er piso.
- Venta e instalación de botón de pánico con alarma sonora y luz estroboscópica en las tres habitaciones.
- Transporte y movilidad.
- Máquinas y herramientas a utilizar.
- Eliminación de desmonte y limpieza de obra.

**COSTO TOTAL: S/ 10 340.00 + IGV  
(Son: diez mil trecientos cuarenta y 00/100 soles)**

Figura L1: Presupuesto acondicionamiento del local

## Anexo M: Financiamiento de activos y capital de trabajo

Tabla M1: Alternativas de financiamiento

Entidad Financiera	BBVA	BCP	CMAC HUANCAYO	CMAC AREQUIPA	CREDISCOTIA
TCEA	17,57%	16,82%	14,75%	16,08%	19,84%

Tabla M2: Inversión total

INVERSIÓN ACTIVOS (S/)	56 392
INVERSIÓN CAPITAL DE TRABAJO (S/)	101 372
<b>TOTAL (S/)</b>	<b>157 764</b>

### A) Estructura de Activos Fijos:

Tabla M3: Estructura de Activos Fijos

Deuda	53%	30 000
Aporte Propio	47%	26 392

Tabla M4: Parámetros de financiamiento de Activos Fijos

	MONTO (S/.)	TEA	PLAZO (Años)	TEM
<b>Caja Arequipa (Activos)</b>	30 000	16,08%	5	1,25%

El detalle del calendario de pagos Activos Fijos se puede observar en la Tabla M8.

### B) Estructura de Capital de Trabajo:

Tabla M5: Estructura de Capital de Trabajo

Deuda	44%	45 000
Aporte Propio	56%	56 372

Tabla M6: Parámetros de financiamiento de Capital de Trabajo

	MONTO (S/.)	TEA	PLAZO (Años)	TEM
<b>Caja Huancayo (Activos)</b>	45 000	14,75%	1	1,15%

Tabla M7: Calendario de pagos Capital de Trabajo

	CMAC Huancayo	Saldo Inicial	Intereses (S/.)	Amortización	Cuota (S/.)	Saldo Final (S/.)
2021	Enero	45 000	519	3 518	4 037	41 482
	Febrero	41 482	478	3 559	4 037	37 923
	Marzo	37 923	437	3 600	4 037	34 324
	Abril	34 324	396	3 641	4 037	30 682
	Mayo	30 682	354	3 683	4 037	26 999
	Junio	26 999	311	3 726	4 037	23 274
	Julio	23 274	268	3 769	4 037	19 505
	Agosto	19 505	225	3 812	4 037	15 693
	Septiembre	15 693	181	3 856	4 037	11 837
	Octubre	11 837	136	3 900	4 037	7 936
	Noviembre	7 936	92	3 945	4 037	3 991
	Diciembre	3 991	46	3 991	4 037	0

