



UNIVERSIDAD
PRIVADA
DEL NORTE

FACULTAD DE NEGOCIOS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN

“ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD PARA LA
INSTALACIÓN DE UN CENTRO ECOLÓGICO
RECREACIONAL PARA EL ADULTO MAYOR, EN
LA PROVINCIA DE TRUJILLO”

Tesis para optar el título profesional de:
Licenciado en Administración

Autoras:

Br. Olea Pozo, Thalía Fiorella
Br. Méndez Contreras, Brenda Karenn

Asesor:

Lic. D'Angelo Panizo, Carmen

Trujillo – Perú
2015

APROBACIÓN DE LA TESIS

La asesora y los miembros del jurado evaluador asignados, **APRUEBAN** la tesis desarrollada por las Bachilleres **Thalía Olea Pozo y Brenda Méndez Contreras**, denominada:

ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD PARA LA INSTALACIÓN DE UN CENTRO ECOLÓGICO RECREACIONAL PARA EL ADULTO MAYOR, EN LA PROVINCIA DE TRUJILLO

Lic. Carmen D'Angelo Panizo
ASESOR

Econ. Maria E. Alfaro Sánchez
**JURADO
PRESIDENTE**

Ing. Antonio Muller Solón
JURADO

Biog. María Victoria Terán Iparraguirre
JURADO

DEDICATORIA

Con todo mi cariño y mi amor para mi madre y hermanos, que hicieron todo en la vida para que yo pudiera lograr mis sueños, por motivarme y darme la mano cuando sentía que el camino se terminaba, a ustedes por siempre mi corazón y mi agradecimiento.

Méndez Contreras, Brenda

Dedico este trabajo principalmente a Dios por haberme dado la vida y permitirme el haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional.

De igual forma a mi madre por ser el pilar más importante y por demostrarme siempre su cariño y apoyo incondicional.

Y a mi padre a pesar de nuestra distancia física, siento que estás conmigo siempre y aunque nos faltaron muchas cosas por vivir juntos, sé que este momento hubiera sido tan especial para ti como lo es para mí.

Olea Pozo, Thalía

AGRADECIMIENTOS

A Dios,

por la felicidad familiar y profesional, en este hermoso camino de la vida.

A nuestros padres y madres,

por ser pilar, compañía, consejeros y grandes amigos que siempre están allí

cuando los necesitamos.

A nuestra asesora de tesis,

Lic. Carmen D'Angelo Panizo quien ha sido nuestra guía en la elaboración de esta tesis.

PRESENTACIÓN

Señores Miembros del Jurado:

En cumplimiento con las normas establecidas por el Ministerio de Educación y el reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Privada del Norte, es grato someter a vuestra evaluación la presente tesis titulada: “Estudio de Pre Factibilidad para la Instalación de un Centro Ecológico Recreacional para el Adulto Mayor, en la Provincia de Trujillo”, con el fin de obtener el Título de Licenciado en Administración.

Es propicia la oportunidad para expresar nuestro agradecimiento a los docentes de la Universidad Privada del Norte, que estuvieron a cargo de nuestra formación no solo académica sino también humana. A cada uno de ellos, nuestro más sincero y profundo respeto y reconocimiento por consejos y orientaciones.

INDICE CONTENIDOS

Dedicatoria	ii
Agradecimiento.....	iii
Presentación.....	vi
Índice de Contenidos	v
Índice de Cuadros y Tablas	ix
Índice de Gráficos y Figuras	xi
Resumen	xii
Abstract	xiii
CAPÍTULO I: Generalidades	1
1.1. Nombre de la Empresa y Marca Distintiva	2
1.2. Concepto del Negocio.....	2
1.3. Sector- Industria.....	4
1.4. Justificación	4
1.5. Posibles Barreras de Entrada y Salida.....	4
1.6. Objetivos del Estudio	5
1.7. Horizonte de Evaluación	5
1.8. Cronología del Proyecto.....	5
1.9. Ejecutores.....	6
CAPÍTULO II: Estudio de Mercado.....	8
2.1. Análisis del Entorno	8
2.1.1. Macro Entorno	8
2.1.1.1. Factores Legales	8
2.1.1.2. Factores Económicos	9
2.1.1.3. Factores Políticos.....	16
2.1.1.4. Factores Demográficos	17
2.1.1.5. Factores Climáticos.....	20
2.2. Investigación de Mercado	20
2.2.1. Metodología Utilizada.....	20
2.2.2. Fuentes de Información.....	21
2.2.3. Definición y Caracterización del Cliente y/o Consumidor.....	21
2.2.4. Segmentación	23
2.2.5. Análisis de la Demanda.....	25
2.2.5.1. Producto Básico, Real y Aumentado	25
2.2.5.2. Demanda Histórica y Actual	28
2.2.5.3. Variables que Afectan la Demanda	29
2.2.5.4. Demanda Proyectada.....	30
2.2.6. Análisis de la Oferta	31
2.2.6.1. Identificación de la Competencia	31
2.2.6.2. Oferta Histórica y Actual	31
2.2.6.3. Variables que Afectan a la Oferta.....	32
2.2.6.4. Oferta Proyectada	32
2.2.7. Deducción del Mercado.....	32
2.2.7.1. Proyección del Mercado Potencial, Disponible y Efectivo	32
2.2.7.2. Mercado Objetivo Proyectado	34
2.3. Análisis de la Comercialización	35
2.3.1. Marketing Mix Usado por la Competencia.....	35
2.3.1.1. Calidad Intrínseca.....	36
2.3.1.2. Costo para el Cliente	36
2.3.1.3. Conveniencia.....	36

2.3.1.4. Comunicación.....	36
2.3.2. Análisis del Mercado Proveedor	37
2.3.2.1. Identificación y Caracterización	37
2.3.2.2. Criterios de Selección.....	37
2.3.2.3. Evaluación y Selección.....	38
2.3.3. Canales y Medios.....	40
2.3.3.1. Identificación	40
2.3.3.2. Caracterización de Actores según Canal y Medio.....	40
2.3.3.3. Condiciones de Acceso	41
2.3.3.4. Criterios de Selección.....	41
2.3.3.5. Evaluación y Selección.....	41
CAPÍTULO III: Estudio Técnico	42
3.1. Especificaciones Técnicas del Producto	44
3.2. Ingeniería Básica	44
3.2.1. Descripción de Procesos.....	44
3.2.1.1. Mapa de Interacción de Procesos	44
3.2.1.2. Procesos Operativos	46
3.2.1.3. Procesos de Apoyo	50
3.2.1.4. Otros Procesos	50
3.2.2. Producción y Capacidad	50
3.2.2.1. Tiempo de Ciclo	50
3.2.2.2. Balance de la Línea.....	51
3.2.2.3. Posibles Cuellos de Botella	51
3.2.2.4. Programa de Producción por Tipo de Producto	51
3.2.2.5. Capacidad Máxima y Normal.....	53
3.2.2.6. Criterios y Porcentajes de Ocupabilidad	54
3.2.3. Descripción de Tecnologías	54
3.2.3.1. Maquinaria y Equipo.....	54
3.2.3.2. Mobiliario y Herramientas	55
3.2.3.3. Software y Similares.....	55
3.3. Centro de Operaciones	56
3.3.1. Macro y Micro-Localización.....	56
3.3.1.1 Macro Localización.	56
3.3.1.2 Micro Localización.	56
3.3.2. Descripción de Terrenos, Inmuebles e Instalaciones Fijas	57
3.3.3. Diseño de Edificaciones e Instalaciones	58
CAPÍTULO IV: Estudio Legal	62
4.1. Constitución de la Sociedad.....	63
4.1.1. Forma Societaria e Implicancias	63
4.1.2. Proceso de Constitución	64
4.1.3. Costos de Constitución	65
4.2. Tasas y Servicios Regulados	65
4.2.1. Licencia y Permisos	65
4.2.2. Anuncios Publicitarios y Similares	66
4.2.3. Regulación Sectorial	66
4.2.4. Registro, Asociaciones y Vinculaciones	66
4.2.5. Costos por Tasas y Servicios Regulados	66
4.3. Demás Aspectos Legales	67
4.3.1. Aspectos Laborales.....	67
4.3.2. Aspectos Tributarios.....	67
4.3.3. Registro de Marca.....	67
4.3.4. Regulación Sanitaria y Ambiental.....	68

4.3.5. Registro sobre Salud y Seguridad Ocupacional	69
4.3.6. Base Legal de Exportación/Importación	69
4.3.7. Costos de los Demás Aspectos Legales	69
CAPÍTULO V: Estudio Organizacional.....	70
5.1. Planeamiento Estratégico	71
5.1.1. Misión	71
5.1.2. Visión	71
5.1.3. Objetivos Estratégicos.....	71
5.1.3.1. Perspectiva Financiera	71
5.1.3.2. Perspectiva Cliente.....	71
5.1.3.3. Perspectiva de Operaciones y Procesos	71
5.1.3.4. Perspectiva de Organización y Aprendizaje.....	72
5.1.4. Análisis FODA.....	72
5.1.5. Matriz EFE y EFI	75
5.1.6. Análisis de la Competitividad del Proyecto	77
5.1.7. Estrategias de Entrada y Crecimiento	78
5.1.7.1. Estrategias de Entrada	78
5.1.7.2. Estrategias de Crecimiento.....	78
5.1.8. Estructura Organizacional	78
5.2. Plan de Mercadotecnia	79
5.2.1. Plan de Crecimiento Comercial	79
5.2.2. Mercado Meta	79
5.2.3. Calidad Intrínseca	80
5.2.4. Costo para el Cliente.....	80
5.2.5. Conveniencia	80
5.2.6. Comunicación	80
5.2.7. Posicionamiento.....	81
5.2.8. Presupuesto de Marketing.....	81
5.3. Equipo de Trabajo	81
5.3.1. Descripción de Posiciones	81
5.3.2. Manual de Organización y Funciones	82
5.3.3. Proceso de Reclutamiento y Selección	87
5.3.4. Plan de Desarrollo del Personal y Monitoreo.....	88
5.3.5. Política y Fijación de Remuneraciones.....	88
CAPÍTULO VI: Estudios de Costos.....	89
6.1. Inversiones	90
6.1.1. Inversiones en Activo Fijo	90
6.1.2. Inversiones en Activo Intangible	90
6.1.3. Inversión en Capital de Trabajo.....	90
6.2. Costos y Gastos Proyectados.....	91
6.2.1. Materia Prima Directa.....	91
6.2.2. Mano de Obra Directa.....	92
6.2.3. Costos y Gastos Indirectos de Fabricación	92
6.2.4. Gastos de Administración	93
6.2.5. Gastos de Ventas.....	93
6.2.6. Otros Gastos: Pre Operativos.....	94
6.2.7. Depreciación del Activo Fijo	94
6.2.8. Amortización de Intangibles	94
6.3. Financiamiento	95
6.3.1. Estructura de Capital.....	95
6.3.2. Alternativas de Financiamiento Externo	95
6.3.3. Criterios de Selección de Fuente de Financiamiento.....	95

6.3.4. Evaluación y selección de Fuentes de Financiamiento.....	96
6.3.5. Amortización de Deuda	96
6.4. Ingresos Proyectados	96
6.4.1. Ingresos por ventas	96
6.4.2. Recuperación de Capital de Trabajo	97
6.4.3. Valor de Desecho Neto	98
CAPÍTULO VII: Evaluación Económica	99
7.1. Supuestos Generales	100
7.2. Flujo de Caja Proyectado.....	101
7.2.1. Flujo de Caja Operativo.....	101
7.2.2. Flujo de Capital.....	101
7.2.3. Flujo de Caja Económico	101
7.2.4. Flujo de Deuda.....	102
7.2.5. Flujo de Caja Financiero	102
7.3. Determinación de la Tasa de Descuento.....	102
7.3.1. Costo de Oportunidad de Capital	102
7.3.2. Costo Promedio Ponderado de Capital	103
7.4. Estados Proyectados	103
7.4.1. Balance general	103
7.4.2. Estados de Ganancias y Pérdidas.....	104
7.5. Rentabilidad.....	105
7.5.1. Indicadores de Rentabilidad.....	105
7.5.2. Punto de Equilibrio para el Horizonte del Proyecto.....	106
7.5.3. Periodo de Recuperación de Capital	107
7.6. Análisis de Sensibilidad	107
7.6.1. Variables de Entrada.....	107
7.6.2. Análisis Unidimensional	107
7.6.3. Análisis Multidimensional	108
7.6.4. Conclusiones del Análisis.....	108
7.7. Factores Críticos de Riesgo y Éxito	109
7.7.1. Descripción	109
7.7.2. Plan de Contingencias y Aseguramiento.....	110
CAPÍTULO VIII: Conclusiones.....	111
CAPÍTULO IX: Recomendaciones.....	113
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	115
CAPÍTULO XI: ANEXOS.....	117
Anexo 01. Cálculo del tamaño de la muestra	118
Anexo 02. Formato de Encuestas.....	119
Anexo 03. Resultado de Levantamiento.....	125
Anexo 04. Diseño de página web.....	133

ÍNDICE DE CUADROS Y TABLAS

Cuadro N° 01. Cronograma de Implementación del Proyecto	5
Cuadro N° 02. Perú: Producción, 2011 – 2014	11
Cuadro N° 03. Perú: Variaciones de la Población, 1995 – 2015.....	13
Cuadro N° 04: La Libertad: Población por Edad al 2014	19
Cuadro N° 05. Segmentación Base	25
Cuadro N° 06. Demanda Actual	29
Cuadro N° 07. Demanda Proyectada (2015-2019).....	30
Cuadro N° 08. Oferta Proyectada (2015-2019)	32
Cuadro N° 09. Mercado Potencial	33
Cuadro N° 10. Mercado Disponible	33
Cuadro N° 11. Mercado Efectivo	34
Cuadro N° 12. Balance Capacidad-Mercado Efectivo	35
Cuadro N° 13. Mercado Objetivo	35
Cuadro N° 14. Evaluación de Proveedores	39
Cuadro N° 15. Proveedores Elegidos.....	40
Cuadro N° 16. Programa de Generación del Servicio	52
Cuadro N° 17. Generación de Talleres por Año	52
Cuadro N° 18. Generación de Matrículas por Año	52
Cuadro N° 19. Generación de Pensiones por Año	52
Cuadro N° 20. Aforo y Ambientes de Talleres.....	53
Cuadro N° 21. Capacidad Anual Límite del Proyecto	53
Cuadro N° 22. Capacidad Máxima y Normal del Proyecto	53
Cuadro N° 23. Maquinaria y Equipo para el Proyecto	54
Cuadro N° 24. Muebles y Enseres para el Proyecto	55
Cuadro N° 25. Equipos de Procesamiento de Datos para el Proyecto	55
Cuadro N° 26. Tabulación de Macro localización	56
Cuadro N° 27. Tabulación de Micro localización	57
Cuadro N° 28. Terrenos, Inmuebles e Instalaciones del Proyecto.....	58
Cuadro N° 29. Costos de Constitución de la Empresa	69
Cuadro N° 30. Deducción de Estrategias	74
Cuadro N° 31. Matriz EFI	75
Cuadro N° 32. Matriz EFE.....	76
Cuadro N° 33. Mercado Meta	79
Cuadro N° 34. Costo para el Cliente	80
Cuadro N° 35. Presupuesto de Marketing	81
Cuadro N° 36. Planilla de Personal.....	88
Cuadro N° 37. Inversión en Activo Fijo.....	90
Cuadro N° 38. Inversión en Capital de Trabajo	91
Cuadro N° 39. Presupuesto de Materia Prima	91
Cuadro N° 40. Consolidado de Gastos de Personal.....	92
Cuadro N° 41. Costos de Producción.....	92
Cuadro N° 42. Gastos de Administración	93
Cuadro N° 43. Gastos de Ventas	93
Cuadro N° 44. Depreciación del Activo Fijo.....	94
Cuadro N° 45. Estructura de Capital	95
Cuadro N° 46. Alternativas para Financiamiento Externo.....	95
Cuadro N° 47. Amortización de la Deuda Total	96
Cuadro N° 48. Ingresos Esperados.....	97
Cuadro N° 49. Precios Estimados.....	97

Cuadro N° 50. Recuperación del Capital de Trabajo.....	97
Cuadro N° 51. Valor de Deshecho.....	98
Cuadro N° 52. Supuestos Considerados.....	100
Cuadro N° 53. Flujo de Caja Operativo.....	101
Cuadro N° 54. Flujo de Capital.....	101
Cuadro N° 55. Flujo Económico.....	101
Cuadro N° 56. Flujo de Deuda.....	102
Cuadro N° 57. Flujo de Caja Financiero.....	102
Cuadro N° 58. Determinación del Ke.....	102
Cuadro N° 59. Información para el Ke.....	103
Cuadro N° 60. Costo Promedio Ponderado de Capital.....	103
Cuadro N° 61. Balance General.....	104
Cuadro N° 62. Estado de Resultados.....	105
Cuadro N° 63. Indicadores de Retorno.....	105
Cuadro N° 64. Punto de Equilibrio.....	106
Cuadro N° 65. Recuperación de Capital.....	107
Cuadro N° 66. Sensibilidad al Precio.....	108
Cuadro N° 67. Sensibilidad al Costo.....	108
Cuadro N° 68. Sensibilidad a la Penetración de Mercado.....	108
Cuadro N° 69. Sensibilidad a la Inflación.....	108

ÍNDICE DE GRÁFICOS Y FIGURAS

Gráfico N° 01. PERÚ: Variaciones del PBI, 2006-2015.....	11
Gráfico N° 02. PERÚ: Variaciones del Empleo, 2006-2013.....	14
Gráfico N° 03. PERÚ: Empleo por Ciudad, Nov.2011	15
Gráfico N° 04. PERÚ: Ingreso Medio Mensual, 2007 - 2011	16
Gráfico N° 05: PERÚ: Población por Edad y Sexo, 2000 – 2015	18
Gráfico N° 06. Punto de Equilibrio.....	106
Gráfico N° 07. Análisis de Sensibilidad	109
Gráfico N° 08. Valor Esperado del VANE.....	110
Figura N° 01. Logotipo	2
Figura N° 02. PERÚ: Niveles Socioeconómicos 2013.....	24
Figura N° 03. Ambientes Adecuados	23
Figura N° 04. Personal Especializado	23
Figura N° 05. Promoviendo “Acción”	24
Figura N° 06. Promoviendo “Socialización”	24
Figura N° 07. Promoviendo “Sonrisas”	25
Figura N° 08. Ayudando a su Bien...Estar	25
Figura N° 09. Interacción de Procesos.....	45
Figura N° 10. Atención al Cliente (Flujograma).	47
Figura N° 11. Gestión Comercial Gs10 (Flujograma)	49
Figura N° 12. Ubicación de Casa Club.....	57
Figura N° 13. Frontis Proyectado	58
Figura N° 14. Pisos de Acceso, proyectados	59
Figura N° 15. Ambientes Proyectados para Talleres.....	59
Figura N° 16. Oficinas Proyectadas con Cochera	60
Figura N° 17. Ambiente Proyectado para Baile y Danza	60
Figura N° 18. Plano.....	61
Figura N° 19. Organigrama de la Empresa	79

RESUMEN

Este proyecto propone la creación de una empresa dedicada a mejorar y/o mantener la calidad de vida del adulto mayor, a través de un centro ecológico recreacional, para hombres y mujeres de 50 años de edad en adelante, residentes de los distritos de Trujillo y Víctor Larco Herrera.

Según muestran los indicadores económicos y financieros, el proyecto es viable, al generar excedentes superiores al millón y medio de nuevos soles, tanto económicos como financieros.

El éxito del negocio radica en la demanda creciente esperada, pues la población adulta mayor del Perú (según el INEI) tiene tendencia a un crecimiento significativo y la concepción de una mejor calidad de vida de este tipo de población requiere de servicios que le permitan tener una actividad permanente (ya no prima la concepción que un adulto mayor es una persona sin actividad).

Por otro lado, el rendimiento económico de la inversión llega al 49.19% (TIRE), mientras que el rendimiento financiero al 56% (TIRF), en ambos casos, dichas tasas superan tanto al costo de oportunidad de capital (12.58%) y al costo promedio ponderado de capital (13.39%).

La inversión total llega a recuperarse al cabo de los 2 años y 10 meses de operaciones puesto que el nivel de inversión es significativo (1 288,955 nuevos soles).

ABSTRACT

This project proposes the creation of a company dedicated to improving and / or maintaining the quality of life of the elderly, through an ecological recreation center for men and women 50 years and older, residents in the districts of Trujillo and Víctor Larco Herrera.

As shown by the economic and financial indicators, the project is viable, generating over one million and a half soles.

The success of the business lies in the increased demand expected because the older adult population of Peru (according to INEI) tends to significant growth and the conception of a better quality of life for this population requires services that keep them constantly active. (The conception that an older adult is a person with no activity become obsolete)

Other hand, the economic return on investment reaches 49.19% (TIRE), while financial performance to 56% (TIRF), in both cases, both the interest rate exceeds the opportunity cost of capital (12.58%) and weighted average cost of capital (13.39%).

The total investment reaches recover after 2 years and 10 months of operations since the level of investment is significant (1 309,758 soles).

CAPÍTULO I: GENERALIDADES

1.1. Nombre de la Empresa y Marca Distintiva

Razón Social:

CERPAM S.A.C. (Centro Ecológico Recreacional para el Adulto Mayor Sociedad Anónima Cerrada).

Marca:

La marca será CASA CLUB, que evoca hogar y relajación, algo muy sociable y que tiene un toque de familia.

Figura N° 01: LOGOTIPO



Elaboración Propia

1.2. Concepto del Negocio

“La recreación y el aprendizaje le hace bien a cualquier persona sin importar qué tipo de vida ha llevado” (Galvanovski, Reig, Asili, & Lazcano, 1995).

A pesar de vivir en constante incertidumbre acerca de su futuro, la humanidad tiene la certeza de algo (lo que su propia naturaleza le ha enseñado): nace, se desarrolla y luego muere; ello implica que llegar a la tercera edad es un hecho inevitable de la vida del/a humano/a, dentro del ciclo de vida regular. En la tercera edad se pone de manifiesto el proceso de envejecimiento con la disminución del rendimiento general de todas las funciones del organismo humano. En esta etapa las personas se enfrentan a un problema de ajuste y adaptación a la sociedad, las actividades se reducen, las jornadas de trabajo (en muchos casos) ya no existen y cambia radicalmente la forma de vida, se pierde altura, se gana y a continuación se pierde peso, disminuye la vista, disminuye la audición, se arruga la piel, se cae el pelo y los dientes, se pierde el interés sexual, se pierde seguridad al caminar, se pierde postura vertical, se gana rigidez y debilidad articular, etc.

Desde la óptica demográfica, el grupo de edad 'Adulto Mayor' sigue creciendo en la pirámide poblacional, principalmente por la baja tasa de mortalidad, esto gracias a la mejora de la calidad y esperanza de vida de muchos países, incluyendo el Perú. El INEI publicó en agosto del 2013 una nota donde estima que la población adulta mayor en el Perú llegaba a las 2 807 354 personas (9,2% de la población total que sobrepasa los 60 años de edad)¹. En el ámbito de Trujillo, la población adulta mayor llegaba a 77 749 habitantes (Fuente INEI censo nacional 2007). Según el mismo instituto la población entre 0 a 59 años de edad, se incrementó solo en 2,7%, al pasar de 26 millones 928 mil personas en el año 2010 a 27 millones 668 mil; mientras que, las personas de 60 y más años de edad (adultos mayores) se incrementaron en **10,8%**, en el mismo período. Es decir, no solo esta población es poca, sino que crece a ritmo superior a los demás rangos de edad. Entonces, ¿qué futuro cliente tendrán las empresas del Perú?² ¿Cómo será el comportamiento de este consumidor? ¿Qué expectativas tendrán para los servicios de cuidado? ¿Por quiénes les gustaría ser cuidados? ¿Qué ambientes serán propicios para el cuidado de ellos?

Si unimos esta problemática al concepto tradicional de asilo, dicho concepto resultará retrógrado y alejado del comportamiento de esta generación de adultos mayores (para el 2020, la generación adulta mayor será aquella que nació hacia 1960 y vivió su juventud en plena década de los 80 y trabajó bajo la influencia de los grandes cambios que generó el internet).

Por ello surge: CASA CLUB, un concepto más allá del simple cuidado del adulto mayor, es **un concepto ligado a mantener su buena calidad de vida: movilidad, relajación, diversión, socialización y buena salud; todo ello en un lugar adecuado con las comodidades para personas de tercera edad, con áreas verdes, ambientes especializados para las distintas actividades de recreación y relajación.**

¹ http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1095/libro.pdf

² Según el INEI: En 1990, este grupo poblacional representó el 6,1% de la población total, diez años después, esta proporción subió al 7,1%, en el 2013 representan el 9,2%, y para el 2021, alcanzarán la cifra de 3 millones 726 mil 534 personas, es decir, el 11,2% de la población total.

1.3. Sector – Industria:

Sector: Comercio y Servicios.

CIU: 8730, actividades de atención en instituciones para el cuidado de personas mayores y/o discapacitadas³.

1.4. Justificación:

Como se ha mostrado, la población ‘adulto mayor’ tiene la tasa más alta de crecimiento y pronto significará un grupo poblacional representativo en término de cantidad. Como también se mencionó, esta población tendrá un estilo y ritmo de vida muy disímil al que actualmente tiene y lo que implicará la necesidad de cuidado de esta población, pero cuidado bajo estándares distintos a los que actualmente se tiene diseñado en un “asilo” o “centros de cuidado del adulto mayor”. Por todo esto, el proyecto resulta importante desde la óptica social y muy atractivo desde la óptica de mercado. Todo esto denotaría que existe un gran potencial para desarrollar un negocio sostenible en este rubro.

1.5. Posibles Barreras de Entrada y Salida

1.5.1. Barreras de Entrada:

No se evidencian barreras de entrada para este negocio, lo implica ventaja y desventaja a la vez; pues será de fácil ingreso tanto para el proyecto como de competencia. Por ello el factor competitivo es uno de los factores en los que se basa el proyecto, aparte del modelo de mejora continua bajo el cual se trabajará en la organización. Si bien es posible considerar al personal especializado un factor importante, no se considera como barrera de entrada, pues en Trujillo existen universidades que generan una oferta profesional adecuada.

1.5.2. Barreras de Salida:

No se logró evidenciar barrera de salida alguna. Si bien podría pensarse que lo constituirían los activos fijos (instalaciones), estos no implican una gran cantidad de inversión, en términos monetarios, y que no puedan ser revertidas al aporte mediante su venta.

³ Esta clase comprende la provisión de alojamiento y servicios de cuidado para personas mayores y/o discapacitadas, que no están en condiciones de atenderse por sí mismas y/o que no desean vivir de manera independiente. En algunos casos, estas instituciones proveen atención mínima de enfermería especializada en instalaciones separadas dentro de la misma institución.

1.6. Objetivos del Estudio

- Determinar el mercado objetivo del proyecto para los cinco años de planeamiento.
- Demostrar la viabilidad técnica del proyecto.
- Diseñar una estructura organizacional acorde con tipo de negocio.
- Cuantificar la inversión requerida para poner en marcha el proyecto.
- Demostrar la viabilidad económica y financiera del negocio.

1.7. Horizonte de Evaluación

Se considera un horizonte de evaluación de cinco años, de acuerdo al periodo promedio de depreciación de los activos fijos, pues la inversión mayor se hará en infraestructura y terreno, lo que tiene una depreciación de 20 años.

1.8. Cronología del Proyecto

El Cuadro 01: Cronología del Proyecto, muestra las acciones necesarias para poder implementar el negocio. Dicho cronograma se ha dividido en meses y luego en semanas. En total se requerirían cuatro meses de trámites y preparación, para poder tener listo el negocio e iniciar las operaciones el 01/01/2015.

Cuadro N° 01. CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO

ACCIONES	MESES															
	SETIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE			
	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
Constituir la empresa	■	■	■													
Registrar la marca		■	■	■	■	■	■									
Obtener financiamiento			■	■	■	■	■	■								
Ejecutar estudios definitivos*				■	■	■	■	■								
Adecuar el ambiente físico					■	■	■	■	■	■	■					
Adquirir activos e instalarlos								■	■	■	■					
Contratar al personal										■	■	■				
Capacitar al personal											■	■	■	■		
Instalar equipos y muebles											■	■	■	■		
Probar equipos y sistemas												■	■	■	■	
Realizar ajustes													■	■	■	
Inaugurar															■	

Elaboración: Las autoras.

1.9. Ejecutores

Las ejecutoras del proyecto, son las señoritas Bachilleres en Administración de la Universidad Privada del Norte:

- Br. Olea Pozo, Thalía Fiorella.
- Br. Méndez Contreras, Brenda Karenn.

CAPÍTULO II: ESTUDIO DE MERCADO

2.1. Análisis del Entorno:

2.1.1. Macro Entorno:

2.1.1.1. Factores Legales:

En Perú, la actividad empresarial se ampara en la carta magna de 1993: artículos 58, 59 y 63; en dichos artículos se establece el respeto a la libre competencia, a la libertad empresarial y al libre acceso a la actividad económica. Pero además de lo mencionado, existen normas sobre las cuales esta actividad empresarial se basa, ellas son:

- Nueva Ley General de Sociedades – Ley N° 26887.
- Régimen Tributario del negocio: General.
- Ley del Impuesto a la Renta D.S N° 179-2004-EF.
- Ley del Impuesto General a las Ventas D.S N° 055-99-EF.

Gracias a toda esta legislación nacional, el marco legal resulta propicio para el proyecto y que permite la creación de la empresa y facilita su funcionamiento.

Además, es necesario mencionar que existen instrumentos de promoción, como de la Ley 28015, del 2003, que establecen acceso a: servicios de desarrollo empresarial, servicios financieros, mercados e información, inversión en investigación, desarrollo e innovación tecnológica, formalización y legalización; es decir, todo un marco regulatorio que impulsa el desarrollo empresarial en este país. Esta misma Ley promueve la formalización y desarrollo de las Micro y Pequeña Empresa, estableciendo un régimen especial laboral dirigido a fomentar la formalización y desarrollo de las micro y pequeñas empresas.

La Ley 28976, Ley marco de licencia de funcionamiento, tiene como finalidad establecer el marco jurídico de las disposiciones aplicables al procedimiento para el otorgamiento de la licencia de funcionamiento expedida por las municipalidades.

Por su parte, el Plan Nacional de Promoción MYPE 2005, determinar ejes de intervención al fomento de la productividad y la competitividad en aspectos como: articulación y cooperación empresarial, acceso al mercado de bienes y servicios nacional e internacional, desarrollo de capacidades, servicios de desarrollo

empresarial, formación profesional, formación de una cultura emprendedora, innovación y transferencia tecnológica, entre otros.

Por otro lado, existe todo un *pool* de instituciones que promueven la actividad empresarial y laboral, como son: la Dirección Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (MTPE), que cumple el rol normativo; PROMPYME y COFIDE, que cumple un rol promotor; RENAMYPE, que cumple la labor de registro; entre otras instituciones orientadas a la promoción y desarrollo de la micro y pequeña empresa en el país.

