



**DEFINICION DE UNA ESTRATEGIA DE SERVICIO PARA LOS ADULTOS
MAYORES EN LA MODALIDAD DE CLUB**

CLUB PARA ADULTOS MAYORES DE BOGOTA
“Porque tienes más de 60 razones para empezar a disfrutar...”

JUAN PABLO MONTOYA
ANGELA MARIA RIVERA

TRABAJO DE GRADO

ADMINISTRACION DE EMPRESAS
ADMINSITRACION DE NEGOCIOS INTERNACIONALES
FACULTAD DE ADMINISTRACION
UNIVERSIDAD DEL ROSARIO
BOGOTA .D.C., AGOSTO DE 2009



**DEFINICION DE UNA ESTRATEGIA DE SERVICIO PARA LOS ADULTOS
MAYORES EN LA MODALIDAD DE CLUB**

CLUB PARA ADULTOS MAYORES DE BOGOTA
“Porque tienes más de 60 razones para empezar a disfrutar...”

JUAN PABLO MONTOYA
ANGELA MARIA RIVERA

TRABAJO DE GRADO

TUTOR:
CARLOS EDUARDO MENDEZ ALVAREZ

ADMINISTRACION DE EMPRESAS
ADMINSITRACION DE NEGOCIOS INTERNACIONALES
FACULTAD DE ADMINISTRACION
UNIVERSIDAD DEL ROSARIO
BOGOTA .D.C., AGOSTO DE 2009

Dedicamos este trabajo a todas las personas que nos han apoyado y han estado a nuestro lado en este camino, nuestras familias, amigos y profesores, sin los cuales hoy no podríamos disfrutar de este logro, y no seríamos las personas que somos hoy.

Agradecimientos a nuestras familias por todo su amor, y apoyo incondicional en la consecución de este tan anhelado objetivo, por creer en estos futuros y jóvenes empresarios, en sus ideas y en sus más extravagantes proyectos. A la Universidad del Rosario por habernos abierto las puertas a tan respetable y excelente institución, a todos los profesores que nos guiaron y enseñaron con sabiduría y paciencia y que a la vez nos incentivaron a inventar, reinventar, y soñar en grandes empresas.

Al doctor Carlos Eduardo Méndez Alvarez por compartirnos su experiencia y conocimientos, por guiarnos en el desarrollo de este trabajo y por sus grandes aportes y excelentes ideas, pero sobre todo por ser una inspiración y un modelo a seguir no solo a nivel profesional si no también como ser humano.

A todas las personas cuyo miedo a envejecer es su principal temor, a las que quieren seguir disfrutando sin importar la edad, a aquellos que seguirán siendo jóvenes de espíritu, a los que esperan disfrutar del dinero trabajado arduamente durante toda su vida, a nuestros abuelos, y a Luz Ángela Díaz, por creer en y dejar en nuestras manos su sueño e idea de negocio.

A todos nuestros amigos mas cercanos por su maravillosa compañía y consejos y en especial a Paola Montaña que sin su persistente y cariñosa presión nunca hubiera sido posible entregar este trabajo a tiempo.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN.....	iv
ABSTRACT.....	v
1. INTRODUCCION.....	1
2. CARACTERISTICAS PROPIAS FISICAS Y SOCIO-DEMOGRAFICAS DEL ADULTO MAYOR.....	4
2.1 Introducción del capítulo:.....	4
2.2 Definición adulto mayor:.....	6
2.3 Caracterización física del adulto mayor:.....	8
2.3.1 Cambios en el sistema cardiovascular y respiratorio.....	9
2.3.2 Cambios en la piel.....	10
2.3.3 Masa Muscular.....	11
2.3.4 Cambios en la estructura ósea.....	11
2.3.5 Sistema nervioso.....	11
2.3.6 Visión.....	11
2.3.7 Sistema Inmune.....	12
2.3.8 Sistema Renal.....	12
2.3.9 Sistema digestivo.....	12
2.3.10 Oído.....	13
2.4 Enfermedades que se presentan comúnmente en la adultez tardía.....	13
2.5 Teorías explicativas del comportamiento social de los adultos mayores:.....	14
2.5.1 Teoría de la desvinculación.....	14
2.5.2 Teoría de la Actividad.....	14
2.5.3 Teoría del Contexto Social.....	14
2.5.4 Teoría de la Continuidad.....	15
2.5.5 La teoría de la ancianidad como subcultura.....	15
2.6 Características socio culturales de los adultos mayores:.....	15
2.6.1 Elementos sociales involucrados:.....	19
2.7 Caracterización demográfica de la población de adultos mayores:.....	24
2.7.1 Envejecimiento poblacional en Colombia.....	24
2.7.1.1 Mortalidad y Expectativas de Vida.....	24
3. CREACION DE UNA ESTRATEGIA DE SERVICIO A ADULTOS MAYORES EN LA MODALIDAD DE CLUB.....	38
3.1 Marco teórico:.....	38
3.1.1Definición de estrategia:.....	38
3.1.2 Definiciones punto de partida:.....	41
3.2 Presentación y definición de la estrategia del proyecto:.....	41
3.2.1 Estrategia:.....	41
3.2.2 Descripción de la estrategia a utilizar:.....	42
3.2.3 Posición estratégica para el proyecto:.....	43
3.2.4 Diferenciación:.....	43

3.2.5 Enfoque:	44
3.3 Presentación análisis DOFA para el caso del proyecto en particular:.....	44
3.4 Definición proyecto, Servicios y características específicas:.....	47
3.5 Optimización del servicio al cliente en el club: Las cuatro C's del mercadeo de servicios:.....	49
3.5.1 Cliente:	50
3.5.2 Comodidad:	53
3.5.3 Comunicación:	55
3.5.4 Costo:	57
3.6 Análisis comparativo entre los hogares geriátricos actuales en Colombia y los servicios ofrecido s por un club exclusivo y de esparcimiento para adultos mayores: .	59
4. ELEMENTOS FUNDAMENTALES PARA EVALUAR LA ESTRATEGIA	64
4.1 Marco teórico:	64
4.1.1 Competidores	67
4.1.2 Proveedores	67
4.1.3 Compradores	68
4.1.4 Sustitutos	68
4.1.5 Nuevo competidores.....	68
4.1.6 Barreras de entrada.....	69
4.2 Competidores directos para el proyecto:.....	72
4.2.1 Casa Hogar San Patricio:.....	72
4.2.2 Nuevo country:.....	72
4.2.3 Hogar Geriátrico la casa:.....	73
4.2.4 Plenitud Otoñal:.....	74
4.3 Aplicación herramientas para evaluar el proyecto:	77
4.3.1 Herramienta panorama competitivo:.....	77
4.3.2 Teoría de la pirámide de necesidades de Maslow:.....	77
4.3.3 Matriz T.....	80
4.4 Resultados análisis de fuerzas del mercado	82
4.4.1 Nivel de Rivalidad:.....	82
4.4.2 Poder de negociación de compradores:.....	83
4.4.3 Poder de Negociación Proveedores:.....	84
4.4.4 Riesgo de Ingreso:.....	86
5 MARCO LEGAL DEL PROYECTO	89
5.1 PRINCIPIOS CONSTITUCIONALES:	90
6 PROYECCION Y ANALISIS FINANCIERO DEL PROYECTO	95
6.1 Valor Presente Neto (VPN).....	95
6.2 Inversión Inicial:	96
6.3 Los Flujos netos de Efectivo:.....	96
6.4 Tasa de Descuento:.....	97
6.5 Valor Presente Neto (VPN):.....	98
6.6 Tasa Interna de Retorno (TIR)	98
6.7 Evaluación Financiera.....	98
6.7.1 Inversión Inicial.....	98
6.8 Conclusiones del analisis financiero	118
7 CONCLUSIONES GENERALES	121

8	BIBLIOGRAFIA.....	126
---	-------------------	-----

ILUSTRACIONES

<i>Ilustración 1: Esperanza de Vida en Colombia al Nacer</i>	25
<i>Ilustración 2: Probabilidad de Morir por Edad</i>	28
<i>Ilustración 3: Proyección Poblacional por Rango de Edad</i>	32
<i>Ilustración 4: Proyección de Población por Rango de Edades (Mujeres)</i>	33
<i>Ilustración 5: Proyección de Población por Rango de Edades (Hombres)</i>	33
<i>Ilustración 6: Proyección de participación de las Personas en Adultez Tardía</i>	34
<i>Ilustración 7: Porcentaje de Hombres en Adultez Tardía</i>	34
<i>Ilustración 8: Porcentaje de Mujeres en Adultez Tardía</i>	34
<i>Ilustración 9: Población por Edades en 2005</i>	35
<i>Ilustración 10: Población por Edades en 2020</i>	35
<i>Ilustración 11: Pirámide de Maslow: jerarquía de necesidades</i>	78
<i>Ilustración 12: Matriz T</i>	80
<i>Ilustración 13: Comportamiento de los Ingresos Operacionales</i>	115
<i>Ilustración 14: Comportamiento Costos Operacionales</i>	115
<i>Ilustración 15: Relación Ingreso - Costo</i>	116
<i>Ilustración 16: Utilidad Operacional</i>	116
<i>Ilustración 17: Flujo de Caja</i>	117
<i>Ilustración 18: Márgenes</i>	117
<i>Ilustración 19: Margen Operacional</i>	117
<i>Ilustración 20: Utilidad Neta</i>	118
<i>Ilustración 21: Retorno de la Inversion</i>	118

TABLAS

Tabla 1: Tabla de Características del Ciclo de Vida.....	7
Tabla 2: Esperanza de Vida por Departamentos (Hombres).....	26
Tabla 3: Esperanza de Vida por Departamentos (Mujeres).....	26
Tabla 4: Tasa Implícita de Natalidad por Departamentos.....	29
Tabla 5: Población Colombia por Rango de Edades.....	30
Tabla 6: Población en Bogotá por edades.....	31
Tabla 7: DOFA.....	45
Tabla 8: Paralelo Hogar Geriátrico y Club.....	59
Tabla 9: Paralelo Hogar Geriátrico y Club, segunda parte.....	61
Tabla 10: Servicios Casa Hogar San Patricio.....	72
Tabla 11: Servicios Nuevo country.....	73
Tabla 12: Servicios Hogar Geriátrico la casa.....	74
Tabla 13: Servicios Plenitud Otoñal.....	75
Tabla 14: Servicios Plenitud Otoñal 2.....	76
Tabla 15: Flujo de Caja.....	97
Tabla 16: Información de la Unidad de Negocio de Restaurante.....	100
Tabla 17: Unidad d Negocio Gimnasio.....	101
Tabla 18: Información Spa.....	102
Tabla 19: Información Consultorio Medico.....	102
Tabla 20: Inversión en el Club.....	103
Tabla 21: Inversión por Concepto.....	103
Tabla 22: Sueldos.....	104
Tabla 23: Información de Costos, Precios y Margen Operacional.....	105
Tabla 24: Costos de Afiliación y Financiación.....	106
Tabla 25: Operación Restaurante.....	106
Tabla 26: Operación Restaurante años 5-10.....	107
Tabla 27: Operación Bar – Restaurantes.....	107
Tabla 28: Operación Bar – Restaurantes años 5-10.....	107
Tabla 29: Operación Spa.....	108
Tabla 30: Operación Spa años 5-10.....	108
Tabla 31: Operación Salón de Belleza.....	108
Tabla 32: Operación Salón de Belleza años 5-10.....	108
Tabla 33: Ingresos de Afiliación y Mensualidad.....	109
Tabla 34: Ingresos de Afiliación y Mensualidad años 5-10.....	109
Tabla 35: Financiación.....	109
Tabla 36: Financiación años 5-10.....	110
Tabla 37: Depreciación.....	110
Tabla 38: Nomina.....	111
Tabla 39: Salud y Pensión.....	111
Tabla 40: Parafiscales.....	112
Tabla 41: Prestaciones.....	112
Tabla 42: Pago de Nomina Mensual.....	113
Tabla 43: Pago Anual Total de Nomina.....	114

RESUMEN

El desarrollo de este trabajo busca la definición y presentación de la mejor estrategia de servicio en la modalidad de club exclusivo y de esparcimiento para a adultos mayores de la ciudad de Bogotá y potencialmente la de todo el país.

Con el propósito de definir la mejor estrategia para lograr un proyecto exitoso, y de esta manera cumplir con el objetivo propuesto, el trabajo fue estructurado de la siguiente manera: primero definió, conceptualizo y caracterizo la población objetivo; segundo, formuló una estrategia de servicio para esta población en orden de brindar una solución al problema de: “escasez de instituciones integrales y diferentes a casas u hogares geriátricos y que cumplan con los parámetros legales e instituidos para el cuidado y la distracción de los adultos mayores” guiada por la teoría de la estrategia competitiva, enfoque y posición estratégica de Michael Porter, tercero intentó validar dicha estrategia a través de la aplicación de dos herramientas: panorama competitivo y análisis de fuerzas del mercado pertenecientes a la teoría de análisis estructurales de sectores estratégicos, cuarto presentó y evaluó como posible barrera de entrada un marco legal para el proyecto, y por ultimo realizo una proyección financiera para el mismo, mostrando su viabilidad y reafirmando que la estrategia presentada realmente puede hacer de este proyecto una empresa perdurable y rentable.

Palabras claves: estrategia competitiva, enfoque estratégico, posición estratégica, panorama competitivo, fuerzas del mercado, barreras de entrada, barreras de salida, manchas blancas, proveedores, sustitutos, nivel de rivalidad, poder de negociación, proyección financiera, valor presente neto, tasa interna de retorno, flujos netos de efectivo.

ABSTRACT

The development of this thesis looks for the definition and presentation of the best service strategy in the modality of exclusive and recreation club for senior people over the city of Bogotá and potentially all around the country.

For the purpose of defining the best strategy to achieve a successful project and in this way reaching the proposed and main objective of this thesis, it was structured as follows: first of all the population target was identified, conceptualized and characterized, secondly it was formulized a service strategy for this population in order of providing them a solution for: “ the severe shortage of institutions different from houses or geriatric centers with the minimum legal parameters and in charged of the care and the distraction of older adults” guided by the competitive strategy, strategic approach and strategic position theory established by Michael Porter; third this work attempt to validate this strategy by the application of two main tools: competitive landscape and market forces analysis that belong to the theory of structural analysis of strategic sectors; fourth it was presented and evaluated as a possible entry market barrier a legal framework for the project, and last and fifth it was developed a financial projection for the project showing its viability and reaffirming that the strategy presented earlier really can make this project a lasting and profitable company.

Keywords: competitive strategy, strategic approach, strategic position, competitive landscape, market forces, entry market barriers, exit market barriers, white spots, vendors, substitutes, rivalry level, negotiation power, financial projection, net present value, internal return rate , net cash flows.

1. INTRODUCCION

El siguiente trabajo es presentado como tesis de grado para la carrera de administración de empresas de la universidad Colegio Mayor Nuestra Señora del Rosario, el objetivo final es la creación e identificación de la mejor estrategia de servicio dirigido a la población de adultos mayores de la ciudad de Bogotá y potencialmente del país en la modalidad de: club exclusivo y de esparcimiento para adultos mayores.

El proyecto es un Club dirigido a cualquier persona: hombre o mujer mayor de 60 años, pensionados, no pensionados, adultos mayores, de los estratos 4-6 de la ciudad de Bogotá. El objetivo principal de esta idea de negocio es crear un nuevo concepto de centro privado exclusivo y de esparcimiento que pretende ofrecer al adulto mayor el bienestar, la atención y la independencia que necesita junto con un excelente servicio y de la mejor calidad.

Para poder elaborar este trabajo de grado, y poder finalmente llegar a la creación e identificación de la mejor estrategia para hacer realidad este proyecto de negocio es fundamental identificar el problema encontrado y el cual condujo a la generación y elaboración de este trabajo: “la escasez de instituciones integrales y diferentes a casas u hogares geriátricos y que cumplan con todos los parámetros legales instituidos para el cuidado y la distracción de los adultos mayores”.

“En muchas ocasiones y por diversos motivos, el cuidado y la atención de las personas mayores, es confiado a personas ajenas al grupo familiar, lo cual demanda profesionalismo, respeto, responsabilidad, eficiencia y tolerancia, además de una significativa atención en salud, dadas las condiciones de desgaste físico que normalmente afecta esta población. Sin embargo, es frecuente observar la difícil situación que vive gran parte las personas mayores

vinculadas a estas instituciones que les brindan diversos servicios, las cuales no cumplen con los requisitos básicos y permiten que a su interior se desarrollen conductas que atentan contra los derechos humanos de esta población. El Distrito Capital no es ajeno a esta problemática, ello se evidencia en las diferentes denuncias realizadas por la comunidad y las deficiencias encontradas en las visitas que se han realizado a tales instituciones, por parte las entidades distritales y nacionales competentes en el tema. El Ministerio de la Protección Social manifiesta que continuamente, la Dirección General de Promoción Social recibe diferentes quejas y denuncias sobre las deficiencias en la calidad del servicio prestado por los ancianatos, hogares geriátricos, y/o centros de bienestar del anciano tanto públicos como privados.”¹

Ahora bien, haciendo clara la diferenciación de las instituciones de tratamiento donde los adultos mayores son solamente pacientes, lo que busca el proyecto es mejorar la calidad de vida de esta población y hacerlos sentir parte y miembros activos de la sociedad, poder atender este mercado de una manera diferente y creativa ofreciéndoles nuevos productos y servicios y que además pueda ofrecer un valor social agregado convirtiéndose así en una idea innovadora.