Tabla M8: Calendario de pagos Activos Fijos

	Caja Arequipa	Saldo Inicial	Intereses (S/.)	Amortización	Cuota (S/.)	Saldo Final (S/.)
2021	Enero	30 000	375	339	714	29 661
	Febrero	29 661	371	343	714	29 318
	Marzo	29 318	367	347	714	28 971
	Abril	28 971	362	352	714	28 620
	Mayo	28 620	358	356	714	28 264
	Junio	28 264	353	360	714	27 903
	Julio	27 903	349	365	714	27 539
	Agosto	27 539	344	369	714	27 169
	Septiembre	27 169	340	374	714	26 795
	Octubre	26 795	335	379	714	26 416
	Noviembre	26 416	330	383	714	26 033
	Diciembre	26 033	325	388	714	25 645
2022	Enero	25 645	321	393	714	25 251
	Febrero	25 251	316	398	714	24 853
	Marzo	24 853	311	403	714	24 450
	Abril	24 450	306	408	714	24 042
	Mayo	24 042	301	413	714	23 629
	Junio	23 629	295	418	714	23 211
	Julio	23 211	290	424	714	22 787
	Agosto	22 787	285	429	714	22 359
	Septiembre	22 359	280	434	714	21 924
	Octubre	21 924	274	440	714	21 485
	Noviembre	21 485	269	445	714	21 040
	Diciembre	21 040	263	451	714	20 589
2023	Enero	20 589	257	456	714	20 133
	Febrero	20 133	252	462	714	19 671
	Marzo	19 671	246	468	714	19 203
	Abril	19 203	240	474	714	18 729
	Mayo	18 729	234	480	714	18 249
	Junio	18 249	228	486	714	17 764
	Julio	17 764	222	492	714	17 272
	Agosto	17 272	216	498	714	16 774
	Septiembre	16 774	210	504	714	16 270
	Octubre	16 270	203	510	714	15 760
	Noviembre	15 760	197	517	714	15 243
	Diciembre	15 243	191	523	714	14 720
2024	Enero	14 720	184	530	714	14 190
	Febrero	14 190	177	536	714	13 654
	Marzo	13 654	171	543	714	13 111
	Abril	13 111	164	550	714	12 561
	Mayo	12 561	157	557	714	12 005
	Junio	12 005	150	564	714	11 441
	Julio	11 441	143	571	714	10 870
	Agosto	10 870	136	578	714	10 292
	Septiembre	10 292	129	585	714	9 707
	Octubre	9 707	121	592	714	9 115
	Noviembre	9 115	114	600	714	8 515
	Diciembre	8 515	106	607	714	7 908
2025	Enero	7 908	99	615	714	7 293
	Febrero	7 293	91	623	714	6 670
	Marzo	6 670	83	630	714	6 040
	Abril	6 040	76	638	714	5 402
	Mayo	5 402	68	646	714	4 756
	Junio	4 756	59	654	714	4 101
	Julio	4 101	51	662	714	3 439
	Agosto	3 439	43	671	714	2 768
	Septiembre	2 768	35	679	714	2 089
	Octubre	2 089	26	688	714	1 401
	Noviembre	1 401	18	696	714	705
	Diciembre	705	9	705	714	0

### Anexo N: Costo total anual de materiales

Entre los costos de materiales, se diferencian los costos de materiales directos (MD), los que son necesarios para poder brindar el servicio; materiales indirectos (MI), los que complementan el servicio, pero de una manera indirecta y los materiales para el área administrativa, como son las oficinas.

Se realizó el cálculo del costo anual para cada uno de ellos. Este se determinó a través de la multiplicación de la cantidad, el precio y 12, cantidad de meses que tiene un año. Luego, se dividió entre el periodo de duración, en meses.

Tabla N1: Costo total anual de materiales

Elemento	Cantidad	Precio Unitario	Ambiente	Periodo de duración (Meses)	Costo total Anual
Colchonetas	20	S/ 39.90	Gym	24	399
Banco de Steps	20	S/ 80.00	Gym	36	533
Hamacas	4	S/ 40.00	Sala externa	36	
Toallas	20	S/ 25.00	Gym	6	1 000
Peliculas	20	S/ 5.00	Sala de Cine	1	1 200
Flotadores	6	S/ 64.90	Piscina	36	130
Micrófonos	3	S/ 80.00	Sala	24	120
Juego de Ludo	5	S/ 15.00	Sala de Star	12	75
Juego de Jenga	2	S/ 25.00	Sala de Star	24	25
Juego de monopolio	2	S/ 45.00	Sala de Star	24	45
Juego de Bingo	1	S/ 55.00	Sala de Star	24	28
Juego de Dardos	1	S/ 40.00	Sala externa	12	40
Juego de Vóley para Piscina	2	S/ 34.90	Piscina	12	70
Pelota Fútbol y Voley	4	S/ 60.00	Cancha voley/Futbol	12	240
Materiales para Pintura	1	S/ 70.00	Sala externa	1	840
Materiales para masajes	1	S/ 40.00	Salón 1	1	480
Materiales de Manualidades	1	S/ 50.00	Salón 2	1	600
Materiales para Jardinería	1	S/ 90.00	Area Verde	1	1 080
<b>Costo anual materiales directos para el servicio (MD) (S/) inc. IGV</b>					<b>7 149</b>
Materiales de Limpieza	1	S/ 300.00	Varios	1	3 600
Materiales Tópico	1	S/ 455.80	Tópico	12	456
<b>Costo anual materiales indirectos para el servicio (S/) inc. IGV</b>					<b>4 056</b>
Materiales de Oficina	1	S/ 120.00	Oficinas	1	1 440
<b>Costo anual materiales de Administración (S/) inc. IGV</b>					<b>1 440</b>
<b>Costo total materiales para el proyecto (S/) inc. IGV</b>					<b>12 645</b>

### Anexo O: Cálculo de sueldos del personal

El siguiente cuadro muestra la cantidad requerida de personas corresponde al primer año, 2021, y el detalle del sueldo que le corresponde a cada trabajador para dicho año.