Otro grupo de normas que es necesario tomar en cuenta para el proyecto, son los vinculados con el cuidado y protección del adulto mayor. Estas normas permiten darle un adecuado enfoque a la atención del adulto mayor en diversos aspectos, y lo constituyen:

- Ley 27408, de la atención preferente en los establecimientos públicos y privados que prestan servicios al público.
- Resolución D.M. 081-2001/ MMLDMTU, que permite contar con asientos reservados en los vehículos de transporte público de pasajeros.
- Artículo 2° de la Constitución Política del Perú: “la igualdad ante la Ley y a no ser discriminados”. Del mismo artículo, el inciso 17, que les permite participar en forma individual o asociada en la vida política, económica, social y cultural de la Nación.
- Plan Nacional para las Personas Adultas Mayores 2002-2006, que le permite ser protegido por el Estado.
- Ley N° 28803, Ley de las Personas Adultas Mayores, del Congreso de la República - R.M N° 031-2007-PCM – Ley de las Personas adultas Mayores.
- Resolución Ministerial de N°111-2005-MINSA, que aprobó los “Lineamientos de Política de Promoción de la Salud”
- R.M. N° 941-2005-MINSA, que aprobó los “Lineamientos para la Atención Integral de Salud de las Personas Adultas Mayores”.

2.1.1.2. Factores Económicos

La economía peruana cerraría el año con un incremento de 2,8%, estimó el área de estudios económicos del Banco de crédito del Perú (BCP).

Así, aunque la economía local avance a un ritmo cercano al 3% durante el último trimestre de este año -impulsada por la recuperación minera y la mayor inversión pública estimada en setiembre- esto no sería suficiente para que un alza en el desempeño económico.

No obstante, los analistas del BCP consideraron que gracias a la entrada a producción de minas de cobre - Toromocho, Antamina, Constancia, así como mayor inversión en infraestructura -Línea 2 del Metro, Gasoducto del Sur, Refinería de Talara entre otros, para el 2015 la economía se recobraría en 4.8%.

Además, este crecimiento sería explicado por una mayor expansión de los principales socios comerciales –como Estados Unidos así como por el impacto de las medidas de política monetaria y fiscal adoptadas.

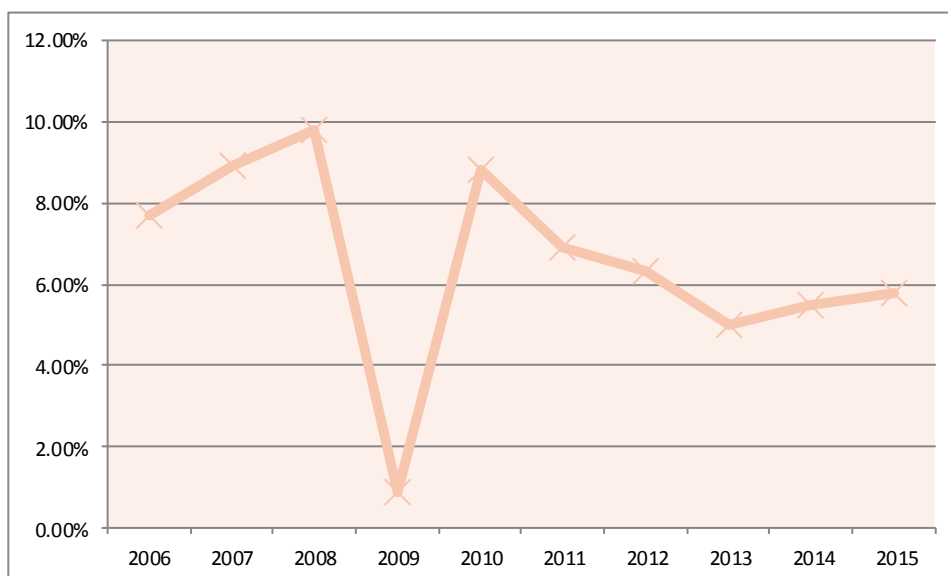
En este contexto, los factores claves para invertir en el Perú lo constituyen: crecimiento más alto de la región con la inflación más baja, dinamismo económico en diversos sectores, exportaciones a niveles récord, creciente diversificación de productos, bajos niveles de deuda, sólida posición fiscal que permite aplicación de políticas contra cíclicas, disminución del desempleo y por último, buenas perspectivas económicas.

Y es que en los últimos 9 años, el Perú se ubica en el 8vo lugar de las economías del mundo de mayor crecimiento acumulado (pero primer lugar si se considera a las economías de Latinoamérica) y en el primer puesto de economías latinoamericanas con menor inflación, según el informe del Ministro de Economía y Finanzas del Perú, titulado “Perú: Perspectivas Económicas y Sociales”.

PBI

Considerando el periodo 2006-2015, el Perú pudo revertir los efectos de la crisis financiera mundial del 2008. Como se observa el Gráfico 01, el PBI del Perú sigue creciendo a ritmo promedio de 6.79% en los últimos ocho años.

Gráfico N° 01. PERÚ: VARIACIONES DEL PBI, 2006-2015



Fuente: Reporte Especial Scotiabank, Enero 2014.

Nota: 2014 al 2015 son estimados y proyectados por el banco.

Como se observa, para el 2013 el PBI del Perú creció a tasa del 5,6%. Para el 2014 y el 2015, Scotiabank proyecta un crecimiento ascendente del 5,5% y 5,8%, respectivamente. Cabe resaltar, que el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) estima que para el 2014, el PBI del Perú se incrementará en alrededor del 6,0%.

Como se observa en el Cuadro 02, el crecimiento del PBI está bastante asociado al crecimiento de la Demanda Agregada, la que a su vez tiene como base el crecimiento de la inversión privada. Esto constituye un elemento clave para los proyectos dirigidos al mercado interno, pues la fortaleza del Perú se está centrando en su demanda interna.

Cuadro N° 02. PERÚ: PRODUCCIÓN, 2011 – 2014

Indicador	2011	2012	2013	2014	2015	2016
PBI (miles de mill. S/.)	487	526	566	616	668	723
Demanda Interna	7.10%	7.40%	7.00%	5.30%	5.30%	5.80%
Inversión Pública (% de PBI)	19.60%	21.50%	22.40%	23.10%	24.00%	24.80%
Inversión Privada (% de PBI)	4.50%	5.20%	5.90%	6.30%	6.80%	7.00%

Fuente: Marco Macroeconómico Multianual 2014-2016. BCRP

Desde esta óptica el proyecto manejará un crecimiento del PBO del 5,5% para cada año del horizonte de planeamiento, considerando un escenario moderado (en términos de crecimiento de la economía).

A. INFLACIÓN

La tasa de inflación reportada en octubre 2014 subió en 0,38%, variación que impactó en la inflación anualizada, que trepó a 3,09% y rompió una vez más el rango meta del BCR, informó el INEI.

Mientras tanto, la variación acumulada de la inflación entre enero y octubre de este año avanzó a 3,14%, agregó el reporte de la entidad.

El resultado de octubre estuvo influenciado por el incremento de precios registrado en alimentos y bebidas con 0,60% - principalmente en cítricos, pollo eviscerado, tubérculos y alquiler de vivienda.

Además, el aumento del combustible y la electricidad que subió 0,93% tras el reajuste de las tarifas, también contribuyeron en el alza de este indicador.

Cabe recordar que en el 2011 la inflación peruana llegó a 4,74%, ubicándose por encima del rango meta, a causa, principalmente los *shocks* externos que afectaron los precios de los alimentos y combustibles; aun así, entre el 2002 y el 2011, el Perú mostró la inflación promedio más baja de toda Latinoamérica, según reportes del MEF.

Desde esta óptica el proyecto manejará una inflación del 3% para cada año del horizonte de planeamiento, bajo un enfoque moderado.

B. EMPLEO

En Perú, la población en edad de trabajar (mayor de 15 años), de donde proviene la PEA, aumentaría de 15'079,000 en 1995 a 23'367,000 en el año 2015, según estimaciones del INEI.

Cuadro N° 03. PERÚ: VARIACIÓN DE LA POBLACIÓN, 1995 – 2015

AÑO	Menores a 15 años	Variación	Mayores a 15 años	Crecimiento
1995	8452708		15078993	
2000	8567257	0.27%	17094433	2.54%
2005	8572131	0.01%	19231816	2.38%
2010	8547518	-0.06%	21337822	2.10%
2015	8508607	-0.09%	23367177	1.83%

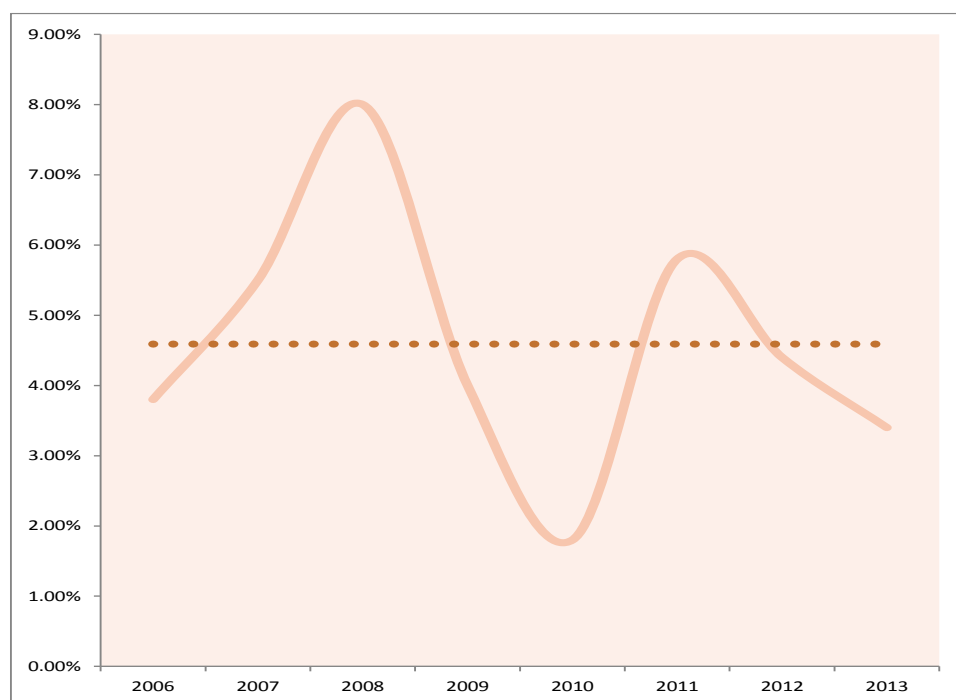
Fuente: “El escenario demográfico” INEI 2011.

Esto permite inferir que si ahora hay alrededor de 3 personas económicamente activas por cada 5 personas mayores a 15 años de edad, esta razón aumentaría a casi dos por cada tres en el año 2015. Este incremento se debería principalmente al cambio de la estructura de edades de la población. A nivel de La Libertad, el crecimiento del empleo es uno de los más altos del país sobre todo en la costa del departamento, lo que es positivo para el proyecto.

Por otro lado la tasa de desempleo se ha mantenido en niveles históricamente bajos (inferior a los 6.4% promedio anual). Como puede apreciarse en el Gráfico 02, el empleo en Perú ha mostrado crecimiento continuo a pesar de la crisis financiera mundial, que lo único que causó fue que la tasa de empleo disminuyera pero no pasara a terreno negativo.

Entre 2006 y el 2013 el empleo en Perú creció a tasa anual del 4.59%, aproximadamente, como consecuencia del crecimiento interno que se presentó en el país, pese a la crisis financiera interna internacional.

Gráfico N° 02. PERÚ: VARIACIONES DEL EMPLEO, 2006-2013



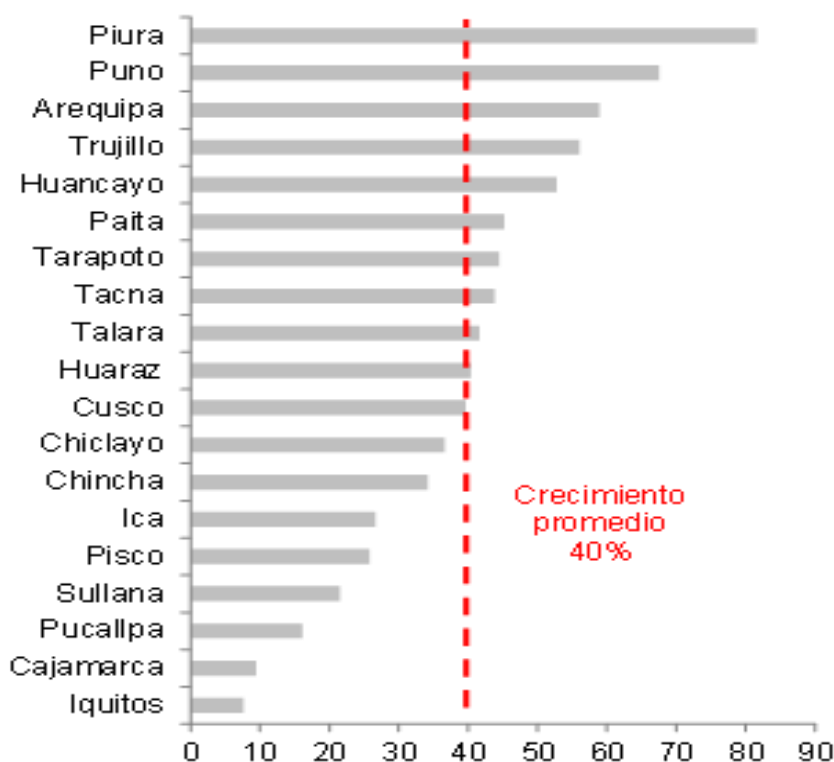
Fuente: Reporte BBVA – Situación Perú 2013.

Considerando la población total, la tasa de pobreza en el Perú ha disminuido considerablemente en los últimos 15 años; desde una tasa cercana al 55%, en el 2002 a 31.3% en el 2010.

Por otro lado, la PEA adulta mayor urbana del Perú está integrada por 629.800 hombres y 387.300 mujeres, algo que permite entender que existe más actividad laboral en hombres que en mujeres, por el mismo hecho del esquema social que se mantenía en el país (hombres ligados al trabajo fuera de casa y mujeres en la casa) en décadas pasadas.

En cuanto a crecimiento de empleo por ciudad, Trujillo se ubicaba en el 2011, en el puesto cuatro respecto a provincias con mayor crecimiento acumulado (considerando empresas de 10 trabajadores a más).

Gráfico N° 03. PERÚ: EMPLEO POR CIUDAD, Nov.2011



Fuente: "Perú: Perspectivas Económicas y Sociales". MEF.

C. INGRESO

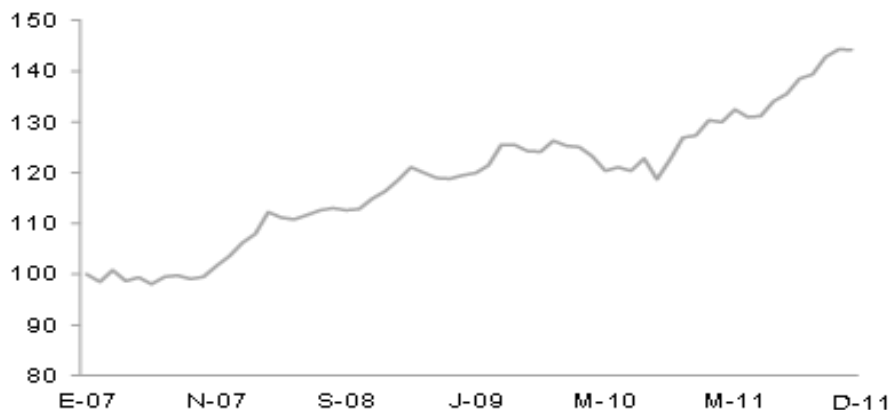
El ingreso mensual promedio ha crecido constantemente desde el año 2007 hasta el 2011, con una leve caída en el año 2010, efectos de la crisis internacional, según gráfica obtenida del informe del MEF "Perspectivas Económicas y Sociales" publicado en el 2012 y que no se ha actualizado hasta la fecha.

Esto trae implicancias muy favorables para el proyecto, pues al incrementarse los ingresos totales, la probabilidad que estos permitan mayores gastos por parte de las familias, es alta (incluyendo al adulto mayor). Y esto irradia hasta la región La Libertad que se ha mostrado como uno de los departamentos de mayor dinamismo del país, siendo la provincia de Trujillo la que lidera este crecimiento.

Cabe destacar las importantes inversiones que se vienen realizando en Trujillo, principalmente en centros comerciales, lo que conlleva a una expansión de los servicios y el comercio en esta

ciudad, irradia mayores ingresos globales por mayor empleo y mayor competencia en calidad de servicio entre las empresas.

Gráfico N° 04. PERÚ: INGRESO MEDIO MENSUAL, 2007 – 2011



Fuente: "Perú: Perspectivas Económicas y Sociales". MEF.

A pesar de todo esto se ha producido un deterioro de las expectativas, pues la proporción de población que piensa que dentro de 12 meses estarán mejor ha caído de 44 a 34% y quienes creen que estarán peor han pasado de 6 a 18%. Si bien la brecha es positiva, es una señal de alarma y podría explicar parte de la caída en la aprobación presidencial de los últimos meses.

Por otro lado, el principal problema económico que preocupa a la población es el alza de precios, pese a que la inflación es reducida en términos internacionales, la precariedad de los ingresos de la mayoría lleva a que haya una elevada sensibilidad en este punto. Si el gobierno impulsa la facilidad de la inversión en el país (sobre todo en algunos grandes proyectos que se encuentran estancados), aumentará la tasa de empleo, mejorarán los ingresos y mejorarán las expectativas de la población.

2.1.1.3. Factores Políticos

El escenario político en Perú no deja de tener los vaivenes a los que tiene acostumbrado a sus ciudadanos, por un lado se tiene a un Congreso de la República está en su mínimo histórico de aprobación (solo es aprobado por el 9% de la ciudadanía y apenas el 10% se siente representado por él).

Dos de cada tres ciudadanos se sienten insatisfechos con el desempeño de sus representantes elegidos mediante el voto preferencial, lo que indicaría que la gran mayoría de parlamentario no serían reelegidos, lo que implicaría algo de inestabilidad en materia de directrices político congresales. La sensación de corrupción ha sido fortalecida con los recientes hechos que han llegado hasta desaforar un congresista.

La percepción de corrupción no se limita al parlamento, pues con un ex presidente preso y dos investigados, la desconfianza en políticos y autoridades se ha profundizado en el Perú.

Tomando en consideración “la corrupción”, este fenómeno ha pasado en la actualidad, del quinto al tercer lugar entre las razones de desaprobación del gobierno, especialmente en el interior del país. Esto implica una percepción casi generalizada de corrupción en las diversas instancias del Estado.

Por su parte, la aprobación presidencial solo revirtió su tendencia decreciente luego del fallo de la Corte de la Haya (subió a 33%, su mejor nivel en los últimos ocho meses).

Cabe recordar que en la etapa electoral, el empresario promedio temía una drástica reducción del ingreso de capitales al país, por el plan de gobierno inicial del Partido Nacionalista, posteriormente dichos temores se disiparon y por el contrario se muestra un gobierno con ánimos de impulsar las relaciones internacionales y comprometido con seguir los lineamientos base de los gobiernos pasados.

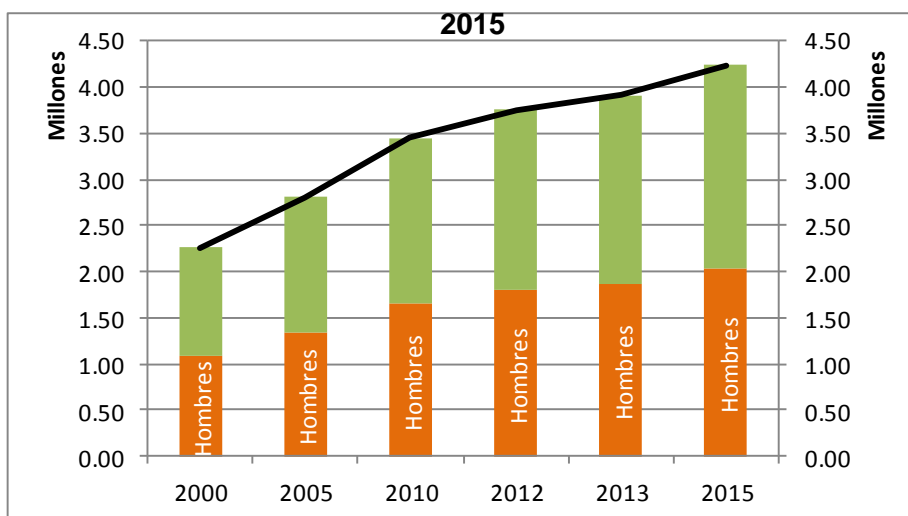
Entonces, es posible afirmar que el Perú se ha mantenido, por más de una década, una política de incentivo al crecimiento económico, lo que se observa en las diferentes leyes generadas, que impulsan y promueven el desarrollo empresarial, y que el actual gobierno mantendrá el esquema de desarrollo capitalista, con priorización en la inversión privada y la inclusión social.

2.1.1.4. Factores Demográficos

De acuerdo a las proyecciones del INEI la población objetivo del proyecto (personas entre 50 a 79 años de edad), llegarían a crecer a un ritmo de 4.28% anual durante el periodo 2000-2015. Como

puede verse en el gráfico siguiente, en la población de este rango de edad existe un predominio de participación por parte de la mujer, pues de 51.94% que representa en el año 2000 (de la población total de dicha edad), llegará a representar el 52.19% hacia el 2015. Esto gracias a que mientras la población masculina (de dicho rango de edad) crece a tasas del 4.25% anual, la población femenina lo hace a 4.32% anual.

Gráfico N° 05. PERÚ: POBLACIÓN POR EDAD Y SEXO, 2000 –



Fuente: Población urbana al 30 de junio de cada año, según sexo y grupo de edad, 2005 – 2015. INEI.

Algo que también es necesario resaltar es que la población adulta de entre 50 y 79 años de edad, representará un 17.74% de la población total en el 2015, muy diferente al 12.78% que representaba hacia el año 2000.

Por otro lado según estadísticas del INEI, La Libertad se ubica dentro de los cinco departamentos con mayor población en el Perú, con 1 617 050 habitantes. Esto gracias a que esta región ha sufrido cambios importantes en su dinámica demográfica, con una concentración de la población en la franja costera y el sobredimensionamiento en la provincia de Trujillo. Según las estadísticas poblacionales del INEI por provincia y distrito, a junio del 2014 la población de la provincia de Trujillo será de 942 729 habitantes, y se estima que al 2015 será de 957 010 habitantes. Esta población se encuentra concentrada mayormente en el distrito

de Trujillo, y junto con el distrito de Víctor Larco Herrera, representarían el 40% de la población total de la provincia al 2014; sin embargo en términos de población de entre 50 a 79 años de edad, representa el 48%, casi la mitad de la población a de la provincia.

**Cuadro N° 04. LA LIBERTAD: POBLACIÓN POR EDAD
AL 2014**

DISTRITO	Total	0 - 49	50 - 79	80 y más
	942,729	767,946	162,756	12,027
TRUJILLO	317,893	246,024	66,439	5,430
EL PORVENIR	180,716	155,373	23,657	1,686
FLORENCIA DE MORA	41,950	34,281	7,191	478
HUANCHACO	64,957	55,572	8,888	497
LA ESPERANZA	179,407	149,394	28,145	1,868
LA REDO	35,200	28,054	6,656	490
MOCHE	34,074	28,231	5,478	365
POROTO	3,267	2,662	544	61
SALAVERRY	17,633	14,854	2,595	184
SIMBAL	4,315	3,408	823	84
VICTOR LARCO HERRERA	63,317	50,093	12,340	884

Fuente: Población total al 30 de junio, por grupos quinquenales de edad, según departamento, provincia y distrito, 2014. INEI.

Cabe resaltar que las personas en promedio de 60 años a más están propensas a tener cambios físicos y psicológico, por lo tanto no cuentan con una adecuada atención lo cual se necesita de profesionales que estén a cargo de ellos en todo momento y a la vez conozcan una manera diferente de llevar el día a día. Sin embargo hoy en día muestran una inclinación hacia la actividad, mantener productivos, a sentirse útiles y mantener los niveles de socialización que tenían.⁴

⁴ <http://elcomercio.pe/lima/personajes/adultos-mayores-vamos-trabajar-hasta-que-aguante-cuerpo-noticia-1707922>

2.1.1.5. Factores Climáticos

Para clasificar el clima de la provincia de Trujillo, se consideró el análisis del Ministerio de Energía y Minas. En este⁵ se detalla que de acuerdo a la clasificación climática de Köppen, y partiendo del método de Thornthwaite, usado para elaborar el actual “Mapa de Clasificación Climática” (SENAMHI, 2010) la costa de La Libertad (donde se ubica Trujillo) es una zona semicálida, con deficiencia de lluvias en todas las estaciones y humedad atmosférica entre 65% a 84% que lo califican de “húmedo”. Sin embargo se señala que esta zona tiene influencia de dos fenómenos: “El Niño” y “La Niña”, que son eventos de carácter global.

Sea cual sea la causa de los bruscos cambios climáticos en el mundo, las sequías, inundaciones, huracanes, tifones, olas de frío e incluso, los procesos de tropicalización y desertificación están trayendo consigo una serie de consecuencias socio-económicas en algunos países sudamericanos como: Ecuador, Brasil, Perú, Bolivia, Chile y Argentina, según el instituto de investigación del cambio climático, Tyndall Center, lo que convierte al Perú en el tercer país más vulnerable a los efectos este fenómeno en el mundo, debido a que gran proporción de la población se dedica a actividades económicas expuestas al clima.

Para el caso del proyecto, el clima representa un riesgo bajo pues los ambientes para el servicio, se dispondrán en una zona de valle costero y la infraestructura será ajustable a cada estación, teniendo en cuenta que se dispondrán de espacios cerrados y abiertos.

2.2. Investigación de Mercado:

2.2.1. Metodología Utilizada:

El tipo de investigación de mercados es concluyente, con diseño descriptivo transversal simple (una sola vez en el tiempo a una sola muestra). El método es mixto (cuantitativo y cualitativo). Para el recojo de la información se utilizó las técnicas de: encuesta y revisión documentaria.

⁵ <http://www.minem.gob.pe/minem/archivos/file/DGGAE/ARCHIVOS/estudios/EIAS%20-%20hidrocarburos/EIA/EIA%20SAVIA%20-%20LOTE%20Z-35/4.1.1%20Clima%20y%20Meteorolog%C3%ADa%20Z-35%20Revisado.pdf>

Como unidad de investigación se consideró a la persona, coincidiendo con la unidad de muestreo.

Para el caso de la encuesta se utilizó una muestra representativa de 268 clientes potenciales (ver Anexo 01). El tipo de muestreo fue aleatorio simple y la fórmula aplicada para el cálculo de la muestra fue la indicada para poblaciones finitas pues el marco muestral fue las estimaciones poblacionales del INEI.

2.2.2. Fuentes de Información:

a. Fuentes Primarias:

- Persona entre 50 a 79 años de edad.

b. Fuentes Secundarias:

- Libros y revistas especializadas en temas de Adulto Mayor.
- Informes de empresas de organizaciones y bancos:
 - Scotiabank del Perú.
 - BBVA del Perú.
 - Banco Central de Reserva del Perú, BCRP.
 - Ministerio de Economía y Finanzas.
 - Ministerio de Energía y Minas.
 - ESSalud.
 - Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercado, APEIM.
 - Instituto Nacional de Estadística e Informática, INEI.
- Censos Nacionales 2007 y Compendio Estadístico 2010-2011 del INEI.

2.2.3. Definición y Caracterización del Cliente y/o Consumidor

En los últimos 50 años la disminución de la tasa de natalidad y de la tasa de mortalidad, ha conducido progresivamente al envejecimiento poblacional mundial y el Perú no es ajeno a esta realidad; el envejecimiento de la población es una característica demográfica que va adquiriendo relevancia debido a las consecuencias sociales y económicas que implica, y a los cambios en las áreas del trabajo, vivienda, recreación, educación y a las necesidades de salud a que dará lugar.

Como se mostró en las páginas 17 y 18, la población adulta mayor del Perú ha tomado mayor participación dentro de la pirámide poblacional. Según

estos cálculos en los próximos 20 años la población de adultos mayores llegará casi a duplicarse, lo que implica un rápido proceso de transición demográfica, que generará cambios en las conductas de consumo, de ritmo de vida y las consecuencias económicas que ello acarreará.

Si bien, hoy en día, envejecer en el Perú por lo general significa deterioro económico (pues las pensiones no han aumentado a la par que la inflación), también implica que el jubilado no puede vivir exclusivamente de su pensión, ello trae consigo que la persona adulta mayor deba recurrir al apoyo de familiares cercanos, pero, como es de suponer, esa ayuda casi siempre no es constante. Sin embargo, con el crecimiento del empleo, los ingresos, el cambio al modelo de jubilación bajo esquemas privados, la realidad puede ser distinta, y al convertirse en una población más numerosa, significará un potencial mercado para los bienes y servicios que dicha edad requiere.

Por esto, el proyecto considera como cliente potencial a las personas que cumplan con estas características:

- Radica en los distritos de Trujillo y Víctor Larco Herrera.
- Posee una edad entre los 50 y los 79 años.
- Pertenece a los segmentos socioeconómicos A, B y C.

Uno de los aspectos comunes a este tipo de población es el color de las vestimentas que frecuentemente son oscuras, usando ropa negra y todas sus tonalidades y los café. La preferencia de colores oscuros en los ropajes de los adultos mayores tiene que ver con la concepción cultural que se le asigna a estos colores y que está asociado con la sobriedad, el respeto y la seriedad, cualidades que se espera que tengan quienes han llegado a esta etapa de la vida. Pareciera ser que vestirse de colores claros y alegres cuando se ha pasado la barrera de los 60, representa dificultades para asumir la edad que se tiene queriendo aparentar mucho menos años. Esto es parte de un aspecto psicológico de la pérdida de la juventud: mientras más años tenga una persona menos quiere verse y, por lo tanto, se viste de oscuro para ser invisible.

Debido a ello se eligieron dos colores que permiten trasladar sensaciones distintas, para su uso tanto en el logo como en los ambientes físicos:

- **Naranja:** Combina la energía del rojo con la felicidad del amarillo. Representa el entusiasmo, la felicidad, la atracción, la creatividad, la

determinación, el éxito, el ánimo y el estímulo. La visión del color naranja produce la sensación de mayor aporte de oxígeno al cerebro, produciendo un efecto vigorizante y de estimulación de la actividad mental.⁶

- **Verde:** Tiene una fuerte relación a nivel emocional con la seguridad. El color verde tiene un gran poder de curación. Es el color más relajante para el ojo humano y puede ayudar a mejorar la vista. El verde sugiere estabilidad y resistencia⁷.

2.2.4. Segmentación:

Por ser una población significativamente grande en comparación con la infraestructura a utilizar, por lo que resultaría imposible atender a todos, se optó por utilizar la estrategia de segmentación y ubicar un segmento adecuado en base a las características citadas en el punto anterior:

A. Criterio Demográfico:

El punto de inicio correspondería a la edad. Un adulto mayor se considera, para el caso de los hombres, a partir de los 65 años de edad, y para el caso de las mujeres a partir de los 60 años; sin embargo, el proyecto considera un rango de edad entre los 50 y 79 años de edad. Según las estimaciones mostradas en el Cuadro 04, el 17.263463% de la población del distrito correspondería a la población en este rango de edad, durante el 2014.

B. Criterio Geográfico:

Se eligieron, por conveniencia, los distritos de Trujillo y Víctor Larco Herrera, pues concentran la mayor población de adultos mayores, según se mostró en las páginas anteriores. En términos prácticos, podría constituir un cliente potencial cualquier otra persona de cualquiera de los otros distritos de la provincia de Trujillo, pero no se considera dentro de los cálculos para el proyecto. La población ubicada en estos dos distritos corresponde al 40.436859% de la población total de la provincia al 2014, como se observa en el Cuadro 04.