Para poder cumplir con el objetivo del trabajo y crear una estrategia sostenible y perdurable para este negocio, se va a utilizar una metodología sustentada en herramientas y bases teóricas propias y estudiadas durante la carrera de administración de empresas, como primera medida se realizara una presentación de la población a la que esta dirigido el proyecto, sus características socio-demográficas, descripción de la población en cuanto a sus aspectos físicos, psicológicos, sociales, etc., a continuación se describirá exactamente la estrategia a la que se quiere apostar para sacar este proyecto adelante, lo cual incluirá características y atributos de la idea, y un estudio de las

¹ www.alcaldiadeBogota.gov.co. PROYECTO DE ACUERDO 405 DE2006"Por medio del cual se regula el funcionamiento de los hogares geriátricos que prestan servicios a las personas mayores en el Distrito Capital, y se dictan otras disposiciones"

4 c's (cliente, calidad, comodidad y costo) teoría propia del mercadeo de servicios aplicado al proyecto.

Por medio de algunas herramientas de aplicación empresarial estudiadas durante la carrera como: panorama competitivo y fuerzas del mercado se realizará un análisis estructural del sector al que pertenece esta idea lo que llevara a validar la estrategia propuesta y poder valorar la sostenibilidad del proyecto en el tiempo según el sector en el que se desenvuelve.

Todos estos elementos serán útiles en el momento de evaluar la estrategia propuesta y la factibilidad de esta idea de negocio, también se realizara un marco legal del proyecto para determinar algunas barreras de entrada en el ámbito legislativo, casi para finalizar se realizara una proyección y evaluación financiera del proyecto que pueda validar la estrategia propuesta y finalmente se presentaran las conclusiones de todo este trabajo.

Cada fase del presente trabajo de grado llevará como base un marco teórico explicando las herramientas y teorías utilizadas para la elaboración del mismo, así mismo se realizaran quia de entrevistas dirigidas a la población objetivo con el fin de identificar las variables clave para el proyecto, estos resultados van a ser parte implícita del trabajo y las quia de entrevistas serán presentadas como anexos.

2. CARACTERISTICAS PROPIAS FISICAS Y SOCIO-DEMOGRAFICAS DEL ADULTO MAYOR

Este primer capítulo presenta la descripción de la población objetivo a la que esta dirigida el proyecto, la definición de adulto mayor, las características físicas, demográficas y socio culturales de esta población, entre estas las diferentes teorías que tratan de explicar los cambios que acarrea esta etapa de la vida en los seres humanos, además intentara demostrar cómo algunos elementos socio-culturales sirven de motor para generar respuestas a necesidades propias de esta población.

La finalidad de este capítulo es hacer una introducción teniendo en cuenta algunos elementos demográficos y descriptivos de la población objetivo, para poder cumplir con los objetivos planteados por este trabajo, conociendo la población a la que esta dirigido el proyecto, y las ventajas y desventajas que pueden crear escenarios de necesidades por cubrir, y la generación de las estrategias que se presentaran mas adelante en el desarrollo del mismo.

2.1 Introducción del capítulo:

Ser un anciano no es situación fácil en la sociedad actual, a diferencia de un tiempo atrás cuando aun se les respetaba, escuchaba y poseían un puesto de suma importancia al interior de la comunidad, en la cual fungían como los líderes, maestros y consejeros. Situación alejada de la realidad actual, en la cual se ha dejado de lado el respeto hacia los mayores, donde se ha desestimado su experiencia y donde su conocimiento se considera obsoleto, y más triste aun una sociedad actual que considera a los ancianos como los parias del nuevo milenio.

Ser un adulto mayor en el nuevo milenio acarrea cambios importantes, socialmente se les ha marginado, se han olvidado de ellos, de sus necesidades, condiciones, al punto que el mundo a seguido creciendo sin tenerlos en cuenta, sin generar espacios adecuados para sus necesidades, sin generar plazas de acuerdo a sus limitaciones, sin darles espacios para socializar, sin darles oportunidades de salir al mundo, un mundo que ha crecido hostil hacia su situación y condiciones.

Con tristeza se puede ver como la sociedad en general rechaza a las personas de mayor edad, no solo a las desconocidas, si no llegando a marginar a los mismos familiares, padres, madres, abuelos y abuelas, es así como se ha generado una nueva subcultura, o dicho de mejor forma una sub-sociedad. La cual existe en paralelo, pero por la cual nadie se preocupa.

Al reconocer que la sociedad en general ha rechazado a la comunidad mayor, ya sea con o sin intención, se identifica con claridad la existencia de una necesidad en el mercado, una necesidad en un grupo cada vez mayor, se identifica la necesidad por falta de espacios adecuados y diseñados especialmente de acuerdo a las características de las personas mayores, la necesidad por lugares en los cuales puedan confluír personas en la misma situación y con los mismos problemas, se diferencia la falta de zonas diseñadas de forma especial y dirigidas para el esparcimiento de la personas de mayor edad.

De la identificación de esta necesidad en un nicho particular del mercado, que surge la idea del club para adultos mayores , un club diseñado y pensado para dar las comodidades que estas personas buscan, con espacios adecuados a sus necesidades y requerimientos, en los cuales podrán encontrar mas personas en su misma situación con los que podrán interactuar, con zonas donde podrán relajarse tranquilamente, y en donde habrán actividades diseñadas de forma especial para lo que esta tipo de clientes buscan.

2.2 Definición adulto mayor:

Con el fin de poder definir las características y necesidades de las personas que hacen parte del nicho objetivo se debe señalar cuales son las características que definen a un adulto mayor, tarea que no es fácil, ya que existen diversas consideraciones para delimitar el concepto adecuadamente. Situación que se complica aun mas cuando se tiene en cuenta que dependiendo de la fuente la definición cambia, por ejemplo en diversos países se consideran adultos mayores a personas mayores de 80 años (un ejemplo de esto es el Reino Unido), países en los cuales el promedio de edad es mucho mayor en comparación a países como los Latinoamericanos. De otro lado la Organización Mundial de la Salud realiza sus estudios poblacionales por grupos de edad y se consideran ancianos a los mayores de 65 años. En el caso de La Organización Panamericana de la Salud los considera a partir de los 60 años.

Otra fuente que se encuentra es la definición dada en la medicina geriátrica del llamado "Paciente Geriátrico", en esta definición se contemplan conceptos como la presencia de diversas enfermedades crónicas que provocan incapacidad y riesgo social, se puede tomar la siguiente definición "Sujeto normalmente de edad avanzada, especialmente frágil ante cualquier tipo de agresión, con patologías crónicas, múltiples y normalmente productoras de limitaciones funcionales físicas o psíquicas. Además, suelen ser personas que tienen problemas sociales sobreañadidos y, con mucha frecuencia, trastornos de comportamiento."²

Otro punto de vista del cual se trata delimitar una definición de lo que es un anciano es del punto social, en diversas culturas como en la colombiana se encuentran claros ejemplos en los cuales se trata de imponer la idea de que las personas mayores de 40 años ya se les consideran incapaces para realizar

² (José Manuel Ribera Casado, Hospital Universitario San Carlos, Madrid, Características Generales del Paciente Geriátrico, Pg 3)

ciertas actividades laborales y en donde ya se consideran ancianos a personas mayores de 50 años.

De esta manera se llega a la definición de anciano por medio de el contexto de ciclo de vida, en el año 1978 se realiza una propuesta, en la cual se integran aspectos biológicos, psicológicos y sociales. Y en donde aunque la edad hasta cierto punto entra a definir las etapas, no es la característica fundamental para esta determinación, ya que se toma solo como una parte del proceso, se hablan de 4 etapas, pre adulta, adultez temprana, adultez media y adultez tardía la cual según Levinson se da después de los 60 años.

La adultez tardía se diferencia por diversas características tanto fisiológicas como psicológicas, como se muestra a continuación:

Tabla 1: Tabla de Características del Ciclo de Vida

Adultez TEMPRANA (18-40)	Supone la culminación del ciclo vital. •	Época propicia para materializar los sueños de juventud: 1. Selección de una profesión. 2. Conseguir un lugar en la sociedad. 3. Fundar y crear la propia familia. 4. Adquirir una ideología propia.
Adultez INTERMEDIA (40-60)	Algunas habilidades, capacidades y destrezas decrecen, pero son suplidas por la experiencia y madurez.	Época de estabilidad. Se preocupa: 5. De la crianza y educación de los hijos. 6. Mantiene la competencia en el campo profesional y laboral. 7. Proyección hacia el mundo exterior: comienza a interesarse por actividades y responsabilidades de grupo, asuntos económicos y comunitarios. 8. Aceptar los cambios fisiológicos de la edad y adaptarse a ellos.
Adultez TARDÍA (65 en adelante)	Declive de la fuerza, habilidades y destrezas físicas.	9. Se repliega e interioriza: pérdida de responsabilidades profesionales y familiares. 10. Se vuelve más realista. 11. Se interesa más por las recompensas a corto plazo. 12. Debe asumir la pérdida del cónyuge e incluso su propia vida.

Fuente: Etapas y Consideraciones para el Aprendizaje, Luis Amador Muñoz, Universidad Pablo de Olavide, Sevilla.

Como se mencionó con anterioridad la población objetivo del proyecto son las personas que se encuentran en la etapa de adultez tardía, es decir, personas mayores de 60 años con determinada características tanto físicas como psicológicas, siendo características físicas las que se trataran a continuación.

Es importante mencionar que en esta etapa de la vida el ser humano empieza a padecer de diversas condiciones degenerativas que no solo físicas si no que también mentales, razón por la cual se diferenciaran las características físicas de la adultez tardía y características psicológicas de la adultez tardía, haciendo mayor énfasis en las condiciones especiales y riesgos que se presentan con mayor probabilidad en esta edad.

2.3 Caracterización física del adulto mayor:

Cuando se empieza a estudiar el tema del envejecimiento, es importante empezar por mencionar, que a nivel físico existen muchas teorías que explican la existencia de este fenómeno estas teorías son, la teoría del deterioro, la teoría celular, la teoría metabólica y la teoría de la muerte celular programada.

Teoría del deterioro: o teoría del desgaste como también se le conoce propone que el cuerpo se deteriora gradualmente, a medida que se usa, hasta llegar a un punto donde se desgasta totalmente. Esta teoría explica de una buena forma muchos de los síntomas presentados durante el proceso de envejecimiento.

Teoría celular: más que una única teoría es un conjunto de teorías, las cuales se basan en el estudio del funcionamiento interno de la células humanas, y propone que durante el periodo de vida las células acumulan en su interior sustancias nocivas que no son eliminadas, si no por el contrario se acumulan, lo que provoca el deterioro de las células en el largo plazo, lo cual es lo que genera el envejecimiento, como un síntoma de este proceso.

Teoría metabólica: se concentra en explicar el envejecimiento por medio del estudio de aspectos del metabolismo corporal humano, siendo los procesos de la ingestión de calorías y el estrés los más importantes, esta teoría argumenta que la dieta y la forma como se maneja el estrés tiene efectos directo en la

forma como se comporta el organismo humano, y por ende de estos depende la forma y la velocidad de envejecimiento del ser humano.

Teoría de la muerte celular programada: esta teoría establece que el envejecimiento es un proceso genéticamente programado, es decir el tiempo de vida y por ende el momento de nuestra muerte está programado en nuestros genes, y a medida que nos acercamos a este momento las células empiezan un proceso de autodestrucción.

Más allá de las causas que generen este proceso, el envejecimiento es una realidad que todos los seres humanos en algún momento de la vida tendrán que afrontar, y con él vienen una serie de cambios físicos que no se pueden pasar por alto, y que para el proyecto son de suma importancia ya que delimitan necesidades que el club debe estar en condiciones de satisfacer, y situaciones a las que se deberá afrontar.

Al momento de envejecer se presentan muchos cambios físicos, como se mencionó anteriormente, que son inevitables, aunque se presentan en diferente proporción y a un ritmo desigual en cada persona. Los cambios físicos propios de la vejez son los siguientes:

2.3.1 Cambios en el sistema cardiovascular y respiratorio

La aparición de enfermedades cardiovasculares, como lo son los ataques cardíacos y la hipertensión aumenta de forma alarmante con la edad. Este tipo de enfermedades son muy frecuentes en ancianos, estas son un síntoma de los muchos cambios que ocurren al interior del cuerpo de una persona en esta etapa, algunos de los cambios que suceden en el sistema cardíaco y que generan la aparición de estos problemas son; el sistema valvular empieza a presentar una mayor concentración de calcio con la edad, lo que genera mayor rigidez en las válvulas, además de lo anterior se sabe que con la edad tiende a

aumentar el grosor de las paredes del corazón y atrofiarse las células del mismo, lo cual permite la aparición de arritmias y el desarrollo de insuficiencias cardíacas.

Junto a lo que sucede en el sistema cardiovascular, el sistema respiratorio también sufre diversos cambios con el paso del tiempo y el envejecimiento, siendo de suma importancia los diferentes cambios tanto anatómicos y funcionales del sistema. “Los cartílagos costales presentan calcificaciones y la columna a menudo presenta cifosis marcada con aumento del diámetro antero-posterior del tórax, por cuanto la distensibilidad de la pared muscular disminuye. Disminuye la elastina de la pared bronquial así como el colágeno. Hay aumento de secreción mucosa con aumento relativo de las células caliciformes.

La capacidad vital y el VEF disminuyen hasta un 30% a los 80 años. El esfuerzo respiratorio independiente de la voluntad disminuye por pérdida de la elasticidad del árbol bronquial, el esfuerzo espiratorio dependiente de la ventilación disminuye en la medida que se pierde fuerza muscular de los músculos respiratorios”³

2.3.2 Cambios en la piel

La piel es el órgano que es más propenso a recibir daño a través del tiempo, en especial por efectos del sol. Con el tiempo se hace más delgada, más seca y se vuelve menos elástica y arrugada. La piel pierde gran parte de su contenido de colágeno produciendo arrugas, la hipodermis se ve adelgazada por la disminución del tejido graso.

³.”(<http://escuela.med.puc.cl/publ/manualgeriatria/PDF/CambioEnvejec.pdf>)

2.3.3 Masa Muscular

Entre los 30 y los 80 años se pierden entre el 30% y 40% de la masa muscular, Esta pérdida se acelera con el paso de los años, por la misma perdida muscular el cuerpo pierde fuerza con los años, sumando a esto la remodelación de los tendones y ligamentos se hace más lenta lo que genera mayores dificultades de movimiento con el tiempo.

2.3.4 Cambios en la estructura ósea

En esta etapa de la vida hay un decremento de la masa ósea, reducción del grosor de la cortical. En los hombres la masa ósea es mayor a través de toda la vida y la pérdida de los estrógenos femeninos termina con el efecto inhibidor de estos sobre los osteoclastos. Es común la aparición de la osteoporosis, que es la pérdida de masa ósea en los huesos, típicamente en caderas y vertebras, al mismo tiempo que se puede presentar fallas en la calcificación de los huesos y acumulación de hueso no calcificado.

2.3.5 Sistema nervioso

El sistema nervioso se afecta de manera importante con el paso del tiempo. El peso cerebral disminuye con la edad y su flujo se reduce en un 20%. Existe una clara perdida de neuronas y disminución de la mielina lo que provoca problemas en las conexiones nerviosas. Todos estos cambios producen perdida de reflejos, problemas para conciliar el sueño y su efecto reparador.

2.3.6 Visión

La órbita del ojo pierde su contenido graso, lo que genera un efecto de ojos hundidos, a la vez que se produce una pérdida de transparencia de la cornea y

una disminución del diámetro de la pupila y el iris, lo que genera una disminución a la adecuación del ojo a los cambios de luz. Se suele presentar cataratas por la deshidratación del lente del ojo a esta edad. En adición se suele perder la agudeza visual con el pasar de los años.

2.3.7 Sistema Inmune

El sistema inmune se fuertemente afectado con el pasar de los años, lo que genera un aumento de la tasa de infecciones, alteraciones autoinmunes diversas e incapacidad de ejercer control adecuado de virus.

2.3.8 Sistema Renal

En una edad avanzada se suelen presentar insuficiencias renales, estas a causa de la degeneración de los riñones junto a patologías que afectan a los mismos. Se espera en estas edades una disminución del flujo renal y la aparición de cálculos en las vías urinarias.

2.3.9 Sistema digestivo

Se reduce la capacidad de percibir los sabores dulces y salados. Los dientes presentan retracción de los recesos gingivales, reducción de la pulpa dental y consecuente reducción de la inervación. Se presenta una disminución en la producción de saliva y atrofia de la mucosa periodontal, lo que genera mayores lesiones dentales.

En esta etapa se empiezan a presentar problemas en la coordinación de los músculos esofágicos la dilatación del diafragma, lo cual acarrea lesiones en el tubo digestivo. La reducción de elasticidad de la pared del recto y la disminución de la movilidad general del intestino puede conducir a la presencia de constipación. A nivel del esfínter también se presenta una disminución de la elasticidad lo cual puede provocar incontinencia fecal.

2.3.10 Oído

Empieza presentarse mayor acumulación de cerumen en el oído externo, mientras en el oído medio se adelgaza la membrana timpánica al mismo tiempo que pierde elasticidad, estos cambios junto a la pérdida de eficiencia del sistema de huesillos del oído acarrearán la pérdida de la audición principalmente en tonalidades bajas.