Tabla O1: Sueldos del personal año 2021

Puestos	Pago mensual (S/)	Cant personal (2021)	Meses por año	CTS	Gratificación (Jul + Dic)	ESSALUD (Anual)	Pago Anual 2021 (S/)
Gerente General	8 000	1	12	9 333	16000	8640	129 973
Coordinador de Administracion y Finanzas	4 000	1	12	4 667	8000	4320	64 987
Asistente Administrativo	1 700	1	12	1 983	3400	1836	27 619
Coordinador de Marketing y Publicidad	3 500	1	12	4 083	7000	3780	56 863
Geriatras	3 300	2	12	3 850	6600	3564	107 228
Psicólogos	2 800	1	12	3 267	5600	3024	45 491
Profesores de talleres/ Actividades/ Charlas	2 100	4	12	2 450	4200	2268	136 472
Terapistas	2 000	1	12	2 333	4000	2160	32 493
Técnicos de salud	2 100	2	12	2 450	4200	2268	68 236

De acuerdo con la cantidad de personal requerido para cada año, ver Tabla 39, se calculó los costos de los sueldos de personal, por áreas, para los próximos 5 años. Cabe resaltar que habrá un aumento de sueldo anual de 5% a partir del tercer año.

Tabla O2: Sueldos totales del personal 2021-2025

Puestos	2021	2022	2023	2024	2025
<b>Coordinador de Marketing y Publicidad</b>	<b>56 863</b>	<b>56 863</b>	<b>59 707</b>	<b>62 692</b>	<b>65 826</b>
Gerente General	129 973	129 973	136 472	143 296	150 460
Coordinador de Administracion y Finanzas	64 987	64 987	68 236	71 648	75 230
Asistente Administrativo	27 619	27 619	29 000	30 450	63 946
<b>Total Sueldo Personal Administrativo</b>	<b>222 579</b>	<b>222 579</b>	<b>233 708</b>	<b>245 394</b>	<b>289 636</b>
Geriatras	53 614	53 614	56 295	118 219	124 130
Psicólogos	45 491	45 491	95 530	100 307	105 322
Profesores de talleres/ Actividades/ Charlas	204 708	204 708	250 767	300 921	394 958
Terapistas	32 493	32 493	34 118	35 824	37 615
Técnicos de salud	68 236	68 236	71 648	112 845	157 983
<b>Total Sueldo Personal Atención al cliente</b>	<b>404 542</b>	<b>404 542</b>	<b>508 358</b>	<b>668 116</b>	<b>820 009</b>
<b>Total</b>	<b>683 985</b>	<b>683 985</b>	<b>801 773</b>	<b>976 201</b>	<b>1 175 472</b>

## Anexo P: Cálculo de costo de depreciación y amortización

### Depreciación:

Los montos de depreciación fueron calculados de acuerdo con el valor en libros, los cuales fueron detallados en el capítulo 6.1, y la tasa de depreciación, la cual es 10% para maquinarias, equipos adquiridos a partir del 01 de enero de 1991, según la Ley del Impuesto a la Renta. Para el caso de las edificios y construcciones, a partir del 01 de enero del 2020 la tasa que corresponde es de 20%.

Del total de los activos tangibles, la mayor parte de estos serán utilizados para brindar el servicio y solo alguno de ellos en las oficinas administrativas. Por ese motivo, se determinó, con ese criterio que, del total de la depreciación de activos, el 85% corresponde a equipamiento utilizado para el proceso del servicio, y el resto corresponde a equipamiento utilizado para el área administrativa.