⁶ <http://www.guioteca.com/adulto-mayor/%C2%BFque-colores-les-conviene-usar-a-los-adultos-mayores/>

⁷ <http://www.guioteca.com/adulto-mayor/%C2%BFque-colores-les-conviene-usar-a-los-adultos-mayores/>

C. Criterio Psicográfico:

Como criterio final se consideró el nivel socioeconómico (NSE) que según la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM), para La Libertad, los NSE de personas está constituido por el 11.0% para los niveles A/B y 27.1% para el nivel C.

Cabe resaltar lo que indica el estudio “Perfil del Adulto Mayor de la Provincia de Trujillo”, que cita a Varela y colaboradores: “se halló que el 53% de los adultos mayores hospitalizados era autónomo [...]; el 30% era dependiente parcial [...] y el 17% era dependiente total...”. Esto implica que casi el 83% de esta población (de 60 años a más) puede realizar actividad sin requerir apoyo externo.

En este estudio se exploraron los cinco hábitos más comunes que podrían considerarse como hábitos nocivos en el adulto mayor: fumar y consumir alcohol, café, grasa y sal en las comidas. Se encontró un consumo mayoritario de tres de ellos: café (56.2%), grasas (44.9%) y sal (20.6%) (No figuran resultados de alcoholismo ni tabaquismo). Sin embargo, se aprecia que si bien este consumo se da en mayor porcentaje en los adultos mayores, tiende a ser menor conforme se incrementa la edad.

Figura N° 02. PERÚ: NIVELES SOCIOECONÓMICOS 2014

DEPARTAMENTO	PERSONAS - NIVEL SOCIOECONÓMICO - URBANO (%)				
	TOTAL	AB	C	D	E
Amazonas	100%	4.9	18.6	28.1	48.3
Ancash	100%	11.6	33.5	31.7	23.2
Apurímac	100%	7.5	12.4	32.9	47.1
Arequipa	100%	19.0	34.5	33.3	13.2
Ayacucho	100%	6.9	19.2	27.6	46.3
Cajamarca	100%	11.9	22.7	36.7	28.8
Cusco	100%	16.5	44.3	26.4	12.9
Huancavelica	100%	14.3	21.5	27.0	37.1
Huanuco	100%	3.2	20.2	35.8	40.8
Ica	100%	12.2	26.2	36.8	24.8
Junín	100%	12.6	39.9	33.9	13.6
La Libertad	100%	11.0	27.1	35.9	26.0

Fuente: Niveles Socioeconómicos 2014 - APEIM.

Con toda esta información se procedió a determinar el segmento poblacional adecuado:

Cuadro N° 05. SEGMENTACIÓN BASE

Criterios	Pesos
Demográfico	17.26%
Geográficos	40.44%
Sicográfico	38.10%
	25,075

Elaboración: Cuadro 04, Figura 01.

2.2.5. Análisis de la Demanda

2.2.5.1. Producto Básico, Real y Aumentado

Producto Básico

CASA CLUB será un ambiente propicio para el descanso, relajación y la actividad adecuada del adulto mayor, con los recursos tanto físicos como humanos necesarios para que los adultos mayores disfruten de momentos felices y con el cuidado necesario.

Figura N° 03: AMBIENTES ADECUADOS (Foto Referencial)



Fuente: Internet.

Figura N° 04: PERSONAL ESPECIALIZADO (Foto Referencial)



Fuente: Internet.

Producto Real

Será un centro recreacional ecológico con infraestructura adecuada para el adulto mayor autovalente, libre de barreras arquitectónicas, de un solo piso sin escaleras, con pasadizos adecuados con material antideslizante y con áreas verdes que rodearán las instalaciones. Los desniveles serán empalmados con rampas con material antideslizante.

Los servicios antes mencionados, se brindarán al ingreso del cliente, con la finalidad de conocer de manera particular problemas físicos y sociales que afectan la cotidianidad del cliente, es por eso que se tomará en cuenta el diagnóstico del conjunto de profesionales especializados en su área para poder sugerir un paquete adecuado de actividades en el cual el cliente se sienta atendido de manera correcta y cómoda, ayudándole a mantener un estilo de vida saludable mediante la promoción de “acción” (actividad física y productiva: manualidades), la promoción de “socialización” (lectura grupal, cine grupal, debate sobre temas históricos, sociales y científicos) y la promoción de “sonrisas” (Risoterapia).

El cliente del centro tendrá a su disposición un conjunto de profesionales especializados en la atención y cuidado para obtener un servicio de calidad.

Figura N° 05: PROMOVIENDO “ACCIÓN” (Foto Referencial)



Fuente: Internet.

**Figura N° 06: PROMOVIENDO “SOCIALIZACIÓN”
(Foto Referencial)**



Fuente: Internet.

Figura N° 07: PROMOVIENDO “SONRISAS” (Foto Referencial)



Fuente: Internet.

Producto Aumentado

La empresa tendrá como misión el ayudar en el bienestar de los adultos mayores y esto se verá reflejado en la paciencia, dedicación y preocupación para con las personas mayores, clientes de la empresa, por parte del personal sumamente experimentado en la atención de adultos mayores.

Figura N° 08: AYUDANDO A SU BIEN...ESTAR

(Foto Referencial)



Fuente: Internet.

Los ambientes serán apropiados para el adulto mayor, para su descanso, relajación, socialización y producción: “sentirse vivos”, del adulto mayor.

2.2.5.2. Demanda Histórica y Actual

En la búsqueda de información sobre el tipo de servicios que el proyecto desea implementar, no se han ubicado ni antecedentes ni estadística alguna sobre la demanda histórica o actual. El informe sobre el perfil del adulto mayor está dirigido hacia el ambiente de salud, dolencias y algunas técnicas desarrolladas por EsSalud a través de los CAM; por tanto sus estadísticas no permiten calcular la demanda de servicios que el proyecto pretende; sin embargo eso no ha impedido calcular la demanda actual de este tipo de servicios, pues se recurrió a fuentes primarias (el propio adulto mayor) y estimar la demanda actual a partir de la intención de compra del servicio.

Algo muy útil para validar los servicios de CASA CLUB son los hábitos y costumbres de las personas con edad referencial para el proyecto (50 a 79 años de edad):

- El 62%, aproximadamente, de la población encuestada realiza caminatas y/o gusta de trotar.

- Aproximadamente el 42% de la población encuestada tiene como preferencias la lectura y la manualidades para los momentos de ocio.
- El 100% de la población encuestada manifestó su gusto por el concepto debido a que refleja: campo, diversas actividades y es exclusivo para el adulto mayor.
- El 42% de la población encuestada manifestó su gusto por el baile y la danza.

Teniendo en cuenta lo anterior, se diseñaron los siguientes servicios:

- Actividades Recreativas (Musicoterapia, Coaching Cognitivo, Baile / Danza, Gimnasia, Caminata / Trote).
- Actividades de Relajación (Tai Chi, Yoga, Yoga de la Risa, Risoterapia, Meditación).
- Actividades Productivas (ASC, Lectura / Debate, Cine / Debate).

Con la información de la segmentación base y el dato de la frecuencia de uso, extraído de las encuestas, se procedió a calcular la demanda actual del servicio. El resultado muestra que para cada servicio establecido se espera una demanda actual similar (ver cuadro siguiente).

Cuadro N° 06. DEMANDA ACTUAL (en servicios anuales)

Usuarios	Actividades Recreativas	Actividades de Relajación	Actividades Productivas
Personas	25,075	25,075	25,075
Frecuencia	68.60	68.60	68.60
Demanda Anual Presente	1,720,145	1,720,145	1,720,145

Fuente: Cuadro 05, Encuestas.

2.2.5.3. Variables que Afectan la Demanda

- Población:

La variable principal que afecta la demanda de los servicios es la población adulta entre 50 a 79 años de edad; por tanto su ritmo de crecimiento (tasa de crecimiento) afectará al proyecto: a mayor población, mayores servicios demandados. Es preciso

recordar que este grupo etario es el de mayor crecimiento tanto en el ámbito nacional como en el provincial.

- **Ingreso Medio Familiar:**

Lógicamente, y con respaldo en la teoría económica, a mayor ingreso familiar (e ingreso personal), mayor demanda de todos los servicios, inclusive los ligados a este proyecto.

- **Gustos y Preferencias:**

Esta variable estaría asociada únicamente al cliente del proyecto (adultos entre 50 a 79 años de edad) pues sus preferencias hacia una vida más sociable, activa y productiva implicarán mayor demanda de los servicios del proyecto y viceversa.

2.2.5.4. Demanda Proyectada

Para la proyección de la demanda se consideró como variable independiente a la población y como variable dependiente a la demanda de los servicios del proyecto; sin embargo al no tener información histórica sobre la variable dependiente no se puede realizar una regresión (para obtener el grado exacto en que afecta el crecimiento poblacional en la demanda del servicio), por ello se procedió a realizar los pronósticos para los años siguientes partiendo del supuesto que la tasa de crecimiento poblacional afecta en la misma proporción a la demanda del servicio.

**Cuadro N° 07. DEMANDA PROYECTADA 2015-2019
(en servicios anuales)**

Año	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Actividades Recreativas	1,720,145	1,787,803	1,864,321	1,944,114	2,027,322	2,114,091
Actividades de Relajación	1,720,145	1,787,803	1,864,321	1,944,114	2,027,322	2,114,091
Actividades Productivas	1,720,145	1,787,803	1,864,321	1,944,114	2,027,322	2,114,091

Fuente: Cuadros 05 y 06.

Con los servicios del año 2014 se proyectaron, gracias a la tasa de crecimiento poblacional, los servicios del periodo 2015 – 2019. Como se observa en el Cuadro 07, la demanda proyectada es creciente debido al crecimiento de la población asociada. Se consideran servicios por cuanto una persona no será un solo

servicio en el año (vendrá, según las encuestas, al local más de una vez y por tanto usará más de un servicio).

2.2.6. Análisis de la Oferta

2.2.6.1. Identificación de la Competencia

Directa:

- Tras la investigación de instituciones con servicios idénticos al proyecto se pudo concluir que no existe una competencia directa al negocio en proyecto.

Indirecta:

- Existen empresas u organizaciones que ofrecen servicios sustitutos, pero incompletos o poco similares respecto al servicio definido en el proyecto, los que se consideran como competencia indirecta. Estos son: EsSalud, a través de los CAM y los asilos/albergues para adultos mayores.

2.2.6.2. Oferta Histórica y Actual

Siendo que la competencia no es directa, bien puede evitarse su cómputo, lo que resultaría en un mercado disponible más grande; sin embargo, para evitar el peligro de un sobredimensionamiento del mercado se ha considerado calcular la oferta actual de la competencia indirecta en base a la estadística del perfil del adulto mayor elaborado por EsSalud. Partiendo del hecho que hacia el 2002, la cantidad de inscritos en los CAM del Perú, llegaban a 132 895 adultos mayores, se comparó con el número de CAM en ese mismo año (107 CAM). Sin embargo, el 43% de los inscritos pertenecen a los 31 CAM que se ubican en Lima; quedando por tanto 75 750 inscritos en los 76 CAM de provincias, de los cuales se considera que 2 pertenecen a los distritos de Trujillo y Víctor Larco Herrera. Esto permite deducir que hacia el 2002, 1 993 adultos estaban inscritos en el mercado del proyecto, lo que al proyectarlo hacia el 2014 (hasta fin de año), con la tasa de crecimiento de la economía del país (por crecimiento de los servicios nacionales de EsSalud), llegan a representar 3 789 inscritos en los CAM de Trujillo y Víctor Larco Herrera para el 2014, los que serían

atendidos y distribuidos en los tres servicios planteados por el proyecto (1 263 servicios mensuales por cada uno de los servicios). Esto permite estimar que por cada servicio se tiene 15 156 servicios anuales como oferta de los CAM.

2.2.6.3. Variables que Afectan a la Oferta

- **Clima:**

Climas adversos generarán menor demanda de servicios; y viceversa. En este caso el proyecto contará con infraestructura acorde y una ubicación adecuada para reducir el efecto del clima adverso.

- **El número de empresas competidoras:**

A mayor número de empresas en el mercado (incluye la competencia), mayor oferta de servicios y viceversa. En este caso, el proyecto goza de ausencia de competencia directa, lo que hace que esta variable, afecte en muy poca medida.

2.2.6.4. Oferta Proyectada

Considerando la oferta actual, deducida en el punto 2.2.6.2., y considerando la tasa de crecimiento del PBI para los siguientes años (5.5%), del horizonte del proyecto, se pudo proyectar la oferta, lo que se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 08. OFERTA PROYECTADA 2015-2019 (en servicios anuales)

Año	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Actividades Recreativas	15,156	15,990	16,869	17,797	18,776	19,809
Actividades de Relajación	15,156	15,990	16,869	17,797	18,776	19,809
Actividades Productivas	15,156	15,990	16,869	17,797	18,776	19,809
Total	45,468	47,970	50,607	53,391	56,328	59,427

Fuente: Cálculos propios y Perfil del Adulto Mayor – EsSalud.

2.2.7. Dedución del Mercado

2.2.7.1. Proyección del Mercado Potencial, Disponible y Efectivo

Para la deducción del mercado se trabajaron los tres niveles existentes:

Mercado Potencial: Corresponden a la demanda de servicios que queda disponible para el ser atendidos por el proyecto. Esto se logró con la resta de la oferta proyectada de la demanda proyectada para el horizonte de planeamiento del proyecto: 2015-2019. Es decir, se considera que el proyecto se dirigirá a los adultos mayores que usualmente no participan o no están inscritos en un CAM, no siendo obligatoriamente excluyente.

Cuadro N° 09. MERCADO POTENCIAL (en número de servicios por año)

Mercado Potencial	2015	2016	2017	2018	2019
Actividades Recreativas	1,787,803	1,864,321	1,944,114	2,027,322	2,114,091
Actividades de Relajación	1,787,803	1,864,321	1,944,114	2,027,322	2,114,091
Actividades Productivas	1,787,803	1,864,321	1,944,114	2,027,322	2,114,091
O. Proyectada Actividades Recreativas	15,990	16,869	17,797	18,776	19,809
O. Proyectada Actividades de Relajación	15,990	16,869	17,797	18,776	19,809
O. Proyectada Actividades Productivas	15,990	16,869	17,797	18,776	19,809
Déficit Actividades Recreativas	1,771,813	1,847,452	1,926,317	2,008,546	2,094,282
Déficit Actividades de Relajación	1,771,813	1,847,452	1,926,317	2,008,546	2,094,282
Déficit Actividades Productivas	1,771,813	1,847,452	1,926,317	2,008,546	2,094,282

Elaboración: Propia.

Mercado Disponible: Para calcular el mercado disponible se hizo tres preguntas: 15, 18 y 19 (ver resultado de encuestas en los anexos), lo que permitió encontrar que, del mercado potencial, el 47% de adultos mayores entre 50 y 79 años, realiza actividades iguales o similares a las recreativas, planteadas por el proyecto o usa servicios sustitutos. El 35%, actividades de relajación y el 18%, actividades productivas. El siguiente cuadro muestra el resultado del mercado disponible para el total del horizonte de planeamiento del proyecto:

Cuadro N° 10. MERCADO DISPONIBLE

Mercado Disponible		2015	2016	2017	2018	2019
Actividades Recreativas	47%	833,017	868,578	905,657	944,316	984,625
Actividades de Relajación	35%	628,068	654,880	682,836	711,985	742,376
Actividades Productivas	18%	310,728	323,993	337,824	352,245	367,281

Elaboración: Propia.

Mercado Efectivo: Este nivel de mercado se logró gracias a la pregunta número 24 (ver resultados de la encuesta en el anexo), con la cual se obtuvo la intención de compra (81% usaría del servicio), sin embargo hemos tomado un escenario moderado sensibilizando al 60% la intención de compra. El cuadro siguiente muestra los resultados para cada uno de los servicios del proyecto.

Cuadro N° 11. MERCADO EFECTIVO

Mercado Efectivo		sensibilizando	2015	2016	2017	2018	2019
Actividades Recreativas	81%	60%	499,810	521,147	543,394	566,590	590,775
Actividades de Relajación	81%	60%	376,841	392,928	409,702	427,191	445,426
Actividades Productivas	81%	60%	186,437	194,396	202,694	211,347	220,369

Elaboración: Propia

2.2.7.2. Mercado Objetivo Proyectado

Teniendo en cuenta que una demanda efectiva de 1 063,088 servicios anuales (que implicaría 4 824 servicios diarios laborables o 603 servicios por hora laborada) requeriría de área disponible, significativamente grande para atenderlos (aproximadamente 1 200 metros cuadrados, solo para área de los servicios sin contar áreas libres), lo que resultaría una inversión demasiado grande, a parte del gasto corriente elevado; es que se optó tomar solo una parte del mercado efectivo, considerando como objetivo llegar al máximo de capacidad instalada en base a la demanda efectiva del 5to año del horizonte de planeamiento.

Desde esta óptica el proyecto iniciará con 850 metros cuadrados dispuestos para los tres grupos de servicios, dispuestos en 240m² para el primer grupo de servicios, 160m² para los segundos, 80m² para los terceros; y 370m² para área libre verde y cocheras.

Cuadro N° 12. BALANCE CAPACIDAD-MERCADO EFECTIVO

	Actividades Recreativas	Actividades de Relajación	Actividades Productivas
Capacidad Constante	95,040	63,360	31,680
Mercado Efectivo al 5° año	590,775	445,426	220,369
Factor	16%	14%	14%

Elaboración: Propia.

Con los factores deducidos para el quinto año del horizonte de planeamiento se dedujo el mercado objetivo a partir del mercado efectivo, lo que resultó un mercado objetivo por grupo de servicios:

Cuadro N° 13. MERCADO OBJETIVO (en servicios por año)

Mercado Objetivo		2015	2016	2017	2018	2019
Actividades Recreativas	16%	80.406	83.839	87.418	91.149	95.040
Actividades de Relajación	14%	53.604	55.892	58.278	60.766	63.360
Actividades Productivas	14%	26.802	27.946	29.139	30.383	31.680
Total		160.812	167.677	174.835	182.298	190.080

Elaboración: Propia.

2.3. Análisis de la Comercialización

2.3.1. Marketing Mix Usado por la Competencia

La competencia indirecta encontrada son entidades estatales que brindan servicios orientados a la salud y que dentro de dichos servicios desarrollan, en parte, algunos de los componentes que el proyecto busca ofrecer al mercado. Dentro de las entidades u organismo de competencia indirecta, están:

- Los CAM de EsSalud.
- Los programas para adultos mayores impartidos por las municipalidades de Trujillo y Víctor Larco no son continuos (como sí sucede en Lima), por ello no se convierten en una amenaza de fuerte competencia.
- Asociaciones futuras de adultos mayores en Trujillo (en Lima existe pero aún no en provincias).

Pero, ninguna de estas asociaciones, instituciones u organismos realiza acciones de marketing planificadas.

2.3.1.1. Calidad Intrínseca

Si bien la competencia indirecta no realiza acciones de marketing es posible deducir la calidad intrínseca de los servicios que ofrecen, que en su gran mayoría se orienta a la salud básica y socialización. Solo en el caso de los CAM tienen una mayor amplitud de concepto desarrollado, ligado a los siguientes servicios:

- Talleres Ocupacionales.
- Talleres Artísticos.
- Talleres de Cultura Física
- Talleres de Auto cuidado.
- Turismo Social.
- Actividades Socio Culturales.

2.3.1.2. Costo para el Cliente

En el caso de los CAM implica una inscripción previa, sin costo, pero en los paseos turísticos y en las cafeterías existen pagos por servicios externos. En los casos de las asociaciones se requiere un pago regular por concepto de socio y no existe un parámetro o valor común. En el caso de las municipalidades, los programas son gratuitos.

2.3.1.3. Conveniencia

El único que cubre una mayor conveniencia, por concentrar mayor cantidad de servicios en un solo lugar, son los CAM de EsSalud. Los demás centros (competencia indirecta) solo cubren alguno de los servicios, no son constantes y no están ubicados en diversos lugares.

2.3.1.4. Comunicación

Los CAM tienen desarrollados medios de comunicación: Portal Web, Facebook, Revista Institucional y algunas publicaciones en prensa de forma esporádica. En este caso también funciona el boca a boca como medio de comunicación de los servicios de los CAM. Los demás casos (programas de municipios y asociaciones) rigen

como medio principal el boca a boca y volantes que se distribuyen cada vez que se ejecutan los programas o planes.

2.3.2. Análisis del Mercado Proveedor

2.3.2.1. Identificación y Caracterización

La proveeduría para el proyecto se consigue con facilidad pues son diversos los proveedores y tienen diversas tiendas en la provincia de Trujillo. Para identificar a los proveedores se tuvo que tomar en cuenta el tipo de producto que brindan, agrupándolos por bien o servicio. La mayor parte de los proveedores están en el distrito de Trujillo. En el caso de los servicios básicos (agua, luz) serán otorgados por el único proveedor, de la ciudad como: Sedalib e Hidrandina respectivamente. Por tanto en ese tipo de productos no habrá posibilidad de elección. A continuación se listan las empresas consideradas potenciales proveedores del proyecto:

- Palermo
- Gráfica Real
- Brallec
- Mafer
- De Europa
- Bull PC
- PC Market
- Saga Falabella
- Compured
- Saga Falabella
- Tottus
- Curacao
- Saga Falabella
- Economuebles
- Ideal
- Copy Ventas
- El Retablo
- Tottus
- SBS
- Librería Peruana
- Book Center
- Reyes
- Plastic Market
- Tecnoplas
- Telefónica
- Claro
- Entel
- Montana
- Home Center
- Sodimac
- Replay
- Chimú
- Deterlimp

2.3.2.2. Criterios de Selección

Para escoger a los proveedores se consideran 4 criterios básicos para la selección, como:

- **Calidad (Peso: 0.35).** Este criterio implica que el producto goce de buena marca y cuente con diversos modelos reconocidos, además de garantía, durabilidad y buenas cualidades intrínsecas. A mayor calidad, se le otorgará mayor calificación.
- **Costo (Peso: 0.25).** Este criterio implica que el producto tenga un precio accesible para el proyecto desde la óptica de no caro y que su costo esté adecuadamente asociado a su valor intrínseco. A menor costo, recibirá mayor calificación.
- **Puntualidad / Stock (Peso: 0.25).** Esto trata de dos cuestiones, primero el cumplimiento de la pronta entrega y/o, segundo, la diversidad de productos para que cumpla con las exigencias del proyecto; de tal manera que el proyecto asegure su proveeduría. A mayor puntualidad / stock, mayor calificación.
- **Forma / Entrega (Peso: 0.15).** Este criterio contempla, según el producto, la forma de pago (efectivo, tarjeta, de contado, a crédito). A mayor flexibilidad del pago, mayor calificación. Y por otro lado la forma de entrega (*delivery* o recojo en almacenes). A mayor facilidad de entrega, mayor calificación.

2.3.2.3. Evaluación y Selección

Considerando la lista anterior, agrupados según producto y bajo los criterios señalados, se procedió a evaluar a cada proveedor. A cada uno se le otorgó una calificación y se fue sumando el resultado de multiplicar cada calificación por su peso hasta agotar los criterios. La suma (promedio ponderado) se refleja en la última columna del cuadro (columna final derecha) y se señaló de color verde (fondo) el puntaje mayor por producto.

Cuadro N° 14. EVALUACIÓN DE PROVEEDORES (por tipo de producto)

Línea de Producto	Proveedor	Criterio de Selección					Ponderación Final
		Peso	Calidad	Costo	Puntualidad / Stock	Forma / Entrega	
			35%	25%	25%	15%	
Imprentas	Palermo	Calificación	4	1	3	1	2.55
	Gráfica Real	Calificación	4	2	1	2	2.45
	Brallec	Calificación	3	2	2	1	2.20
	Mafer	Calificación	4	3	3	2	3.20
	De Europa	Calificación	3	2	3	2	2.60
PC y Accesorios	Bull PC	Calificación	4	2	4	2	3.20
	PC Market	Calificación	4	3	3	3	3.35
	Saga Falabella	Calificación	4	2	4	2	3.20
	Compured	Calificación	4	4	4	3	3.85
Equipos y Artefactos	Saga Falabella	Calificación	4	2	4	3	3.35
	Tottus	Calificación	4	3	4	3	3.60
	Curacao	Calificación	4	4	4	3	3.85
Mobiliario y Accesorios	Saga Falabella	Calificación	2	2	1	2	1.75
	Economuebles	Calificación	4	3	3	3	3.35
	Home Center	Calificación	3	3	3	2	2.85
	Sodimac	Calificación	3	3	2	2	2.60
	Replay	Calificación	2	2	2	2	2.00
Útiles de Escritorio	Ideal	Calificación	3	2	3	3	2.75
	Copy Ventas	Calificación	4	2	4	4	3.50
	El Retablo	Calificación	2	2	2	1	1.85
	Tottus	Calificación	4	2	3	3	3.10
Libros y Revistas	SBS	Calificación	4	1	3	3	2.85
	Librería Peruana	Calificación	3	2	2	3	2.50
	Book Center	Calificación	3	3	4	3	3.25
Plásticos	Reyes	Calificación	4	4	4	3	3.85
	Plastic Market	Calificación	3	3	1	1	2.20
	Tecnoplas	Calificación	4	3	4	3	3.60
Comunicaciones	Telefónica	Calificación	4	3	3	3	3.35
	Claro	Calificación	4	3	2	3	3.10
	Entel	Calificación	3	3	1	3	2.50
Útiles de Limpieza	Intradevco	Calificación	4	4	2	2	3.20
	Chimú	Calificación	1	2	2	1	1.50
	Deterlimp	Calificación	4	3	4	3	3.60

Elaboración: Propia

Haciendo la evaluación respectiva de seleccionaron los siguientes proveedores para el proyecto:

**Cuadro N° 15. PROVEEDORES ELEGIDOS
(por línea de producto)**

Línea de Producto	Proveedor	Dirección
Imprentas	Mafer	Jr. Ayacucho # 953
PC y Accesorios	Compured	Jr. Ayacucho # 463
Equipos y Artefactos	Curacao	Jr. Ayacucho # 662 – 668
Mobiliario y Accesorios	Economuebles	Av. Sinchi Roca # 1240
Útiles de Escritorio	Copy Ventas	Jr. Bolívar # 857
Libros y Revistas	Book Center	Jr. Orbegoso # 557
Plásticos	Reyes	Av. Eguren Norte # 136
Comunicaciones	Telefónica	Jr. Bolívar Cda. 4
Útiles de Limpieza	Deterlimp	Jr. Bolívar # 963

Elaboración: Propia

2.3.3. Canales y Medios

2.3.3.1. Identificación

Para desarrollar la comunicación, se usarán: canal electrónico y no electrónico. En canal electrónico se utilizarán los siguientes medios:

- Facebook.
- Página Web.
- Correo electrónico.
- Teléfono.

En los no electrónicos serán se usarán:

- Revistas especializada en el adulto mayor.
- Cartas a asociaciones de adultos mayores, municipios, etc.
- Volantes.

En términos de distribución se utilizará Canal Directo (o Canal Cero).

2.3.3.2. Caracterización de Actores según Canal y Medio

No habrá una división de canales por cliente o por proveedor, pues tanto para los proveedores como para los clientes (adultos mayores o sus familiares), se aplicarán las mismas herramientas y los mismos canales y medios descritos en el punto anterior.

2.3.3.3. Condiciones de Acceso

No habrá restricción alguna de acceso para los medios señalados en el punto anterior (ni para cliente ni para proveedores). Lo único que podrá alterar esta situación es que no cuenten con el mismo medio citado, para lo cual se buscará atenderlos por el canal coincidente.

2.3.3.4. Criterios de Selección

Para elegir los medios se consideraron los criterios siguientes:

- **Alcance (Peso: 0.33):** El medio debe tener muy buen alcance (ser usado por la mayor cantidad de personas posibles).
- **Costo (Peso: 0.33):** El costo debe ser controlable por parte del proyecto.
- **Prestigio (Peso: 0.33):** El medio debe reflejar veracidad para proporcionar la información tal cual es.

2.3.3.5. Evaluación y Selección

Al evaluar los medios y canales, bajo los criterios antes señalados, se seleccionaron a todos, pues todos cumplían con los criterios y los puntajes son símiles:

- Facebook.
- Página Web.
- Correo electrónico.
- Teléfono.
- Revistas.
- Volantes.
- Cartas.

CAPÍTULO III ESTUDIO TÉCNICO

3.1. Especificaciones Técnicas del Producto

Los servicios a ser ofrecidos por el proyecto se dividieron en 3 grupos de actividades:

a. Recreativas: Este grupo incluyen las siguientes actividades:

- i. Musicoterapia: Que implican actividades físicas y no físicas asociadas con la música. La música activa centros neuronales de las personas, relaja, ayuda en el trabajo y en el estudio, inclusive ayuda a superar traumas. La musicoterapia ayuda a llevar una vida mejor, pues permite la liberación de la dopamina (hormona del bienestar).
- ii. Coaching cognitivo (estimulación de la memoria): Estas actividades implican acciones ligadas al entrenamiento de las funciones cognitivas, las funciones receptivas, la memoria, el aprendizaje, el pensamiento y las funciones expresivas.
- iii. Baile: Bailar es una terapia maravillosa tanto como es reír. El baile es una forma de aliviar tensiones y descargarse de problemas.
- iv. Gimnasia Aeróbica de bajo impacto: La actividad física reduce la velocidad del envejecimiento, permite: el control del peso corporal y fuerza muscular, una máxima oxigenación del cuerpo, el control de la frecuencia cardíaca y de la presión arterial, la flexibilidad corporal; disminuye: el estrés, el insomnio y la depresión; aumenta la densidad ósea, mejora la velocidad en el andar, el equilibrio y, por tanto, eleva la autoestima en el adulto mayor.
- v. Caminatas: Está ligado a la actividades anteriores (v), con el objetivo primario de una mejor calidad de vida en el adulto mayor y no con fines estéticos.

b. De Relajación:

- i. Yoga: La palabra que define la esencia del yoga es “equilibrio”. El yoga trae equilibrio a las vidas, que es lo que buscamos para sentirnos con energía vital pero con serenidad mental, conectados con nuestro ser físico y trascendente; que es el estado necesario para que el cuerpo físico y los cuerpos sutiles (que cita la anatomía yóguica), estén libres de enfermedades, “bloqueos” y funcionen a sus máximas capacidades.
- ii. Risoterapia: Estrategia o técnica psicoterapéutica tendiente a producir beneficios mentales y emocionales por medio de la risa. Si bien no es una terapia (pues no cura por sí misma enfermedades), sí puede considerarse una técnica pues logra sinergias positivas con las curas practicadas. Son sesiones en grupo donde se aprovecha el contagio de la risa, de persona a

persona, ya que reír en grupo no es lo mismo que hacerlo solos (el efecto grupal estimula a los que normalmente no reirían).

iii. Yoga de la Risa: Combinación de la disciplina del Yoga y la técnica de la Risoterapia que busca fortalecer la mente y el cuerpo de las personas, focalizando sus acciones y beneficios sobre algún elemento corporal.

iv. Tai Chi: Ejercicio de bajo impacto considerado un arte marcial. Siguiendo el principio de salud total o salud holística de “mente sana en cuerpo sano”, es una excelente alternativa para hacer ejercicio suave que te puede traer muchos beneficios para la salud sin tener que sudar o agitarse.

c. Productivas:

i. Animación sociocultural (ASC): Esta es una estrategia de intervención que trabaja por un determinado modelo de desarrollo comunitario o social. Este modelo de desarrollo trabaja en, desde y para la comunidad (sociedad más cercana) y tiene como fin último promover la participación y dinamización social, desde los procesos de responsabilidad de los individuos en la gestión y dirección de sus propios recursos. En otras palabras, participar voluntariamente en diseño de estrategias, capacitación, enseñanza, etc., para el beneficio de la comunidad. En el caso del proyecto se incidirá en una ASC orientada a la educación escolar y superior. Las sesiones podrán ser físicas o virtuales y los gastos correrán por cuenta de la entidad u organización que solicite el apoyo.

ii. Lectura y Debates: Se refiere a realizar actividades de lectura y discusión de obras literarias, novelas, ensayos científicos, *papers* y similares, culminando las sesiones con conclusiones y recomendaciones para ser derivadas a revistas especializadas o diarios locales para su publicación.

iii. Cine Hogareño: Comprenderá visualizaciones de películas en grupo con una posterior sesión de análisis de los personajes y la trama.