2.4 Enfermedades que se presentan comúnmente en la adultez tardía

- **Accidente Cerebro Vascular:** Enfermedad vascular que afecta a las arterias del cerebro, provocando pérdida de oxígeno en el cerebro.
- **Alteraciones de la Refracción del Ojo:** Alteraciones en el lente del ojo
- **Arterioesclerosis de las Extremidades**
- **Artrosis:** Enfermedad articular por degeneración de las articulaciones
- **Cataratas:** Pérdida de la transparencia del cristalino
- **Alzheimer:** Enfermedad progresiva que provoca pérdida de la memoria, provocando en etapas avanzadas problemas perceptivos, del lenguaje y emocionales.
- **Parkinson:** Enfermedad neurológica, que genera rigidez muscular pérdida del control de los movimientos.
- **Hipertrofia Benigna de Próstata:** Aumento relativo del estrógeno en el hombre a causa del aumento de tamaño de la glándula prostática.
- **Vértigo:** Pérdida de la conciencia del espacio, lo cual genera pérdida de la estabilidad.
- **Temblores**

Al igual que en el ambiente físico, existen varias teorías que tratan de explicar en comportamiento social de las personas de mayor edad siendo las más importantes las siguientes.

2.5 Teorías explicativas del comportamiento social de los adultos mayores:

2.5.1 Teoría de la desvinculación

Afirma que los individuos mayores son propensos a formas de aislamiento social, es decir a una reducción de contactos sociales. Situación que afecta emocionalmente a las personas teniendo repercusiones directas en su bienestar y autoestima.

2.5.2 Teoría de la Actividad

La cual parte de la hipótesis que solo una persona productiva es feliz, esta teoría afirma que la jubilación genera una pérdida del rol, algo que se refleja no solo a nivel social si no también familiar, lo cual genera una desvinculación con su entorno.

2.5.3 Teoría del Contexto Social

Más allá de las condiciones biológicas, la persona anciana es un producto de su entorno, y su comportamiento dependerá de las situaciones que lo rodeen, lo que puede generar en efectos positivos como en efectos negativos para la persona, ya que su entorno dicta la manera como la persona anciana reacciona ante las situaciones.

2.5.4 Teoría de la Continuidad

El anciano se comporta en la misma forma en la que se ha comportado en toda su vida, y más allá de las diferentes limitaciones, tratara de mantener el estilo de vida que mantuvo en el pasado, al igual que sus formas de reaccionar, comportarse y relacionarse.

2.5.5 La teoría de la ancianidad como subcultura

Diferencia a las personas de la tercera edad como un grupo aparte, esto lo explican diciendo que la característica particular que relacionan a estas personas sumadas a su aislamiento, permite que conformen un grupo social aparte (minoritario).

Para entender de mejor forma lo anterior hay que ahondar en lo que es cultura y sociedad, sus características y diferencias, y a partir de ahí identificar las particulares que se presentan en las personas de mayor edad.

2.6 Características socio culturales de los adultos mayores:

“La cultura es un conjunto de creencias, actitudes y patrones de conducta compartidos por miembros de una sociedad y transmitidos de una generación a la siguiente por medio de la socialización”⁴

La subcultura, por otro lado, esta definida como grupos de personas que comparten ciertas características mas especificas, “como orígenes geográficos, étnicos raciales o religiosos, por lo que preservan algunos valores, actitudes y patrones de conducta que les son exclusivos”⁵

⁴ .”(http://escuela.med.puc.cl/publ/manualgeriatria/PDF/CambioEnvejec.pdf)

⁵ Í.”(http://escuela.med.puc.cl/publ/manualgeriatria/PDF/CambioEnvejec.pdf)

Los anteriores son entonces algunos elementos del mercadeo con un efecto general en los patrones de consumo de las personas, su influencia llega un gran número de consumidores dependiendo de la sociedad y el dato poblacional de la misma, pueden ser elementos que ayuden directamente a incentivar las compras de los productos y servicios de consumo masivo, sin embargo es clave hacer una observación detallada y un análisis profundo de estos dos puntos de influencia cuando se habla de incentivar el consumo de productos innovadores por un lado, y por el otro de productos que quieran ser llevados a nichos de mercado mucho mas específicos, pues finalmente los segmentos y los nichos de mercado están implícitos en la cultura y en las subculturas.

Existe una relación muy estrecha entre La cultura, la investigación y el desarrollo de mercados, según los nuevos conceptos introducidos por las teorías del marketing cultural, el cual considera que “la cultura es uno de los factores clave que determinan la forma que tomará la actividad empresarial en una sociedad”⁶ y por lo tanto a través de su estudio e investigación se pueden identificar escenarios de acción, ventajas y desventajas y escenarios de perdida para las empresas que se quieran llevar a cabo.

Según un artículo publicado por la Universidad Sergio Arboleda donde comentan el libro: “Marketing una evidencia cultural” del profesor investigador Ernesto Duque Gómez, el consumo, según su teoría, “posee una carga de relaciones de posesión, de dominación, pero también de imitación, de distinción de buen gusto y diferenciación. *Un mimetismo cultural*, motivo esencial para el consumo, entendido éste como una elección libre y espontánea del individuo, *según sea la influencia de su cultura*. Pero si el individuo no posee la capacidad económica para adquirir el objeto, la sola ilusión de adquirirlo en algún tiempo y el agudo

⁶ Don Lavoie, Don. Wright, Chamlee. Cultura y Empresa: El desarrollo, la representación, y la moralidad del negocio”

consumo visual, otorgan placer y logran que *el sujeto se sienta participe activo de ese mundo*⁷.

Por tanto, la cultura puede de alguna manera incentivar el consumo de productos y servicios innovadores si se puede acceder a ella de manera correcta, la cultura y sus subculturas no son estáticas, son elementos dinámicos y que se transforman con el tiempo dependiendo de muchos otros factores contextuales, están compuestas por hombres y a los hombres les gusta el cambio, les gusta lo nuevo.

Después de realizar una observación de sus matices y características, así como una adecuada investigación de mercados y se trata de llegar a comprender sus partes a través de un análisis correcto es muy posible que se puedan utilizar para introducir productos innovadores, pero hay que identificar sus necesidades, y gustos específicos según los segmentos y los nichos de mercado que se encuentren en las diferentes culturas y subculturas.

Un factor clave para poder entender el comportamiento de ciertos segmentos de mercado importantes es la cultura, por ejemplo, si se lleva todo esto a este caso específico, los adultos mayores se han visto afectados directamente por esta transformación cultural que ha dejado una brecha enorme entre sus costumbres y las de hoy en día, la cultura se ha visto afectada directamente por las innovaciones tecnológicas y en el caso Colombiano por la gran apertura a los mercados mundiales, la cantidad de información que se recibe a diario ha transformado la cultura y ha modificado las costumbres, la brecha entre la generación a la que pertenecen los adultos mayores y las nuevas generaciones es enorme, lo que lleva a que sea más difícil el poder comunicarse y entenderse entre ellas.

⁷ Duque Gómez, Ernesto. Marketing una evidencia cultural. Publicaciones Universidad Sergio Arboleda.

Por otro lado el mundo se ha acelerado, el ritmo de vida de la actualidad es muy rápido, cada vez deja menos tiempo libre y las personas gastan mucho mas tiempo en sus trabajos, la apertura al mundo hace que el numero de clientes por atender sea mucho mayor, y las necesidades por satisfacer estén creciendo exponencialmente lo que deja menos tiempo libre, que podría traducirse en menos tiempo para compartir con la familia.

Otra característica propia de la cultura de hoy en día es el extremo cuidado del cuerpo, las personas le dan cada vez mas importancia a cuidarse y a mantener un patrón de imagen, la imposición cada vez mayor de la subcultura light, esta característica se relaciona directamente con este caso porque si bien las personas están gastando mucho mas tiempo en sus trabajos, el poco tiempo libre que le queda esta siendo utilizado para atender esta nueva necesidad, de hecho están invirtiendo tiempo extra en ella, actividad que para la generación de los adultos mayores no era importante y mucho menos necesaria, por lo que la brecha aquí se ve bastante marcada y se convierte en otra característica de la cultura que ha llevado a reducir el tiempo invertido en compartir con la familia.

La globalización cultural, la sociedad de consumo de hoy en dia, y la apertura a la información han hecho que las personas inviertan mucho tiempo en Internet y sea un elemento fundamental en sus vidas, tano que se ha convertido en una costumbre, la posibilidad de acceder a toda la información que necesiten y de cualquier temática ha hecho que las personas inviertan mucho tiempo en el uso de estas herramientas tecnológicas, y como puede usarlas desde su casa, esta utilizando su tiempo libre para hacerlo.

Se puede decir entonces, que la cultura se ha transformado y los hombres se han acostumbrado a vivir de esta manera, pero, que pasa con los adultos mayores? Finalmente son ellos, los que les cuesta aceptar este cambio, las costumbres de una generación la otra cambiaron radicalmente, la cultura se ha visto influenciada por factores que antes ni se venían venir y entenderlos es muy

complejo, este segmento de mercado se ha visto un poco descuidado por los cambios culturales, y por tanto la comunicación entre ambas generaciones se a dificultado un poco, *lo que deja un gran numero de manchas blancas⁸ y necesidades por satisfacer para las personas pertenecientes a esta generación anterior.*

Este elemento ha dejado carta abierta para trabajar con dicho segmento, con esta subcultura que no entiende completamente esta cultura y ya no cuenta con la juventud necesaria para aceptar cambios tan fuertes y romper tantos paradigmas.

Para esta población según las características descritas anteriormente es necesario contar con oportunidad de involucrase lentamente con esta nueva cultura porque, así como lo dice el profesor duque, involucrarse con estas transformaciones culturales hacen que “el sujeto se sienta participe activo de este mundo”⁹ y es eso precisamente lo que necesitan: sentirse participes activos de la sociedad y poder acceder a estos cambios culturales si así lo desean pero a su propio ritmo y según sus propias necesidades.

“la cultura es uno de los factores clave que determinan la forma que tomará la actividad empresarial en una sociedad”¹⁰ y esta actividad empresarial propuesta se dedica a atender los que no se sienten parte activa de la cultura, por lo tanto se tiene espacio suficiente para trabajar.

2.6.1 Elementos sociales involucrados:

⁸ “espacios de mercado no atendidos en un sector o atendidos de forma deficiente por una o varias empresas, situación que al ser identificada permite a una empresa tomar decisiones sobre una posible entrada a dicho segmento” referido de: Restrepo Puerta, Luis Fernando, Rivera, Hugo Alberto. Análisis estructural de sectores estratégicos. Centro de estudios empresariales para la perdurabilidad. Facultad administración de empresas universidad del Rosario. Segunda edición Ed.

⁹ Duque Gómez, Ernesto. Marketing una evidencia cultural. Publicaciones Universidad Sergio Arboleda.

¹⁰ Don Lavoie, Don. Wright, Chamlee. Cultura y Empresa: El desarrollo, la representación, y la moralidad del negocio"

Clase social: “agrupaciones de status principalmente basadas en el ingreso, la educación y la ocupación, y es posible inferir cierta conducta respecto a algunos productos y servicios incluyendo por ejemplo sus reacciones frente a la publicidad entre los miembros de una clase”¹¹

La clase social es un elemento que influencia directamente el precio, si se identifica correctamente la clase social a la que se dirige el mercado de un producto o servicio, se pueden realizar inferencias en cuanto al precio que se puede y quiere cobrar por la adquisición del mismo, la clase social podría llevar a inferir que tipo de producto ofrecer, que cantidad y la clase de publicidad que se va a utilizar para poder promocionarlo.

Aunque este relacionado directamente con el ingreso esta condición es suficiente más no necesaria, la clase social esta ligada a muchas otras características como: la vivienda, la educación, la cultura, el trabajo, hobbies, hábitos de consumo, etc. Es por esto que su estudio debe ser profundo y no atarlo a la cantidad de dinero con el que cuentan los consumidores, pues puede llevar a hacer un análisis erróneo y por tanto una investigación de mercados incorrecta que podría acarrear un fracaso en las ventas de los productos y servicios.

“Los estudios de la insatisfacción del consumidor, revelan una relación entre el tipo de problemas que plantea el consumidor y la clase social.”¹² las necesidades se crean, y en este caso las necesidades se crean según sus condiciones y estilos de vida, si se logra entender correctamente estas clases sociales, y se pueden identificar sus necesidades es muy posible que se pueda realizar una correcta investigación de mercado y lograr ventas exitosas.

¹¹ Mullins, Walker. Administración de marketing. McGrawHill, 5ta ed. 2006

¹² www.elprisma.com. Mercadeo y publicidad

Un factor importante que se quiere considerar es relacionar con la clase social los grupos de referencia, pues la relación es directa, según la clase social a la que pertenezca un consumidor el grupo de referencia para dicho consumidor cambia.

2.6.2 Grupos de referencia:

“estos incluyen varios grupos que afectan el comportamiento del consumidor a través del acatamiento de las normas, la influencia de los valores manifiestos, y la influencia de la información”¹³ son los grupos a los cuales los consumidores desean pertenecer, un grupo de personas que tiene influencia en las actividades y conductas de los individuos y en la compra de los productos o su preferencias en cuanto a marcas.

Los grupos de referencia mas usados en el mercadeo son: “personalidades, expertos y hombre común”¹⁴ este último es el que puede arrojar datos realmente útiles para un investigación de mercados pues involucra a la mayor cantidad de la población y es a ellos a los que va dirigido el mercadeo de la mayoría de productos y servicios, las personalidades son un elemento de apoyo para publicidad y promoción, y los expertos pueden arrojar datos útiles para trabajar una verdadera investigación de mercados con el grupo de : hombre común.

“la influencia de la información comprende el aprovechamiento de ciertas influencias para ayudar a evaluar los meritos de un producto o servicio determinado, la influencia de otras personas con frecuencia legitimizan la compra”¹⁵ y estas personas hacen parte de un grupo de referencia que hace a la vez parte implícita de cierta clase social.

¹³ Mullins, Walker. Administración de marketing. McGrawHill, 5ta ed. 2006

¹⁴ www.elprisma.com. Mercadeo y publicidad

¹⁵ Mullins, Walker. Administración de marketing. McGrawHill, 5ta ed. 2006

Estas relaciones se convierten en un elemento clave en el mercadeo: “el voz a voz” lo que realmente vende un producto o servicio.

Los adultos mayores de la población objetivo para el proyecto que propone este trabajo: estratos 4, 5 y 6 de la ciudad de Bogotá, están acostumbrados a vivir cómodamente, que pertenecieron a una clase social alta en su etapa productiva y que tenían buenos cargos, lo que aseguraba, buenos ingresos, buenas relaciones, y pertenecer a buenos grupos sociales, estas personas estaban acostumbradas a vivir con muchas comodidades, realizaron viajes y se dieron gustos en hoteles de muy buena calidad y excelente servicio, también fueron miembros de clubes, donde podían realizar diferentes actividades y hobbies, personas que recibieron una buena educación para poder acceder a buenos trabajos, por lo tanto sus gustos son mucho más refinados, exigentes y sus necesidades más difíciles de satisfacer.

Se suele estar acostumbrados a oír sobre muchas instituciones para adultos mayores que no tienen en cuenta las necesidades de algunos que por no internarse en cualquier sitio prefieren la soledad de sus casas y muchas veces el olvido por parte de sus familias antes de ir a un lugar donde no tengan las comodidades con las que han vivido siempre, y donde no estén rodeados por personas que pertenezcan su mismo círculo social, estas personas prefieren entonces quedarse en sus casas, solas y abandonadas, o cuidadas por personal ajeno a las familias, y todo esto se convierte en un riesgo, no solo para su parte emocional sino también física y mental, y para sus familias por que viven con la constante angustia de saber si están bien o no.

Por último se quiere mencionar un grupo de referencia de suma relevancia para el mercadeo de productos o servicios: la familia, dada su importancia muchas veces se toma como un elemento de mercadeo por separado, pero está estrechamente ligado tanto a la clase social, así como los demás grupos de referencia, la familia es un: “agente primario de socialización que ayuda a los

miembros a adquirir los conocimientos, la experiencia, y las actitudes para actuar como consumidores en el mercado”¹⁶, es importante tener en cuenta el ciclo familiar, cada ciclo de vida conlleva a diferentes cambios en el comportamiento de los individuos: consumidores, y las preferencias y gustos cambian con los ciclos de vida familiar, sin embargo la familia es tal vez, el elemento mas influyente en la toma de decisión de compra de cualquier consumidor, en este caso particular la familia puede ser un elemento que ejerce una fuerza importante en la toma de decisión del consumidor acerca de cualquier producto o servicio: Como primera medida, en la mayoría de los casos en el momento de la toma de decisión de la compra, la familia del consumidor hará parte importante del proceso pues se asegurara que su familiar o familiares estén adquiriendo bienes seguros y confiables, *de esta manera el producto/servicio genera un beneficio no solamente para el consumidor directo sino para sus familiares cercanos* pues ellos pueden estar tranquilos y asegurarse de que sus familiares están satisfaciendo sus necesidades, en muchos casos, la familia es de hecho, la que paga por la adquisición de bienes y servicios.

Identificando las características del mercado objetivo, sus cualidades, particularidades y posibles razones coyunturales que lo llevarían optar por ser socio del club propuesto como proyecto en este trabajo, que se inicia a evaluar el potencial del mercado objetivo, al mismo tiempo que se evalúa las expectativa de crecimiento, para esto se realiza el siguiente estudio demográfico de la población, en Colombia profundizando de mayor forma en la zona de Bogotá, plaza donde funcionara el club.