Tabla P1: Costos de depreciación

Descripción Activos fijos	Valor Inicial	Tasa de depreciación	2021	2022	2023	2024	2025	Valor en libros al final del 2025
Maquinaria y equipos	13 735	10%	1 374	1 374	1 374	1 374	1 374	6 868
Muebles y enseres	14 021	10%	1 402	1 402	1 402	1 402	1 402	7 010
Acondicionamiento del local	10 340	20%	2 068	2 068	2 068	2 068	2 068	0
<b>Total</b>	<b>38 096</b>							<b>13 878</b>
<b>Depreciación Servicio (85%)</b>			<b>4 117</b>					
<b>Depreciación Gastos Administrativos (15%)</b>			<b>727</b>	<b>727</b>	<b>727</b>	<b>727</b>	<b>727</b>	

### Amortización:

La amortización se calculó a través del costo total sin IGV de los activos intangibles deducible en el primer año como se menciona en la Ley del Impuesto a la Renta del artículo 44 inciso G (SUNAT, 2010). Cabe recordar que el proyecto tiene un tiempo de vida de 5 años.

Tabla P2: Costos de amortización

Descripción	Costo Total sin IGV	IGV	Costo Total con IGV	Amortización
Inversión en Trámites de Constitución	1 136	204	1 340	227
Inversión en Sistemas de Información	636	114	750	127
Inversión en Publicidad por Lanzamiento	7 923	1 426	9 349	1 585
<b>Total</b>	<b>9 694</b>	<b>1 745</b>	<b>11 439</b>	<b>1 939</b>

### Anexo Q: Cálculo de costos de servicios básicos

De acuerdo con las consultas realizadas a los encargados de diferentes CIAM y CAM, se halló un promedio de los montos que estos centros actualmente pagan mensualmente, se incrementó estos montos en un 40%, debido a la diferencia en cuanto a capacidad y cantidad de asistentes por año que tendrá este proyecto en comparación con los centros actuales, y se estimó un monto para el pago mensual para los servicios de luz y agua, estos son S/ 525 y S/ 168 respectivamente. Además, para ambos servicios se considerará una variación de 2,5% anual en los siguientes años, debido a que la demanda del proyecto se incrementará en los siguientes años. Para el caso de servicio de internet se adquirirá el plan Movistar Hogar con un pago inicial de S/ 150, correspondiente al router, y el pago mensual fijo de S/ 65. Del costo total de estos 3, se considerará que el 80% corresponderán al servicio y el resto a costos administrativos, debido a que el mayor consumo se dará en los talleres, charlas, clases, juegos, etc que en las áreas administrativas.

Tabla Q1: Costos de servicios básicos

Descripción	2021	2022	2023	2024	2025
Luz	6 300	6 458	6 619	6 784	6 954
Agua	2 016	2 066	2 118	2 171	2 225
Internet	930	780	780	780	780
<b>Costo Total inc IGV</b>	<b>9 246</b>	<b>9 304</b>	<b>9 517</b>	<b>9 735</b>	<b>9 959</b>
Costo total para el servicio (80%)	7 397	7 443	7 614	7 788	7 967
Costo total para administración (20%)	1 849	1 861	1 903	1 947	1 992

### Anexo R: Cálculo de costos de publicidad

**Publicidad en Radio:** El costo de publicidad por segundo es de S/ 2,35. Se considerará una publicidad de 20 seg por 20 días en cada mes.

Costo anual:  $2,35 \times 20 \times 20 \times 12 = \text{S/ } 11\ 280$

**Publicidad en Televisión:** El costo por 30 seg de publicidad es de S/ 2 730. Se considerará publicidad por 5 días durante 2 meses.

Costo anual:  $2\ 730 \times 5 \times 2 = \text{S/ } 27\ 300$

**Publicidad en Periódicos:** El costo de publicidad por una semana es de S/ 6 908,29. Se considerará publicidad por 3 semanas.

Costo anual:  $6\ 908,29 \times 3 = \text{S/ } 20\ 725$

**Publicidad en Banners:** El costo de publicidad por un mes es de S/ 1 200. Se considerará publicidad por 3 meses.

Costo anual:  $1\ 200 \times 3 = \text{S/ } 3\ 600$

**Publicidad en Volanteo:** El costo de publicidad por cada volanteo de 4 horas es de S/ 180. Se considerará 8 volanteos por mes en 4 meses distintos en un año.