3.2. Ingeniería Básica

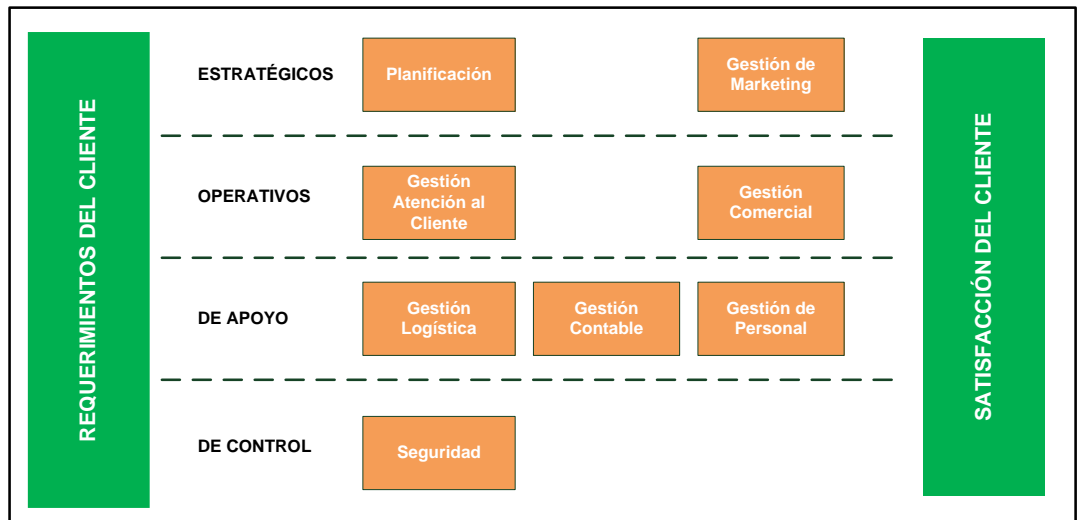
3.2.1. Descripción de Procesos

3.2.1.1. Mapa de Interacción de Procesos

CASA CLUB trabajará con orientación a procesos, los que se dividirán en cuatro bloques: estratégicos, operativos (*core business*), de apoyo y de control. Los procesos serán asignados a una unidad o área funcional, pero mantendrán su independencia en

cuanto a labores del área. La siguiente figura permite visualizar la interacción de todos los procesos que se llevarán a cabo en la organización.

Figura N° 09. INTERACCIÓN DE PROCESOS



Elaboración: Propia

Estratégicos:

Dentro de los procesos estratégicos se tiene: Gestión de Marketing que abarca todos las actividades ligadas al desarrollo de los servicios de la empresa, determinación de nuevos nichos o segmentos de mercado, desarrollo de estrategias de mercadotecnia, explotación de canales y medios de comunicación, etc., que permita a la empresa posicionar su marca y ganar/mantener porción de mercado, tanto a mediano como a largo plazo. También se tiene al proceso de Planificación que abarca todas las actividades de planeamiento, organización, comercialización, dirección y control administrativo, que permitirán enrumbar la marcha de la empresa en el corto, mediano y largo plazo.

Operativos:

En este grupo de procesos se contemplan: la Gestión Comercial, que abarca todas las actividades de venta, posventa, facturación y cobranza de los servicios; y Gestión de Atención al Cliente, que abarca las actividades de generación del servicio (producción) de cada uno de los grupos de servicio diseñados.

De Apoyo:

Aquí se encuentran tres gestiones: Logística, Contable y De Personal. Todas ellas abarcan actividades de apoyo a los procesos operativos (claves) como: compras y almacenamiento; contaduría (tercerizada), tesorería y control documentario para contaduría; y la administración y control del recurso humano: selección, contratación, etc.

De Control:

Corresponde al proceso de Seguridad que será tercerizado y abarcará las actividades de seguridad de las instalaciones y de los equipos y mobiliario de la empresa.

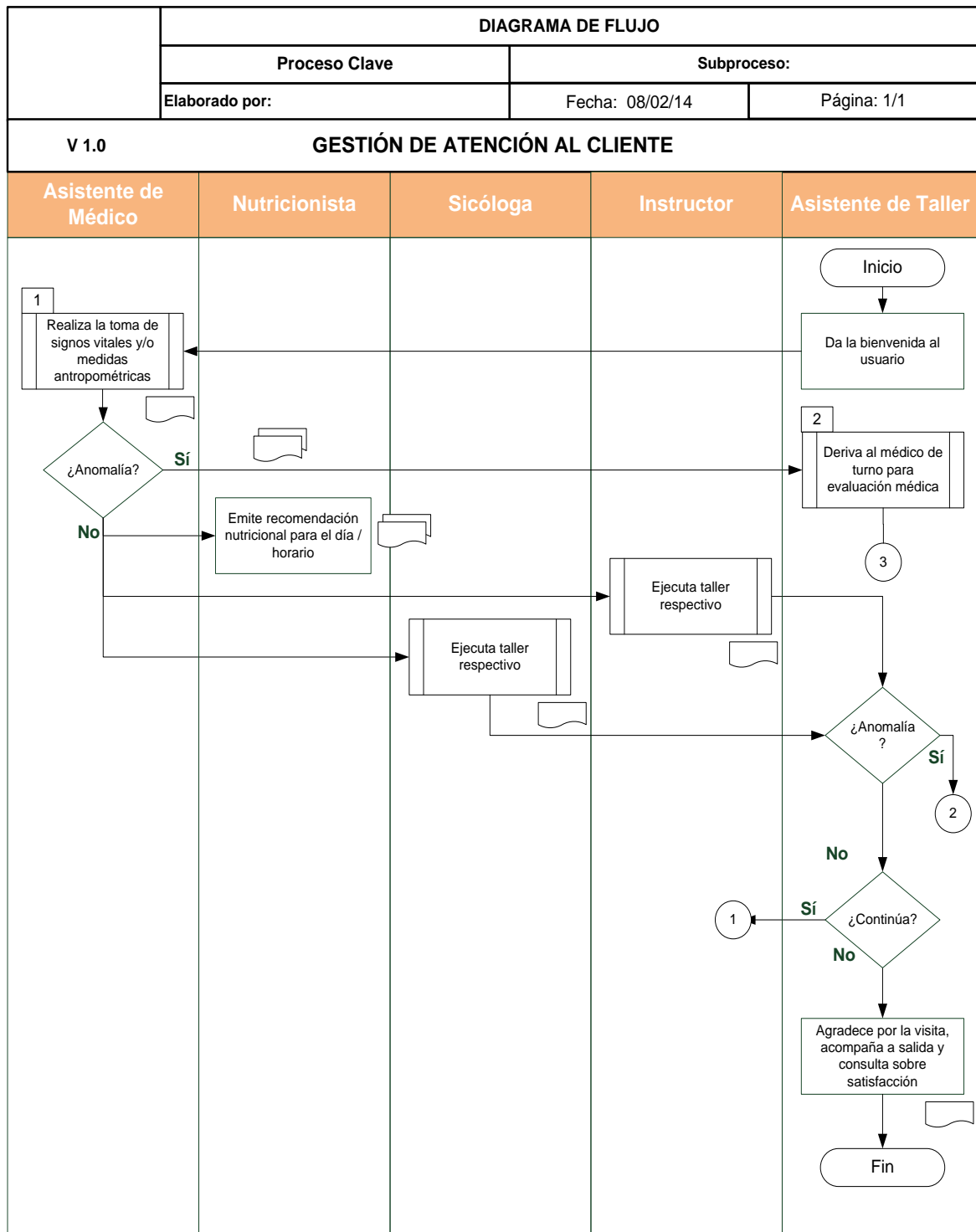
3.2.1.2. Procesos Operativos

Gestión de Atención al Cliente:

Ante la llegada del usuario se le dará la bienvenida y se le derivará al asistente médico para toma de signos vitales (presión arterial, ritmo cardiaco, etc.) y medidas antropométricas (temperatura, peso, etc.), los que serán registrados en el sistema de control. Ante la existencia de alguna anomalía de los signos vitales se le derivará al médico de turno para evaluación, lo que corresponderá a un procedimiento distinto.

De no existir anomalías en los signos vitales se le derivará al taller que corresponda a cargo de la sicóloga o los instructores. En el mismo lapso el nutricionista emitirá recomendaciones sobre la alimentación del día o del turno que corresponde. Luego o en plena ejecución de los talleres se realizará un registro del comportamiento funcional de los usuarios y si existiese alguna anomalía se derivará al usuario al médico de turno, caso contrario podrá continuar sus actividades en los demás talleres o será acompañado hasta la salida por la recepcionista, la que indagará sobre la satisfacción del usuario e irá llevando el registro respectivo.

Figura N° 10. ATENCIÓN AL CLIENTE: FLUJOGRAMA



Elaboración: Propia

Gestión Comercial:

Este proceso se inicia con la toma de datos básicos (nombres y apellidos, dirección, edad, etc.) del cliente potencial. Luego, el cliente potencial, será entrevistado en la sala de recepción por el nutricionista, la sicóloga y el médico de turno, para poder llevar un registro detallado de las características fisiológicas y biológicas del adulto. La entrevista será amena y buscará mostrarse como una conversación antes que como una evaluación.

Luego, se procederá a llevar al cliente potencial a visitar las instalaciones del local y una explicación detallada de los servicios (rutinas, horarios, etc.). En esta fase se buscará obtener la toma de los servicios y de ser positiva la decisión, el administrador de la empresa atenderá la evaluación del sistema de pago según los servicios a tomar. El mismo administrador cambiará la condición de “Cliente” a “Usuario” en el sistema de control y generará los comprobantes o comprobante respectivo por los servicios o servicio.

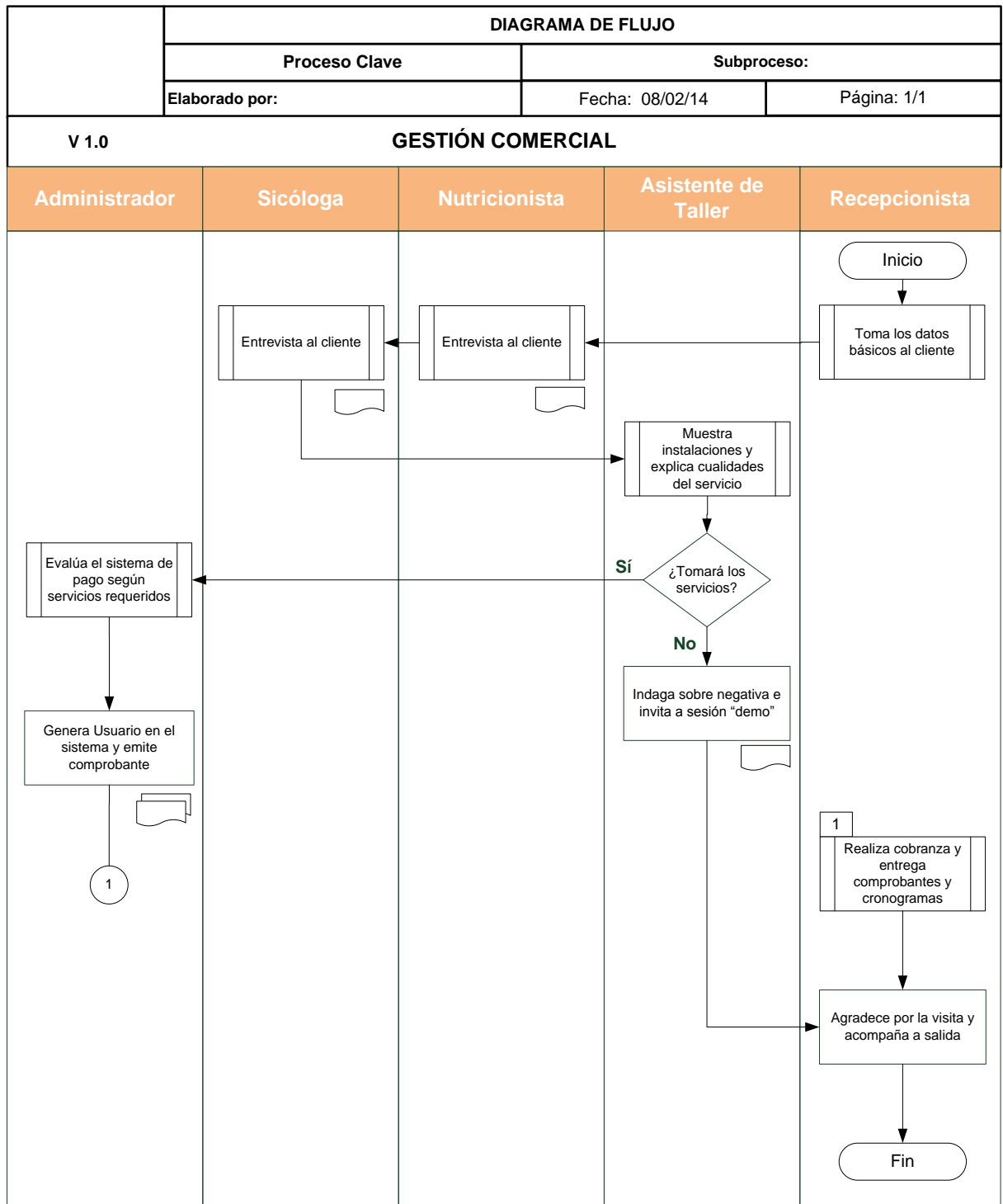
Gracias a esto, el asistente de taller podrá realizar la cobranza, firmará y sellará los comprobantes o comprobante y entregará al usuario.

En el caso que el cliente potencial decida no tomar los servicios, el asistente de taller, buscará una respuesta a la negativa de tomar el servicio, la misma que irá registrando para control en una hoja de incidencias respecto al servicio para una mejora continua. En este caso invitará al cliente con respuesta negativa a participar en una sesión demostrativa, totalmente gratuita, para lo cual pedirá permiso para registrarlo y llamarlo con anticipación para confirmar su participación, pues será necesario tener un registro de permisos para que pueda ingresar a los ambientes de la empresa.

Posteriormente, el asistente de taller, acompañará al cliente potencial a la salida y agradecerá por la visita, culminando el proceso.

La siguiente figura muestra el flujograma del proceso descrito.

Figura N° 11. GESTIÓN COMERCIAL: FLUJOGRAMA



Elaboración: Propia

3.2.1.3. Procesos de Apoyo

Los procesos de apoyo corresponderán a los vinculados la gestión logística de la empresa (adquisición de materiales, activos, etc.), la gestión contable (contaduría, control y generación de documentos contables, etc.) y la gestión de personal (selección, capacitación, evaluación de desempeño, planilla, etc.). En cuanto a la gestión contable, la contaduría se llevará a cabo por un profesional externo a la empresa (tercerización), pero el control documentario y de la información financiera para la toma de decisiones será llevada a cabo en la propia empresa y estará a cargo del administrador y de la recepcionista.

3.2.1.4. Otros Procesos

La planificación y la gestión de marketing se tratan como procesos estratégicos y estará bajo la responsabilidad del administrador.

Por otro lado, la seguridad de las instalaciones, equipos y demás, corresponderá al bloque de procesos de control y estará a cargo de la vigilancia que será tercerizada.

3.2.2. Producción y Capacidad

3.2.2.1. Tiempo de Ciclo

Si bien no se producirá ningún bien y por tanto no habría tiempo de ciclo entre el inicio y el fin del proceso productivo sí se tendrá un tiempo asociado a los servicios que provendrá del tiempo que demore una sesión de cada taller. Desde esta perspectiva, se cuenta con 8 horas de atención por día, donde cada taller tendrá una duración de 90 minutos. 30 minutos se considerará tiempo muerto, dispuesto entre la culminación de un taller e inicio del otro, a pesar que se tienen diseñados tres, dos y un ambiente según grupo de servicios.

Entonces, considerando 90 minutos por taller más 30 minutos de tiempo muerto, suman 120 minutos por taller (2 horas) los que podrán replicarse cuatro veces al día, dado que se cuenta con el personal y los ambientes suficientes.

3.2.2.2. Balance de la Línea

Este concepto tampoco estaría asociado al proyecto pues no se producirán bienes sino servicios. Sin embargo, considerando que habrá un flujo constante de usuarios, se consideró prudente comprobar si la cantidad de personal sería suficiente para la atención de todos los usuarios. Y esto se realizó mediante el aforo esperado por taller. El máximo aforo esperado es de 40 personas por taller. En promedio, el primer año se espera una afluencia de 28 personas a un taller de 90 minutos, con 30 minutos de tiempo muerto entre registro y entrega de información. Esas 28 personas serán atendidas por la recepcionista (1 persona), el asistente administrativo (2 personas), los asistentes de talleres (6 personas) y en último caso, por el administrador (1 persona). En suma son 28 personas a ser atendidas por 10 personas, en media hora. Según esto, cada colaborador debería atender en promedio a 2.8 personas en media hora. Esto hace que se pueda dedicar hasta 10 minutos a cada persona, a pesar que se facilitará el registro de las personas por medio electrónico.

Las entrevistas se llevarán a cabo por los médicos, nutricionistas, psicólogos y administrador y esto será tan solo una vez al ingreso del cliente, posterior a ello no será necesario.

Con el pasar del tiempo el flujo se incrementa, pero varios de ellos serán usuarios registrados, lo que evitará dar mayor tiempo del personal al registro del cliente, y por curva de aprendizaje estos 10 minutos serán posibles de disminuir.

3.2.2.3. Posibles Cuellos de Botella

Superado el balance de la línea de producción (tiempos físicamente posibles), se puede concluir que no se cuentan con cuellos de botella. A pesar de ello, si se sometiera a mayor necesidad de atención de personas (ingreso de más clientes) se superaría este posible cuello de botella con el personal de enfermería y de los servicios de terceros.

3.2.2.4. Programa de Producción por Tipo de Producto

Considerando, para cada año de los cinco años del horizonte de planeamiento, el mínimo entre: capacidad máxima, capacidad

normal y demanda esperada, se calculó que la generación del servicio, para cada año será la siguiente:

**Cuadro N° 16. PROGRAMA DE GENERACIÓN DEL SERVICIO
(en servicios anuales)**

Servicios por año	%	2015	2016	2017	2018	2019
Total	100%	128,650	137,496	146,862	156,776	167,270
Actividades Recreativas	50%	64,325	68,748	73,431	78,388	83,635
Actividades de Relajación	33%	42,883	45,832	48,954	52,259	55,757
Actividades Productivas	17%	21,442	22,916	24,477	26,129	27,878
Total	100%	128,650	137,496	146,862	156,776	167,270

Elaboración: Propia

Gracias a este cuadro se pudo calcular el número de talleres, según grupo de actividad, que el negocio tendrá que desarrollar en cada año. Ello permitió calcular los costos de cada taller y poder llegar a calcular el margen de contribución.

Cuadro N° 17. GENERACIÓN DE TALLERES POR AÑO

Talleres por año		2015	2016	2017	2018	2019
Actividades Recreativas	50%	2,144	2,292	2,448	2,613	2,788
Actividades de Relajación	33%	1,429	1,528	1,632	1,742	1,859
Actividades Productivas	17%	715	764	816	871	929
Totales	100%	4,288	4,583	4,895	5,226	5,576

Elaboración: Propia

Con este cuadro se calculó el número de matrículas y pensiones, a partir de los cuales se logró calcular los ingresos para el proyecto.

Cuadro N° 18. GENERACIÓN DE MATRÍCULAS POR AÑO

Matrículas por año		2015	2016	2017	2018	2019
Totales	100%	1,876	2,004	2,141	2,286	2,438

Elaboración: Propia

Cuadro N° 19. GENERACIÓN DE PENSIONES POR AÑO

Pensiones al año		2015	2016	2017	2018	2019
Totales	100%	22,512	24,048	25,692	27,432	29,256

Elaboración: Propia

3.2.2.5. Capacidad Máxima y Normal

Considerando los gustos y preferencias del cliente objetivo, se decidió trabajar con 6 ambientes, los que estarán dedicados a los talleres, tal y como se muestran en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 20. AFORO Y AMBIENTES DE TALLERES

Grupo de Actividad	Ambientes	Aforo	Veces	Por Día	Porcentaje
Actividades Recreativas	3	30.00	4.00	360	50%
Actividades de Relajación	2	30.00	4.00	240	33%
Actividades Productivas	1	30.00	4.00	120	17%
				720	100%

Elaboración: Propia

De la capacidad por día, para cada grupo de actividad, se calculó el límite físico de capacidad del proyecto, considerando 22 días trabajados por mes y 12 meses por año.

Cuadro N° 21. CAPACIDAD ANUAL LÍMITE DEL PROYECTO

Tiempo	Actividades Recreativas	Actividades de Relajación	Actividades Productivas
Por Día	360	240	120
22 Por mes	7,920	5,280	2,640
12 Por año	95,040	63,360	31,680
Capacidad Total	95,040	63,360	31,680

Elaboración: Propia

Con toda esta información y considerando un plan comercial de pérdida de eficiencia comercial del 20% (es decir, si bien se tiene un mercado objetivo que cumple todas las condiciones y tiene la intención de tomar los servicios, se considera que por curva de aprendizaje, no se logra captar todo el mercado objetivo el primer año, sino tan solo el 80% y cada año se logra capturar un 2% más).

Cuadro N° 22. CAPACIDAD MÁXIMA Y NORMAL DEL PROYECTO

Descripción	2015	2016	2017	2018	2019
Capacidad Normal	128,650	137,495	146,861	156,776	167,270
Capacidad Máxima	190,080	190,080	190,080	190,080	190,080
% de Ocupabilidad	68%	72%	77%	82%	88%

Elaboración: Propia

El cuadro anterior muestra que el equipo tendría una meta anual establecida de porción de mercado y que pese a tener una capacidad de 190 080 servicios, no lograría cubrir esa capacidad en el primer año, sino posterior al quinto año.

3.2.2.6. Criterios y Porcentajes de Ocupabilidad

Como se observa en el Cuadro 22, la ocupabilidad esperada del proyecto llega a ser un 88% al quinto año, luego de iniciar con tan solo 68% en el primer año. Esto gracias a la meta de crecimiento establecida, a la par del incremento de la demanda por crecimiento poblacional.

3.2.3. Descripción de Tecnologías

3.2.3.1. Maquinaria y Equipo

El proyecto no requiere de tecnología compleja, ni tampoco es intensivo en uso de tecnologías. Lo que principalmente se requiere son equipos de cómputo, para la parte de actividades productivas, equipos de audio y video, para las actividades de recreación y relajación; y algunos equipos para agua (para los pozos y tanques elevados). En cuanto a maquinaria se requerirá una ambulancia, que según investigación de precios, se valoriza en 33,999.28 USD (incluye equipamiento). Este vehículo sería conducido por el enfermero, un asistente de taller o uno de los asistentes administrativos (es decir, será parte de los requisitos para este cargo el tener brevete con la categoría respectiva).

Cuadro N° 23. MAQUINARIA Y EQUIPO PARA EL PROYECTO

Maquinaria y Equipo	Marca	Modelo	Cantidad	Valor	Vida Útil
Esterilizadores	Digisystem	DSO-800D	1	950	10
Tensiómetro digital	Citizen		2	220	2
Glucometro	Bayer		1	180	2
Balanza digital			2	100	3
Botiquin			2	100	3
Estetoscopio	Bayer		1	300	2
Camillas de Asistencia Médica	Metax	CH-14	4	1737	10
Horno microondas	Electrolux	EMDA23G2MKG-E	2	200	10
Refrigeradora	Daewoo	Auto Frost FD-270S	2	600	10
Equipos de trabajo para manualidades			10	300	1
Set de Juegos de Salón	Mattel	Cartas, Pictionary, Monopolio,	40	110	10
Equipos de Pesas			50	10	10
Karaoke (Incl. Sistema de Parlantes)	Vozzex	VZ - 11M	2	540	10
Radio minicomponente portátil	Sony	MHC-GPX7	3	500	10
Consola	Yamaha	EMX 512	1	1100	10
Equipo de sonido	Samsung	Minicomponente1200w	1	1199	5
Bomba de Agua	Pentax	CM100	2	560	5
Tanque de agua	Rotoplas	1100 litros	2	390	10
Extintores	Prodex		20	80	10
Espejos			4	225	1
Ambulancia	Peugeot	Boxer	1	99,278	10
Sistema Integral de Video	Scati		1	31,534	10

Elaboración: Propia

3.2.3.2. Mobiliario y Herramientas

La oficina y los ambientes para talleres será implementada con todo lo necesario dado que la atención al cliente es uno de los aspectos que se tendrá muy en cuenta.

Cuadro N° 24. MUEBLES Y ENSERES PARA EL PROYECTO

Mobiliario	Marca	Modelo	Cantidad	Valor	Vida Útil
Mesas de juego (Con 12 sillas c/u)		Tornillo 3x1(mesa)	10	900	10
Sillones para descanso			50	299	10
Televisor	Samsung	Led 55" ultra HD	4	8,999	10
Mesas para manualidades (Con 6 sillas c/u)		Tornillo	10	410	10
Espejos		200x180 mts	1	380	10
Colchonetas			400	55	2
Mecedoras			50	125	10
Hamacas			50	250	10
Jarrones y macetas		Bombe peruana 22x6m	50	20	10
Armario y Archivador		Melamine 180x1	4	500	10
Escritorios y Sillas Giratorias		Melamine	4	1,500	10
Pizarra acrílica		Pizarra 1.5 x 1.8 m	6	200	10
Juego de Sofás			2	1,200	10
Floreros y Cuadros	Casa&Ideas	Vidrio	20	30	10
Mesa de Tenis (Jgo completo)		Ti classic	3	1749	10

Elaboración: Propia

La mayor inversión en equipos se centra en las computadoras para el taller de productividad.

Cuadro N° 25. EQUIPOS DE PROCESAMIENTO DE DATOS PARA EL PROYECTO

Equipos de Procesamiento de Datos	Marca	Modelo	Cantidad	Valor	Vida Útil
Computadora	lenovo	intel corei3 - 4130T 2.90 GHz	25	1916	5
Impresora	HP	DESKJET INK ADVANTAGE 1515	3	174	5
Scanner	HP		2	100	5
Laptop	lenovo	Intel Core i3 -3110M	5	1500	5
Cañón Multimedia			4	2000	5

Elaboración: Propia

3.2.3.3. Software y Similares

Se usará el MsOffice y se creará una página web para la empresa. Estos costos están anotados dentro de los costos de constitución de la empresa.

3.3. Centro de Operaciones

3.3.1. Macro y Micro-Localización

3.3.1.1. Macro localización

La ubicación más ventajosa para el proyecto, es la provincia de Trujillo, ya que según las estadísticas poblacionales del INEI por provincia y distrito, a junio del 2014 la población de la provincia de Trujillo será de 942 729 habitantes, y se estima que al 2015 será de 957 010 habitantes. Esta población se encuentra concentrada mayormente en el distrito de Trujillo, y junto con el distrito de Víctor Larco Herrera, representarían el 40% de la población total de la provincia al 2014; sin embargo en términos de población de entre 50 a 79 años de edad, representa el 48%, casi la mitad de la población a de la provincia.

Cuadro N° 26. TABULACIÓN DE MACRO LOCALIZACIÓN

ALTERNATIVAS	
Ascope	A
Trujillo	B
Laredo	C

Factores valorados	Peso relativo	Alternativas		
		A	B	C
Acceso al mercado	25	6	8	6
Disponibilidad de servicios	10	5	9	6
Clima	15	5	6	5
Disponibilidad de infraestructura	10	6	6	6
Disponibilidad de transporte	10	6	7	7
Disponibilidad de mano de obra calificada	15	6	8	7
Disponibilidad de materiales	15	5	7	6
Puntuación	100	5.6	7.35	6.1

Elaboración propia

3.3.1.2. Micro localización

Las instalaciones de CASA CLUB se ubicarán en el distrito de Moche. Esta elección se realizó, en primer lugar por estar asociado al concepto campestre y porque los proyectistas cuentan con un proveedor interesado en vender una porción de su propiedad, la que se encuentra al costado de una vía de acceso a Moche, muy cerca al local "Chalancito de Moche" (local campestre muy conocido por las familias trujillanas).

Cuadro N° 27. TABULACIÓN DE MICROLOCALIZACIÓN

ALTERNATIVAS	
Buenos Aires	A
Campiña de Moche	B
Quirihuac	C

Factores valorados	Peso relativo	Alternativas		
		A	B	C
Acceso al mercado	25	9	8	5
Disponibilidad de servicios	10	8	8	7
Disponibilidad de terreno	15	4	9	5
Disponibilidad de infraestructura	10	6	6	6
Disponibilidad de transporte	10	6	6	5
Disponibilidad de mano de obra calificada	15	8	7	7
Disponibilidad de materiales	15	6	6	6
Puntuación	100	6,95	7,3	5,75

Fuente: Elaboración propia

Figura N° 12. UBICACIÓN DE CASA CLUB



Elaboración: Propia

3.3.2. Descripción de Terrenos, Inmuebles e Instalaciones Fijas

Tanto el terreno como la infraestructura serán inversión. El terreno donde se ubicarán las instalaciones será de 850m². 400m² serán construidos como primera planta, y sobre ella las oficinas y el ambiente de reuniones de los instructores y las oficinas del administrador. En valor comercial se consideró el precio de mercado del metro cuadrado, de venta y/o costo de construcción.

Cuadro N° 28. TERRENOS, INMUEBLES E INSTALACIONES DEL PROYECTO

Inmuebles	Área Total	Área Construida	Valor Comerc.	Valor Comerc.	Vida Útil
Terrenos	850.00	500.00	292.00	248,200.00	
Infraestructura Primer Piso		400.00	438.00	175,200.00	20
Infraestructura Segundo Piso		200.00	292.00	58,400.00	20
Instalaciones Fijas		50.00	146.00	7,300.00	20
Áreas Comunes		50.00	146.00	7,300.00	20

Elaboración: Propia

3.3.3. Diseño de Edificaciones e Instalaciones

Las siguientes figuras contienen el diseño arquitectónico de los ambientes e instalaciones para el proyecto.

Todo el terreno estará cercado por paredes de 2 metros de alto. Hacia el interior quedará, con dirección al portón, el frontis de los ambientes. Todo el terreno estará rodeado de áreas verdes (césped, árboles y plantas ornamentales), pero las partes cercanas a los ambientes estarán bordeadas de madera para facilitar el tránsito y evitar “pasos en falso”.