¹⁶ Mullins, Walker. Administración de marketing. McGrawHill, 5ta ed. 2006

2.7 Caracterización demográfica de la población de adultos mayores:

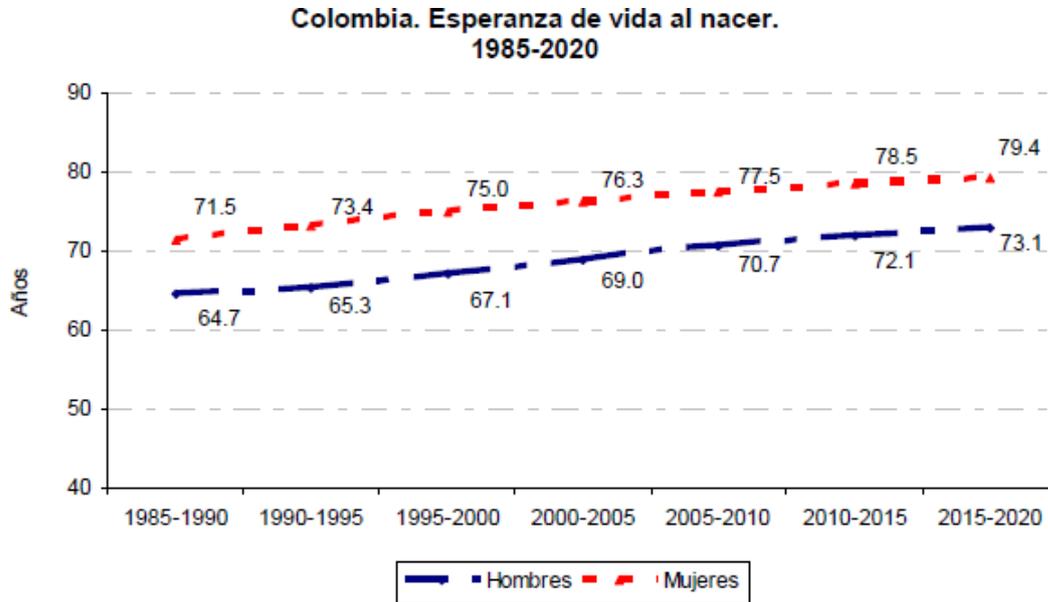
2.7.1 Envejecimiento poblacional en Colombia

El aumento de proporción de personas de edad avanzada con respecto al total de la población. El fenómeno del envejecimiento demográfico obedece principalmente a cambios en las variables demográficas de expectativa de vida, la estructura por edades, la fecundidad, la mortalidad y la migración internacional.

2.7.1.1 Mortalidad y Expectativas de Vida

La disminución en la mortalidad de una población permite que las personas sobrevivan hasta edades avanzadas, hay que aclarar que en una primera instancia cuando se habla de disminución de la mortalidad de un país, esta reducción tiende a ser más acentuada en la población más joven, y por ende se podría hablar de un rejuvenecimiento de la población y no de un envejecimiento. Pero este análisis solo es válido en el corto plazo ya que en el largo plazo, la disminución de la mortalidad infantil genera una disminución en la mortalidad de las personas adultas, ya que la evolución en las etapas iniciales de la vida permiten un mayor expectativa de vida en los adultos mayores.

Ilustración 1: Esperanza de Vida en Colombia al Nacer



Fuente: www.dane.gov.co, Recuperado Mayo 2009

La grafica anterior muestra la proyección de expectativa de vida para Colombia de 1990 a 2020, esta proyección fue hecha por el DANE, en ella se observa como en este periodo de tiempo se espera un aumento de la expectativa de vida del alrededor de 8 años en los hombres y 9 años en las mujeres, lo que representa un cambio alrededor del 11% en los hombres y un 14% en las mujeres. Como se menciona en anterioridad esta variable es una de gran influencia al momento de evaluar el comportamiento del envejecimiento poblacional. Ya que con esta se espera un aumento en la participación de personas mayores de 65 años en el total de la población en los próximos 10 años.

En las siguientes tablas se presenta las estadísticas de esperanza de vida por región y genero en Colombia.

Tabla 2: Esperanza de Vida por Departamentos (Hombres)

Colombia. Esperanza de vida al nacer hombres (años), nacional y departamental por quinquenios 2005-2020

Departamento	año			
	2005-2010	2010-2015	2015-2020	
00 NACIONAL	70,67	72,07	73,05	
05 ANTIOQUIA	69,72	71,90	73,11	
08 ATLANTICO	72,07	72,82	73,10	
11 BOGOTA	74,57	75,94	76,83	
13 BOLIVAR	71,30	71,57	71,80	
15 BOYACA	71,53	72,72	73,09	
17 CAQUETA	69,88	70,80	71,37	
18 CAQUETA	63,50	64,95	65,00	
19 CAUCA	67,81	68,85	69,59	
20 CESSA	69,74	70,87	71,55	
23 CORDOBA	70,41	70,99	70,71	
25 CUNDINAMARCA	69,88	71,35	71,79	
27 CHOCO	63,00	65,16	66,02	
31 CEDESA	69,80	70,81	71,37	
44 LA GUAJIRA	70,44	71,09	71,37	
47 MAGDALENA	71,14	71,80	72,06	
50 META	69,05	69,77	69,83	
52 NARIÑO	70,30	70,69	71,04	
54 N.I.E. SANTANDER	69,00	69,88	69,59	
63 QUINDIO	69,59	71,02	72,79	
66 RISARALIA	69,80	70,81	71,30	
68 SANTANDER	71,20	72,20	73,04	
70 SUCRE	71,08	71,79	71,83	
71 TOLIMA	69,80	69,80	69,79	
76 VALLE DEL CAUCA	69,23	70,95	72,44	
83 VALENCIA	69,09	69,87	69,86	
85 CASANARE	65,00	66,55	67,38	
86 PUTUMAYO	69,50	69,85	69,84	
88 SAN ANDRES	71,47	71,81	72,13	
90 GRUPO AMAZONIA	64,03	65,21	66,34	

Fuente: www.dane.gov.co, Recuperado: Mayo 2009

Tabla 3: Esperanza de Vida por Departamentos (Mujeres)

Colombia. Esperanza de vida al nacer mujeres (años), nacional y departamental por quinquenios 2005-2020

Departamento	año			
	2005-2010	2010-2015	2015-2020	
00 NACIONAL	77,51	78,54	79,39	
05 ANTIOQUIA	77,31	78,40	79,18	
08 ATLANTICO	77,71	78,31	78,69	
11 BOGOTA	79,72	80,19	81,02	
13 BOLIVAR	76,51	78,00	77,20	
15 BOYACA	77,12	78,07	78,81	
17 CAQUETA	71,07	72,59	73,20	
18 CAQUETA	72,02	74,20	75,39	
19 CAUCA	74,75	75,80	76,19	
20 CESSA	75,05	76,04	77,03	
23 CORDOBA	76,07	76,62	77,02	
25 CUNDINAMARCA	77,00	77,80	77,80	
27 CHOCO	72,24	73,60	74,89	
31 CEDESA	75,07	76,07	76,85	
44 LA GUAJIRA	77,32	77,89	78,23	
47 MAGDALENA	75,80	76,10	76,71	
50 META	74,60	75,59	76,40	
52 NARIÑO	75,61	76,87	76,12	
54 N.I.E. SANTANDER	75,00	76,03	77,25	
63 QUINDIO	76,38	77,57	78,52	
66 RISARALIA	71,00	71,80	72,40	
68 SANTANDER	77,57	78,53	79,27	
70 SUCRE	76,87	77,14	77,38	
71 TOLIMA	75,87	77,25	78,14	
76 VALLE DEL CAUCA	78,41	79,90	81,13	
83 VALENCIA	71,00	71,85	72,55	
85 CASANARE	72,58	73,98	74,37	
86 PUTUMAYO	75,10	76,20	77,00	
88 SAN ANDRES	77,18	77,54	77,86	
90 GRUPO AMAZONIA	74,41	75,36	76,17	

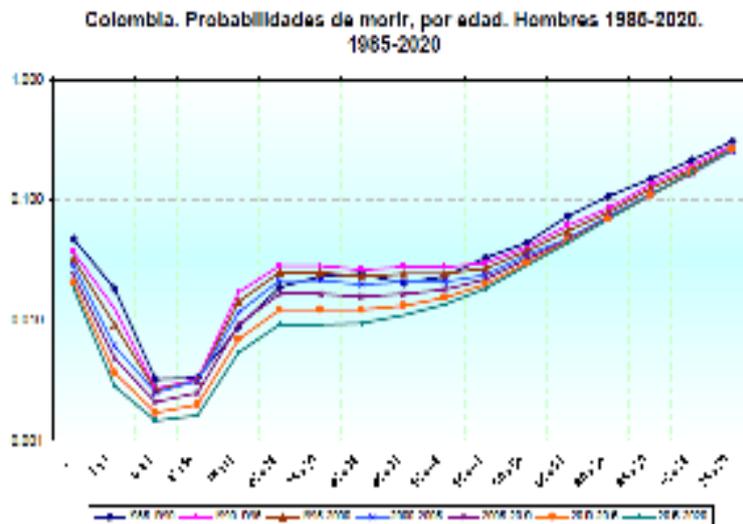
Fuente: www.dane.gov.co, Recuperado: Mayo 2009

En estas tablas se vuelve a ilustrar el fenómeno ya antes mencionado de la mayor expectativa de vida en la población del país, pero lo que es más sobresaliente de estas tablas y de mayor importancia para este trabajo es el comportamiento de la esperanza de vida en Bogotá (Lugar de influencia del Club), a diferencia de lo visto en las expectativas de vida general para el país en Bogotá se presentan dos fenómenos de suma importancia para el proyecto, en primer lugar la expectativa de vida en mujeres es mucho mayor en Bogotá a lo que lo es en el resto del país, siendo esta de alrededor de 80 años, pero de mayor importancia aun la expectativa de vida en los hombres en Bogotá a diferencia de lo visto en la población femenina es menor, ya que es de 76 años cuando el esperado a nivel país de 79 al 2020. Este es un dato de suma importancia, ya que empieza a advertir que de la población anciana en Bogotá para el 2020 se espera que una mayor proporción sea femenina.

Sumado a lo anterior es necesario mencionar que aunque lo anterior es verdad no se puede dejar de lado el mencionar que la expectativa de vida en los hombres en Bogotá aumentara en cerca del 4% de 2005 a 2020, mientras que la de las mujeres solo lo hará en un 1,6%. Lo que permite pensar que de mantenerse este comportamiento la esperanza de vida en la población masculina en Bogotá podría llegar a ser similar a la de la población femenina en el largo plazo.

De lo anterior se puede concluir que uno de los factores de envejecimiento poblacional se está dando, el del aumento en las expectativas de vida, y además de esto se diferencia una mayor participación en la población femenina anciana que en la masculina, algo que se deberá tener en cuenta en el diseño del club.

Ilustración 2: Probabilidad de Morir por Edad



Fuente: DANE-Consolidación Censal 1985-2005 y Proyecciones de Población 2005-2020

Otra variable de suma importancia que afecta el envejecimiento poblacional es la de la mortalidad, algo muy relacionada a lo ya visto en las expectativas de vida. En la grafica anterior se ilustra como la proyección de la probabilidad de morir en las diferentes edades disminuye con el tiempo, lo que permite concluir que se espere que las condiciones de vida de la población mejoren en los próximos años, además se diferencia una fuerte disminución en la mortalidad en las edades entre los 20 y 30 años, lo que supondría un rejuvenecimiento de la población, pero también supone un mayor envejecimiento de la población en periodos siguientes.

2.7.1.2 Natalidad o Fecundidad

Si bien el aumento en la esperanza de vida es uno de los fenómenos más importantes, y fuertes que se esperan en los próximos años, hay otro fenómeno que afecta el envejecimiento poblacional que hay que tener en cuenta, este es el de los índices de natalidad.

Tabla 4: Tasa Implícita de Natalidad por Departamentos
Colombia. Tasa implícita de natalidad (por mil), nacional y departamental por quinquenios

Departamento	2005-2020		
	año		
	2005-2010	2010-2015	2015-2020
00 NACIONAL	19,86	18,88	18,03
05 ANTIOQUIA	17,92	17,25	16,61
08 ATLANTICO	19,84	18,45	17,38
11 BOGOTA	16,90	16,02	15,24
13 BOLIVAR	22,66	21,29	20,39
15 BOYACA	19,79	18,00	17,05
17 CALDAS	17,73	16,77	15,84
18 CAQUETA	26,53	24,84	23,61
19 CAUCA	21,45	20,85	20,38
20 CESAR	25,03	23,26	21,95
23 CORDOBA	24,37	23,06	21,77
25 CUNDINAMARCA	19,63	18,95	18,25
27 CHOCO	31,57	29,55	27,39
41 HUILA	22,50	21,39	20,53
44 LA GUAJIRA	31,48	29,63	27,09
47 MAGDALENA	24,94	23,46	22,38
50 META	22,28	21,01	19,82
52 NARIÑO	21,79	20,42	19,60
54 N. DE SANTANDER	20,88	19,74	19,15
63 QUINDIO	17,43	16,87	16,20
66 RISARALDA	17,37	16,63	15,90
68 SANTANDER	17,91	17,01	16,20
70 SUCRE	22,18	21,23	20,42
73 TOLIMA	19,71	18,79	18,03
76 VALLE DEL CAUCA	17,20	16,60	15,98
81 ARAUCA	30,25	28,13	25,98
85 CASANARE	23,55	22,29	21,28
86 PUTUMAYO	26,62	24,99	24,06
88 SAN ANDRES	18,34	17,61	16,98
90 GRUPO AMAZONÍA	30,70	29,42	28,14

Fuente: www.dane.gov.co, Recuperado: Mayo 2009

La disminución de la población joven sumado al aumento de la población anciana en una sociedad es la forma más pura de envejecimiento poblacional, ya que es en estos dos fenómenos que se resume lo que es que se envejezca una población. En la tabla anterior se observa como este fenómeno, el de menor fecundidad se está presentando en la población nacional en general, ya que se ve claramente como en todas las regiones sin excepción se proyectan disminuciones en las tasas de natalidad.

Además se puede ver con claridad como este fenómeno es más fuerte en las regiones urbanas que en las rurales, lo que permite concluir que en estas zonas el proceso de envejecimiento será más rápido. Un ejemplo claro de lo anterior es al ver regiones como Choco y la Amazonía con proyecciones para el 2020 de

natalidad de cerca de 28.000 y Bogotá de 15.000, lo que permite concluir que la población más joven del país estará concentrada en las zonas rurales mientras que las más vieja en zonas urbanas, siendo Bogotá una de las más afectada con este fenómeno.

2.7.1.3 Proyección Poblacional

Tabla 5: Población Colombia por Rango de Edades

Colombia. Población quinquenal por sexo, según grupos de edad
2005-2020

Grupo de edad	2005	2010	2015	2020
Hombres				
TOTAL	21 408 035	22 407 700	23 788 000	25 430 700
0-4	2 216 188	2 188 984	2 210 818	2 280 248
5-9	2 216 000	2 198 388	2 217 352	2 290 041
10-14	2 307 885	2 288 458	2 405 834	2 470 780
15-19	2 433 033	2 354 454	2 318 450	2 472 284
20-24	1 848 887	2 180 525	2 318 424	2 478 100
25-29	1 848 889	1 778 428	2 008 821	2 152 913
30-34	1 437 307	1 587 463	1 735 778	1 867 417
35-39	1 440 888	1 400 319	1 588 511	1 684 284
40-44	1 348 801	1 408 282	1 582 288	1 632 146
45-49	1 470 050	1 547 754	1 707 030	1 767 047
50-54	807 307	1 007 034	1 200 034	1 340 825
55-59	714 138	888 380	1 048 278	1 220 380
60-64	642 378	801 122	979 227	1 161 888
65-69	467 851	684 840	890 034	1 137 017
70-74	331 845	509 418	671 325	874 305
75-79	228 801	380 962	508 047	680 188
80 y más	212 794	380 777	584 021	821 220
Mujeres				
TOTAL	21 478 757	22 542 445	24 403 311	25 773 608
0-4	2 128 832	2 161 421	2 170 230	2 194 810
5-9	2 106 337	2 100 623	2 071 077	2 100 101
10-14	2 100 007	2 107 366	2 083 064	2 070 872
15-19	2 048 788	2 140 148	2 208 022	2 080 789
20-24	1 894 024	1 987 817	2 008 840	2 008 884
25-29	1 715 316	1 637 085	1 801 048	2 000 700
30-34	1 243 460	1 474 754	1 605 787	1 800 070
35-39	1 298 164	1 510 527	1 648 848	1 781 811
40-44	1 463 812	1 530 885	1 480 789	1 620 812
45-49	1 337 887	1 438 776	1 510 258	1 472 020
50-54	875 005	1 188 253	1 406 877	1 487 687
55-59	771 372	940 420	1 171 284	1 318 338
60-64	580 883	710 646	818 670	1 128 700
65-69	391 303	570 805	780 405	965 006
70-74	288 238	483 188	628 148	838 288
75-79	202 057	328 828	488 120	631 838
80 y más	207 343	347 734	485 453	678 707

Fuente: DANE-Consolidación Censal 1985-2005 y Proyecciones de Población 2005-2020

En base a la información anterior y partiendo de que en Colombia en la actualidad existe una población base de 42.888.492 personas al 30 de junio de 2005, se prevé que para 2020 será de alrededor de 50.912.429 habitantes. El descenso en la fecundidad y el aumento en la esperanza de vida determinan una reducción del peso de los menores de quince años, y el incremento de la población mayor de 65 años, habiendo un incremento del 35.8%, lo cual es un claro indicativo de un proceso de envejecimiento poblacional en Colombia. (DANE)