Costo anual:  $180 \times 8 \times 4 = \text{S/ } 5\ 760$

Tabla R1: Gastos en publicidad

Descripción	Costo S/ (Anual)
Publicidad en Radio	11 280
Publicidad TV	27 300
Publicidad en Periódicos	20 725
Banners	3 600
Volanteo	5 760
<b>Gastos en Publicidad (inc IGV)</b>	<b>68 665</b>

Fuente: AdPublis, América televisión y Tarifas publicitarias ONPE (2020)

Se tiene como gastos en Publicidad un total de S/ 68 665 anual.

### Anexo S: Punto de Equilibrio años 2022-2025

Tabla S1: Punto de Equilibrio años 2022-2023

	Paq. Básico	Paq. Medio	Paq. Premium	Paq. Básico	Paq. Medio	Paq. Premium
% Participación	13%	53%	34%	13%	53%	34%
Precio de Venta Unitario	300	400	600	300	400	600
Costo Variable Unitario	0.34	1.37	0.88	0.34	1.37	0.88
Costo Fijo	1 008 611			1 133 382		
Margen de Contribución	300	399	599	300	399	599
MC Ponderado total	454			454		
<b>Punto de Equilibrio General</b>	<b>2 222</b>			<b>2 497</b>		
<b>Punto de Equilibrio Producto</b>	<b>289</b>	<b>1 178</b>	<b>755</b>	<b>325</b>	<b>1 323</b>	<b>849</b>

Tabla S2: Punto de Equilibrio años 2024-2025

	2024			2025		
	Paq. Básico	Paq. Medio	Paq. Premium	Paq. Básico	Paq. Medio	Paq. Premium
% Participación	13%	53%	34%	13%	53%	34%
Precio de Venta Unitario	300	400	600	300	400	600
Costo Variable Unitario	0.34	1.37	0.88	0.34	1.37	0.88
Costo Fijo	1 315 014			1 540 011		
Margen de Contribución	300	399	599	300	399	599
MC Ponderado total	454			454		
<b>Punto de Equilibrio General</b>	<b>2 897</b>			<b>3 393</b>		
<b>Punto de Equilibrio Producto</b>	<b>377</b>	<b>1 535</b>	<b>985</b>	<b>441</b>	<b>1 798</b>	<b>1 153</b>

## Anexo T: Afiches CAM y CIAM visitados

### CIAM San Miguel:

Fecha de visita: 16 de noviembre del 2019

TALLERES DESCENTRALIZADOS TAI CHI - MEMORIA 2019 (CIAM)						
HORARIO	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO
7 AM a 8 AM	TAI CHI Pq SIMON BOLIVAR	PQ. CHICAMA TAICHI	TAI CHI Pq SIMON BOLIVAR	PQ. CHICAMA TAICHI	TAI CHI Pq SIMON BOLIVAR	TAI CHI PARQUE CHICAMA
7.30 a 8.30 AM		CASA DE LA CULTURA TAI CHI		CASA DE LA CULTURA TAI CHI		CASA DE LA CULTURA TAI CHI
8.00 a 9.00 am	CENTRO RECREA. "EL CAMPILLO"	Pq JOSE MARTI (TAI CHI) De 8.15 am a 9.15 am	CENTRO RECREA. "EL CAMPILLO"	Pq JOSE MARTI TAI CHI De 8.15 am a 9.15 am	CENTRO RECREA. "EL CAMPILLO"	Pq JOSE MARTI TAI CHI De 8.15 am a 9.15 am
8.45 a 9.45 am		TAI CHI LOZA DE JULIO C. TELLO		TAI CHI LOZA DE JULIO C. TELLO		TAI CHI LOZA DE JULIO C. TELLO
9 AM a 10 AM	PARQUES (TAICHI) DE LA HUACA	MEMORIA (Grat.) 8 am 10 am DIEGO FERRER	PARQUES (TAICHI) DE LA HUACA			
10 AM A 12 M			MEMORIA ASOCIACION Y SARA SARA MARANGA S/. 5 x clase?			
3.30 pm a 5.30 pm	MEMORIA PARROQUIA JESUS REDENTOR S/. 5 x clase	MEMORIA Av. PIO XII CDRA 3 - MARANGA CLUB DE LEONES	MEMORIA PARROQUIA CRISTO SACERDOT.			