Figura N° 13. FRONTIS PROYECTADO



Fuente: dossier de arquitectura 18

Para una facilidad de tránsito del adulto mayor se contará con caminos de piedra laja por ser antideslizante y atérmica (evitará caídas y que queme el piso en los meses de verano).

Figura N° 14. PISOS DE ACCESO, PROYECTADOS



Fuente: dossier de arquitectura 18

Algunos de los ambientes para los talleres serán de 1 piso con techo de madera, con caída para épocas de lluvia (la zona no es lluviosa pero tiene esporádicas precipitaciones).

Figura N° 15. AMBIENTES PROYECTADOS PARA TALLERES



Fuente: dossier de arquitectura 18

Otros ambientes para talleres (por ejemplo el ambiente para talleres de actividades productivas) serán de 2 pisos. Sobre el segundo piso se tendrán las oficinas administrativas y salas de reuniones de los colaboradores y los profesionales contratados (servicio de terceros). A estos ambientes solo se les estará permitido el acceso a colaboradores de la empresa.

En la parte lateral de estos ambientes estarán habilitadas las cocheras (100m² sobre césped con cascajo y piedra menuda sin paredes pero con techo de calamina y vigas de madera).

Figura N° 16. OFICINAS PROYECTADAS CON COCHERA



Fuente: dossier de arquitectura 18

Otro de los ambientes proyectados y muy llamativos será el ambiente para actividades recreativas, sobre todo danza y baile. Los planos de todos estos ambientes se encuentran en los anexos.

Figura N° 17. AMBIENTE PROYECTADO PARA BAILE Y DANZA



Fuente: dossier de arquitectura 18

Figura N° 18. PLANO



CAPÍTULO IV

ESTUDIO LEGAL

4.1. Constitución de la Sociedad

4.1.1. Forma Societaria e Implicancias

Forma Societaria: CASA CLUB se constituirá como una Sociedad Anónima Cerrada S.A.C, con la razón social: CERPAM S.A.C. (Centro Ecológico Recreacional para el Adulto Mayor Sociedad Anónima Cerrada); cumpliendo con las exigencias establecidas en la Ley General de Sociedades N° 26887. Se eligió este tipo de sociedad debido a que la empresa tendrá como mínimo dos socios, permitiendo lograr una plataforma segura de inversión debido al nivel de responsabilidad, que para el caso de microempresas es lo más recomendable.

- a. **Los Aportes:** Estarán constituidos por efectivo que los socios entregarán en la cuenta de la empresa.
- b. **Las Acciones:** Las acciones que representan partes alícuotas del capital social son indivisibles, y tendrán un valor nominal de 100 nuevos soles.
- c. **Los Órganos de la Sociedad:** Lo constituirán la Junta General de Accionistas y la Administración. Este último será nombrado por la Junta General de Accionistas, el tendrá a su cargo la administración y dirección de la sociedad. La duración del cargo de Administrador será por tiempo indefinido y tendrá en este cargo a una de las inversionistas.

Implicancias:

- a. **Carácter Cerrado:** Según la norma peruana, este tipo de empresa debe ser creada por no más de veinte socios. Este tipo de empresa goza de la limitación de la responsabilidad de los socios únicamente al aporte entregado a la sociedad, liberándolos de cubrir hasta con sus bienes personales.
- b. **Limitación a la Transmisibilidad de Acciones:** El derecho preferente de compra operará en el caso que un accionista desee transferir sus acciones, salvo el otro accionista considere conveniente a sus intereses no hacer uso de este derecho.
- c. **Ausencia de Directorio:** No habrá directorio, pues será la Junta General de Accionistas, quien tenga a su cargo la representación de la sociedad. Las decisiones se adoptan por mayoría.
- d. **Representación del Socio:** La norma peruana establece que solo pueden actuar como representantes del accionista ante la Junta General,

otro accionista, su cónyuge o ascendiente o descendente en primer grado. El estatuto podrá ampliar la representación.

- e. **Convocatoria a Juntas:** Las juntas serán convocadas con anticipación no menor de 2 días hábiles.
- f. **Juntas no presenciales:** Será posible las reuniones mediante *conference call*, medios electrónicos (*web*) o similares. Ello será considerado en los estatutos de la empresa.
- g. **No Inscripción en el Registro Público del Mercado de Valores:** Por Ley (Artículo 234 de la Ley General de Sociedades) la empresa no pueden tener acciones inscritas en el Registro Público del Mercado de Valores, pero sí podrá cambiar, primero, de forma societaria, para posteriormente poder inscribirse en el mercado de valores.

4.1.2. Proceso de Constitución

A continuación se describen los pasos a seguir para la constitución de CASA CLUB.

- a. **Reunión de Socios:** Uno de los primeros pasos para la constitución de la empresa es tomar el acuerdo y designar responsables de las actividades a realizar para constituir la empresa. Por ello se reunirán las accionistas para tomar acuerdos y asignar labores.
- b. **Búsqueda del Nombre en SUNARP:** Luego, será necesario conocer si existe o no otra empresa con el nombre a usar, y ello se logra con una búsqueda en los Registros Públicos, el cual emite un Certificado de Búsqueda.
- c. **Elaboración de Minuta:** El segundo paso corresponde a la elaboración de la Minuta, que gracias al aprendizaje logrado en las aulas de UPN, los proyectistas están en capacidad de elaborar, lo que disminuirá los costos notariales. Este documento será llevado redactado a la notaría para su revisión y elevación a escritura pública. En la minuta irá: el nombre de la empresa con indicación del tipo, el nombre de los socios, el objeto social de la empresa, el monto del capital social y los del aporte de los socios, el domicilio de la empresa, la designación de representantes, la duración de los cargos, las funciones del administrador y de la Junta General de Accionistas, entre otros pormenores.

- d. Inscripción en los Registros Públicos:** La minuta será suscrita por todos los socios y será firmada por un abogado. Posteriormente este documento debe elevarse a escritura pública para ello se procederá a llevar a la notaría y serán ellos los que efectúen el debido registro ante SUNARP.
- e. SUNAT:** Gracias a todos estos documentos, se podrá proceder a la obtención del Registro Único de Contribuyente ante SUNAT.
- f. Licencia de Funcionamiento y Registro de Marca:** Este paso se realizará una vez realizados los anteriores y se hará tanto ante la Municipalidad Distrital de Moche (para obtención de la licencia), como ante INDECOPI para (el registro de la marca CASA CLUB).
- g. Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo:** Este paso se realizará en el momento de contratación del personal y según se vaya realizando la incorporación del personal a la empresa, pagando el respectivo derecho y enviando la planilla de empleados respectiva.
- h. Legalización de Libros Contables:** Este último paso incluye los libros contables y el libro de actas de la empresa.

4.1.3. Costos de Constitución

El constituir la empresa es uno de las primeras inversiones a realizar. El monto total es de 7 615.25 nuevos soles, de los cuales la mayor proporción se encuentra en los derechos de inscripción, dado el tamaño del capital social de la empresa. El Cuadro 27 contiene el detalle de cada salida efectiva de dinero por ítem que implica la constitución de la empresa.

4.2. Tasas y Servicios Regulados

4.2.1. Licencia y Permisos

La Licencia de Funcionamiento habilita al ejercicio de la actividad a su titular, en este caso CASA CLUB, y debe incluir la siguiente información: giro, razón social, dirección del establecimiento, entre otras. Los requisitos se encuentran en el TUPA de la Municipalidad Distrital de Moche (Base Legal: LEY N° 28976, CATEGORIA C: Establecimientos mayores a 500m² de dos niveles contados desde el piso), y estas son:

- ✓ Entrega del Formato Gratuito de Declaración Jurada para Obtener la Licencia de Funcionamiento.
- ✓ Nro. de R.U.C.

- ✓ Nro. de D.N.I. del Representante Legal.
- ✓ Copia de Vigencia de Poder de SUNARP.
- ✓ ITSDC Básica Detalle - Ex Ante (Gob. Reg. La Libertad)
- ✓ ITSDC Básica Multidisciplinaria - Ex Ante (G.R.L.L.)
- ✓ Copia de Recibo de Pago de Tramitación.
- ✓ Copia Simple del Título Profesional en el caso de Servicios Relacionados con la Salud.
- ✓ Copia Simple de la Autorización Sectorial respectiva en el caso de aquellas actividades que conforme a Ley la requieran de manera previa al Otorgamiento de la Licencia de Funcionamiento.
- ✓ Copia Simple Expedida por el Instituto Nacional de Cultura; conforme a la Ley N° 28296. Ley General de Patrimonio Cultural de la Nación.
- ✓ Plan de Impacto Ambiental.

Los costos se detallan en el Cuadro 27. Para el caso del proyecto no se requiere de otros permisos especiales ante otros organismos.

4.2.2. Anuncios Publicitarios y Similares

La empresa contará con un letrero (anuncio) empotrado en la pared donde se muestre el nombre de la empresa, para lo cual será necesario obtener el permiso correspondiente para panel publicitario. Los costos se detallan en el Cuadro 27.

4.2.3. Regulación Sectorial

Según las normas actuales, la empresa no requiere cumplir regulación sectorial dado el tipo de servicio a brindar.

4.2.4. Registro, Asociaciones y Vinculaciones

El plan de negocio no implica registro alguno en entidades, asociaciones u organismos, salvo los obligatorios por la Ley y anotados en los puntos anteriores. Tampoco firmará pactos, ni se vinculará a otras empresas, dentro del horizonte de planeamiento.

4.2.5. Costos por Tasas y Servicios Regulados

Como se observa en el Cuadro 27, el costo total de las licencias y permisos necesarios, asciende a 676.20 nuevos soles.

4.3. Demás Aspectos Legales

4.3.1. Aspectos Laborales

Dentro de estos gastos está la inscripción del libro de planillas en el Ministerio de Trabajo, lo mismo que con la inscripción de los trabajadores en el mismo ministerio, según manda la Ley. Los cotos laborales, ligados a la planilla, (por ejemplo 9% de beneficios sociales, etc.) se detallan en el cuadro de sensibilidad y están integrados en los sueldos de los colaboradores.

4.3.2. Aspectos Tributarios

CASA CLUB se acogerá al Régimen General, que comprende las personas naturales y jurídicas que generan rentas de tercera categoría (actividades comerciales, industrial, servicios y/o negocios). La exigencia de este tipo de régimen implica llevar contabilidad completa (registro de compras, registro de ventas, libro diario y balances, libro mayor, libro caja, libro planillas, libro de actas). Estos libros serán legalizados ante notario. Los costos de adquisición y notariado se encuentran detallados en el Cuadro 27.

4.3.3. Registro de Marca

El registro de la marca se hará ante la Oficina de Signos Distintivos del Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI), en la Oficina Regional de la Libertad. Los pasos para el Registro de Marca, son⁸:

- ✓ Pagar el derecho de trámite, cuyo costo es el 13.70% de la UIT, en las oficinas del INDECOPI.
- ✓ Presentar la solicitud correspondiente, consignando datos de identificación del solicitante.
- ✓ Indicar el signo que se pretende registrar, adjuntando cinco (05) reproducciones de 5x5 cm y a colores.
- ✓ Indicar expresamente la actividad económica que desea registrar.
- ✓ La respectiva Orden de Publicación o Notificación correspondiente será entregada después de 15 días hábiles luego de presentada la solicitud de registro, en la Unidad de Trámite Documentario.
- ✓ Solicitar en la Oficina del Diario Oficial “El Peruano” la publicación por única vez, adjuntando copia de la marca, en un tamaño de 3x3cm.

⁸ Fuente: página Web de INDECOPI.

- ✓ Dentro del plazo de 3 meses de recibida la Orden de Publicación, se debe realizar la publicación en el Diario Oficial El Peruano.

4.3.4. Regulación Sanitaria y Ambiental

Por tema ambiental (edificación en campo) se tramitará las inspecciones necesarias. Uno de los aspectos a cubrir en este tema es la inspección técnica de seguridad en defensa civil de detalle a inmuebles recintos y edificaciones, recintos o instalaciones de más de dos niveles, desde el nivel del terreno o calzada, o con un área mayor a 500 m². Los requisitos a cumplir son⁹:

- ✓ Solicitud de ITSDC elaborado por el solicitante.
- ✓ Recibo de derecho de pago según el área - en el Banco de la Nación.
- ✓ Plano de ubicación escala 1/500 -1/5000, firmado en original (incluye cuadro de áreas).
- ✓ Plano actualizado de Arquitectura (Planta a escala 1/50 o 1/100),
- ✓ Distribución incluyendo disposición de mobiliario y equipos, escalera de escape y áreas de refugio horizontal según corresponda, firmado en original por profesional competente.
- ✓ Planos de instalaciones eléctricas vigente a escala 1/50 ó 1/100 (con tableros, cargas,
- ✓ Plan de seguridad en defensa civil (incluye plano de evacuación y circulación a escala 1/50 o 1/100), o copia de plan de contingencia aprobado, según corresponda.
- ✓ Memoria descriptiva y especificaciones técnicas (arquitectura, electricidad y/o sistema contra incendios), firmado por cada profesional de su especialidad, en original.
- ✓ Constancia de mantenimiento de escaleras mecánicas, ascensores, sistema de elevación, funiculares u otros equipos similares electromecánicos.
- ✓ Certificado de pruebas de operatividad y mantenimiento de los equipos de seguridad.
- ✓ Certificado vigente de medición de resistencia del pozo a tierra (no mayor de 8 meses).

⁹ Fuente. Página de INDECI.

- ✓ Plano de instalaciones sanitarias vigente a escala 1/50 o 1/100 (opcional), firmado en original por profesional competente.
- ✓ Certificado de capacitación: manejo de extintores, primeros auxilios (Teórico-Práctico).

Los costos se detallan en el Cuadro 27.

4.3.5. Registro sobre Salud y Seguridad Ocupacional

De conformidad con lo estipulado en la Ley, los temas de seguridad ocupacional se verán en la fase operativa.

4.3.6. Base Legal de Exportación/Importación

La empresa no exportará ni importará productos, por tanto no existe regulación sobre el tema que se deba planificar en el proyecto.

4.3.7. Costos de los Demás Aspectos Legales

No hay otros aspectos legales que cubrir, en total se hará una inversión de 7,615.25

Cuadro N° 29. COSTOS DE CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA

Item	Valor
Regulación Sanitaria y/o similar	412.00
Inscripción en el Registro de Personas Jurídicas	3,183.00
<i>Búsqueda de Antecedentes</i>	44.00
<i>Gastos por Elaboración y Firma de Minuta</i>	74.00
<i>Gastos Notariales para Escritura Pública</i>	290.00
<i>Derechos de inscripción (3/1000 del capital)</i>	2,775.00
Gastos en Ministerio de Trabajo	74.50
Libros de Contabilidad Legalizados	428.00
Página Web (incluye hosting y dominio)	1,600.00
Permisos del Sector	0.00
Certificado de Defensa Civil / Municipalidad	934.30
Registro de Marca	739.25
Derecho de Formato de Licencia Municipal	244.20
Total	7,615.25

Fuente: Municipalidad de Moche, SUNAT, SUNARP, Notaría Corcuera...

Elaboración: Propia

CAPÍTULO V

ESTUDIO ORGANIZACIONAL

5.1. Planeamiento Estratégico

5.1.1. Misión

Nuestra misión: Ayudar al adulto mayor autovalente a disfrutar de la vida otorgándole momentos de recreación, relajación y mostrarle lo valioso que es para nuestra sociedad, dentro de un ambiente cálido y acogedor.

5.1.2. Visión

Nuestra Visión: Al 2020, ser el referente de “bien...estar” del adulto mayor en toda la provincia de Trujillo.

5.1.3. Objetivos Estratégicos

CASA CLUB buscará posicionar su marca en base a la calidad de servicio; para ello se tendrán objetivos estratégicos, según perspectiva:

5.1.3.1. Perspectiva Financiera

- ✓ Mantener el rendimiento del negocio, por encima del costo de oportunidad de capital (12.58%), durante los cinco primeros años del negocio.
- ✓ Cancelar toda la deuda al cabo de los cinco años de asumida la deuda.
- ✓ Mantener una estructura con el 30% de endeudamiento (préstamo bancario, etc.), posterior al décimo año de operaciones, para financiar nuevos equipos y/o ampliación del local.

5.1.3.2. Perspectiva Cliente

- ✓ Mantener un *market share* entre el 2% y 4%, de la población adulta mayor de los distritos de Trujillo y Víctor Larco Herrera, a lo largo de los 5 primeros años de funcionamiento del negocio.

5.1.3.3. Perspectiva de Operaciones y Procesos

- ✓ Controlar los procesos de atención al cliente, orientándolos a la calidad, mediante un ciclo de mejora continua, gracias a las recomendaciones y propuestas de nuestros propios usuarios y/o clientes.

5.1.3.4. Perspectiva de Organización y Aprendizaje

- ✓ Capacitar constantemente al personal de planilla y trabajar con especialistas, actualizados y capacitados, en los servicios de terceros.

5.1.4. Análisis FODA

A. Fortalezas

- a. Seremos únicos y primeros en el servicio privado de recreación del adulto mayor en los distritos de Trujillo y Víctor Larco Herrera.
- b. Contaremos con especialistas para cada uno de los talleres a desarrollar.
- c. Tendremos precios accesibles al segmento socioeconómico más amplio de la provincia de Trujillo.
- d. Los servicios han sido diseñados en base a las necesidades y requerimientos de los usuarios, permitiendo con ello contar con un servicio que gusta al público objetivo.
- e. La localización del local totalmente adecuada para ingreso y salida, mediante diversas posibilidades de transporte.
- f. Procesos muy bien diseñados para el otorgamiento de los servicios.
- g. Acceso a potenciales inversionistas allegados a las proyectistas, lo que evita el tener que buscar financiamiento costoso.

B. Debilidades

- a. Ser “nuevos” en el mercado obliga a desarrollar estrategias de marketing que generará mayor gasto para ser conocidos.
- b. No tener historial crediticio a nivel de empresa.
- c. Poco conocimiento de las técnicas recreacionales a trabajar, lo que obligará a las proyectistas (socias principales del negocio) a generar gastos en entrenamiento y capacitación en el tema.

C. Oportunidades

- a. Elevada tasa de crecimiento de la población adulta mayor en el Perú y en la provincia de Trujillo, lo que generaría un mercado sostenible.
- b. Crecimiento sostenido de la economía peruana y fortalezas económicas que aseguran un mercado proveedor en crecimiento.

- c. Crecimiento del empleo e ingresos en la provincia de Trujillo, lo que otorga buenas perspectivas de la capacidad adquisitiva de nuestros clientes.
- d. Esperanza de vida cada vez mayor, lo que asegura un amplio mercado en cuanto a la franja de edad.

D. Amenazas

- a. Crisis financiera mundial aún latente, lo que haría disminuir el crecimiento económico del país y con eso reducir el potencial del negocio.
- b. Impulso del estado en inversión de centros gerontológicos públicos a través de EsSalud.
- c. Inflación por encima del rango meta, lo que encarecería los equipos y materiales necesarios, haciendo que el costo real del servicio se incremente.

E. Estrategias FO, FA, DO, DA

Las estrategias deducidas a partir del FODA, son:

- a. Focalización de la comunicación de la existencia del negocio en espacios frecuentados por adultos mayores y aprovechar su elevado crecimiento.
- b. Contratación a especialistas para los talleres y promover su actualización en materia de cuidados del adulto mayor.
- c. Uso del boca a boca y medios virtuales para comunicar la misión de la empresa para impulsar el posicionamiento de la marca.
- d. Apoyo al contacto entre el usuario y empresas privadas de transporte individual o grupal, para facilitar su traslado hacia y desde CASA CLUB.
- e. Orientación hacia segmentos socioeconómicos de mayor tamaño y de mayor crecimiento.
- f. Orientación del negocio hacia la gestión por procesos y hacia la mejora continua para controlar y hasta reducir costos.
- g. Orientación inicial a bajo endeudamiento para reducir los costos gracias a menores gastos financieros por endeudamiento.

En la página siguiente se muestra la relación entre las estrategias y la matriz FODA.

Cuadro N° 30. DEDUCCIÓN DE ESTRATEGIAS

		Oportunidades	Amenazas
		<p>a. Elevada tasa de crecimiento de la población adulta mayor en el Perú y en la provincia de Trujillo, lo que generaría un mercado sostenible.</p> <p>b. Crecimiento sostenido de la economía peruana y fortalezas económicas que aseguran un mercado proveedor en crecimiento.</p> <p>c. Crecimiento del empleo e ingresos en la provincia de Trujillo, lo que otorga buenas perspectivas de la capacidad adquisitiva de nuestros clientes.</p> <p>d. Esperanza de vida cada vez mayor, lo que asegura un amplio mercado en cuanto a la franja de edad.</p>	<p>a. Crisis financiera mundial aún latente, lo que haría disminuir el crecimiento económico del país y con eso reducir el potencial del negocio.</p> <p>b. Impulso del estado en inversión de centros gerontológicos públicos a través de EsSalud.</p> <p>c. Inflación por encima del rango meta, lo que encarecería los equipos y materiales necesarios, haciendo que el costo real del servicio se incremente.</p>
Fortalezas	<p>a. Seremos únicos y primeros en el servicio privado de recreación del adulto mayor en los distritos de Trujillo y Víctor Larco Herrera.</p> <p>b. Contaremos con especialistas para cada uno de los talleres a desarrollar.</p>	<p>Focalización de la comunicación de la existencia del negocio en espacios frecuentados por adultos mayores y aprovechar su elevado crecimiento.</p> <p>Contratación a especialistas para los talleres y promover su actualización en materia de cuidados del adulto mayor.</p>	
	<p>c. Tendremos precios accesibles al segmento socioeconómico más amplio de la provincia de Trujillo.</p> <p>d. Los servicios han sido diseñados en base a las necesidades y requerimientos de los usuarios, permitiendo con ello contar con un servicio que gusta al público objetivo.</p> <p>e. La localización del local totalmente adecuada para ingreso y salida, mediante diversas posibilidades de transporte.</p> <p>f. Procesos muy bien diseñados para el otorgamiento de los servicios.</p>	<p>Uso del boca a boca y medios virtuales para comunicar la misión de la empresa para impulsar el posicionamiento de la marca.</p> <p>Apoyo al contacto entre el usuario y empresas privadas de transporte individual o grupal, para facilitar su traslado hacia y desde CASA CLUB.</p>	<p>Orientación hacia segmentos socioeconómicos de mayor tamaño y de mayor crecimiento.</p>
	<p>g. Acceso a potenciales inversionistas allegados a las proyectistas, lo que evita el tener que buscar financiamiento costoso.</p>		<p>Orientación del negocio hacia la gestión por procesos y hacia la mejora continua para controlar y hasta reducir costos.</p> <p>Orientación inicial a bajo endeudamiento para reducir los costos gracias a menores gastos financieros por endeudamiento.</p>
Debilidades	<p>a. Ser "nuevos" en el mercado obliga a desarrollar estrategias de marketing que generará mayor gasto para ser conocidos.</p> <p>b. No tener historial crediticio a nivel de empresa.</p>	<p>Focalización de la comunicación de la existencia del negocio en espacios frecuentados por adultos mayores y aprovechar su elevado crecimiento.</p> <p>Orientación inicial a bajo endeudamiento para reducir los costos gracias a menores gastos financieros por endeudamiento.</p>	<p>Orientación del negocio hacia la gestión por procesos y hacia la mejora continua para controlar y hasta reducir costos.</p>
	<p>c. Poco conocimiento de las técnicas recreacionales a trabajar, lo que obligará a las proyectistas (socias principales del negocio) a generar gastos en entrenamiento y capacitación en el tema.</p>	<p>Contratación a especialistas para los talleres y promover su actualización en materia de cuidados del adulto mayor.</p>	<p>Orientación del negocio hacia la gestión por procesos y hacia la mejora continua para controlar y hasta reducir costos.</p>

Elaboración: Propia

5.1.5. Matriz EFE y EFI

A. Matriz EFI: Esta matriz fue calculada mediante calificaciones del 1 al 4, donde 1=mayor debilidad y 4=mayor fuerza. Como muestra el cuadro siguiente, el resultado obtenido fue de 3.00 (por encima del valor medio de 2.50), lo que indica que se han diseñado estrategias que aprovechan plenamente las fortalezas y convierte sus debilidades en oportunidades.

Cuadro N° 31. MATRIZ EFI

MATRIZ EFI			
Fortalezas	Peso	Calificación	Ponderación
a. Seremos únicos y primeros en el servicio privado de recreación del adulto mayor en los distritos de Trujillo y Víctor Larco Herrera.	10%	4	0.4
b. Contaremos con especialistas para cada uno de los talleres a desarrollar.	10%	4	0.4
c. Tendremos precios accesibles al segmento socioeconómico más amplio de la provincia de Trujillo.	10%	4	0.4
d. Los servicios han sido diseñados en base a las necesidades y requerimientos de los usuarios, permitiendo con ello contar con un servicio que gusta al público objetivo.	10%	4	0.4
e. La localización del local totalmente adecuada para ingreso y salida, mediante diversas posibilidades de transporte.	10%	4	0.4
f. Procesos muy bien diseñados para el otorgamiento de los servicios.	10%	3	0.3
g. Acceso a potenciales inversionistas allegados a las proyectistas, lo que evita el tener que buscar financiamiento costoso.	10%	4	0.4
Debilidades	Peso	Calificación	Ponderación
a. Ser "nuevos" en el mercado obliga a desarrollar estrategias de marketing que generará mayor gasto para ser conocidos.	10%	1	0.1
b. No tener historial crediticio a nivel de empresa.	10%	1	0.1
c. Poco conocimiento de las técnicas recreacionales a trabajar, lo que obligará a las proyectistas (socias principales del negocio) a generar gastos en entrenamiento y capacitación en el tema.	10%	1	0.1
Total			3.00

Elaboración: Propia

B. Matriz EFE: Esta matriz fue calculada mediante calificaciones del 1 al 4, donde 1=Nada, 2=Poco, 3=Regular, 4=Mucho. Como muestra el cuadro siguiente, el resultado obtenido fue de 2.70 (por encima del valor medio de 2.50), lo que indica que se han diseñado estrategias que aprovechan plenamente las oportunidades y enfrentan sus amenazas.

Cuadro N° 32. MATRIZ EFE

MATRIZ EFE

Oportunidades	Peso	Calificación	Ponderación
a. Elevada tasa de crecimiento de la población adulta mayor en el Perú y en la provincia de Trujillo, lo que generaría un mercado sostenible.	20%	4	0.8
b. Crecimiento sostenido de la economía peruana y fortalezas económicas que aseguran un mercado proveedor en crecimiento.	20%	2	0.4
c. Crecimiento del empleo e ingresos en la provincia de Trujillo, lo que otorga buenas perspectivas de la capacidad adquisitiva de nuestros clientes.	10%	2	0.2
d. Esperanza de vida cada vez mayor, lo que asegura un amplio mercado en cuanto a la franja de edad.	10%	4	0.4

Amenazas	Peso	Calificación	Ponderación
a. Crisis financiera mundial aún latente, lo que haría disminuir el crecimiento económico del país y con eso reducir el potencial del negocio.	15%	1	0.15
b. Impulso del estado en inversión de centros gerontológicos públicos a través de EsSalud.	15%	3	0.45
c. Inflación por encima del rango meta, lo que encarecería los equipos y materiales necesarios, haciendo que el costo real del servicio se incremente.	10%	3	0.3
Total			2.70

Elaboración: Propia

5.1.6. Análisis de la Competitividad del Proyecto

A. Sustitutos:

CASA CLUB no cuenta con competencia directa y la indirecta es estatal, que está calificada como mal servicio por parte del mercado objetivo (imagen inadecuada). Esto hace que CASA CLUB tenga factores diferenciadores que lo alejan de la competencia. La competencia indirecta se orienta más hacia el cuidado médico antes que la acción recreacional. Si bien tienen diversas alternativas (talleres) su programación no es constante, mostrando muchas variaciones a lo largo del tiempo. Su presupuesto es muy bajo pues depende de la política estatal. La comunicación de sus servicios es boca a boca, principalmente.

Todo esto hace que CASA CLUB pueda sustituir con facilidad a los servicios de la competencia indirecta. Consideramos, pues, tener un poder alto en este aspecto.

B. Rivalidad de los Competidores

No se encuentran mayores dificultades para enfrentar a los competidores, toda vez que sus servicios son catalogados como de mala calidad. Consideramos, pues, tener un poder alto en este aspecto.

C. Competidores Potenciales

Es muy posible que con el nacimiento y desarrollo de CASA CLUB, inicien operaciones (por imitación) otras empresas; sin embargo CASA CLUB no solo será pionero sino también buscará mantener el liderazgo con su orientación a la mejora de procesos y una atención adecuada (de calidad) a su usuario final. Aquí consideramos tener un poder medio.

D. Proveedores

Si bien, no existirá una constante necesidad de activos, los materiales y los servicios de terceros serán primordiales para CASA CLUB, por lo que se buscará mantener una adecuada relación con estos proveedores. Esto implica que se ofrecerán talleres de mejoramiento para el personal interno y terceros, además de orientarse a un excelente

clima laboral y estar atento al trato cordial a todo el personal. Consideramos, pues, tener un poder alto en este aspecto.

E. Clientes

CASA CLUB estima tener un elevado poder de negociación al ser únicos en Trujillo. Sin embargo, se buscará mantener un servicio de calidad gracias a la orientación hacia la mejora continua.

5.1.7. Estrategias de Entrada y Crecimiento

5.1.7.1. Estrategias de Entrada

- Focalización de la comunicación de la existencia del negocio en espacios frecuentados por adultos mayores y aprovechar su elevado crecimiento.
- Orientación hacia segmentos socioeconómicos de mayor tamaño y de mayor crecimiento.
- Apoyo al contacto entre el usuario y empresas privadas de transporte individual o grupal, para facilitar su traslado hacia y desde CASA CLUB.

5.1.7.2. Estrategias de Crecimiento

- Contratación a especialistas para los talleres y promover su actualización en materia de cuidados del adulto mayor.
- Uso del boca a boca y medios virtuales para comunicar la misión de la empresa para impulsar el posicionamiento de la marca.