Tabla 6: Población en Bogotá por edades

Bogotá. Población quinquenal por sexo, según grupos de edad

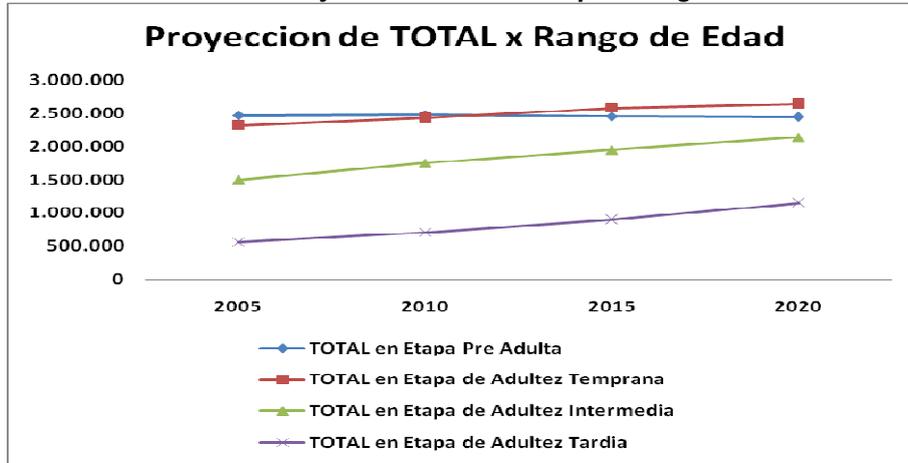
Grupo de edad	2005-2020			
	2005	2010	2015	2020
TOTAL	3 265 706	3 240 713	3 010 015	4 054 608
Hombres				
0-4	304 006	304 008	300 434	274 280
5-9	317 587	308 438	308 434	272 138
10-14	325 521	318 811	308 010	271 557
15-19	307 736	311 377	305 727	274 456
20-24	308 821	314 500	308 888	274 837
25-29	322 434	312 307	310 048	248 322
30-34	255 735	283 770	283 420	270 887
35-39	248 083	268 024	263 158	270 848
40-44	232 004	244 200	254 302	232 000
45-49	182 005	208 415	212 170	237 030
50-54	148 440	160 753	205 826	230 526
55-59	114 508	148 284	183 350	220 220
60-64	84 384	100 817	138 521	175 114
65-69	60 587	70 036	104 620	130 262
70-74	47 027	51 435	68 023	88 020
75-79	30 382	33 830	41 302	58 808
80 y más	24 038	30 838	37 018	48 257
Mujeres				
TOTAL	3 554 428	3 476 283	4 088 770	4 379 152
0-4	280 128	289 174	285 198	277 257
5-9	300 540	287 071	284 740	264 077
10-14	347 030	300 046	286 248	264 744
15-19	300 200	320 042	310 124	322 082
20-24	328 063	310 388	321 073	328 088
25-29	347 051	341 025	340 004	337 700
30-34	260 707	270 207	284 416	288 034
35-39	248 101	281 838	321 821	348 878
40-44	287 213	275 172	281 441	327 084
45-49	222 040	265 848	274 715	300 725
50-54	170 042	205 488	263 770	275 801
55-59	138 010	178 028	222 194	280 388
60-64	100 003	134 455	174 404	240 731
65-69	77 286	87 058	128 025	164 003
70-74	57 011	71 270	98 087	120 520
75-79	48 108	58 270	82 015	93 084
80 y más	47 248	57 007	65 400	77 707

Fuente: DANE-Consolidación Censal 1985-2005 y Proyecciones de Población 2005-2020

En la tabla anterior se ve el comportamiento que se espera ver en los próximos años en Bogotá, donde claramente se ve un fuerte envejecimiento de la población, causado por la disminución de los índices de natalidad y mortalidad, y un efecto de migración internacional por parte de la población más joven del país.

Para hacer el análisis de lo que sucede en la demografía de Bogotá en términos de envejecimiento de la población es importante hacer varios análisis de la información presentada en anterioridad, primero ver qué pasa con los diferentes grupos poblacionales en Bogotá, según como lo proyecta el DANE

Ilustración 3: Proyección Poblacional por Rango de Edad

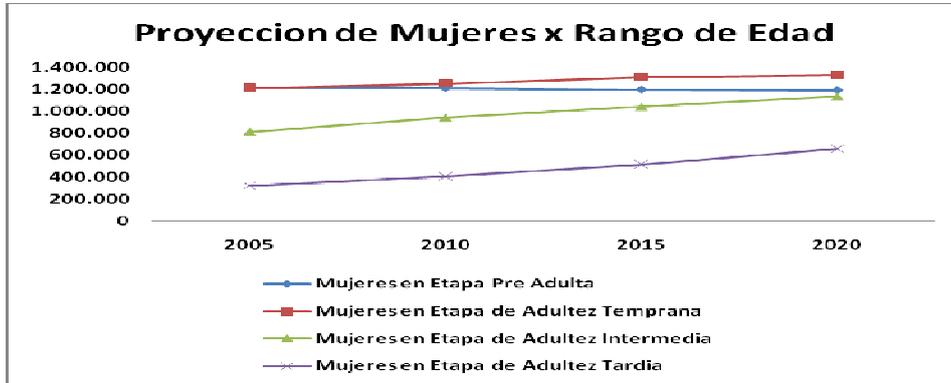


Fuente: Datos del DANE, Recuperado Mayo 2009

En primer lugar y de la mano con todo lo mencionado en anterioridad, se observa con claridad como después del 2010 la cantidad de personas en etapa pre adulta pasa a ser menor que en etapa de adultez temprana, lo que es evidencia de una disminución en el índice de natalidad en Bogotá. En segunda medida y de mayor importancia se ve como las cantidades de personas en adultez intermedia y tardía empiezan a tender hacia la cantidad de las personas más jóvenes, esto a razón del mayor crecimiento de la población mayor frente al crecimiento de la población más joven.

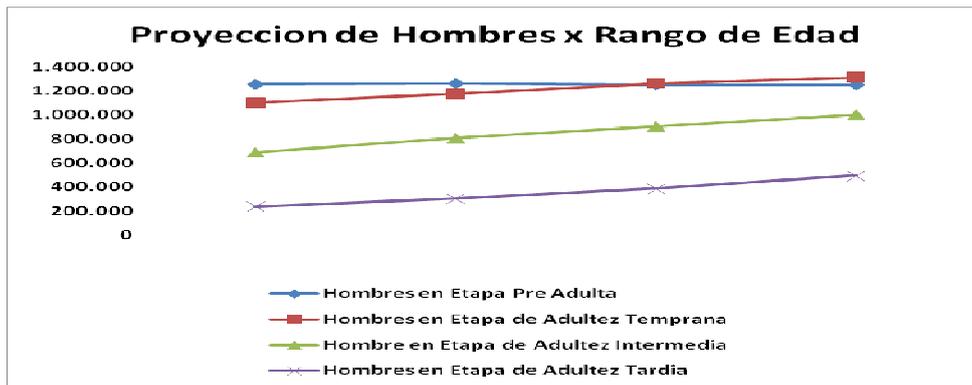
En las siguientes graficas se muestra el mismo fenómeno pero diferenciando por sexos, siendo más fuerte los resultados en la población femenina que en la masculina, lo que permite concluir que en Bogotá el proceso de envejecimiento poblacional es más fuerte en las mujeres que en los hombres.

Ilustración 4: Proyección de Población por Rango de Edades (Mujeres)



Fuente: Datos del DANE, Recuperado Mayo 2009

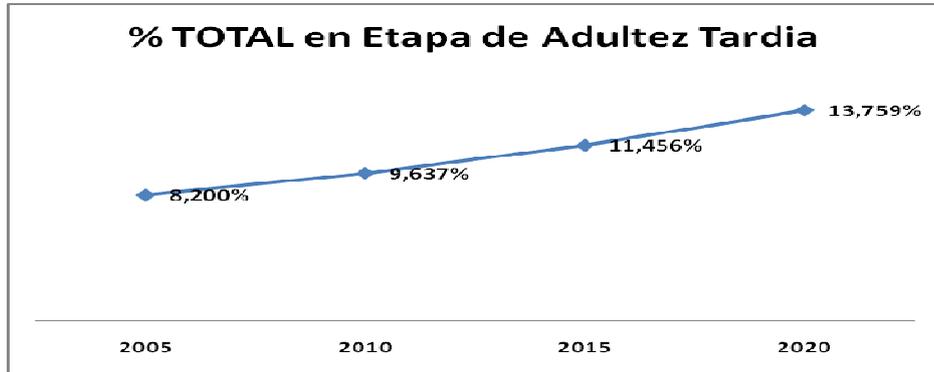
Ilustración 5: Proyección de Población por Rango de Edades (Hombres)



Fuente: Datos del DANE, Recuperado Mayo 2009

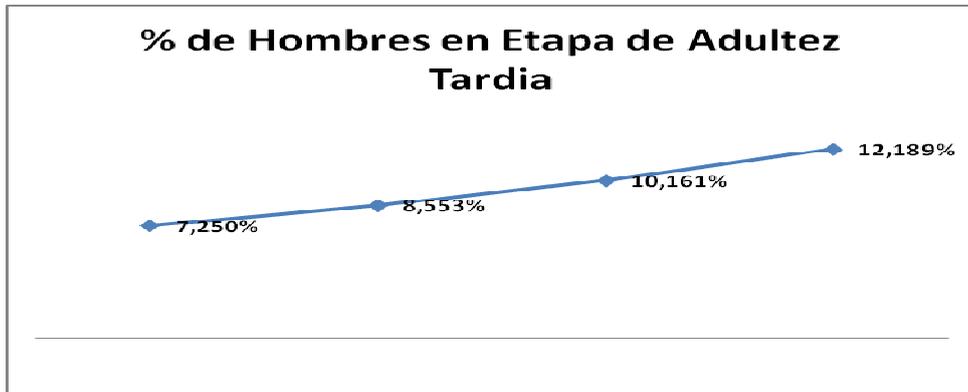
En las siguientes graficas se resume las conclusiones del estudio del envejecimiento poblacional, donde se ve un rápido envejecimiento poblacional en los próximos 10 años, creciendo este en cerca de un 43%, pasando de una participación personas en adultez tardía del 9,63% de la totalidad de la población en Bogotá al 13,75%.

Ilustración 6: Proyección de participación de las Personas en Adultez Tardía



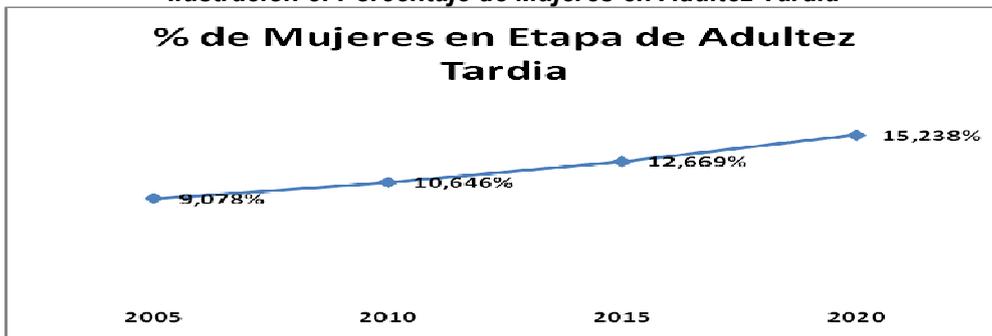
Fuente: Datos del DANE, Recuperado Mayo 2009

Ilustración 7: Porcentaje de Hombres en Adultez Tardía



Fuente: Datos del DANE, Recuperado Mayo 2009

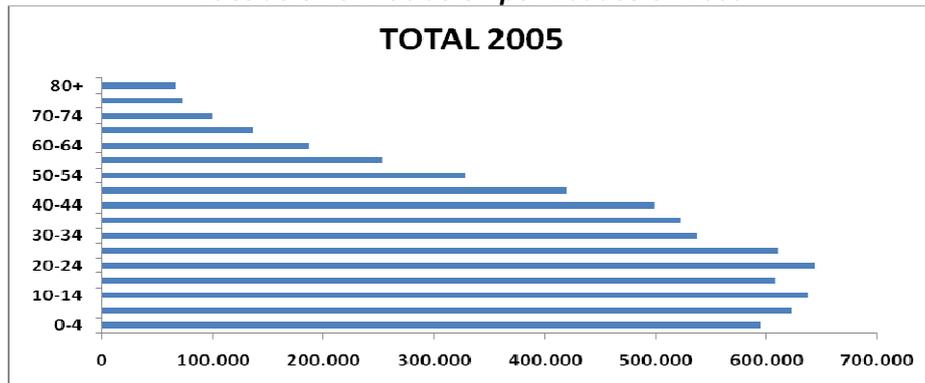
Ilustración 8: Porcentaje de Mujeres en Adultez Tardía



Fuente: Datos del DANE, Recuperado Mayo 2009

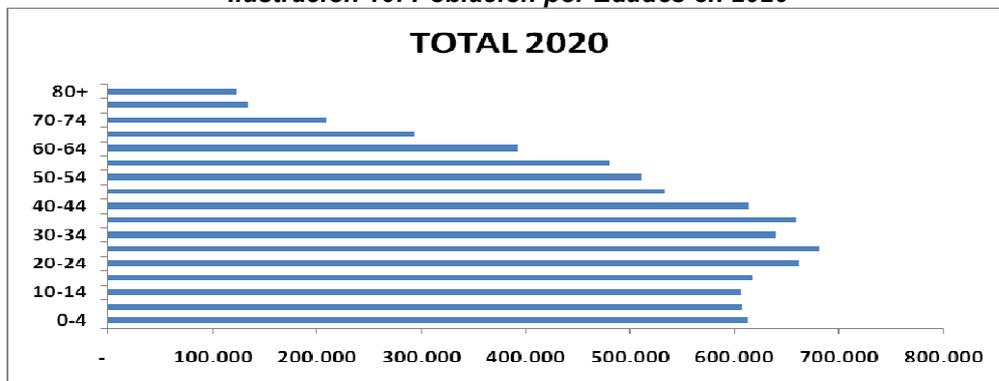
La grafica muestra claramente la mayor cantidad de mujeres en esta etapa, lo que permite seguir diferenciando la necesidad de adecuar las políticas y estrategias del club a este fenómeno. A continuación se presenta de forma más detallada y por rango de edades la proyección para 2020 realizada por el DANE.

Ilustración 9: Población por Edades en 2005



Fuente: Datos del DANE, Recuperado Mayo 2009

Ilustración 10: Población por Edades en 2020



Fuente: Datos del DANE, Recuperado Mayo 2009

Igualmente Se identifica un fenómeno de envejecimiento poblacional en Colombia, esto es mas claro al tener en cuenta las cifras de envejecimiento presentadas, siendo las mas importantes la de la disminucion de la mortalidad (lo cual acarrea un aumento en la esperanza de vida) y la disminucion de la natalidad, ambas situaciones generan una mayor participacion de personas mayores en el total de la poblacion, lo que se puede definir como un

envejecimiento de la población, proceso que se vera con mayor fuerza en los próximos 15 años. De la mano con lo mencionado sobre el envejecimiento poblacional en Colombia, se puede ver un proceso más fuerte de envejecimiento en la zona de Bogotá y sus alrededores

En general se evidencia la existencia de diferentes características, comportamientos y creencias vinculantes entre las personas en la etapa de adultez tardía, por lo cual se puede concluir la existencia de una sub-cultura, en dicho grupo de personas. Lo anterior es mas evidente cuando se tiene en cuenta que debido a las diferentes situaciones físicas, sicológicas y sociales que afrontan las personas de mayor edad, se generan comportamientos particulares que terminan por definir diferenciar a este grupo de personas del grueso de la sociedad.

la existencia de características físicas en mayor medida degenerativas en las personas mayores exigen cuidados especiales, que no se pueden pasar por alto al momento del diseño y puesta en marcha del club, teniendo mayor énfasis en la adecuación física de las instalaciones las cuales deben estar hechas de tal forma que permitan la fácil movilidad para las personas, esto teniendo en cuenta las diferentes limitaciones físicas que estas poseen, al mismo tiempo que se brinda ambientes seguros y libres de riesgos.

Al identificar las características sociales de las personas de mayor edad, se diferencia una necesidad por integrarse y buscar personas con quien relacionarse, sabiendo esto se deben implantar actividades de integración, y promover la búsqueda de espacios en los cuales los socios puedan compartir, con personas en su misma situación, con las cuales comparten rasgos y características.

Una vez presentados los datos demográficos, y características propias de la población objetivo se pueden identificar las necesidades insatisfechas y los

espacios de mercado poco atendidos para esta población, los cuales serán analizados en los siguientes capítulos.

La presentación de la estrategia del negocio teniendo en cuenta el estudio de la población presentada en este capítulo se trabajará en el capítulo dos, así como la definición del proyecto, características y atributos del mismo y las líneas de acción específicas para lograr un negocio exitoso.

3. CREACION DE UNA ESTRATEGIA DE SERVICIO A ADULTOS MAYORES EN LA MODALIDAD DE CLUB

3.1 Marco teórico:

3.1.1 Definición de estrategia:

Para dar inicio a este capítulo es necesario conceptualizar el término de estrategia, y poder dar a conocer el enfoque teórico utilizado en el momento de generar la estrategia de este proyecto en particular.