CONSULTORIO PSICOLOGICO: Lunes a Viernes de 8 am a 5.30 pm. Previa cita  
 CONSULTORIO LEGAL GRATUITO: Martes y Jueves de 3.00 pm a 5.00 pm  
 Inscripción: Llenar 1 Solicitud de Inscripción, 2 fotos tamaño carne, copia del DNI. Residir en San Miguel.  
 Dirección: Jr. Grau 414 San Miguel. Teléfono: 263-4082

*Doña Dyanita*  
*Jefa Teresa Alarcón*

Figura T1: CIAM San Miguel

### CIAM San Borja:

Fecha de visita: 19 de noviembre del 2019

CENTRO DE ATENCIÓN INTEGRAL DEL ADULTO MAYOR  
CIAM - SAN BORJA

AGOSTO 2019

**26 DE AGOSTO**

Ven y participa de una semana llena de actividades!

**DÍA NACIONAL DEL ADULTO MAYOR**

LUNES 26 HOMENAJE AL ADULTO MAYOR

MARTES 27 CAMPAÑA DE SALUD

MIÉRCOLES 28 CAMINATA Y MAÑANA RECREATIVA

INSCRÍBETE EN EL CENTRO INTEGRAL DEL ADULTO MAYOR DE SAN BORJA  
 Si tienes 60 años o más, eres residente de San Borja, acércate a nuestra oficina del CIAM en la Municipalidad de San Borja y se parte de nuestra linda familia, disfruta de los talleres, charlas, servicios consulta médica, entre otras actividades. Acércate a la Municipalidad, presenta tu DNI, 02 fotos y llena la ficha de inscripción.

INFORME E INSCRIPCIONES

CIAM - Centro Integral de Atención al Adulto Mayor - Unidad de Inclusión Social  
 Palacio Municipal Av. Joaquín Madrid N° 200  
 Telf.: 612 5555 anexo 359 / [ciam\\_sanborja@msb.gob.pe](mailto:ciam_sanborja@msb.gob.pe)  
[www.munisaborja.gob.pe](http://www.munisaborja.gob.pe)  
 Horario de Atención del CIAM: De lunes a viernes  
 8:00 am a 1:00 pm y 2:00 a 5:00  
 Coordinadora: Lic. Ruth Sabino Cacha

LOCALES DE TALLERES Y SERVICIOS

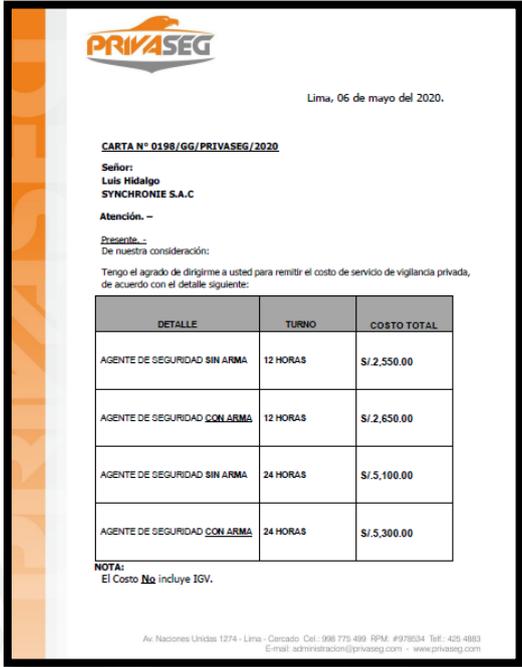
AUDITORIO MUNICIPAL Palacio Municipal Puerta Calle Alfa S/N  
 TAMBO I Calle Claudio Galano Cdra. 2 - Polideportivo Limatambo Telf.: 719-6009  
 TAMBO II Polideportivo Rosa Toro Av. Agustín de la Rosa Toro N° 1315 Telf.: 719-9484  
 POLIDEPORTIVO LIMATAMBO Av. Malachowsky 560 al costado de la Huaca  
 CASA MIRANDA [Casa del Adulto Mayor] Calle Miranda N° 267 - Urb. Javier Prado Telf. 436-9515

Figura T2: CIAM San Borja



## Anexo U: Cotizaciones servicios tercerizados

### Seguridad:



**PRIVASEG**

Lima, 06 de mayo del 2020.