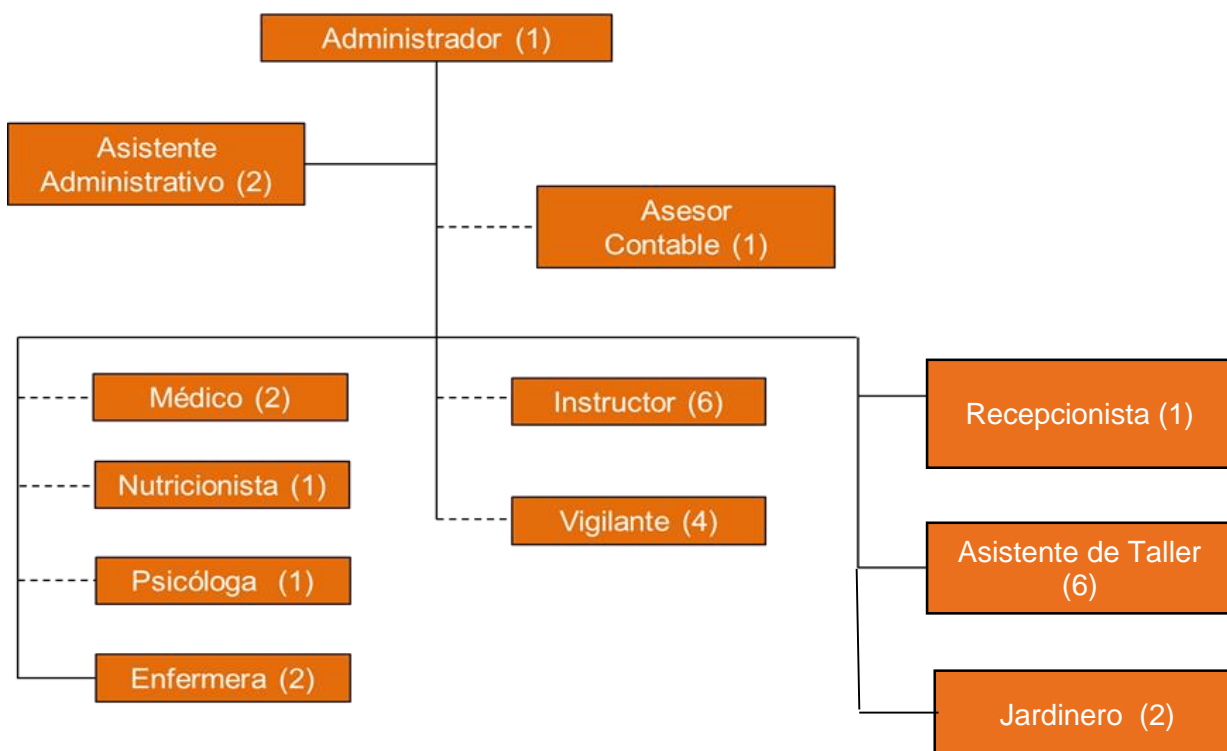
5.1.7.3. Estrategias de Estabilidad (Rentabilidad)

- Orientación del negocio hacia la gestión por procesos y hacia la mejora continua para controlar y hasta reducir costos.
- Orientación inicial a bajo endeudamiento para reducir los costos gracias a menores gastos financieros por endeudamiento.

5.1.8. Estructura Organizacional

Se plasmará una organización flexible, para inicialmente partir como pequeña empresa y posteriormente ir creciendo en el camino. El organigrama inicial de la empresa será:

Figura N° 20. ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA “CASA CLUB”



Vigencia: 2015-2018

Elaboración Propia.

5.2. Plan de Mercadotecnia

5.2.1. Plan de Crecimiento Comercial

El proyecto se propone crecer a ritmo del 6.65% promedio anual, alineado al crecimiento económico del país (según proyecciones de las entidades gubernamentales especializadas). Por este motivo, es totalmente viable el crecimiento estimado.

5.2.2. Mercado Meta

El mercado meta promedio anual, para todo el horizonte del proyecto, llega a ser el 2.5% del mercado potencial, tal o se muestra en el cuadro siguiente.

Cuadro N° 33. MERCADO META

Market Share	2015	2016	2017	2018	2019
Programa de Producción	128,650	137,496	146,862	156,776	167,270
Mercado Potencial	5,363,409	5,592,963	5,832,342	6,081,966	6,342,273
Market Share	2.40%	2.46%	2.52%	2.58%	2.64%

Elaboración Propia.

5.2.3. Calidad Intrínseca

CASA CLUB ayudará al adulto mayor autovalente a disfrutar de la vida otorgándole momentos de recreación, relajación y mostrarle lo valioso que es para nuestra sociedad, dentro de un ambiente cálido y acogedor. Para ello, se pondrá a su disposición personal especializado, profesional y con el soporte necesario en equipos e infraestructura – ecológica-, todo ello localizado en un lugar totalmente accesible y a precios muy cómodos.

5.2.4. Costo para el Cliente

El cliente deberá pagar una matrícula anual y una pensión mensual, durante los 12 meses del año. Además, el traslado del usuario será por cuenta propia. Dicho costo no si bien no se cuenta en los precios (pues no es parte del servicio) sí es parte del gasto en que incurrirá nuestro cliente.

Cuadro N° 34. COSTO PARA EL CLIENTE

Producto	Precio Medio
Pensiones	100.00
Matrículas	120.00

Elaboración Propia.

5.2.5. Conveniencia

La entrega ubicación es clave y estratégica. Por ello, el negocio se vuelve conveniente para el cliente, gracias a una fácil entrada y salida de los ambientes, al tener acceso a diversas formas de transporte público y privado. Además la ambientación será natural, con pisos antideslizantes y con áreas verdes dispersas a lo largo del local.

5.2.6. Comunicación

CASA CLUB usará medios virtuales, impresos y boca a boca para comunicar su existencia pero mantendrá contacto permanente con sus clientes y usuarios; siendo las redes sociales y su página Web canales sumamente importantes para la comunicación. Se usará merchandising en algunas ocasiones donde el contacto con el público objetivo sea masivo.

5.2.7. Posicionamiento

Se buscará posicionarse en el mercado objetivo mediante los atributos: ecológico, especializado en personas adultas y precios accesibles. Las estrategias para ello se presentaron en las páginas 70 y 71.

5.2.8. Presupuesto de Marketing

El presupuesto de marketing ascenderá a 13 877 nuevos soles anuales, los cuales se distribuirán en *merchandising*, publicidad y gastos por actividades internas.

Cuadro N° 35. PRESUPUESTO DE MARKETING

Descripción	2015	2016	2017	2018	2019
Publicidad y Marketing	13,877	13,877	13,877	13,877	13,877
<i>Publicidad</i>	7,627	7,627	7,627	7,627	7,627
<i>Actividades y Eventos</i>	3,220	3,220	3,220	3,220	3,220
<i>Merchandising</i>	3,030	3,030	3,030	3,030	3,030

Elaboración Propia.

5.3. Equipo de Trabajo

5.3.1. Descripción de Posiciones

Como se mencionó, CASA CLUB empezará como una empresa pequeña, con pocos niveles jerárquicos, y direccionada al negocio (recreación y relajación del adulto mayor). Por ello solo se contará con los siguientes puestos:

Planilla

- ✓ Puesto 1: Administrador [1].
- ✓ Puesto 2: Asistente Administrativo [2].
- ✓ Puesto 3: Asistente de Taller [6].
- ✓ Puesto 4: Enfermera [2].
- ✓ Puesto 5: Jardinero – Limpiador [2].
- ✓ Puesto 6: Recepcionista [1].

Servicio de Terceros

- ✓ Puesto 6: Instructores – Tiempo por Hora [6].
- ✓ Puesto 7: Profesional (Psicóloga, Nutricionista, Médico) – Tiempo Parcial [6].
- ✓ Puesto 8: Asesor Contable [1].
- ✓ Puesto 9: Vigilante [4].

5.3.2. Manual de Organización y Funciones

Las funciones para cada puesto son las siguientes:

A. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO 1

- **Unidad Orgánica:** Administración.
- **Nombre del Puesto:** Administrador.
- **Reporta a:** Directorio.
- **Supervisa a:** Personal de la empresa.
- **Nivel de Instrucción:** Licenciado en Administración. Estudios de Inglés a nivel intermedio y Ms Office avanzado. De preferencia con estudios de posgrado.
- **Experiencia Laboral:** Con experiencia laboral en el rubro.
- **Competencias Conductuales:** Poseer una actitud analítica, reflexiva y crítica; poseer liderazgo, saber escuchar y observar; saber trabajar en equipo; tener la capacidad de explicar y enseñar; ser amable, honrado y honesto.

FUNCIONES

- Dirigir y controlar las actividades de la empresa.
- Atender entrevistas a clientes para hacer conocer el producto o atender consultas de los mismos.
- Supervisar la elaboración de los presupuestos de la empresa.
- Realizar el pago de remuneraciones.
- Administrar los recursos económicos y financieros de la empresa.
- Realizar la compra de los activos necesarios para la empresa.
- Proponer planes de mejora para la empresa.
- Elaborar informes sobre los avances y rendimiento de la empresa cuando se lo solicite el directorio.
- Seleccionar y evaluar al personal de la empresa.

B. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO 2

- **Unidad Orgánica:** Administración.
- **Nombre del Puesto:** Asistente Administrativo.
- **Reporta a:** Administrador.
- **Supervisa a:** Resto del personal de la empresa.

- **Nivel de Instrucción:** Bachiller en Administración. Estudios de Inglés a nivel intermedio y MsOffice avanzado. De preferencia con licenciatura.
- **Experiencia Laboral:** Experiencia laboral de por lo menos 1 año.
- **Competencias Conductuales:** Ser ordenado y limpio; saber trabajar en equipo; ser amable y educado; ser honrado y honesto; tener capacidad de trabajar bajo presión.

FUNCIONES

- Adquirir los materiales que el Administrador le encargue.
- Recepcionar y almacenar adecuadamente las compras de la empresa.
- Atender los requerimientos y/o consultas de los clientes y/o usuarios.
- Realizar el registro de los usuarios.
- Guiar al usuario hacia los ambientes de talleres.
- Recepcionar quejas y reclamos de los clientes y/o usuarios y derivarlos al Administrador, ayudando a solucionar el inconveniente.
- Supervisar la limpieza de los ambientes de la empresa, sobre todo los ambientes de servicios al cliente.
- Reportar, al Administrador, cualquier incidente dentro de la empresa.
- Ofrecer los servicios a nuevos clientes y/o apoyar al administrador a las visitas a organizaciones para difundir los servicios de la empresa.

C. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO 3

- **Unidad Orgánica:** Servicios.
- **Nombre del Puesto:** Asistente de Talleres.
- **Reporta a:** Administrador.
- **Supervisa a:** No Aplica.
- **Nivel de Instrucción:** Bachiller en Psicología y/o Educación con Especialidad en Educación Física. De preferencia con estudios en Yoga, Risoterapia, Ludoterapia y/o similares.
- **Experiencia Laboral:** Experiencia laboral de por lo menos 1 año en labores vinculadas a su profesión.
- **Competencias Conductuales:** Ser ordenado y limpio; saber trabajar en equipo; ser amable y educado; ser honrado y honesto; tener capacidad de trabajar bajo presión.

FUNCIONES

- Supervisar la calidad de los servicios de talleres, así como el cumplimiento de los servicios de los instructores.
- Reportar, al Administrador, cualquier incidente dentro de la empresa.
- Ofrecer los servicios a nuevos clientes y/o apoyar al administrador a las visitas a organizaciones para difundir los servicios de la empresa.
- Recepcionar quejas y reclamos de los clientes y/o usuarios y derivarlos al Administrador, ayudando a solucionar el inconveniente.
- Supervisar la limpieza de los talleres, reportando al Asistente Administrativo cualquier inconveniente con la limpieza.
- Apoyar con la ambientación de los talleres antes de iniciar o al finalizar el taller.
- Apoyar, al instructor, con el desarrollo del taller.
- Reportar el tiempo de servicio, fechas y demás, de los Instructores.

D. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO 4

- **Unidad Orgánica:** Servicios.
- **Nombre del Puesto:** Enfermera.
- **Reporta a:** Administrador.
- **Supervisa a:** No aplica.
- **Nivel de Instrucción:** Técnico o Licenciada en Enfermería. De preferencia con estudios en Atención del Adulto Mayor.
- **Experiencia Laboral:** Experiencia laboral de por lo menos 1 año en labores vinculadas a su profesión.
- **Competencias Conductuales:** Ser ordenado y limpio; saber trabajar en equipo; ser amable y educado; ser honrado y honesto; tener capacidad de trabajar bajo presión.

FUNCIONES

- Supervisar la calidad y cumplimiento de los servicios de los médicos.
- Reportar, al Administrador, cualquier incidente dentro de la empresa.
- Ofrecer los servicios a nuevos clientes y/o apoyar al administrador a las visitas a organizaciones para difundir los servicios de la empresa.
- Recepcionar quejas y reclamos de los clientes y/o usuarios y derivarlos al Administrador, ayudando a solucionar el inconveniente.

- Apoyar en la supervisión de la limpieza de los ambientes, reportando al Asistente Administrativo cualquier inconveniente con la limpieza.
- Apoyar, al médico, con la atención de los usuarios y/o clientes.
- Reportar el tiempo de servicio, fechas y demás, de los médicos.

E. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO 5

- **Unidad Orgánica:** Servicios.
- **Nombre del Puesto:** Jardinero - Limpiador.
- **Reporta a:** Administrador.
- **Supervisa a:** No aplica.
- **Nivel de Instrucción:** Educación primaria completa.
- **Experiencia Laboral:** Experiencia laboral de por lo menos 1 año en labores vinculadas a limpieza y/o jardinería.
- **Competencias Conductuales:** Ser ordenado y limpio; ser amable y educado; ser honrado y honesto; tener capacidad de trabajar bajo presión.

FUNCIONES

- Limpiar todos los ambientes de la empresa.
- Regar y podar plantas, césped, flores, etc., de los jardines de la empresa.
- Disponer la adecuada evacuación de la basura de los ambientes.
- Apoyar con el direccionamiento de los usuarios hacia los ambientes de los talleres y/o guiarlos hacia la salida.
- Reportar, al Administrador, cualquier incidente dentro de la empresa.
- Apoyar con la ambientación de los talleres antes de iniciar o al finalizar el taller.
- Atender requerimientos de desinfección de ambientes cuando el Asistente Administrativo se lo indique.

F. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO 6

- **Unidad Orgánica:** Servicios.
- **Nombre del Puesto:** Instructor.
- **Reporta a:** No aplica.
- **Supervisa a:** No aplica.

- **Nivel de Instrucción:** Especialista en el taller que le corresponda.
- **Experiencia Laboral:** Experiencia laboral de por lo menos 1 año en labores vinculadas al taller que ejecuta.
- **Competencias Conductuales:** Ser amable y educado; ser honrado y honesto; ser tolerante.

FUNCIONES

- Cumplir con el desarrollo del taller, bajo el horario para el cual se le contrató.
- Informar, al Administrador, cualquier incidente dentro de los talleres.

G. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO 7

- **Unidad Orgánica:** Servicios.
- **Nombre del Puesto:** Profesional.
- **Reporta a:** No aplica.
- **Supervisa a:** No aplica.
- **Nivel de Instrucción:** Licenciado en la materia del servicio que brinda a la empresa.
- **Experiencia Laboral:** Experiencia laboral de por lo menos 2 años en labores vinculadas al servicio que brinda a la empresa.
- **Competencias Conductuales:** Ser amable y educado; ser honrado y honesto; ser tolerante.

FUNCIONES

- Cumplir con el servicio ofrecido a la empresa, bajo el horario para el cual se le contrató.
- Informar, al Administrador, cualquier incidente en el desarrollo de sus servicios.

H. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO 8

- **Unidad Orgánica:** Servicios.
- **Nombre del Puesto:** Asesor Contable.
- **Reporta a:** No aplica.
- **Supervisa a:** No aplica.

- **Nivel de Instrucción:** Licenciado en la materia del servicio que brinda a la empresa.
- **Experiencia Laboral:** Experiencia laboral de por lo menos 2 años en labores vinculadas al servicio que brinda a la empresa.
- **Competencias Conductuales:** Ser amable y educado; ser honrado y honesto; ser tolerante.

FUNCIONES

- Cumplir con el servicio ofrecido a la empresa.
- Informar, al Administrador, cualquier incidente en el desarrollo de sus servicios.
- Informar sobre las fechas de pago de impuestos, retenciones necesarias, y demás aspectos tributarios de la empresa.

I. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO 9

- **Unidad Orgánica:** Servicios.
- **Nombre del Puesto:** Vigilante.
- **Reporta a:** No aplica.
- **Supervisa a:** No aplica.
- **Nivel de Instrucción:** Estudios en materia de su especialidad.
- **Experiencia Laboral:** Experiencia laboral de por lo menos 3 años en labores vinculadas al servicio que brinda a la empresa.
- **Competencias Conductuales:** Ser amable y educado; ser honrado y honesto; ser tolerante.

FUNCIONES

- Cumplir con el servicio ofrecido a la empresa.
- Informar, al Asistente Administrativo, cualquier incidente en el desarrollo de sus servicios.
- Atender consultas sobre ubicaciones de los ambientes a los usuarios y/o clientes, previa verificación de la identidad del usuario y/o cliente.

5.3.3. Proceso de Reclutamiento y Selección

Este proceso será llevado a cabo por la propia empresa, y estará a cargo del Administrador, apoyado por el Asistente Administrativo. Por ello es que el costo es mínimo y se estima en 331 nuevos soles. El detalle de esto se

encuentra en el cuadro de inversión en intangibles en el capítulo Estudio de Costos.

5.3.4. Plan de Desarrollo del Personal y Monitoreo

El proyecto considera un programa de capacitación inicial únicamente, pues el personal dedicado a los servicios será contratado con experiencia y será exigencia su actualización en las materias que desarrolla. El costo estimado de la capacitación inicial será de 900 soles, para el personal de planilla.

5.3.5. Política y Fijación de Remuneraciones

La planilla de la empresa ascenderá a 834 715 nuevos soles al año, en el primer año. Posteriormente se irán incrementando los sueldos a razón de 2.30% anual, con el objetivo compensar el esfuerzo del personal.

Cuadro N° 36. PLANILLA DE PERSONAL
(En nuevos soles)

Concepto	N° de Trabajadore	Sueldo Mensual	CTS	Seguros	Beneficios Sociales	Sueldo Total	Sueldo Anual	TOTAL
MANO DE OBRA DIRECTA								
Asistentes de Talleres	6	1,300	108	130	117	1,655	23,175	139,048
Instructores (PH)	6	3,960				3,960	47,520	285,120
TOTAL MANO DE OBRA DIRECTA								424,168
MANO DE OBRA INDIRECTA								
Sicóloga (PT)	2	1,200				1,200	14,400	28,800
Nutricionista (PT)	2	1,200				1,200	14,400	28,800
Médico (PT)	2	1,800				1,800	21,600	43,200
Enfermeras	2	1,800	150	180	162	2,292	32,088	64,176
TOTAL MANO DE OBRA INDIRECTA								164,976
ADMINISTRACIÓN								
Administrador	1	3,500	292	350	315	4,457	62,393	62,393
Asistente Administrativo	2	1,500	125	150	135	1,910	26,740	53,480
Limpieza y Jardinería (PT)	2	900	75	90	81	1,146	16,044	32,088
SERVICIOS POR TERCEROS								
Contabilidad	1	500				500	6,000	6,000
Vigilancia	4	1,500				1,500	18,000	72,000
TOTAL SUELDO ADMINISTRATIVOS								225,961
VENTAS								
Recepcionista	1	1,100	92	110	99	1,401	19,609	19,609
TOTAL SUELDO VENTAS								19,609

Elaboración Propia.

CAPÍTULO VI ESTUDIO DE COSTOS

6.1. Inversiones

6.1.1. Inversiones en Activo Fijo

La inversión en activo fijo total (tangibles y no tangible) asciende a 855 351 nuevos soles, de los cuales el 99% corresponde a activos tangibles. Dentro de los activos tangibles, la mayor inversión se hará en inmuebles (terreno e infraestructura). Los valores se detallan a continuación, para cada uno de los grupos de activos:

Cuadro N° 37. INVERSIÓN EN ACTIVO FIJO
(En nuevos soles)

Descripción	2015	2016	2017	2018	2019	2019
INTANGIBLES	12,397	0	0	0	0	0
Gastos Pre Operativos	0	0	0	0	0	0
Capacitación Inicial	900					0
Remodelación del Local	0					0
Reclutamiento de personal	331					0
Anuncios Publicitarios	224					0
Constitución de la Empresa	7,615					0
Alianzas y Convenios	0					0
Estudios Definitivos	2,200					0
Imprevistos	1,127	0	0	0	0	0
TANGIBLES	842,954	3,900	26,820	26,820	25,900	679,141
Inmuebles	496,400	0	0	0	0	434,350
Maquinaria y Equipo	158,809	3,900	4,820	4,820	3,900	75,828
Equipos de Procesamiento de Datos	64,122	0	0	0	0	58,432
Mobiliario	123,623	0	22,000	22,000	22,000	110,531
TOTAL	855,351	3,900	26,820	26,820	25,900	679,141

Elaboración Propia.

6.1.2. Inversiones en Activo Intangible

Como se observa en el cuadro anterior, monto de inversión en activos intangibles asciende a 12 397 nuevos soles y se compone principalmente por los gastos de constitución de la empresa.

6.1.3. Inversión en Capital de Trabajo

El importe necesario para mantener operativo el negocio durante tres meses consecutivos asciende a 279 642 nuevos soles; requiriendo posteriormente aportes de 10mil soles en promedio. El cuadro siguiente muestra los detalles.

Cuadro N° 38. INVERSIÓN EN CAPITAL DE TRABAJO
(En nuevos soles)

Concepto	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Costos de Producción		819,976	849,398	880,065	912,034	945,370
Gastos Administrativos		261,336	272,281	278,129	284,112	290,233
Gastos de Ventas		37,256	37,707	38,168	38,640	39,123
Total de Costos y Gastos		1,118,567	1,159,386	1,196,362	1,234,786	1,274,726
Variaciones del Capital de Trabajo	1,118,567	40,819	36,977	38,424	39,939	
Factor de Desfase	3/12					
TOTAL CON IGV	279,642	10,205	9,244	9,606	9,985	0

Elaboración Propia.

6.2. Costos y Gastos Proyectados

6.2.1. Materia Prima Directa

Los costos de materiales se dedujeron por grupo de actividades. Dentro de los materiales considerados están: papel Bond, papel higiénico, paños descartables, globos, confeti, etc., agua potable, flores, incienso, similares, papel toalla, plumones, crayones y similares, papelería, lapiceros, lápices, telas e implementos, libros, revistas, tintas, discos compactos y similares. El detalle de los costos se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 39. PRESUPUESTO DE MATERIALES DIRECTOS
(En nuevos soles)

Producto	Materiales	Cantidad	Costo	Costo x Taller
Actividades Recreativas	Millar de papel Bond	10	24.30	44.89
	Papel Higiénico por 24 rollos	4	16.70	
	Paños descartables x 6 und.	6	8.60	
	Globos, confeti, etc. x cto.	10	22.00	
	Agua potable x 20 lt.	10	9.80	
TOTAL			1,165.40	
Actividades de Relajación	Flores, incienso, similares	30	23.50	46.69
	Papel toalla x 6 rollos	10	19.90	
	Papel Higiénico por 24 rollos	10	16.70	
	Paños descartables x 6 und.	5	8.60	
	Agua potable x 20 lt.	10	9.80	
TOTAL			1,212.00	
Actividades Productivas	Plumones, Crayones, similares x cajas	15	10.80	44.68
	Papelería x paquetes	15	24.30	
	Lapiceros, Lápices, similares x cajas	5	20.00	
	Telas e implementos	15	8.90	
	Libros, revistas.	10	35.00	
	Tintas	1	30.00	
Discos compactos y similares	20	1.00		
TOTAL			1,160.00	

Elaboración Propia.

6.2.2. Mano de Obra Directa

El costo de la mano de obra directa, asciende a 424 168 nuevos soles, el primer año, incrementándose anualmente hasta llegar a los 464 559 nuevos soles en el décimo año de operaciones. Los importes de los gastos de personal se muestran en el cuadro siguiente, dentro de ellos el gasto en mano de obra directa.

Cuadro N° 40. CONSOLIDADO DE GASTOS DE PERSONAL
(En nuevos soles)

Descripción	2015	2016	2017	2018	2019
Mano de Obra Directa	424,168	433,924	443,904	454,114	464,559

Elaboración Propia.

6.2.3. Costos y Gastos Indirectos de Fabricación

La empresa incurrirá en costos indirectos de fabricación, los cuales ascenderían en promedio por año a 172 741 nuevos soles, iniciando con 164 976 mil nuevos soles en el primer año, y culminando en 180 mil nuevos soles en el quinto año, debido a que se generarán más servicios (mayores ventas). El total de costos de fabricación se detallan en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 41. COSTOS DE PRODUCCIÓN
(En nuevos soles)

Descripción	2015	2016	2017	2018	2019
COSTOS DIRECTOS					
Materiales Directos	194,934	208,336	222,524	237,549	253,447
Mano de Obra Directa	424,168	433,924	443,904	454,114	464,559
COSTOS INDIRECTOS					
Materiales Indirectos	690	738	788	841	898
Mano de Obra Indirecta	164,976	168,770	172,652	176,623	180,686
TOTAL SIN IGV	784,769	811,768	839,869	869,127	899,588
TOTAL CON IGV	819,981	849,402	880,065	912,038	945,370

Elaboración Propia.

6.2.4. Gastos de Administración

Si bien, en promedio, el 48% de los costos (respecto a las ventas) llegan a ser aquellos ligados a la producción durante los cinco años de horizonte de planeación del proyecto, los gastos administrativos no son despreciables, pues llegan a conformar el 9% de las ventas totales en promedio durante dicho plazo. El cuadro siguiente muestra el importe de detalle de los gastos administrativos.

Cuadro N° 42. GASTOS DE ADMINISTRACIÓN
(En nuevos soles)

Descripción	2015	2016	2017	2018	2019
Útiles de Escritorio	912	912	912	912	912
Útiles de Limpieza	5,115	5,115	5,115	5,115	5,115
Productos de primeros Auxilio	1,922	1,922	1,922	1,922	1,922
Sueldos	225,961	231,158	236,475	241,914	247,478
Mto. y Rep. de Vehículo	-	3,051	3,051	3,051	3,051
Mto. y Rep. del Local	-	1,034	1,034	1,034	1,034
Servicios de Comunicación	2,034	2,034	2,034	2,034	2,034
Imprevistos 10%	23,594	24,523	25,054	25,598	26,155
TOTAL SIN IGV	259,539	269,749	275,597	281,580	287,700
TOTAL CON IGV	261,336	272,281	278,129	284,112	290,233

Elaboración Propia.

6.2.5. Gastos de Ventas

Los gastos de ventas ascienden a 38mil nuevos soles en promedio, durante los cinco años de planeamiento. El detalle se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 43. GASTOS DE VENTAS
(En nuevos soles)

Descripción	2015	2016	2017	2018	2019
Publicidad y Marketing	13,877	13,877	13,877	13,877	13,877
<i>Publicidad</i>	7,627	7,627	7,627	7,627	7,627
<i>Actividades y Eventos</i>	3,220	3,220	3,220	3,220	3,220
<i>Merchandising</i>	3,030	3,030	3,030	3,030	3,030
Sueldos	19,609	20,060	20,522	20,994	21,477
Transporte y Represent.	1,271	1,271	1,271	1,271	1,271
TOTAL SIN IGV	34,758	35,209	35,670	36,142	36,625
TOTAL CON IGV	37,256	37,707	38,168	38,640	39,123

Elaboración Propia.

6.2.6. Otros Gastos: Pre Operativos

El proyecto no incurrirá en gastos preoperativos de adecuación de ambientes o similares, pero sí en gastos de constitución de empresa, pero estos gastos se han considerado dentro del detalle de los intangibles. Ver Cuadro 35.

6.2.7. Depreciación del Activo Fijo

La depreciación del activo fijo (tanto para tangibles como para intangibles) se ha establecido en base a los máximos permitidos por la SUNAT (tasas máximas).

Cuadro N° 44. DEPRECIACIÓN DEL ACTIVO FIJO

Descripción	2015	2016	2017	2018	2019	2019	
INTANGIBLES	12,397	2,479	2,479	2,479	2,479	2,479	12,397
Gastos Pre Operativos	0	0	0	0	0	0	0
Capacitación Inicial	900	180	180	180	180	180	900
Remodelación del Local	0	0	0	0	0	0	0
Reclutamiento de personal	331	66	66	66	66	66	331
Anuncios Publicitarios	224	45	45	45	45	45	224
Constitución de la Empresa	7,615	1,523	1,523	1,523	1,523	1,523	7,615
Alianzas y Convenios	0	0	0	0	0	0	0
Estudios Definitivos	2,200	440	440	440	440	440	2,200
Imprevistos	1,127	225	225	225	225	225	1,127
TANGIBLES	842,954	49,451	49,451	49,451	49,451	49,451	247,253
Inmuebles	496,400	12,410	12,410	12,410	12,410	12,410	62,050
Maquinaria y Equipo	158,809	20,084	20,084	20,084	20,084	20,084	100,421
Equipos de Procesamiento de Datos	64,122	1,138	1,138	1,138	1,138	1,138	5,690
Mobiliario	123,623	15,819	15,819	15,819	15,819	15,819	79,093
TOTAL	855,351	51,930	51,930	51,930	51,930	51,930	259,650
ACUMULADO		51,930	103,860	155,790	207,720	259,650	

Elaboración Propia.

6.2.8. Amortización de Intangibles

El cuadro anterior también muestra la depreciación de los intangibles, que se le denomina amortización. Esta amortización asciende a 2 479 nuevos soles en promedio, durante los cinco años de planeamiento del proyecto.

6.3. Financiamiento

6.3.1. Estructura de Capital

La inversión total asciende a 1 288 955 nuevos soles (incluye impuestos), los que se proponen sean financiados mediante un esquema D/E = 25/75 (25% mediante endeudamiento con terceros, y 75% mediante aporte de los accionistas). El préstamo requerido sería 322 239 nuevos soles, de los cuales la mitad sería destinado a capital de trabajo y la otra mitad a la adquisición de activos intangibles (principalmente equipamiento). El siguiente cuadro muestra la estructura de capital propuesta.

Cuadro N° 45. ESTRUCTURA DE CAPITAL
(En nuevos soles)

Descripción	Monto de capital S/.	%
Aporte Propio	966,717	75.00%
Préstamo	322,239	25.00%
Inversión Total	1,288,955	100.00%

Elaboración Propia.

6.3.2. Alternativas de Financiamiento Externo

El proyecto propone, en base a las tasas actuales del mercado, trabajar con dos bancos distintos, pues las tasas ofrecidas por cada uno de ellos, es distinta si se trata de capital de trabajo y de activo fijo.

Cuadro N° 46. ALTERNATIVAS PARA FINANCIAMIENTO EXTERNO

BANCO	Para Capital de Trabajo		Para Activo Fijo	
	CEA ME	¿Garantía?	CEA ME	¿Garantía?
Caja Trujillo	38.44%		24.30%	
Scotiabank	37.62%		19.00%	
BCP	25.00%		28.12%	
BBVA	34.12%		34.62%	

Elaboración Propia.

6.3.3. Criterios de Selección de Fuente de Financiamiento

El criterio elegido para seleccionar la fuente de financiamiento externa fue la tasa costo efectiva anual, muy publicitada por la SBS, pues esta agrupa

todos los costos del crédito (tasa efectiva anual, gastos de mantenimiento, etc.).

6.3.4. Evaluación y selección de Fuentes de Financiamiento

De acuerdo al criterio establecido, la fuente externa de financiamiento para financiar parte del capital de trabajo será el Banco de Crédito del Perú (BCP); y para financiar parte del activo fijo, el banco Scotiabank.

6.3.5. Amortización de Deuda

Para cada uno de los activos financiados, en parte, mediante deuda con bancos, se calcularon sus amortizaciones por separado: 24 meses para capital de trabajo y 60 meses para activo fijo. Luego se integró en una sola tabla ambas deudas para poder determinar el plan financiero del proyecto. El resultado se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 47. AMORTIZACIÓN DE LA DEUDA TOTAL
(En nuevos soles – en términos nominales)

Descripción	2015	2016	2017	2018	2019
Intereses	66,869	41,230	21,846	14,585	5,614
Amortización	90,313	115,952	30,827	38,088	47,059
Saldo	231,926	115,974	85,147	47,059	0
Cuota	-322,239	157,181	157,181	52,673	52,673

Elaboración Propia.