Michael Porter en su libro: *competitive strategy* define el término de estrategia competitiva de la siguiente manera: “las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria” su teoría se basa en “el posicionamiento estratégico es decir en desarrollar actividades diferentes de los rivales o ejecutar actividades similares en formas diferentes”¹⁷ muchas veces la estrategia se confunde con lo que el autor llama eficacia operativa es decir “mejoras operativas que lleven a ejecutar actividades similares mejor que la competencia”¹⁸ sin embargo según el artículo publicado por el señor Porter en la revista del instituto centro americano de administración de empresas, “los competidores pueden imitar rápidamente prácticas empresariales exitosas y por lo tanto pocas empresas pueden competir exitosamente”¹⁹

“La estrategia competitiva significa ser diferente. Quiere decir escoger deliberadamente un conjunto distinto de actividades para brindar una mezcla única de valor. La mayoría de los gerentes describe el posicionamiento en términos de sus clientes, sin embargo, la esencia de la estrategia yace en las actividades: decidir realizar las actividades de manera distinta, o ejecutar

¹⁷ Publicado en : www.adec.net Agencia para el desarrollo económico de Catamarca

¹⁸ *Ibíd.*

¹⁹ *Ibíd.*

actividades diferentes de los rivales. De otra manera, la estrategia no es mas que un lema de mercadeo que no resistirá la competencia”²⁰

Porter también “identificó tres estrategias genéricas que podían usarse individualmente o en conjunto, para crear en el largo plazo una posición defendible que sobrepasara el desempeño de los competidores en una industria.”²¹

Las tres estrategias genéricas según Porter son:

- El liderazgo en costos totales bajos
- La diferenciación
- El enfoque

La primera, liderazgo en costos totales bajos, supone mantener los costos totales mas bajos frente a los competidores y lograra un volumen elevado de ventas, “Lograr una posición de costo total bajo, frecuentemente requería una alta participación relativa de mercado (se refiere a la participación en el mercado de una empresa con relación a su competidor más importante) u otro tipo de ventaja, como podría ser el acceso a las materias primas. Podría exigir también un diseño del producto que facilitara su fabricación, mantener una amplia línea de productos relacionados para distribuir entre ellos el costo, así como servir a los segmentos más grandes de clientes para asegurar volumen de ventas”²²

En cuanto a la segunda estrategia genérica: la diferenciación, Porter afirma que es necesario crear en la industria o en el mercado un producto que sea percibido por los consumidores y la competencia como un bien único, “Diferenciarse significaba sacrificar participación de mercado e involucrarse en actividades

²⁰ Publicado en :www.adec.net Agencia para el desarrollo económico de Catamarca

²¹ Estrategias competitivas genéricas de Porter

²² Ibíd.

costosas como investigación, diseño del producto, materiales de alta calidad o incrementar el servicio al cliente”²³

La tercera estrategia según Porter: el enfoque, quería decir: “concentrarse en un grupo específico de clientes, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico. La estrategia se basaba en la premisa de que la empresa estaba en condiciones de servir a un objetivo estratégico más reducido, Como resultado, la empresa se diferenciaba al atender mejor las necesidades de un mercado-meta específico, o reduciendo costos sirviendo a ése mercado, o ambas cosas.”²⁴

Ahora bien, La estrategia competitiva según Porter supone también buscar un posicionamiento estratégico y la teoría de Porter dice que “las posiciones estratégicas surgen de tres fuentes que no son mutuamente excluyentes y que a menudo se superponen. Primero, el posicionamiento puede basarse en generar un subconjunto de productos o servicios de una industria. Yo llamo a esto, afirma Michael Porter en la Revista INCAE, posicionamiento basado en la variedad, porque se fundamenta en escoger variedades de productos o servicios particulares en lugar de segmentos de clientes, Una segunda base para el posicionamiento es satisfacer la mayoría o la totalidad de las necesidades de un grupo particular de clientes. A esto Porter lo llama posicionamiento basado en las necesidades, que se acerca mas al pensamiento tradicional respecto a elegir como objetivo un segmento de clientes, La tercera base para el posicionamiento es segmentar a los clientes que son accesibles en distintas formas. Aunque sus necesidades son similares a las de otros clientes, la configuración óptima de actividades para alcanzarlos es distinta. A esto Porter le llama posicionamiento basado en el acceso.”²⁵

²³ Estrategias competitivas genéricas de Porter

²⁴ *Ibíd.*

²⁵ Publicado en : www.adec.net Agencia para el desarrollo económico de Catamarca

Teniendo clara la teoría, la definición de estrategia, y posicionamiento estratégico así como las tres estrategias genéricas que propone Porter en su libro, es el momento de introducir la definición del proyecto de negocio que propone este trabajo de grado, la estrategia que se quiere utilizar y el posicionamiento estratégico que busca esta idea:

3.1.2 Definiciones punto de partida:

3.1.2.1 Definición de club:

Según el diccionario de la real academia de la lengua española un club se define como: “Lugar donde se reúnen los miembros de Sociedades fundadas por un grupo de personas con intereses comunes y dedicados a actividades de distinta especie, principalmente recreativas, deportivas o culturales.”²⁶

3.1.2.2 Definición hogar geriátrico:

“Son considerados Establecimientos Residenciales para personas mayores las entidades que tienen como fin brindar servicios de alojamiento, alimentación, higiene, recreación activa o pasiva y atención médica y psicológica no sanatorial a personas mayores de 60 años, en forma permanente o transitoria, a título oneroso o gratuito.”²⁷

3.2 Presentación y definición de la estrategia del proyecto:

3.2.1 Estrategia:

“será un club exclusivo y de esparcimiento para adultos mayores que cumpla con las características de un sitio como tal proporcionando distracción,

²⁶ *drae.rae.es*. Real academia de la lengua española

²⁷ <http://www.cedom.gov.ar> Dirección general centro documental de información y archivo legislativo. sección 9: de la sanidad educación y cultura

comodidad, y buen gusto pero que además contara con una diversidad de servicios ofrecidos propios de una hogar geriátrico con el fin de garantizar seguridad tanto para los huéspedes como para sus familiares

3.2.2 Descripción de la estrategia a utilizar:

Club exclusivo y de esparcimiento para adultos mayores:

Club dirigido a cualquier persona: hombre o mujer mayor de 60 años, pensionados, no pensionados, adultos mayores, de los estratos 4, 5 y 6 de la ciudad de Bogotá. El objetivo principal de esta idea de negocio es crear un nuevo concepto de centro privado exclusivo y de esparcimiento que pretende ofrecer al adulto mayor el bienestar, la atención y la independencia que necesita junto con un excelente servicio y de la mejor calidad.

Contando con un equipo interdisciplinario y especialmente calificado para atender esta población y sus necesidades específicas se busca poder mejorar el nivel de vida de los adultos mayores, fiel a la nominación de CLUB los residentes permanentes o transitorios disponen de plena libertad para continuar con sus hábitos y costumbres, en este club, los adultos mayores no son pacientes, son HUESPEDES.

La idea es basarse en la atención no sólo de las necesidades de cuidados básicos, alojamiento y hostelería del huésped sino en la promoción de su autonomía, dignidad y desarrollo personal así como el mejor servicio para la distracción y el descanso apropiado y merecido para los adultos mayores que lleguen a las instalaciones, además se quiere promover el mantenimiento de la autonomía física de los adultos mayores asegurando instalaciones completamente diseñadas para este propósito.

Este club primero, busca ampliar el rango de edad y ofrecer un excelente servicio para todas esas personas que han culminado su etapa más productiva

y están en busca de disfrutar sus frutos y segundo cumple con los cuidados que ofrecería un hogar geriátrico velando por la salud de sus clientes.

Porter afirma que: “la productividad es un aliado de la ventaja competitiva sostenible, sin embargo no la determina, los estilos de gestión integrales y singulares, fruto de la innovación en todo ángulo permite la entrega de bienes y servicios en condiciones competitivas es decir con calidad intrínseca, tiempo de respuesta, precio y servicio de acuerdo con las necesidades del consumidor” ²⁸

3.2.3 Posición estratégica para el proyecto:

Para poder crear la posición estratégica que defienda este proyecto de negocio frente a los competidores se decidió que la estrategia a seguir va a estar influenciada directamente por las tres estrategias genéricas descritas por Porter, sin embargo específicamente el proyecto da pie para que sus estrategia se alinee en términos de diferenciación y enfoque mas que en liderazgo de los bajos costos.

3.2.4 Diferenciación:

En este momento no existe en Colombia un club de esparcimiento exclusivo para adultos mayores, de hecho los productos y/o servicios ofrecidos a esta población cada vez son mas escasos y la calidad ha tenido bastantes demandas por parte de sus clientes y familiares, este club no será un hogar o casa geriátrica, será un lugar de distracción exclusivo y totalmente equipado para atender las necesidades de los clientes

²⁸ Restrepo Puerta, Luis Fernando. Interpretando a Porter. Editorial: Universidad del Rosario, Facultad de Administración, Fecha de edición: Noviembre de 2004.

3.2.5 Enfoque:

La idea se concentra en un grupo específico de clientes: los adultos mayores de 60 años, de la ciudad de Bogotá y que les guste la buena vida, este es precisamente el objetivo estratégico del negocio, reducido a atender de la mejor manera a esta población en la modalidad de club exclusivo y de esparcimiento.

Ahora bien, al hablar del posicionamiento estratégico, la idea de club para adultos mayores que presenta este trabajo, busca un posicionamiento basado en las necesidades, el cual se acerca mucho según la teoría de Porter a la segmentación del mercado tradicional a nivel de clientes, este producto/servicio que se presenta en este trabajo se quiere posicionar en el top of mind²⁹ de sus posibles clientes por medio de la satisfacción de necesidades insatisfechas en ese nicho específico de mercado: los adultos mayores, sin embargo se ha llegado a concluir a raíz de la teoría utilizada para sustentar esta idea de negocio, que el posicionamiento basado en el acceso que introduce Porter en su libro, puede también ser aplicado a este proyecto, si se tiene en cuenta que una de las estrategias genéricas base que se ha decidido utilizar es la del enfoque, donde se reduce el objetivo estratégico, el acceso a este mismo es también más reducido, por lo tanto puede pensarse en una configuración óptima para alcanzar a este tipo de clientes que pueden utilizar los mismos medios o muy similares de comunicación, visuales, escritos, etc. para enterarse de los productos y servicios que se ofrecen en el mercado. (De esto se hablará más adelante en este capítulo: estrategia de comunicación)

3.3 Presentación análisis DOFA para el caso del proyecto en particular:

Con el fin de complementar la estrategia del negocio planteada anteriormente, se realizará un análisis DOFA respecto al análisis del entorno realizado, el cual

²⁹ Primera marca pensada de manera espontánea cuando se pregunta por un nombre en particular de una determinada categoría de productos. Determina el posicionamiento de dicha marca frente a la competencia.

puede llegar a ser también un buen complemento para el análisis de panorama competitivo que se desarrollara más adelante.

La matriz DOFA es una herramienta utilizada para la formulación y evaluación de estrategia. Generalmente es utilizada para empresas, Su nombre proviene de las siglas: Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. Fortalezas y debilidades son factores internos a la empresa, que crean o destruyen valor. Incluyen los recursos, activos, habilidades, etc. Oportunidades y amenazas son factores externos, y como tales están fuera del control de la empresa. Se incluyen en estos la competencia, la demografía, economía, política, factores sociales, legales o culturales.

Esta herramienta es también un instrumento metodológico que sirve para identificar acciones viables mediante el cruce de variables

A continuación se presenta el DOFA realizado para este proyecto en particular y que tuvo en cuenta los resultados obtenidos de las quia de entrevistas realizadas a una muestra de la población objetivo:

Tabla 7: DOFA

Debilidades	Fortalezas
<ul style="list-style-type: none"> • Inversión inicial planta física • Precios altos • Nueva idea de negocio, no conocida en Colombia • Paradigmas que tiene la población acerca de los sitios para adultos mayores y su pésimo servicio 	<ul style="list-style-type: none"> • Idea Innovadora que puede captar la atención de muchas personas • Se tendría un valor agregado en cuanto al servicio y el producto, pudiéndose considerar una buena política de precios • esta enfocado a estratos del 4, 5 y 6, lo que reduce el mercado a un nicho específico y puede formularse mejores políticas y estrategias de mercadeo. • se podría aprovechar redes sociales como la universidad, la familia, los amigos y el trabajo, que pertenezcan al segmento de mercado y de esta manera se podría lograr un acercamiento al nicho estratégico

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Instituciones como el SENA, que capacita técnicos calificados, y realiza alianzas estratégicas para promocionarlos en las empresas. • Políticas nacionales y gubernamentales que se desarrollan en el país en pro del crecimiento y la activación del empleo y que brindan patrocinio y ayuda a proyectos innovadores y emprendedores • Los gremios hoteleros existentes en el país. • Las oportunidades de negocio que se abren al tener a Colombia como uno de los principales destinos turísticos • Todas las políticas encaminadas al turismo y la recreación • Proyectos especiales de muchas empresas como Bavaria, o el banco Santander, o grupos aliados a algunas universidades acreditadas que patrocinan a este tipo de proyectos innovadores y creación de empresas en pro de las políticas de crecimiento y desarrollo económico del país. • según las cifras estudiadas, los individuos de hoy en día, cuentan con una longevidad mas extensa, y su envejecimiento es mas lento y menos destructivo debido a los avances tecnológicos y desarrollos en la medicina 	<ul style="list-style-type: none"> • fenómeno de imitación: propio de la implementación en un mercado de una idea innovadora, puede presentarse un fenómeno de copia, que llevaría a un hacinamiento, es posible que las instituciones como : asilos u hogares geriátricos que ya tienen la planta física tienda a imitar el modelo propuesto • Inseguridad, o problemas nacionales que puedan afectar el sector turístico y hotelero del país. • Una posible amenaza seria un política del gobierno que eliminara o cambiara de alguna manera el sistema pensional en Colombia, no es una amenaza en el corto plazo ni muy viable, pero puede ser un punto a considerar potencialmente

Fuente: Elaboración Propia

El objetivo con este trabajo es hacer funcionar de manera exitosa este proyecto de empresa, considerando el DOFA anteriormente formulado, se presentan según su análisis algunos objetivos específicos del proyecto tales como:

- I. Posicionarse en el mercado como una empresa innovadora y emprendedora
- II. Ofrecer siempre el mejor portafolio de servicios a los clientes, lograr en el mediano plazo reducir costos y maximizar utilidades
- III. Estar en el “Top of mind” de los posibles clientes, sus familias y sus grupos de referencia
- IV. Encontrar medios exitosos y oportunos de comunicación de la idea de negocio.

- V. Lograr romper el paradigma de: “mal servicio y descuido” sobre las instituciones dirigidas exclusivamente al adulto mayor
- VI. Romper el paradigma del concepto de: “tercera edad” y cambiarlo por: “adulto mayor”
- VII. Contribuir a mejorar el trato dado a las personas adultas mayores, y su participación en la sociedad.

3.4 Definición proyecto, Servicios y características específicas:

Porque tienes más de 60 razones para empezar a disfrutar....

El club exclusivo y de esparcimiento para adultos mayores es nuevo concepto de centro privado que pretende ofrecer al adulto mayor el bienestar, la atención y toda la independencia que necesita por medio de la prestación de un servicio garantizado y a través de un equipo multiprofesional.

El objetivo es conseguir que las personas mayores vivan sus años de madurez según lo desean, con libertad, independencia, y teniendo en cuenta sus necesidades de acuerdo a sus costumbres y aficiones. La idea principal es ofrecer una atención novedosa y diferente, integrado con todas las comodidades y el confort exclusivo de un club privado

Las instalaciones, servicio y equipo demostraran que el producto que se ofrece es un nuevo concepto de centro residencial.

- ✓ Servicio a la habitación 24 horas
- ✓ Atención enfermeras 24 horas
- ✓ Atención medica 24 horas
- ✓ Terapias:
 - Fisioterapia y recuperación funcional
 - Programas de estimulación psico-sensorial
 - Terapia Ocupacional

- Psicoterapia
- ✓ Servicio de Peluquería
- ✓ Circuito cerrado de TV
- ✓ Internet
- ✓ Restaurante: (asesoría de parte de un nutricionista)
 - personalizadas (si así lo desea)
 - Menú a la carta
 - Buffet
 - Menú y dietas terapéuticas
- ✓ Instalaciones:
 - Cafetería
 - Café
 - Biblioteca
 - Salón de juegos
 - Billar
 - Zonas verdes
 - Zonas húmedas: (piscina, sauna, jacuzzi)
 - Sala de estar con home theater
 - Oratorio
 - Lavandería
 - Droguería
 - Bar
 - Habitaciones individuales dobles, con monitoreo internet si así lo desean
- ✓ Conductor las 24 horas
- ✓ Se contratará un outsourcing para acceder a un servicio de ambulancia y salud para la atención de urgencias.
- ✓ Salón de conferencias y seminarios

Como la idea es un club social de esparcimiento y exclusivo para adultos mayores, los clientes recibirán en el momento de hacerse socios una tarjeta que

los acredita como tal y con la cual tendrán derecho por medio del pago de una cuota mensual a acceder a muchos de los servicios y productos ofrecidos en las instalaciones y a obtener precios especiales por otros.

Existen dos clases de habitaciones:

- ✓ Cabañas equipadas con cocina, mini sala-comedor, habitación doble, dos baños, balcón, tv cable, internet.
- ✓ Apartamentos pueden ser dobles o sencillos con cocineta, comedor, baño, tv cable, internet.