**CARTA N° 0198/GG/PRIVASEG/2020**

**Señor:**  
Luis Hidalgo  
SYNCHRONIE S.A.C

**Atención. –**

**Presente. –**  
De nuestra consideración:

Tengo el agrado de dirigirme a usted para remitir el costo de servicio de vigilancia privada, de acuerdo con el detalle siguiente:

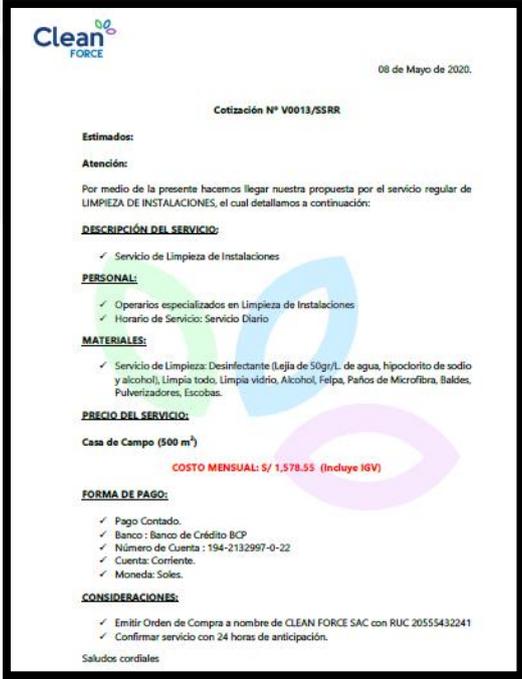
DETALLE	TURNO	COSTO TOTAL
AGENTE DE SEGURIDAD SIN ARMA	12 HORAS	S/ 2,550.00
AGENTE DE SEGURIDAD <u>CON ARMA</u>	12 HORAS	S/ 2,650.00
AGENTE DE SEGURIDAD SIN ARMA	24 HORAS	S/ 5,100.00
AGENTE DE SEGURIDAD <u>CON ARMA</u>	24 HORAS	S/ 5,300.00

**NOTA:**  
El Costo No incluye IGV.

Av. Naciones Unidas 1274 - Lima - Cercado Cel: 998 775 489 RPM: #978534 Telf: 425 4883  
Email: administracion@privaseg.com - www.privaseg.com

Figura U1: Cotización Servicio de Seguridad

### Limpeiza:



**Clean FORCE**

08 de Mayo de 2020.

**Cotización N° V0013/SSRR**

**Estimados:**

**Atención:**

Por medio de la presente hacemos llegar nuestra propuesta por el servicio regular de LIMPIEZA DE INSTALACIONES, el cual detallamos a continuación:

**DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO:**

- ✓ Servicio de Limpieza de Instalaciones

**PERSONAL:**

- ✓ Operarios especializados en Limpieza de Instalaciones
- ✓ Horario de Servicio: Servicio Diario

**MATERIALES:**

- ✓ Servicio de Limpieza: Desinfectante (Lejía de 50gr/L. de agua, hipoclorito de sodio y alcohol), Limpia todo, Limpia vidrio, Alcohol, Felpa, Paños de Microfibra, Baldes, Pulverizadores, Escobas.

**PRECIO DEL SERVICIO:**

Casa de Campo (500 m<sup>2</sup>)

**COSTO MENSUAL: S/ 1,578.55 (Incluye IGV)**

**FORMA DE PAGO:**

- ✓ Pago Contado.
- ✓ Banco : Banco de Crédito BCP
- ✓ Número de Cuenta : 194-2132997-0-22
- ✓ Cuenta Corriente.
- ✓ Moneda: Soles.

**CONSIDERACIONES:**

- ✓ Emitir Orden de Compra a nombre de CLEAN FORCE SAC con RUC 20555432241
- ✓ Confirmar servicio con 24 horas de anticipación.

Saludos cordiales

Figura U2: Cotización Servicio de Limpieza

**Movilidad y Asesoría Legal:** Las cotizaciones se realizaron vía telefónica a la empresa Transporte AC. TOURS y a un abogado privado respectivamente.