6.4. Ingresos Proyectados

6.4.1. Ingresos por ventas

Los ingresos se estiman en alrededor de 2 millones de soles por año, en promedio durante los 5 años del proyecto. Cabe resaltar que los ingresos provendrán tanto de las matrículas al año como de las pensiones mensuales que deberán pagar los usuarios. Para estimar los ingresos se consideró una eficiencia creciente de la cobranza de las pensiones durante los cinco años de planeamiento. Se considera iniciar con una eficiencia del 75% y cada año crecer hasta llegar a una eficiencia del 95%. Esto permite considerar que el proyecto no se plantea desde una óptica optimista sino moderada.

Cuadro N° 48. INGRESOS ESPERADOS
(En nuevos soles)

Descripción	2015	2016	2017	2018	2019
Pensiones	1,526,237	1,732,271	1,959,559	2,208,508	2,479,322
Matrículas	190,780	203,797	217,729	232,475	247,932
TOTAL SIN IGV	1,717,017	1,936,068	2,177,288	2,440,983	2,727,254
TOTAL CON IGV	2,026,080	2,284,560	2,569,200	2,880,360	3,218,160
Eficiencia en la Cobranza	80%	85%	90%	95%	100%

Elaboración Propia

Los precios que CASA CLUB cobrarán estarán al alcance de los NSE AB y C.

Cuadro N° 49. PRECIOS ESTIMADOS
(En nuevos soles)

Producto	Valor de Venta	IGV	Precio Medio	Costo Total	Margen Contribuci	Producto	Precio Medio
Pensiones	84.75	15.25	100.00	74.00	10.75	Pensiones	100.00
Matrículas	101.69	18.31	120.00	60.54	41.15	Matrículas	120.00

Elaboración Propia

6.4.2. Recuperación de Capital de Trabajo

Al finalizar el periodo de planeamiento del proyecto (quinto año), se tendría un capital de trabajo acumulado de 318 681 nuevos soles, disponibles para ser recuperados por los accionistas.

Cuadro N° 50. RECUPERACIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO
(En nuevos soles)

Descripción	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Capital de Trabajo Inicial	-279,642					
Capital de Trabajo Incremental		-10,205	-9,244	-9,606	-9,985	
Recuperación del Capital de Trabajo						318,681

Elaboración Propia

6.4.3. Valor de Desecho Neto

Al décimo año, el valor de rescate de los activos fijos es de 801 386 nuevos soles, (a valor contable). Dentro de este valor está el costo de edificación libre de depreciación, el terreno a valor inicial y los activos tangibles que aún logran tener valor de recupero. No queda valor de rescate de los activos intangibles pues fueron amortizados en el total del horizonte de planeamiento.

Cuadro N° 51. VALOR DE DESECHO
(En nuevos soles – Incluye IGV)

Descripción	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Valor Residual						801,386

Elaboración Propia.

CAPÍTULO VII

EVALUACIÓN ECONÓMICA

7.1. Supuestos Generales

Como se observa en el cuadro siguiente, se han considerado variables externas (extraída del análisis del entorno), variables objetivo (internas – propias al plan del negocio) y supuestos iniciales para la sensibilidad.

Cuadro N° 52. SUPUESTOS CONSIDERADOS

Variables Externas	VALOR
Inflación Anual	3.00%
Crecimiento Económico	5.50%
Crecimiento Poblacional	4.28%
Tipo de Cambio Actual	2.92
Devaluación Media Anual Esperada	0.40%
Spread - Embi+ Perú (pbs)	3.0%
Bonos Tesoro EE.UU. - 10 años	2.7%
Rendimiento S&P500 10 años	5.2%
λ	2.70
Participación Laboral Exigida	0.0%
Beta Sectorial	0.64
Impuesto a la Renta	30.00%
IGV	18.00%
Beneficios Sociales	9.00%
Seguro Laboral	2.00%
Seguro Médico	3.00%
Seguro Familiar	5.00%
CTS	8.33%
Reserva Legal	10.00%
Variables Objetivo	
Plan de Participación	80.00%
Crecimiento del Proyecto	2.00%
Meses para Capital de Trabajo	3
Imprevistos	10%
Dividendos	20%
Incremento de Sueldos	2.30%
Número de Sueldos al Año	14
Ventas a Contado	100%
Compras a Contado	100%
Proporción de Aporte	75%
Proporción de Deuda para CT	50%
Eficiencia de la Cobranza	75%
Lote de Producción	22.00
Variables para Sensibilidad	VALOR
Variación del Precio	0%
Variación de Costos de Producción	0%
Costo de Oportunidad	12.58%
Costo Promedio Ponderado	13.39%
Incremento de Inversión	0%
Horizonte (años)	5.0

Elaboración Propia.

7.2. Flujo de Caja Proyectado

7.2.1. Flujo de Caja Operativo

El proyecto muestra saldos positivos crecientes en los cinco años de operaciones. Es necesario resaltar que el flujo operativo tiene un ritmo de crecimiento del 15% anual promedio, cayendo en el primer año para luego ascender.

Cuadro N° 53. FLUJO DE CAJA OPERATIVO

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
TOTAL DE INGRESOS		2,026,080	2,284,560	2,569,200	2,880,360	3,218,160
Costos de Producción		-819,976	-849,398	-880,065	-912,034	-945,370
Gastos Administrativos		-261,336	-272,281	-278,129	-284,112	-290,233
Gastos de Ventas		-37,256	-37,707	-38,168	-38,640	-39,123
Impuesto General a las Ventas		-114,892	-301,002	-341,858	-386,775	-440,094
Impuesto a la Renta		-175,808	-230,225	-292,267	-360,662	-435,423
TOTAL DE EGRESOS		-1,409,266	-1,690,612	-1,830,487	-1,982,223	-2,150,243
FLUJO OPERATIVO	0	616,814	593,948	738,713	898,137	1,067,917

Elaboración Propia.

7.2.2. Flujo de Capital

El flujo de capital muestra saldos negativos desde el 2014 al 2019, pues son los requerimientos de inversión en activo fijo y capital de trabajo. En el último año se estima la devolución de capital de trabajo y la liquidación de los activos tangibles que se valorizan en 990 268 nuevos soles.

Cuadro N° 54. FLUJO DE CAPITAL

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Inversión en Activo Fijo	-1,017,251	-4,680	-32,183	-32,183	-32,017	
Inversión en Intangibles	-15,063	0	0	0	0	
Capital de Trabajo Inicial	-279,642					
Capital de Trabajo Incremental		-10,205	-9,244	-9,606	-9,985	
Recuperación del Capital de Trabajo						309,379
Valor Residual						680,888
FLUJO DE CAPITAL	-1,311,956	-14,884	-41,427	-41,789	-42,002	990,268

Elaboración Propia.

7.2.3. Flujo de Caja Económico

La suma de los flujos de capital y operativo, generan saldos positivos durante la fase operativa y negativos durante la fase de inversión, tal como se muestra en el cuadro siguiente:

Cuadro N° 55. FLUJO DE CAJA ECONÓMICO

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Flujo de Capital	-1,311,956	-14,884	-41,427	-41,789	-42,002	990,268
Flujo Operativo	0	616,814	593,948	738,713	898,137	1,067,917
FLUJO DE CAJA ECONÓMICO	-1,311,956	601,929	552,521	696,925	856,135	2,058,185

Elaboración Propia.

7.2.4. Flujo de Deuda

Al integrar la deuda para activo fijo y para capital de trabajo y deducir el escudo fiscal, genera un flujo de deuda total para el proyecto que se muestra en el cuadro siguiente:

Cuadro N° 56. FLUJO DE DEUDA

(En nuevos soles)

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Flujo de Capital	-1,311,956	-14,884	-41,427	-41,789	-42,002	990,268
Flujo Operativo	0	616,814	593,948	738,713	898,137	1,067,917
FLUJO DE CAJA ECONÓMICO	-1,311,956	601,929	552,521	696,925	856,135	2,058,185

Elaboración Propia.

7.2.5. Flujo de Caja Financiero

Al sumar el flujo de caja económico con el flujo de deuda se obtiene el flujo de caja financiero. El resultado muestra un saldo negativo en el 2014, producto del tamaño de inversión, lo que da pie a la necesidad de aporte. Para el resto de años, los flujos son positivos.

Cuadro N° 57. FLUJO DE CAJA FINANCIERO

Flujo Financiero	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Flujo de Caja Económico	-1,311,956	601,929	552,521	696,925	856,135	2,058,185
Desembolso de (a)	322,239	-137,121	-144,813	-46,119	-48,298	-50,989
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	-989,717	464,808	407,709	650,805	807,837	2,007,196

Elaboración Propia.

7.3. Determinación de la Tasa de Descuento

7.3.1. Costo de Oportunidad de Capital

Con base en el modelo del *Capital Assets Pricing Model* (CAPM), se calculó el costo de oportunidad de capital. Se observa que el K_e se encuentra alrededor del 12.58% (promedio de todos los años).

Cuadro N° 58. DETERMINACIÓN DEL K_e

Item	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Deuda	322,238.84	231,925.97	115,974.08	85,146.70	47,058.69	0.00
Capital	966,716.53	966,716.53	966,716.53	966,716.53	966,716.53	966,716.53
Beta Apalancado	0.79	0.75	0.69	0.68	0.66	0.64
Cok para el Proyecto	12.79%	12.69%	12.56%	12.52%	12.48%	12.42%
	12.58%					

Elaboración Propia.

Los valores de las variables de mercado (R_m , R_f , Beta Sectorial, etc.) fueron obtenidos de las páginas de Damodaran, Scotiabank y *Yahoo Finance*, y se consideraron el promedio de los últimos 10 años.

Cuadro N° 59. INFORMACIÓN PARA EL Ke

Sector	Beta
Others	0.64
Rendimiento Libre de Riesgo (R_f)	2.74%
Rendimiento de Mercado	5.21%
Riesgo País	3.00%
Riesgo Implícito	2.70
Participación Laboral	0.00%

Elaboración Propia

7.3.2. Costo Promedio Ponderado de Capital

Considerando los distintos Ke de cada año y la tasa nominal de endeudamiento promedio ponderada (K_d) del 28.22% (y corregida del escudo fiscal), se obtiene un Costo Promedio Ponderado de Capital, de 13.39% (promedio de los cinco años). El K_o es decreciente, pues la deuda se liquida hasta el quinto año, esto hace que el K_o tienda a ser igual al Ke , pues K_d se vuelve cero al no haber deuda.

Cuadro N° 60. COSTO PROMEDIO PONDERADO DE CAPITAL (K_o)

Cálculo del CPPC	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Deuda	322,239	231,926	115,974	85,147	47,059	0
Capital	966,717	966,717	966,717	966,717	966,717	966,717
Costo Promedio Ponderado de Capital	14.37%	13.97%	13.35%	13.16%	12.91%	12.58%
CPPC Promedio	13.39%					

Elaboración Propia.

7.4. Estados Proyectados

7.4.1. Balance General

El aporte propio inicial de los accionistas se traduce a capital y con ello se obtiene un capital social de 966 717 nuevos soles. Por otro lado, la deuda de largo plazo de 322 239 nuevos soles se suma al crédito fiscal obtenido gracias a la adquisición de los activos, por tanto resulta un pasivo menor (153 963 nuevos soles). Por el lado del activo, el importe mayor (casi 79% del total de los activos) se concentran en activo fijo, mientras que el capital

de trabajo se colocará en la cuenta Caja y Bancos y que asciende a 279 642 nuevos soles.

Con todo ello, el valor del proyecto llega a ser de 1 134 992 nuevos soles, en el año inicial de inversión, y de 3 768 776 nuevos soles al cabo de 5 años de operaciones, gracias al crecimiento del mercado, que se traduce en ventas crecientes y al control de costos gracias a una organización adecuadamente diseñada. Las cuentas en detalle del balance se muestran en el cuadro siguiente.

Cuadro N° 61. BALANCE GENERAL
(En nuevos soles)

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Activo	1,134,992	1,499,754	1,804,990	2,326,541	2,977,273	3,768,776
<i>Caja y Bancos</i>	279,642	692,434	1,022,779	1,569,440	2,246,202	3,089,636
<i>Clientes</i>		0	0	0	0	0
Total Activo Corriente	279,642	692,434	1,022,779	1,569,440	2,246,202	3,089,636
<i>Activo Fijo</i>	842,954	797,403	774,773	752,142	728,591	679,141
<i>Intangibles</i>	12,397	9,917	7,438	4,959	2,479	0
Total Activo No Corriente	855,351	807,321	782,211	757,101	731,071	679,141
Pasivo y Patrimonio	1,134,992	1,499,754	1,804,990	2,326,541	2,977,273	3,768,776
Pasivo	168,276	231,926	115,974	85,147	47,059	0
<i>Proveedores</i>		0	0	0	0	0
<i>Tributos</i>	-153,963	0	0	0	0	0
Total Pasivo Corriente	-153,963	0	0	0	0	0
<i>Deuda a Largo Plazo</i>	322,239	231,926	115,974	85,147	47,059	0
Total Pasivo No Corriente	322,239	231,926	115,974	85,147	47,059	0
Patrimonio	966,717	1,267,828	1,689,016	2,241,394	2,930,214	3,768,776
<i>Capital social</i>	966,717	966,717	966,717	966,717	966,717	966,717
<i>Reserva Legal</i>	0	51,916	124,534	219,772	338,534	483,114
<i>Utilidades acumuladas</i>	0	249,196	597,765	1,054,906	1,624,964	2,318,946

Elaboración Propia.

7.4.2. Estados de Ganancias y Pérdidas

En términos de resultados, si bien el primer año de operaciones las utilidades son bajas (15% de las ventas totales), tras el incremento del 3% anual en promedio, las utilidades llegan a representar el 25% de las ventas totales al quinto año de operaciones; esto gracias a que el Costo de Ventas, llega a ser 39% en promedio durante los cinco años, pues si bien inicia en un 46%, con las ventas crecientes y la mayor eficiencia de la cobranza, se logra tener mayores utilidades. Por otro lado, los gastos administrativos y de

ventas son casi estables, por lo que con el incremento de las ventas se reducen de un 15% a un 11% de inicio a fin del periodo de planeamiento. El Estado de Resultados se muestra en el cuadro siguiente.

Cuadro N° 62. ESTADO DE RESULTADOS
(En nuevos soles)

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Ventas Netas		1,717,017	1,936,068	2,177,288	2,440,983	2,727,254
Costo de Ventas		-784,764	-811,765	-839,869	-869,124	-899,588
Utilidad Bruta		932,253	1,124,303	1,337,419	1,571,859	1,827,666
Gastos Administrativos		-259,539	-269,749	-275,597	-281,580	-287,700
Gastos de Ventas		-34,758	-35,209	-35,670	-36,142	-36,625
Utilidad Operativa		637,956	819,345	1,026,152	1,254,137	1,503,341
Depreciación Activo Fijo		-49,451	-49,451	-49,451	-49,451	-49,451
Amortización Intangibles		-2,479	-2,479	-2,479	-2,479	-2,479
UAI		586,026	767,415	974,222	1,202,207	1,451,411
Gastos Financieros		-66,869	-41,230	-21,846	-14,585	-5,614
Utilidad Antes de Impuestos		519,158	726,186	952,376	1,187,621	1,445,796
Impuesto a la Renta		-155,747	-217,856	-285,713	-356,286	-433,739
Reserva Legal	10%	-51,916	-72,619	-95,238	-118,762	-144,580
Entrega de Dividendos	20%	-62,299	-87,142	-114,285	-142,515	-173,496
Utilidad Neta		249,196	348,569	457,141	570,058	693,982

Elaboración Propia.

7.5. Rentabilidad

7.5.1. Indicadores de Rentabilidad

En términos de rentabilidad el proyecto es viable si consideramos tanto el VANE como el VANF, pues ambos indicadores superan cero. De igual manera, si consideramos la TIRE y la TIRF, ambas superan al Costo Promedio Ponderado de Capital de 13.39%. Desde la óptica del TIR, el proyecto rinde 49.19%, desde la óptica del inversionista, y 56% al considerar la disminución del aporte por efectos del préstamo obtenido. Todos los indicadores se han pasado a términos reales para medir el efecto de la inflación en el proyecto y se presentan los resultados en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 63. INDICADORES DE RETORNO

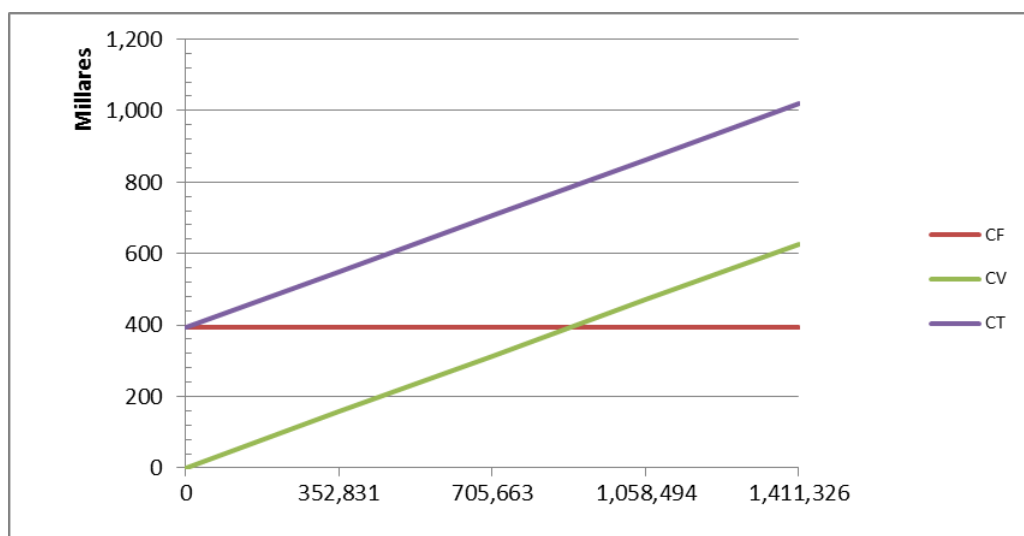
Tasas	Indicador	Nominal	Real
Wacc	VANE	1,741,922	1,741,922
	VANF	1,742,604	1,742,604
	TIRE	49.19%	44.84%
	TIRF	56.00%	51.46%

Elaboración Propia

7.5.2. Punto de Equilibrio para el Horizonte del Proyecto

Para no ganar ni perder, la empresa deberá vender 830 293 nuevos soles en el primer año, 754 009 nuevos soles en el segundo, etc., y 628 503 nuevos soles en el quinto año. Por tanto en promedio de los cinco años, las ventas de equilibrio son de 705 663 nuevos soles (equivalentes a 54 677 pagos entre matrículas y pensiones). Al graficar el punto de equilibrio por el lado de las ventas (considerando el promedio de los cinco años), resulta el gráfico siguiente:

Gráfico N° 06. PUNTO DE EQUILIBRIO



Elaboración Propia

**Cuadro N° 64. PUNTO DE EQUILIBRIO
(En nuevos soles)**

Periodo	2015	2016	2017	2018	2019	Promedio
Costos Fijos	413,095	398,117	385,043	384,237	381,870	392,472
Costos Variables	784,764	811,765	839,869	869,124	899,588	841,022
Producción	128,650	137,496	146,862	156,776	167,270	146,826
Costo Variable Medio	6	6	6	6	5	6
Costos Totales	1,197,859	1,209,882	1,224,912	1,253,362	1,281,458	1,233,495
Ingresos Totales	1,561,270	1,718,212	1,891,575	2,084,697	2,293,515	1,909,854
Precio Medio	12	13	13	13	14	13
PE Unidades	68,393	60,321	53,777	49,515	45,843	54,677
PE Ventas	830,293	754,009	692,647	658,551	628,503	705,663

Elaboración Propia.

El cuadro anterior muestra el punto de equilibrio para cada año de operaciones, tanto para el número de unidades de equilibrio como para las ventas.

7.5.3. Periodo de Recuperación de Capital

El proyecto requiere de 2 años y 10 meses para recuperar el dinero de los inversionistas de CASA CLUB.

Cuadro N° 65. RECUPERACIÓN DEL CAPITAL

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Flujo de Caja Económico	-1,311,956	601,929	552,521	696,925	856,135	2,058,185
Flujo de Caja Económico Actualiz.		530,859	429,603	477,901	517,760	1,097,754
Saldo	-1,311,956	-781,097	-351,494	126,408	644,168	1,741,922
Valor				2.76		
Cálculo de Años				2.00		
Cálculo de Meses				10		
PRC =	2 años, 10 meses.					

Elaboración Propia

7.6. Análisis de Sensibilidad

7.6.1. Variables de Entrada

Como variables de entrada del análisis de sensibilidad se consideraron las siguientes variables:

- Inflación Anual
- Crecimiento Poblacional
- Crecimiento Económico
- Beta Sectorial
- Impuesto a la Renta
- IGV
- Plan de Participación
- Crecimiento del Proyecto
- Eficiencia de la Cobranza
- Variación del Precio
- Variación de Costos de Producción
- Costo de Oportunidad
- Costo Promedio Ponderado
- Incremento de Inversión

7.6.2. Análisis Unidimensional

Si la empresa se viera forzada a reducir el precio de los productos, debido a una baja aceptación del precio, el punto muerto sería una reducción de 33.18% en el precio de las pensiones y las matrículas:

Cuadro N° 66. SENSIBILIDAD AL PRECIO

	-5.00%	-10.00%	-15.00%	-20.00%	-33.18%	-34.00%
1,741,922	1,481,399	1,220,876	960,354	699,831	0	-46,731

Elaboración Propia

Ante un incremento del 79.99% de los costos de producción, el proyecto se volvería inviable (punto muerto).

Cuadro N° 67. SENSIBILIDAD AL COSTO

	10.00%	20.00%	30.00%	40.00%	79.99%	80.00%
1,741,922	1,528,039	1,314,157	1,100,275	886,392	0	-135

Elaboración Propia

El punto muerto del proyecto resultaría al no lograr más del 48.84% del mercado objetivo estimado.

Cuadro N° 68. SENSIBILIDAD A LA PENETRACIÓN DEL MERCADO

	75.00%	70.00%	65.00%	52.00%	48.84%	49.00%
1,741,922	1,464,904	1,187,888	911,093	188,876	-632	7,460

Elaboración Propia.

7.6.3. Análisis Multidimensional

Ante la inflación, el proyecto tendría que elevar sus precios para poder recuperar el valor inicial estimado (VANE), en 0.25% por cada 1% de incremento de la inflación, tanto en matrículas como en pensiones (aproximadamente 0.30 nuevos soles más por cada 1% de inflación).

Cuadro N° 69. SENSIBILIDAD A LA INFLACIÓN

1,742,604	0.50%	1.00%	1.50%	2.00%	2.30%	3.00%	3.50%	4.00%	4.50%
3.00%	1,930,981	1,924,575	1,918,165	1,911,752	1,907,902	1,898,917	1,892,496	1,886,074	1,879,650
2.00%	1,878,527	1,872,191	1,865,851	1,859,507	1,855,700	1,846,813	1,840,462	1,834,110	1,827,756
0.25%	1,786,895	1,780,680	1,774,461	1,768,240	1,764,506	1,755,790	1,749,562	1,743,332	1,737,102
0.00%	1,773,620	1,767,423	1,761,222	1,755,018	1,751,295	1,742,604	1,736,393	1,730,182	1,723,969
0.24%	1,786,160	1,779,945	1,773,728	1,767,508	1,763,774	1,755,059	1,748,832	1,742,604	1,736,374
-2.00%	1,668,713	1,662,654	1,656,593	1,650,529	1,646,890	1,638,394	1,632,325	1,626,254	1,620,182

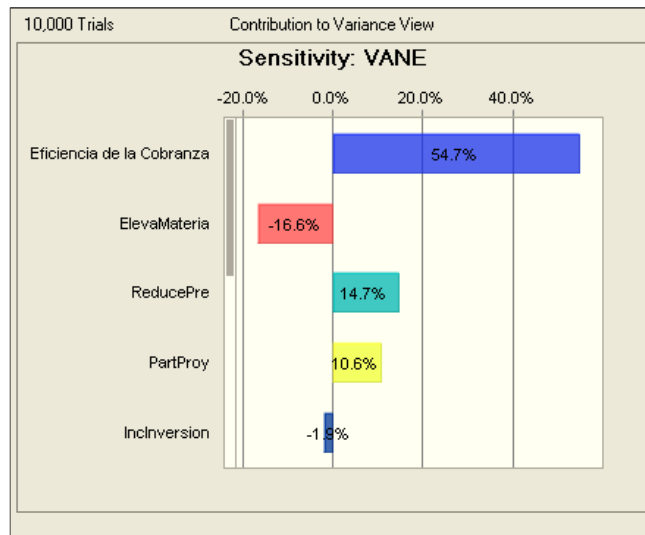
Elaboración Propia.

7.6.4. Conclusiones del Análisis

El proyecto es altamente sensible a la eficiencia de la cobranza (en relación directa o positiva), luego es inversamente sensible en un 16.60% a los costos de producción y en menor medida a la variación de los precios, la penetración del mercado y a la variación de la inversión (al ser comparados con los efectos de la eficiencia de la cobranza). Para llegar a esta conclusión

se utilizó el programa *Crystal Ball*, cuyos resultados se muestran en el siguiente gráfico:

Gráfico N° 07. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD



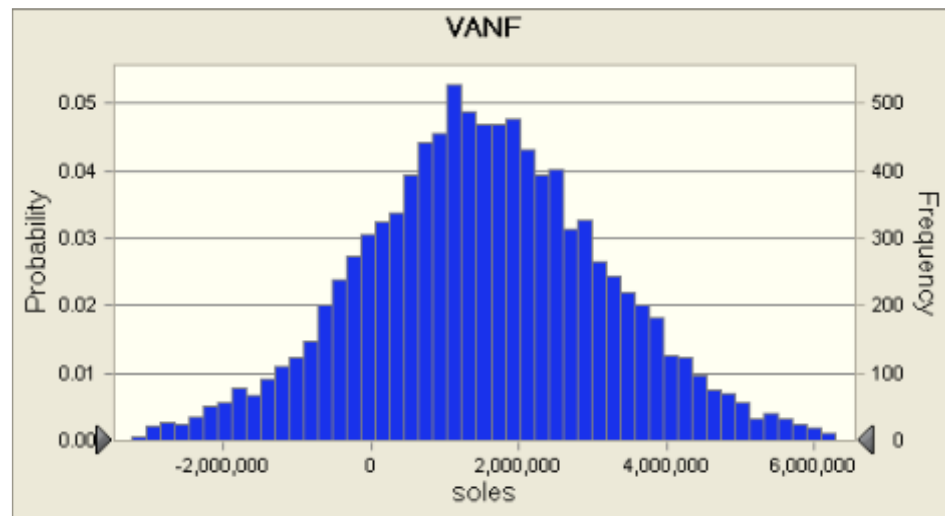
Fuente: Crystal Ball – Ms. Excel. Elaboración Propia.

7.7. Factores Críticos de Riesgo y Éxito

7.7.1. Descripción

Con el software *Crystal Ball*, luego de diez mil pruebas aleatorias, el principal factor a tener en cuenta es la eficiencia de la cobranza. El software permitió estimar el valor esperado del VANF que resultó en 1 524 865 nuevos soles (por encima del VANF calculado mediante presupuestos). De igual manera se estimó un TIRF esperado del 35.71% (por debajo del TIRF calculado mediante presupuestos). Entonces se puede inferir que el entorno es favorable y el riesgo del proyecto es mínimo.

Gráfico N° 08. VALOR ESPERADO DEL VANE



Fuente: Crystal Ball – Ms. Excel. Elaboración Propia.

7.7.2. Plan de Contingencias y Aseguramiento

De darse los escenarios negativos que afecten el rendimiento del negocio, CASA CLUB tiene tiempo suficiente para contrarrestar los efectos mediante las siguientes estrategias:

- ✓ Reducir el tiempo de cada taller, lo que reduciría el costo por hora a incurrir en cada taller.
- ✓ Elevar la eficiencia de la cobranza estimada.
- ✓ Negociar con los proveedores una política de compras a crédito.
- ✓ Reducir los precios para captar mayor mercado.
- ✓ Promocionar los servicios de forma focalizada en distintas entidades donde se concentren adultos mayores.

CAPÍTULO VIII: CONCLUSIONES

8.1. Conclusiones

1. El mercado objetivo del proyecto es creciente, iniciando con 160mil servicios en el 2015 y culminando con 190mil servicios al 2019.
2. Técnicamente el proyecto resulta viable pues existe la tecnología, equipamiento, infraestructura y de procesos, adecuados para su implementación, en nuestro medio.
3. La estructura organizacional que CASA CLUB requiere es casi plana (sin muchos niveles jerárquicos) y trabajará con servicio de terceros en cuanto al servicio central del negocio.
4. La inversión requerida es de 1 288 955 nuevos soles, monto que incluye los impuestos respectivos.
5. El proyecto es viable tanto económica como financieramente, pues al cabo de 5 años genera excedentes que superan el cero y el rendimiento supera al costo de oportunidad.

CAPÍTULO IX: RECOMENDACIONES

9.1. Recomendaciones

1. Se recomienda implementar el negocio, pues es rentable y de bajo riesgo.
2. Se recomienda seguir lo planificado, buscando no adquirir más equipamiento que el presupuestado y no distorsionar la organización diseñada.
3. Se recomienda buscar alternativas de leasing para la adquisición de la ambulancia con el fin de tener un mayor escudo fiscal y poder elevar la rentabilidad del negocio y contrarrestar con ellos los imprevistos.

CAPÍTULO X: REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bibliografía

- BCRP. (Julio de 2014). *Publicaciones y seminarios*. Obtenido de <http://www.bcrp.gob.pe/publicaciones.html>
- Beltran, A. (2003). *Evaluación Privada de Proyectos* (Vol. 2da Edición). Lima, Lima, Perú: Biblioteca Universitaria - Universidad del Pacífico.
- Business, P. (2013). Negocios en el Perú. *Business Perú*, 21-22.
- CONSTRUCTIVO, G. (Enero 2008). Dossier de Arquitectura. *GRUPO CONSTRUCTIVO*.
- Cordova, M. (2011). *Formulacion y Evaluacion de Proyectos*. Bogota: Ecoe.
- Economico, P. (Diciembre 2013). *Adulto Mayor*.
- Efdeportes. (Julio de 2014). *Plan de actividades físico - recreativas para adultos mayores*. Obtenido de <http://www.efdeportes.com/efd160/participacion-del-adulto-mayor-en-la-comunidad.htm>
- EsSalud. (2012). *Los Centro del Adulto Mayor como Modelo Gerontológico Social, la experiencia de EsSalud*. Lima.
- Galvanovski, A., Reig, E., Asili, N., & Lazcano, M. (1995). *Psicología y Envejecimiento*. Alemania.
- Gioteca. (Julio de 2014). *¿qué colores les conviene usar a los adultos mayores?* Obtenido de <http://www.gioteca.com/adulto-mayor/%C2%BFque-colores-les-conviene-usar-a-los-adultos-mayores/>
- INEI. (Julio de 2014). Obtenido de Índice Temático: <http://censos.inei.gob.pe/cpv2007/tabulados/>
- Maria, C. S. (Julio de 2014). *Geriatría/ Tercera Edad*. Obtenido de http://www.clinicasantamaria.cl/edu_paciente/quees_tercera_edad.htm
- MEF. (Julio de 2014). *Perspectivas Económicas y Sociales*. Obtenido de http://www.mef.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=2801%3Apresentaciones-del-ano-2012-&catid=102%3Adiscursos-y-presentaciones&Itemid=100148&lang=es
- minas, M. d. (Agosto de 2014). *Línea base*. Obtenido de <http://www.minem.gob.pe/minem/archivos/file/DGGAE/ARCHIVOS/estudios/EIAS%20-%20hidrocarburos/EIA/EIA%20SAVIA%20-%20LOTE%20Z-35/4.1.1%20Clima%20y%20Meteorolog%C3%ADa%20Z-35%20Revisado.pdf>
- Sapag, N. (2011). *Proyectos de Inversión: Formulacion y Evaluación*. Santiago de Chile: Pearson.
- Scotiabank. (18 de febrero de 2014). *Reportes en Línea*. Obtenido de <http://www.scotiabank.com.pe/Acerca-de/Scotiabank-Peru/Mas-informacion/reportes-de-estudios-economicos/reportes-en-linea>
- Stephen, R. (2001). *Fundamentos de Finanzas Corporativas*. En R. Stephen, *Fundamentos de Finanzas Corporativas* (Vol. 9na edición, pág. 970). Madrid: McGrawHill.