Según su situación actual, el huésped podrá escoger dos modalidades de estancia:

- ✓ Estancia permanente: la persona con todas las comodidades y servicios propios de un hotel , sin descuidar ni un momento su salud
- ✓ Estancia temporal: el huésped puede permanecer en las instalaciones el tiempo que desee, disfrutando de todos los servicios que posee el club

Una de las características mas importantes de este proyecto y un elemento que se pretende optimizar es el servicio al cliente, para poder presentar las líneas de acción que se tendrán en cuenta para lograr esta meta y de paso la consecución de los objetivos plantados anteriormente después del análisis DOFA, Se utilizará la teoría de las 4 C's.

3.5 Optimización del servicio al cliente en el club: Las cuatro C's del mercadeo de servicios:

“Dentro del mercado tan competitivo que enfrentamos día a día, los servicios cada vez cobran mas importancia, no sólo por ser servicios propiamente tal, sino porque paulatinamente y cada vez mas, los productos son asociados como productos/servicios, por ello el saberlos gestionar resulta de suma importancia.

Desde hace ya un tiempo, se ha consolidado un mix que se les llamó las "4c" y que corresponden a los conceptos de: cliente, comodidad, comunicación y costo.”³⁰

Philip Kotler introdujo esta nueva teoría, “investigó sobre la conveniencia de cambiar las 4 Ps del vendedor (empresa), por las 4 Cs del cliente. Es decir cambiar un enfoque de transacción a uno de relación con el cliente. En este cambio el centro de atención ya no es el producto sino el cliente. No nos enfocamos en un precio de venta, sino en cuál es el coste de adquisición para el comprador. Cambiamos de distribución y ventas a comodidad de acceso al servicio; esta opción nos llevará a una gran variedad de canales. Ya no hablaremos mas de Promoción, ahora tratamos de crear una comunidad; una relación directa y de confianza con el cliente que nos lleve a fortalecer los lazos de comunicación y por ende a acelerar las ventas.”³¹

A continuación se presentaran estos 4 puntos y las líneas de acción a gestionar que brindara a los clientes un mayor beneficio si se deciden a adquirir el servicio propuesto:

3.5.1 Cliente:

“Antes se trataba de vender lo producido, hoy se trata de producir lo que se vende”³²

“El cliente es la persona que satisface una necesidad accediendo al servicio que ofrece una empresa, en el mercadeo de servicios el cliente es el núcleo de la

³⁰ Valencia Pozo, Víctor. Artículo publicado en: www.marketingdeservicios.com.

³¹ <http://www.merk2.com>. documento: “businees Project innovati3n: “De las 4 p’s a las 4 c’s”

³² <http://www.liderempresarial.com> Departamento de Consultores de Negocios. Grupo INCO (Inteligencia en Negocios Corporativos)

célula, la parte fundamental que logra que esta sobreviva, y es indispensable para su existencia.”³³

Traduciendo lo anterior a términos administrativos el cliente es el componente primordial y objetivo, en el caso de los servicios, el cliente siempre tiene la razón y se tiene que trabajar en pro de satisfacer todas sus necesidades, es importante entonces trabajar con estrategias de servicio al cliente personalizado, que le garantice la mejor atención y completa satisfacción al acceder a los servicios.

El cliente además, se convierte en el eslabón fundamental pues es el de mayor poder en el momento de atraer nuevos clientes y el que puede también llevar a pique un negocio como este.

“Lo más importante es que debemos saber quien es nuestro cliente, el mercado es muy amplio y esta compuesto por personas con necesidades muy diversas, es sumamente difícil por no decir imposible para una empresa, especialmente una PYME (pequeña y mediana empresa) satisfacer las necesidades de todo el mercado, por esto debemos conocer qué segmento(s) del mercado son los que podemos atender mejor, y canalizar todos nuestros esfuerzos hacia este o estos segmentos.”³⁴

En el caso del club para adultos mayores, se ha segmentado el mercado de la siguiente manera: el segmento objetivo es la población de adultos mayores (personas que tengan una edad mayor o igual a 60 años) y especificamos un nicho estratégico: estos adultos mayores que pertenezcan a los estratos 4, 5 y 6 de la ciudad de Bogotá en un principio, y posiblemente una vez arrancado el proyecto real se extienda a los adultos mayores pertenecientes a los estratos 4, 5 y 6 de todo el país.

³³ Mullins, Walker. Administración de marketing. McGrawHill, 5ta ed. 2006

³⁴ Sandoval, Gabriela. Revista digital: mercadeo.com

Se esta buscando lograr capturar un gran numero de clientes y además poder hacer de ellos clientes perdurables y los primeros eslabones de una cadena de futuros clientes, es necesario fidelizar a los clientes, hacerlos partícipes del proyecto, recurrir a ellos para establecer el servicio según su perspectiva ya que “Muchas veces cometemos el error de hacer lo que consideramos mejor, sin informarnos adecuadamente de lo que el mercado desea y dirigimos todo nuestro esfuerzo al lugar equivocado, lo que nos resulta en una pérdida de recursos.”³⁵

Y es precisamente este punto el que lleva a plantear la primera estrategia en cuanto al cliente:

Como primera medida, se quiere proponer a la población en general un nuevo concepto, no muy usado para referirse a los clientes, se quiere definitivamente introducir la idea de “adultos mayores” y olvidarse del termino “tercera edad”, es necesario creer que empezando por este cambio de mentalidad se hace posible acercarse mas a los consumidores potenciales, es importante hacer ver a las personas en general y a la sociedad que el hecho de ser pensionado o haber culminado la etapa laborar no los excluye de ser miembros de una sociedad activa y que tienen mucho que ofrecer, la idea es brindarles un lugar donde los adultos mayores puedan realizar muchas actividades, participar y organizar foros, conferencias, reuniones, y un sin numero de actividades que puedan distraerlos y hacerlos dar un aporte a la sociedad, no como ancianos o personas desvalidas, sino como adultos mayores con experiencia y conocimientos por brindar.

Segundo, y después de hacer un estudio de mercados basado en las estadísticas de la población objetivo y de las quia de entrevistas realizadas a

³⁵ Sandoval, Gabriela. Revista digital: mercadeo.com

este nicho de mercado, el trabajo propone como estrategia ofrecer un servicio personalizado y totalmente adecuado a cubrir todas sus necesidades.

Una estrategia es asegurar que los clientes sientan que el precio que están pagando por adquirir los servicios es totalmente recompensado por la atención que reciben, el deseo es hacer que sientan que hacen parte de una sociedad y que como tal la misma busca ofrecer por medio de este tipo de proyectos, involucrarlos en la gran oferta de servicios de recreación que existe para el público en general.

Es necesario ampliar la línea de productos hoteleros y de servicio de cuidado a la salud de las personas que ofrece el mercado hoy en día, y extenderlo a una población que deja ver muchas manchas blancas sin atender dentro de este sector: el de los adultos mayores

Por lo tanto la estrategia propuesta es ofrecer el mejor servicio al cliente posible, entender el mercado, estudiarlo, seguir su evolución y ofrecer líneas de servicio innovadoras para la satisfacción de las necesidades de este sector, construir un observatorio de la población objetivo, continuar realizando quia de entrevistas y probando nuevos servicios según los resultados obtenidos. (Para tal fin, se desarrollaran proyecto de alianzas con universidades e instituciones técnicas para acceder a practicantes en el área de administración de empresas, turismo, salud y carreras afines)

3.5.2 Comodidad:

“La comodidad se refiere a que se debe contar con un buen servicio, ese es el primer paso para atender las expectativas del consumidor; pero además deben brindarse al cliente comodidades para que este se sienta satisfecho”³⁶ y para tal fin es necesario conocer al cliente, es por esto que esta estrategia tiene que ir

³⁶ Sandoval, Gabriela. Revista digital: mercadeo.com

ligada directamente con el punto anterior, para ofrecer a los clientes la mejor comodidad, es fundamental conocer que necesidades buscan satisfacer, por eso la importancia del observatorio y de las quia de entrevistas de servicio y calidad.

Para esta idea de proyecto: club para adultos mayores es indispensable este punto, el cliente, el huésped debe sentirse cómodo, la comodidad no quiere decir únicamente buen servicio, aunque esta condición es necesaria, no es suficiente, un buen servicio puede garantizar que el cliente se sienta atendido, e importante pero hay otros elementos que deben tenerse en cuenta para garantizar comodidad al cliente:

Empezando por ejemplo, por una excelente pagina web que muestre todas las características del club y todos los servicios que se están ofreciendo, una pagina llamativa, y fácil de manejar, con fotos de las instalaciones, la lista y explicación de los servicios y además los planes que se ofrecen , los precios y las formas de pago, el porque es tan importante un buen diseño de la pagina web se explica porque no se cuenta con puntos de atención al cliente en Bogotá, se podría contar con el servicio de un asesor a domicilio si así lo requieren, pero de lo contrario, por medio de la pagina ellos no tendrán que moverse de su casa para conocer el club y todo el portafolio de servicios y planes, de esta forma pueden acceder a toda la información sin necesidad de moverse de su casa, esto garantiza comodidad.

Por otro lado, se quiere ofrecer un portafolio de servicios que pueden extrapolar este valor agregado: por ejemplo una de las propuestas es ofrecer el servicio de conductor puerta a puerta para los clientes/ huéspedes, de esta manera se ahorran el tiempo que puedan gastar en conseguir una persona que los lleve a las instalaciones, o de manejar ida y vuelta después de acceder al club, se desea brindar las mejores opciones que aseguren comodidad.

Las instalaciones además están totalmente equipadas de espacios y servicios que garantizan comodidad para los huéspedes, y el personal estará 100% capacitado para asegurar este objetivo.

3.5.3 Comunicación:

“Mediante esta se divulga y promueve el servicio que se quiere vender, lo cual implica informar y persuadir al comprador; de acuerdo con Cobra: "es el momento de la seducción, que trata de entusiasmar al cliente para que compre el servicio." Los medios idóneos para comunicar el servicio son aquellos que generen la mayor cantidad de clientes al menor costo.”³⁷

“La información que se tenga del consumidor se vuelve más valiosa y el reto es enriquecerla constantemente. Aquí es donde el concepto de CRM (*Customer Relationship Manager*) entra en vigor como una herramienta que permite hacer la deseada Mercadotecnia Uno a Uno de forma masiva.”³⁸

Este es un punto importante, sin embargo puede llegar a ser un arma de doble filo si no se sabe manejar de la manera correcta, dar a conocer el producto/servicio es un reto grande teniendo en cuenta la perspectiva del posible consumidor, se quiere transmitir claramente el mensaje de: club para adultos mayores, pero no generar polémica con el concepto de adultos mayores, pues es entendible que puede llegar a ser ofensivo para algunas personas, esta etapa de la vida involucra periodos de transición en algunos casos complicados y que no son aceptados fácilmente por los individuos.

Es por esto que es necesaria una buena estrategia de comunicación para esta idea de negocio, se necesita saber llegar a los clientes sin herir sensibilidades

³⁷ Sandoval, Gabriela. Revista digital: mercadeo.com

³⁸ <http://www.liderempresarial.com> Departamento de Consultores de Negocios. Grupo INCO (Inteligencia en Negocios Corporativos)

pero dando a conocer las características particulares y ese valor agregado que quiere dar el servicio recibido en el club, lo que hace precisamente que este proyecto sea una idea innovadora y probablemente muy rentable tanto social como económicamente hablando.

Buenas estrategias de comunicación involucran transmisión correcta del mensaje: concepto y características del proyecto, beneficios sociales, beneficios para los familiares de los clientes y beneficios obtenidos directamente por los clientes, para este fin se busca descubrir las mejores tácticas de publicidad que ayuden a lograr las metas propuestas en cuanto a la comunicación, buenas herramientas publicitarias pueden hacer de este proyecto una idea exitosa.

Se podría usar como estrategia de comunicación una técnica de comunicación visual: por ejemplo la pagina web, *los briefs*, folletos de información así como los afiches etc., no tienen que decir que el club esta diseñado para adultos mayores, se puede hacer un despliegue de fotos llamativas y videos de los servicios, espacios e instalaciones, y estos elementos que por si solos se encargaran de llevar el mensaje acerca de las características específicas y particulares.

Para esto, es imprescindible acompañar esta publicidad con una buena segmentación del público al que va dirigida la información, y un estudio de sus gustos, lugares más frecuentados, revistas, centros comerciales, centros de salud, etc. De esta manera y asesorados por un buen equipo de publicistas se podría divulgar el mensaje sin necesidad de especificar que es un club exclusivo para un población de cierta edad.

Otro punto importante que se debe tener en cuenta para el desarrollo de la estrategia de publicidad es que una de los principales medios de difusión sea el tan popular y útil: voz a voz, aprovechando los contactos, la sociedad en la que

se desenvuelven y los grupos de referencia en los que están involucrados los dueños de la idea.

La herramienta de publicidad: voz a voz, ha sido reconocido como uno de los medios de comunicación con mayor efectividad para el mercadeo de productos y servicios, es por eso el uso de la famosa frase: “un cliente satisfecho vale por dos”, esta herramienta de publicidad tiene que estar necesariamente acompañada de un excelente servicio en las instalaciones, y la satisfacción de las necesidades de los clientes en un porcentaje verdaderamente alto, el voz a voz puede ser también un arma de doble filo si como empresa o negocio no se trabaja con el mayor ahínco y se ofrece exactamente lo que se publicita.

Uno de los deseos de este proyecto es hacer de esta herramienta la principal fuente de nuevos clientes y fidelización de los mismos, además es un elemento que podría transmitir el mensaje, los beneficios y las características propias del club, y no sería necesario especificar directamente a la población que es un club para adultos mayores.

3.5.4 Costo:

“El costo para el cliente involucra mucho más que el precio que paga. A todo gasto o inversión también se le puede asociar una carga, un desgaste, tiempo invertido, costo psicológico, emocional, etcétera, para el consumidor.”³⁹

Este punto es muy importante, y puede analizarse desde dos perspectivas, primero desde la perspectiva de los generadores de la idea del proyecto y segundo desde la perspectiva del cliente, lo que se busca es establecer un equilibrio sano entre el costo del proyecto y el que se transfiere al cliente a través del precio al que se ofrecen los planes y servicios, el objetivo es reducir el costo que adquieren los clientes al pagar por el producto por medio de la

³⁹ <http://www.liderempresarial.com> Departamento de Consultores de Negocios. Grupo INCO (Inteligencia en Negocios Corporativos)

prestación de un servicio de excelente calidad y la garantía de la satisfacción de sus necesidades.

“Establecer el precio de los bienes terminados es más fácil que con los servicios, porque los bienes son productos homogéneos que se realizan bajo procesos que se repiten de la misma manera una y otra vez, los servicios, en cambio, son brindados por personas, y esto significa que el mismo servicio puede variar dependiendo de quien lo proporcione.”⁴⁰ Y por tanto el precio que se asigna a la prestación de dicho servicio.

El costo del proyecto se convierte en una verdadera barrera de entrada⁴¹, el terreno, las instalaciones, y los equipos necesarios para prestar el servicio pueden ser excesivamente caros y crear cuellos de botella que podrían desacelerar el desarrollo de la idea, sin embargo se ha pensado en algunas estrategias que podrían ayudar a combatir esta barrera de entrada y disminuir el riesgo de fracaso del proyecto:

Como primera medida aprovechar los proyectos de patrocinio a ideas innovadoras y emprendedoras, presentar este proyecto a ciertas instituciones como: Bavaria que patrocina proyectos innovadores y a jóvenes empresarios que ingresen en sus concursos, o el Banco Santander que busca ideas de negocio innovadoras en jóvenes universitarios o recién graduados para incentivar el emprendimiento nacional y por tanto la generación de nuevos empleos de esta forma entrar a concursar y buscar financiamiento total o parcial en las diferentes etapas del proyecto, para reducir costos y vencer esta barrera de entrada.

⁴⁰ www.certezatraining.blogspot.com. Artículo publicado en Certeza Training, 10 mayo 2008

⁴¹ “Barreras de entrada: son características de un sector que dada su contendencia pueden llegar a desestimular el ingreso de nuevos competidores, cuando las barreras de entrada son altas el riesgo de ingreso es bajo, y cuando las barreras son bajas el riesgo de ingreso es bajo.” Extraído de: Restrepo Puerta, Luis Fernando, Rivera, Hugo Alberto. Análisis estructural de sectores estratégicos. Centro de estudios empresariales para la perdurabilidad. Facultad administración de empresas universidad del Rosario. Segunda edición Ed.

Otra manera para reducir costos es buscar convenios con instituciones como el SENA y algunas universidades para encontrar estudiantes que quieran realizar sus practicas profesionales, aprender y tener la oportunidad de vincularse en el proyecto, se quiere trabajar con aprendices SENA, porque primero, son excelentes técnicos que pueden colaborar en las labores diarias en el club, y segundo para contribuir con la generación de empleo en el país y el apoyo a las nuevas generaciones.