CAPÍTULO XI: ANEXOS

ANEXO N° 01

CÁLCULO DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA

A partir de los 24 088 adultos (entre 50 y 79 años de edad) residentes de los distritos de Trujillo y Víctor Larco Herrera, y pertenecientes a los NSE A/B y C, se logró deducir el tamaño de muestra, estadísticamente representativo para inferir el comportamiento de la población total:

- N (tamaño de la población) = 24 088 habitantes.
- Nivel de Confianza = 90%.
- Z_{α} (Valor correspondiente a la distribución de Gauss resultante al 90%) = 1,64485.
- Nivel de Significancia, $\alpha=0,05$.
- e (error de la estimación que se prevé cometer) = 5%.
- Tipo de variable a estimar: Proporción = Intención de compra.
- H_0 = Por lo menos el 50% de la población potencial tiene la intención de tomar al menos un servicio al año durante el periodo de estudio.
- $P = Q = 50\%$, por no contar con investigaciones previas y para obtener el máximo tamaño de muestra.
- Tipo de población: finita.

$$n = Z_{\alpha}^2 \frac{N \cdot p \cdot q}{i^2 (N - 1) + Z_{\alpha}^2 \cdot p \cdot q}$$

- Cálculo de n:

$$n = \frac{1.64485^2 \times 25075 \times 0.5 \times 0.5}{0.05^2 \times 25075 + 1.64485^2 \times 0.5 \times 0.5}$$

El resultado fue 268 entrevistas a realizar mediante cuestionario.

ANEXO N° 02 ENCUESTA

I. FICHA TÉCNICA

1. OBJETIVOS

- Identificar los hábitos y costumbres del cliente potencial.
- Determinar la intención de compra del cliente potencial.

2. COBERTURA:

La encuesta se aplicará en el ámbito geográfico de los distritos de Trujillo y Víctor Larco Herrera.

3. PERÍODO DE EJECUCIÓN:

Del 10 de enero al 10 de febrero, del 2014.

4. UNIDAD DE INVESTIGACIÓN:

Población entre 50 a 79 años de edad.

5. INFORMANTES:

Personas entre 50 a 79 años de edad que residen en los distritos de Trujillo y Víctor Larco Herrera.

6. MÉTODO:

Transversal Simple (Una sola vez a una muestra).

7. MARCO MUESTRAL:

Población total al 30 de junio del 2014, por grupos quinquenales de edad, según departamento, provincia y distrito, estimada por el INEI.

8. TIPO DE MUESTREO:

Probabilístico, aleatorio simple.

9. MUESTRA:

268 personas que radican en los distritos mencionados en el punto 5.

10. NIVEL DE INFERENCIA:

Distritos de Trujillo y Víctor Larco Herrera.

11. NÚMERO DE PREGUNTAS:

35.

12. TEMAS Y [PERIODOS DE REFERENCIA]:

- Características del cliente potencial:
 - Lugar de Residencia [Día de la entrevista].
 - Rango de Edad [Día de la entrevista en años cumplidos].
 - Sexo.
 - Nivel de Estudios [Día de la entrevista].
 - Situación de Empleo [Día de la entrevista].
 - Lugar donde se Atiende por Dolencias de Salud [Últimos tres meses al día de la entrevista].
 - Número de dormitorios de su casa [Día de la entrevista].
 - Artículos que posee en el hogar [Día de la entrevista].

- Número de personas que viven en la misma casa [Día de la entrevista].
- Tipo de seguro médico que tiene contratado [Día de la entrevista].
- Peso aproximado [Día de la entrevista].
- Hábitos, costumbres y preferencias del cliente potencial:
 - Actividades en momentos de ocio [Últimos 3 meses al día de la entrevista].
 - Prevalencia de enfermedades [Último año al día de la entrevista].
 - Actividades diarias que realiza [Últimos 3 meses al día de la entrevista].
 - Consumo de licor, cigarrillos, café [Última semana al día de la entrevista].
 - Comidas o bebidas prohibidas [Último año al día de la entrevista].
 - Tipo de música preferida.
 - Tipo de deporte preferido.
 - Tipo de actividad de relajación preferida.
- Intención de Compra:
 - Nivel de aceptación del concepto.
 - Factores atractivos del concepto.
 - Motivos de rechazo del concepto.
 - Intención de tomar los servicios.
 - Frecuencia posible de uso de los servicios.
 - Tipos de servicios de interés.
 - Valoración de la marca.
- Información de la competencia y canales de publicidad.
 - Asistencia a CAM [Últimos 3 meses al día de la entrevista].
 - Satisfacción de los servicios del CAM [Últimos 3 meses al día de la entrevista].

Canales de publicidad mejor considerados.

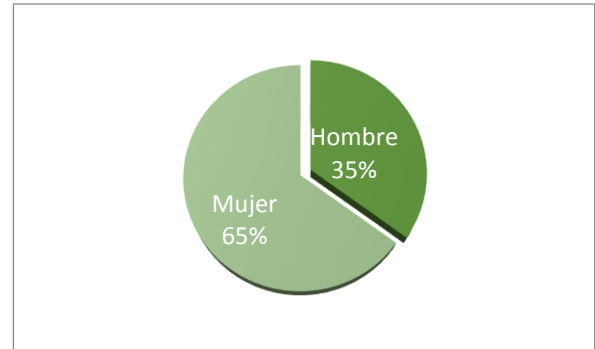
8. De las siguientes opciones, el material que predomina en sus pisos es:
- 8.a. Cerámica [] 8.c. Cemento pulido [] 8.e. Parquet []
8.b. Cemento sin pulir [] 8.d. Loseta []
9. Su seguro de salud contratado es:
- 9.a. Essalud (antes IPSS) [] 9.d. Seguro de FF.AA./Policiales []
9.b. Seguro Privado de Salud [] 9.e. Seguro Integral de Salud (SIS) []
9.c. Entidad Prestadora de Salud [] 9.f. Otro []
10. ¿Cuántos familiares viven con usted en su misma casa?
- 10.a. Ninguno [] 10.c. 2 [] 10.e. 4 []
10.b. 1 [] 10.d. 3 [] 10.f. 5 a más []
11. Su peso aproximado es: kg.
12. En los últimos tres meses, asistió al médico por alguna de estas dolencias (marcar las que corresponda).
- 12.a. Diabetes [] 12.d. Depresión []
12.b. Obesidad [] 12.e. Otra []
12.c. Hipertensión [] 12.f. No tuvo dolencia alguna []
13. En el último mes, ¿comió, bebió o usó algunos de estos artículos? (marcar las que corresponda).
- 13.a. Café [] 13.c. Licor []
13.b. Cigarro [] 13.d. Ninguno []
14. En sus momentos de ocio, descanso o similar, ¿qué gusta de hacer de la siguiente lista? (marcar las que correspondan).
- 14.a. Ver TV [] 14.d. Leer [] 14.g. Viajar []
14.b. Visitar familiar [] 14.e. Oír la radio [] 14.h. []
14.c. Visitar amigos [] 14.f. Hacer manualidades []
15. En la última semana, ¿ha realizado alguna de estas actividades? (marcar las que correspondan).
- 15.a. Caminata [] 15.d. Básquet [] 15.g. Danza/Baile []
15.b. Trotar [] 15.e. Tenis/frontón [] 15.h. Gimnasia []
15.c. Fútbol/vóley [] 15.f. Tai Ch /Yoga [] 15.i. Ninguna []
16. Tiene alguna comida o bebida prohibida por su médico?
- 16.a. Sí [] _____ (indicar) 16.b. No []

ANEXO N° 03

RESULTADO DEL LEVANTAMIENTO DE DATOS DE FUENTE PRIMARIA

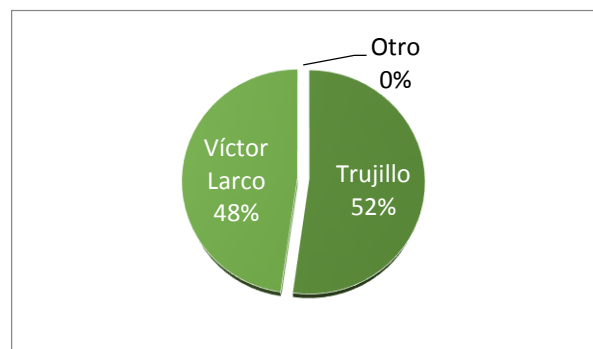
1. Género del entrevistado

El 65% de los adultos mayores entrevistados fueron mujeres y el restante 35% hombres, similar a la estructura poblacional de la edad.



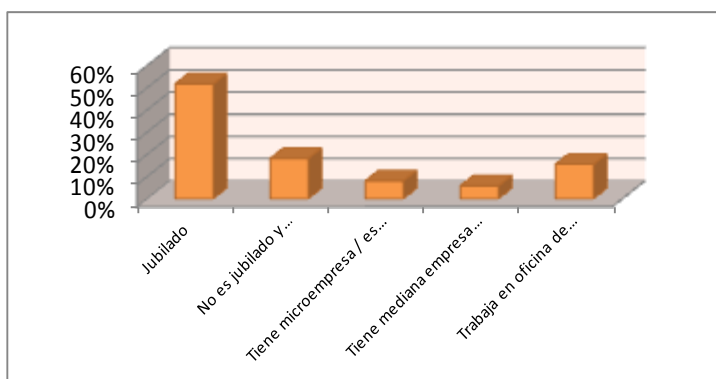
2. Distrito de residencia

El total de entrevistados corresponden a los distritos seleccionados, siendo el 52% correspondientes al distrito de Trujillo y el 48% al distrito de Víctor Larco Herrera. Esto nos da una idea que nuestra población objetivo ha sido entrevistada conforme el objetivo de la investigación de mercado.



3. Edad en años cumplidos

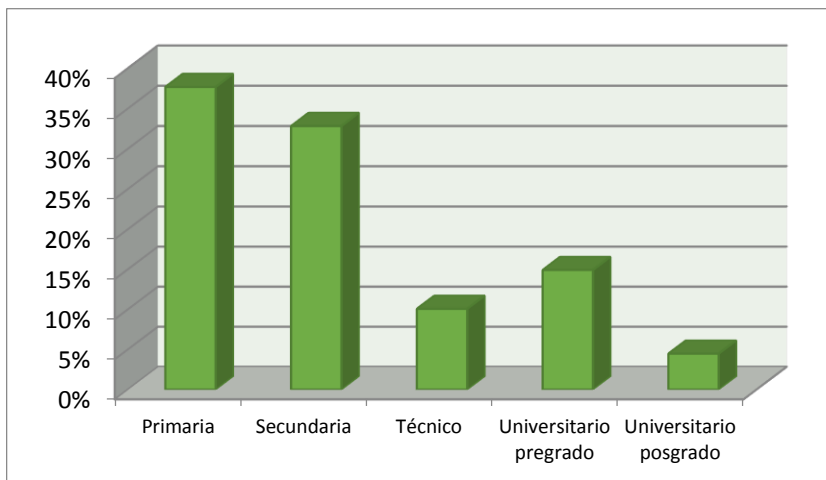
El 84% de la población adulta entrevistada tiene una edad entre los 61 a los 80 años de edad, siendo el



9% aquella población adulta que posee una edad entre 60 a 70 años. Esto implica que la población entrevistada es la adecuada para obtener información válida para el proyecto.

4. Grado de Estudio

El 81% de la población adulta entrevistada no cuenta con estudios universitarios, y el 19% sí los posee. El 71% solo posee educación escolar (38% primaria completa y 33% secundaria completa), lo que permite entender que el lenguaje a utilizar tendrá que ser muy coloquial para comunicarse con ellos.



5. Estado laboral.

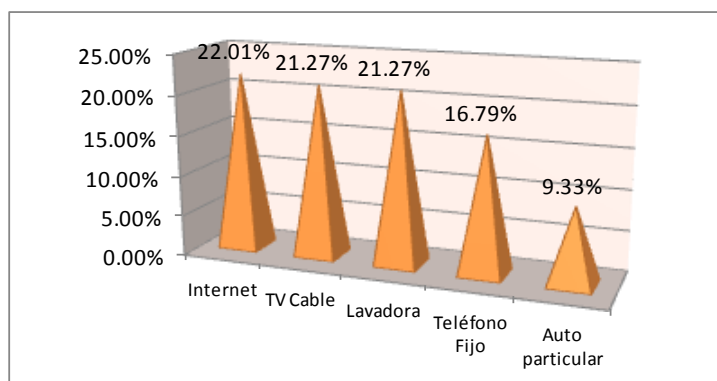
El 52% de la población adulta entrevistada es jubilada, 18% no tiene empleo ni jubilación. El 14% posee una empresa (microempresa a mediana). El 16% aún trabaja en una oficina. Esto implica que el 82% de esta población tiene recursos necesarios para adquirir los servicios del proyecto.

Entidad	Encuestas	Proporción
Hospital	88	33%
EsSalud	112	42%
Clínica	68	25%
Total	268	

6. Centro de Atención Médica

El 75% de la población encuestada refiere que su atención médica la realiza en un hospital o en un centro de salud de EsSalud. El 25% restante lo hace en una clínica particular.

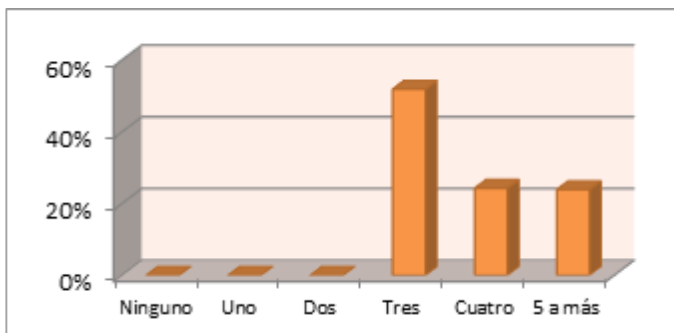
7. Artículos y/o servicios del hogar



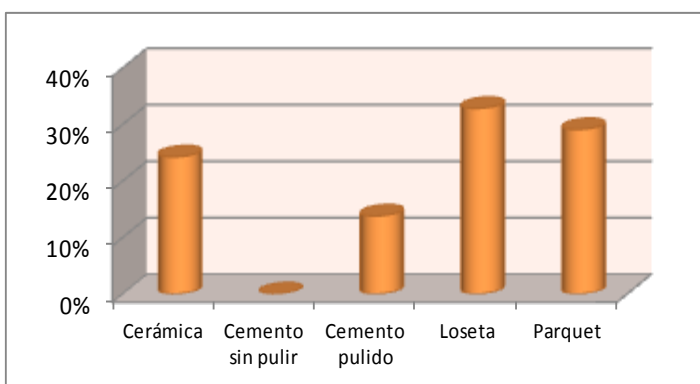
Alrededor del 22% de la población encuestada refiere que posee servicios de internet y cable, mientras que tan solo que alrededor del 9% refiere que posee auto particular.

8. Número de dormitorios de la casa

El promedio de habitaciones por casa es de 3 a más. El 52% de los encuestados afirmaron que el número de habitaciones de su hogar es de 3, lo que refleja el comportamiento de los niveles socioeconómicos A, B y C.



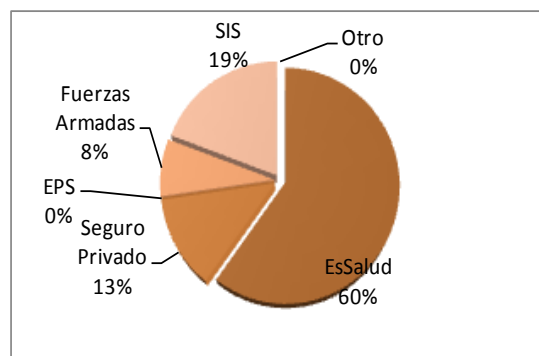
9. Tipo de Piso de Casa



La preponderancia del material del piso de la casa está entre cerámica, loseta y parquet (86% del total). Como se observa, no figura piso de tierra, por lo que valida el hecho que los encuestados no perteneces a los NSE D, ni E.

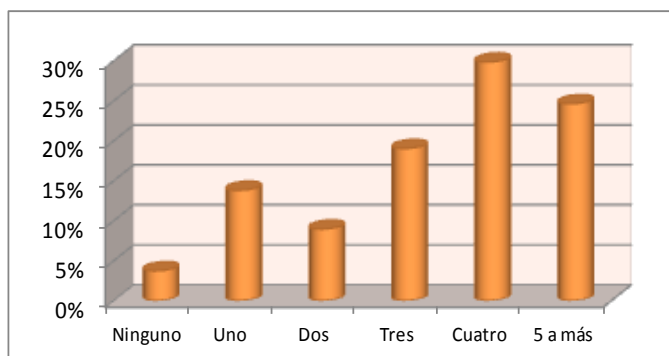
10. Tipo de Seguro contratado

El tipo de seguro que usa la población encuestada es de EsSalud en un 60%. Solo el 19% refiere el SIS que implicaría un NSE C a D. Por lo demás, el 81% estaría en el tipo de NSE que busca el proyecto.



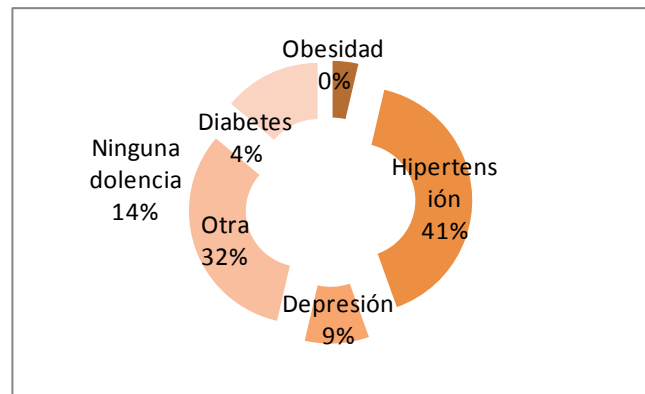
11. Número de familiares que viven con el adulto mayor

Los encuestados refieren que, a nivel de promedio ponderado, cada adulto mayor tiene 3 personas que viven con él en la misma casa. Sin embargo, a nivel de detalle existe un 4% de los encuestados que no tienen familiares que viven con él (pudiendo ser personas que no son familiares o son adultos que viven solos).

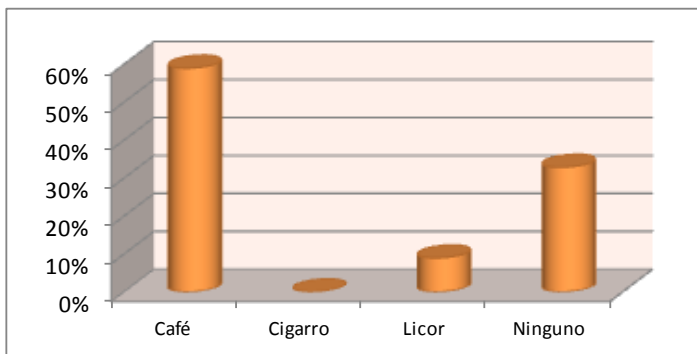


12. Dolencia

Solo un 14% de los encuestados afirmó no tener ninguna dolencia, el 86% restante afirmó poseer alguna dolencia, dentro de las cuales está descartada la obesidad. La dolencia predominante es la hipertensión, lo que se tomará en cuenta en el diseño de los servicios.



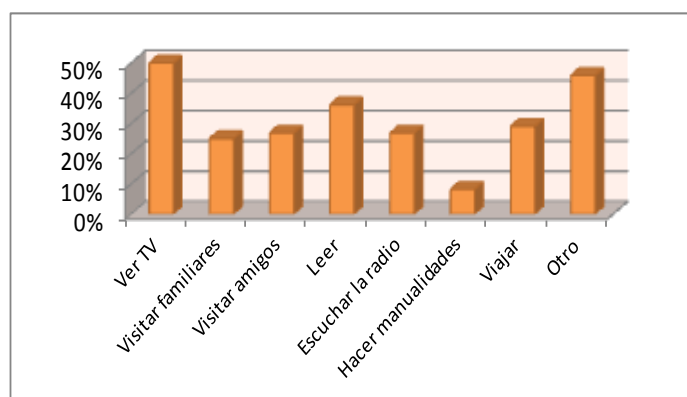
13. Consumo en el último mes de:



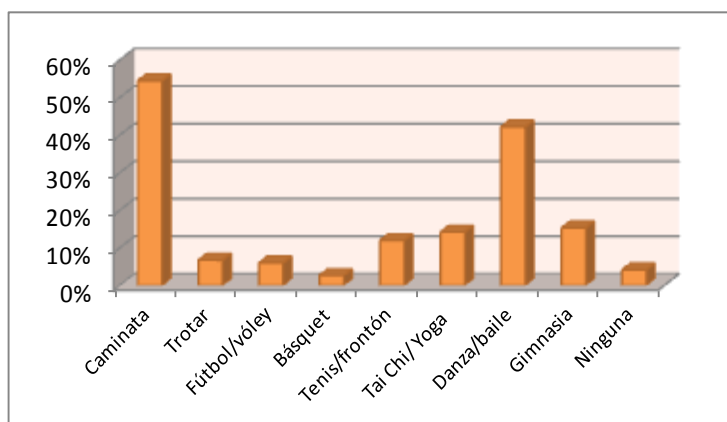
En el último mes, el 59% de los encuestados, tomaron por lo menos una taza de café, implicando la tendencia al consumo de este producto. El alcohol se presenta con una menor preponderancia: 9%.

14. Actividad en Ocio

El 50% de los encuestados afirma tener como ocio el ver TV, lo que implica la tendencia al sedentarismo mientras se está en casa. Si consideramos como segundo elemento importante la lectura y luego escuchar la radio, la marcada vida sedentaria en el hogar implica la necesidad de un servicio que haga más activa la vida del adulto mayor.



15. Actividades de la última semana



Lo contrario sucede cuando se le consulta sobre actividades de la última semana, donde predomina la caminata y continúa la danza o baile. Esto permite considerar estas actividades dentro de los servicios a diseñar.

16. Prohibición de alimentos

Respuesta	Personas	Proporción
Sí	164	61%
No	104	39%
Total	268	

El 61% de los encuestados refiere que tiene prohibición de algún tipo de comida, ligado a alguna dolencia de las mencionadas líneas arriba. Un significativo 39% no tiene prohibición

alguna de alimentos.

17. Música preferida

Respuesta	Personas	Proporción
Jazz	0	0%
Criolla	134	50%
Clásica	62	23%
Pop	0	0%
Rock	0	0%
Otra	154	57%
No le gusta la	0	0%
Total	268	

La música preferida por los entrevistados es la música criolla, la clásica y otro tipo de música; descartando el Jazz, el Pop y el Rock. Ningún entrevistado refirió el disgusto (no gusto) por la música.

18. Deporte y técnica de relajación preferida

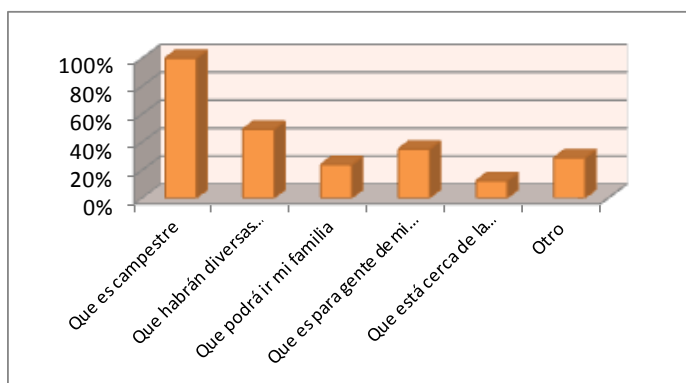
Deporte	Encuestas	Proporción	Técnica	Encuesta	Proporción.
Frontón	11	4%	Yoga	19	7%
Básquet	18	7%	Tai Chi	124	46%
Fútbol	24	9%	Meditación	96	36%
Otro	102	38%	Otro	11	4%
Ninguno	113	42%	Ninguna	18	7%
Total	268		Total	268	

Como se muestra en el cuadro anterior, los deportes que requieren esfuerzo, son preferidos por pocos, mientras que la técnica de relajación de preferencia mayoritaria es el Tai Chi, seguido por la meditación. Algo que tomar en cuenta al momento de diseñar los servicios.

19. Aceptación del concepto

El 100% de los encuestados mostró aceptación por el concepto.

Respuesta	Personas	Proporción
Sí	268	100%
No	0	0%
	268	

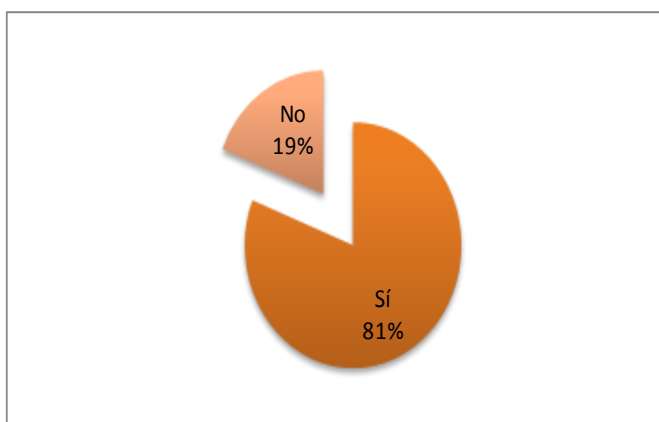


20. Qué le atrajo más

Dentro de los factores que más atrajo al público objetivo encuestado es lo campestre (a todos les atrajo la idea de campestre), pero también la diversidad de actividades para desarrollar (49%) y el hecho que es para el segmento adulto mayor (35%).

21. Intención de Compra

La intención de adquisición del servicio, por parte del público encuestado, llegó al 81%. Existe pues, un 19% que no adquiriría el servicio pese a los atributos referidos.



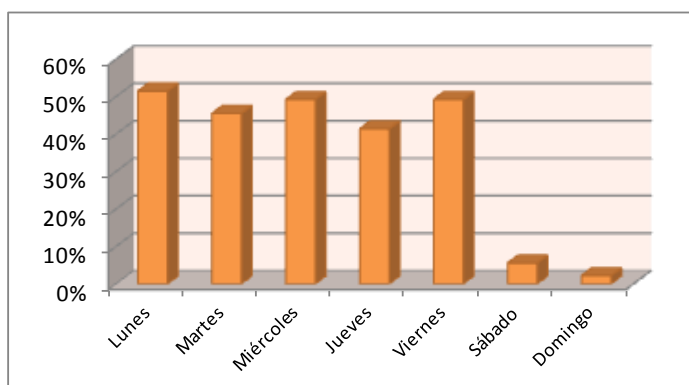
22. Frecuencia de visita

El público afirmó visitaría el local, en promedio, 5.7 veces al mes (cada 10 personas implicaría 57 visitas en un mes). El 33% de las personas visitaría los ambientes de CASA CLUB dos veces por mes.

Día	Encuesta	Proporción
1	10	4%
2	88	33%
3 a 5	50	19%
6 a 10	58	22%
Más de 11	62	23%
	268	

23. Día entre semana de asistencial

De lunes a viernes sería las visitas de nuestro público objetivo, mientras que los sábados y domingos serían días para pasar en familia o en casa. Esto es importante para el diseño de los servicios y establecimiento de los días de atención.



24. Recomendaría

Algo importante que rescatar, es que si bien la intención de compra es del 81%, el nivel de recomendación llegaría a un 90%, que refleja la aceptación del concepto del negocio y que podría hablarse de un posicionamiento positivo gracias a los atributos de CASA CLUB.

Respuesta	Personas	Proporción
<i>Sí</i>	241	90%
<i>No</i>	27	10%
<i>Total</i>	268	

25. Medios

Respuesta	Personas	Proporción
Facebook/Twit	0	0%
Volantes	15	6%
Revistas	8	3%
Hotmail	0	0%
Teléfono	27	10%
Televisión	78	29%
Radio	96	36%
Afiches en cal	10	4%
Otro	34	13%
<i>Total</i>	268	

Los medios más usados por el segmento poblacional encuestado, son la radio, la televisión y los volantes, que juntos sumarían 71% de la población encuestada. Cabe resaltar que estos medios reflejan, todavía, la diferencia generacional con el siguiente grupo de adultos mayores que ya son migrantes virtuales y los estaremos atendiendo en la siguiente década.

26. Actividad que más gusta

Para contraste, se consultó sobre las actividades que más gustan, reflejando que el baile, el tai chi, el canto y la lectura son los preponderantes en la elección, lo que va acorde con los servicios diseñados para CASA CLUB.

Respuesta	Encuesta	Proporción
Taichí	101	38%
Pilates	0	0%
Natación	12	4%
Lectura	84	31%
Canto	85	32%
Baile	217	81%
Manualidades	37	14%
<i>Total</i>	268	

27. Asiste al CAM

Respuesta	Personas	Proporción
<i>Sí</i>	126	47%
<i>No</i>	142	53%
	268	

Un 53% de la población entrevistada afirmó NO asistir a algún CAM de la provincia de Trujillo, lo que refleja la baja penetración del servicio de los CAM.

28. Satisfecho del CAM


Respuesta	Personas	Proporción
<i>Sí</i>	113	42%
<i>No</i>	13	5%
<i>No responde</i>	142	53%
	268	

Un 42% de los encuestados afirman estar satisfechos con los servicios del CAM, mientras que un 5% no lo está (que hacen el 47% que asiste a un CAM).


ANEXO 4

Página Web.





Compartir!!!




044-602474
el mejor centro recreacional para el adulto mayor...
RESERVA YA!

[Inicio](#)
[Quienes Somos](#)
[Misión Y Visión](#)
[Actividades](#)
[Contacto](#)


Misión

Ayudar al adulto mayor autovalente a disfrutar de la vida otorgándole momentos de recreación, relajación y mostrarle lo valioso que es para nuestra sociedad, dentro de un ambiente cálido y acogedor.



Visión

Al 2020, ser el referente de "bien...estar" del adulto mayor en toda la provincia de Trujillo.



© 2015
Llámanos...
044-602474



Compartir!!!





044-602474
el mejor centro recreacional para el adulto mayor...
RESERVA YA!

[Inicio](#)
[Quienes Somos](#)
[Misión Y Visión](#)
[Actividades](#)
[Contacto](#)

Actividades

- RECREATIVAS
 - MUSICOTERAPIA
 - COUCHING COGNITIVO
 - BAILE
 - GIMNASIA AEROBICA DE BAJO IMPACTO
 - CAMINATAS
- DE RELAJACION
 - YOGA
 - RISOTERAPIA
 - YOGA DE LA RISA
 - TAI CHI
- PRODUCTIVAS
 - ANIMACION SOCIOCULTURAL
 - LECTURA Y DEBATES
 - CINE HOFAREÑO





© 2015
Llámanos...
044-602474

134