Ahora bien, después de conocer el proyecto, sus servicios, objetivos y líneas de acción en diferentes frentes, a continuación se presentara como conclusión de este capitulo un análisis comparativo entre los servicios prestados por hogares geriátricos y los que pretende ofrecer este proyecto en el futuro:

3.6 Análisis comparativo entre los hogares geriátricos actuales en Colombia y los servicios ofrecido s por un club exclusivo y de esparcimiento para adultos mayores:

Tabla 8: Paralelo Hogar Geriátrico y Club

Hogar geriátrico:	Club para adultos mayores
Concepto:	Concepto:
“Son considerados Establecimientos Residenciales para personas mayores las entidades que tienen como fin brindar servicios de alojamiento, alimentación, higiene, recreación activa o pasiva y atención médica y psicológica no sanatorial a personas mayores de 60 años, en forma permanente o transitoria, a título oneroso o gratuito.”	"Lugar donde se reúnen los miembros de Sociedades fundadas por un grupo de personas con intereses comunes y dedicados a actividades de distinta especie, principalmente recreativas, deportivas o culturales" "será un club exclusivo y de esparcimiento para adultos mayores que cumpla con las características de un sitio como tal proporcionando distracción, comodidad, y buen gusto pero que además contara con una diversidad de servicios ofrecidos propios de una hogar geriátrico con el fin de garantizar seguridad tanto para los huéspedes como para sus familiares"
Atributos:	Atributos:

Hogar geriátrico:	Club para adultos mayores
Concepto:	Concepto:
Se preocupan por identificar las necesidades y posibilidades de los pacientes, lo cual les permite ofrecer a los ancianos las mejores alternativas de tratamiento, manejo y apoyo permanente, en el proceso de lograr una mejor calidad de vida.	Es un club Exclusivo que ofrece servicios con elegancia, atención personalizada y alta calidad, para que el huésped disfrute de una experiencia memorable. Para ello se trabaja desde la perspectiva de una mejora continua, espíritu innovador, soporte tecnológico y compromiso social y cultural, que permiten garantizar la promesa comercial, la conservación de la estructura organizacional y física de las instalaciones, con costos razonables directamente relacionados con la calidad de servicio que recibe el cliente
Presencia de personal especializado para el cuidado físico, psicológico y terapéutico de los ancianos	El objetivo es conseguir que las personas mayores vivan sus años de madurez según lo desean, con libertad, independencia, y teniendo en cuenta sus necesidades de acuerdo a sus costumbres y aficiones. La idea principal es ofrecer una atención novedosa y diferente, integrada con todas las comodidades y el confort exclusivo de un club privado. "será un lugar de distracción exclusivo y totalmente equipado para atender las necesidades de los clientes: los adultos mayores"
Oportunidad de convivir con personas de la misma edad.	Las instalaciones, servicio y equipo especializado para la atención de los huéspedes que se pretenden recibir como miembros demostraran que el producto que se ofrece es un nuevo concepto de centro residencial especializado en la modalidad de club privado
Instalaciones completamente seguras	El desarrollo de productos, actividades y programas debe ser siempre, el resultado de un profundo conocimiento de las necesidades y anhelos de los clientes, para tal fin se pretende contar con la creación de un observatorio integrado por estudiantes que deseen hacer su práctica empresarial trabajando para el proyecto
Están comprometidos con una verificación diaria de las historias clínicas, control de medicamentos y consumo total o máximo posible de una dieta balanceada, ejercicios y terapias diarias, Un trato constante con calor humano, fraternal, de entorno familiar.	Programa preferencial con privilegios y servicios, los socios del club estarán acreditados por una tarjeta de membrecía que los cobijara para obtener mejores precios y acceso gratis a algunos de los productos y servicios

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 9: Paralelo Hogar Geriátrico y Club, segunda parte

Hogar geriátrico:	Club para adultos mayores	
Concepto:	Concepto:	
Terapia ocupacional	Servicio a la habitación 24 horas	
Terapia Física	Conductor las 24 horas	
Musicoterapia	Base de datos con la información importante de cada cliente	
Lecturas	Valoración medica gratis si el paciente así lo desea	
Valoración medica de ingreso	Convenio con EMI servicio de ambulancias y medico	
Carnetizacion con la información importante de cada cliente	Nutricionista	
Valoración medica de evolución en la instancia	Restaurante	carta
Convenio con EMI servicio de ambulancias y medico		buffet
Nutricionista		Menú y dietas terapéuticas
Alimentación con 5 servicios al día desayuno (solo en el internado) medias nueves almuerzo onces y comida		Manejo de dietas especiales
Manejo de dietas especiales	Personal debidamente calificado	
Personal debidamente calificado	Enfermería apoyo 24 horas	
Enfermería apoyo 24 horas	salón de conferencias, seminarios y cursos cortos en diferentes temas	
Comunión dos días a la semana	Oratorio	
Celaduría 24 horas	Celaduría 24 horas	
Caminatas lúdicas	Excelentes instalaciones: Cafetería, Café, Biblioteca, Salón de juegos, Billar, Zonas verdes, Zonas húmedas: (piscina, sauna, jacuzzi) , Sala de estar con home theater, Oratorio, Lavandería, Droguería, peluquería, Bar, Habitaciones individuales dobles, con monitoreo internet si así lo desean	
Excelentes instalaciones y zonas verdes		
Servicio de cable		
Internet		
Telefonía		
Circuito de cámaras conectado a internet para el monitoreo por parte de sus familiares	Circuito de cámaras conectado a internet para el monitoreo por parte de sus familiares	
Transporte	tarjeta que acredita la entrada de invitados especiales de los miembros del club	
Modalidades de instancia:	Servicio de cable	
Hogar permanente	Internet	
Hogar temporal: Diurno, Nocturno o fines de semana	Telefonía	
	Servicio de Terapias:	Fisioterapia y recuperación funcional
		Programas de estimulación psico-sensorial
		Terapia Ocupacional
		Psicoterapia
	Modalidades de instancia:	Club
		Cabañas/hotel
aparta/ hotel		

Fuente: Elaboración Propia

Como se puede observar en el cuadro anterior las principales diferencias entre los servicios prestados por estos dos tipos de instituciones radican en el valor agregado que le da la modalidad de club a este proyecto para adultos mayores, dicho valor agregado incluye elementos significativos que marcan la diferencia como: elegancia, clase, distinción, exclusividad, libertad, afiliación y en especial: Trato.

Aunque es indiscutible que los hogares geriátricos presentados en este trabajo como principales competidores prestan un servicio de excelente calidad, las necesidades que buscan satisfacer son las básicas de alimentación, cuidado y socialización, el club para adultos mayores por su parte busca ir mas allá, además de prestar atención a la satisfacción de dichas necesidades, busca que sus huéspedes disfruten su estadía, que sientan que la sociedad continua expandiendo la oferta de productos propios para esta población conscientes de que dicho mercado es mucho mas exigente y delicado, las instalaciones por ejemplo son una muestra de ello, con espacios y ambientes de lujo, que les proporciona ese sentimiento de exclusividad y los hace sentirse importantes dentro de su circulo social.

Al igual que las instalaciones, las diferentes actividades que se realicen al interior del club deben estar especialmente diseñadas y pensadas teniendo en cuenta las características físicas, psicológicas y sociales que las personas en la etapa de la adultez tardía poseen.

Los ancianos dejan de ser tratados como pacientes término que cobija al cliente de los hogares, casas o residencias geriátricas y se convierten en huéspedes demandantes de un servicio de alta calidad y que exigen confort más que cuidado pero que siguen necesitando seguridad.

La diferencia radica entonces en el enfoque que los dos casos les dan a los servicios que prestan, uno se dedica al cuidado de los adultos mayores y el otro

al servicio de alta calidad y que asegura exclusividad confort y buen gusto ofrecido al mismo target sin perder de vista el cuidado de sus necesidades físicas y psicológicas.

El club para adultos mayores busca además de ofrecer un lugar donde los adultos mayores puedan sentirse seguros, quiere ampliar el portafolio de productos ofrecidos. Incluyendo la población de los adultos mayores dentro de los posibles targets de mercado, su objetivo final no es simplemente obtener una rentabilidad económica representada en utilidades sino también prestar un servicio a la comunidad de adultos mayores en Colombia, busca poder lograr una rentabilidad social para ellos.

4. ELEMENTOS FUNDAMENTALES PARA EVALUAR LA ESTRATEGIA

El presente capítulo se desarrollará en los siguientes pasos: primero se identificarán las empresas que harán parte del grupo de competidores directos y que se evaluarán con las herramientas a utilizar, se explicará porque razón se eligieron dichos competidores directos, a continuación se realizará una descripción de los mismos, se explicará también una herramienta utilizada para muchos estudios sectoriales y de aplicación empresarial llamada análisis de las Fuerzas del mercado y por último se utilizará otra herramienta: Matriz T que ayude a visualizar estos competidores y las manchas blancas existentes en el sector que podrían ser explotadas, Con el fin de determinar por medio de su uso si la estrategia planteada así como las líneas de acción descritas en el capítulo anterior realmente pueden ser avaladas por estas herramientas como elementos que llevarían a lograr un proyecto exitoso.

4.1 Marco teórico:

Como introducción al capítulo se desarrollará un marco teórico acerca de la metodología que se utilizará en el desarrollo del mismo: **Análisis estructural de sectores estratégicos** que busca generar una percepción acerca de lo que ocurre en el sector estudiado, “para Porter el estratega debe conocer las características del entorno de la empresa y conseguir que esta se posicione de la mejor manera posible, mas aun cuando se requieren modificaciones debido a que las empresas viven en entornos Turbulentos”⁴² esta metodología complementa el DOFA elaborado y presentado en el capítulo anterior y puede llegar a validar la estrategia propuesta.

⁴² Restrepo Puerta, Luis Fernando, Rivera, Hugo Alberto. Análisis estructural de sectores estratégicos. Centro de estudios empresariales para la perdurabilidad. Facultad administración de empresas universidad del Rosario. Segunda edición Ed.

Al concientizarse de que las empresas hacen parte de ambientes cada vez más cambiantes y entornos muy agresivos “se hace necesario monitorear lo que ocurre en el sector para de esta forma poder no solo tomar decisiones sino estar en capacidad de disminuir el impacto negativo que estas podrían traer”⁴³

Esta metodología está enmarcada dentro de la teoría sistémica que afirma que las empresas hacen parte de un todo y no son sistemas en sí mismos, para poder gestionar una empresa es necesario entenderla, entender el todo y además sus interrelaciones complejas como sistemas dinámicos, por lo tanto el objetivo final de esta metodología es “comprender el sistema” lo cual conduce a introducir las cuatro herramientas básicas del análisis estructural fruto de una investigación previa realizada por los autores del libro citado en estas páginas y que se preguntaban acerca de “la importancia de la imitación y sus efectos perversos en el bienestar de un sector”⁴⁴.

Las siguientes son estas cuatro herramientas:

El análisis de hacinamiento: el cual busca identificar el nivel de imitación para definir hasta que punto el comportamiento de las empresas existentes en el sector presentan componentes similares por medio de los cuales se desarrolla una patología definida como: Equilibrio Competitivo.

El hacinamiento según la definición presentada en el glosario del libro: análisis estructural de sectores estratégicos de los señores: Luis Fernando Restrepo y Hugo Rivera, es “una patología estratégica consecuencia de una imitación de las mejores prácticas empresariales”.

La segunda herramienta y que será utilizada para este proyecto en particular se define como **Panorama competitivo**⁴⁵ el cual busca ratificar

⁴³ Restrepo Puerta, Luis Fernando, Rivera, Hugo Alberto. Análisis estructural de sectores estratégicos. Centro de estudios empresariales para la perdurabilidad. Facultad administración de empresas universidad del Rosario. Segunda edición Ed.

⁴⁴ *Ibíd.*

⁴⁵ Derechos de autor de Luis Fernando Restrepo Puerta.

la información obtenida del sector para identificar las manchas blancas o “espacios de mercado no atendidos en un sector o atendidos de forma deficiente por una o varias empresas, situación que al ser identificada permite a una empresa tomar decisiones sobre una posible entrada a dicho segmento”⁴⁶ muestra también, una visión temporal de los espacios que ocupan los competidores en el sector .

El panorama competitivo consta de tres ejes los cuales despliega los puestos de los competidores en los siguientes campos: variedades o productos ofrecidos en el sector, las necesidades que atiende o debería atender el mismo y por ultimo los canales por medio de los cuales los bienes o servicios ofrecidos son enviados al mercado.

La tercera herramienta “propuesta por Porter como parte de una metodología estratégica”⁴⁷ y la cual se respalda, gracias al trabajo de los dos autores ya citados: Luís Fernando Restrepo y Hugo Rivera, por un software que facilita la interpretación de los resultados: **Análisis estructural de las fuerzas del mercado** por medio de la cual se intentó aproximarse al estado de las fuerzas existentes en el sector y poder establecer las relaciones existentes en función del comportamiento de los competidores, compradores, servicios sustitutos y complementarios y frente al riesgo de ingreso de nuevos actores. Esta herramienta también se utilizara para el desarrollo de este capítulo y ayudara en la búsqueda de la validación de la estrategia propuesta para hacer exitosos este proyecto.

Para poder entender esta tercera herramienta es necesario tener claro las siguientes variables clave para realizar el análisis de las fuerzas del mercado las cuales están definidas como:

⁴⁶ Restrepo Puerta, Luis Fernando, Rivera, Hugo Alberto. Análisis estructural de sectores estratégicos. Centro de estudios empresariales para la perdurabilidad. Facultad administración de empresas universidad del Rosario. Segunda edición Ed.

⁴⁷ Ibíd.

4.1.1 Competidores

Empresas que hacen parte del sector estratégico y son competidores directos del producto o servicio que se va a ofrecer

“La intensidad de la rivalidad en el sector estratégico es la fuerza de los competidores de la industria. Para una empresa será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.”⁴⁸

4.1.2 Proveedores

Actores que brindan los insumos necesarios para el desarrollo de las actividades propias de las empresas que pertenecen al sector.

El análisis de las fuerzas del mercado busca determinar el nivel de poder de Negociación del proveedor en el sector estratégico.

Un mercado no será atractivo cuando Los proveedores estén muy bien organizados por ejemplo en gremios y tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. Mas si los insumos son clave y no existen sustitutos para dichos proveedores,

⁴⁸ Restrepo Puerta, Luis Fernando, Rivera, Hugo Alberto. Análisis estructural de sectores estratégicos. Centro de estudios empresariales para la perdurabilidad. Facultad administración de empresas universidad del Rosario. Segunda edición Ed.

mucho más grave aun si el proveedor muestra tendencias de integración hacia adelante. ⁴⁹

4.1.3 Compradores

Al igual que las fuerzas anteriores, el análisis de esta fuerza permite establecer el poder de negociación del comprador en el sector estratégico.

un mercado tampoco será atractivo cuando los compradores están muy bien organizados, el producto tiene varios sustitutos, el producto no es muy diferenciado, tiene algún valor agregado, o su costo es bajo, las exigencias por parte de los compradores serán mucho mayores en cuanto al precio, calidad etc. lo que podría llevara una reducción del margen de utilidad. Y es mucho mas grave aun cuando los compradores tienen alguna tendencia de integración hacia atrás.⁵⁰

4.1.4 Sustitutos

La idea es determinar el grado de amenaza de los productos sustitutos para el sector. Un mercado no es atractivo si existen muchos productos sustitutos, si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar con precios más bajos, lo que llevaría a reducir los márgenes de utilidad de la empresa y de la industria. ⁵¹

4.1.5 Nuevo competidores

El objetivo del análisis de esta fuerza es determinar el riesgo de ingreso de nuevas empresas al sector. Un mercado es atractivo dependiendo de

⁴⁹ Referido del libro del libro: Restrepo Puerta, Luis Fernando, Rivera, Hugo Alberto. Análisis estructural de sectores estratégicos. Centro de estudios empresariales para la perdurabilidad. Facultad administración de empresas universidad del Rosario. Segunda edición Ed.

⁵⁰ *Ibíd.*

⁵¹ *Ibíd.*

las barreras de entrada que presenta, si son fáciles o no de traspasar por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos, habilidades y destrezas para apoderarse de una parte del mercado.⁵²

4.1.6 Barreras de entrada

“Son características de un sector que, dada su contundencia, desestimulan el ingreso de nuevos competidores. Se habla de barreras altas o bajas al ingreso. Se entiende que un análisis desarrollado a partir de una determinada metodología determinará, con alguna precisión, el real estado de las barreras dentro de un continuo preestablecido. Por ejemplo, si el mecanismo diseñado para identificar el grado de la barrera implica un código de evaluación con matices, se hablará de barrera muy alta, alta, media alta, media baja, y baja.”⁵³

La última herramienta para el análisis estructural de sectores estratégicos es el **Análisis de competidores**: Con esta prueba se pretende observar el comportamiento de los competidores pertenecientes al sector e identificar su posición estratégica así como su nivel de productividad.

Una vez explicada la metodología a utilizar se da inicio a la aplicación de la misma en este proyecto:

Al iniciar con la labor de observación del sector de hogares y casas geriátricas en Bogotá, se identificaron algunos centros geriátricos y casa-hogares que no compiten directamente con la idea de negocio que se quiere presentar en este proyecto, sin embargo muchos pueden considerarse productos y/o servicios

⁵² Referido del libro del libro: Restrepo Puerta, Luis Fernando, Rivera, Hugo Alberto. Análisis estructural de sectores estratégicos. Centro de estudios empresariales para la perdurabilidad. Facultad administración de empresas universidad del Rosario. Segunda edición Ed.

⁵³ *Ibíd.*

sustitutos para el mismo. La razón de esta hipótesis es que este club para adultos contaría con algunas características diferenciadoras que harían que el grupo de competidores directos realmente sea muy reducido.

Como primera medida se quiere dejar claro que este club está diseñado para los adultos mayores y como concepto de adulto mayor se proponen dos definiciones: la primera define el término como el grupo de personas que alcanzan cierta edad en la que deben abandonar su trabajo, o bien el concepto que determina la ley en la que una vez cumplidos los requisitos de edad o tiempo de trabajo pueden aspirar a una pensión, se quiere dejar de lado algunas variables que pueden influir en el concepto que se tenga del término como lo son: enfermedades y discapacidades físicas o mentales.

Entonces se aclara que el target al que se quiere llegar con esta idea, es cualquier persona que pertenezca a estos dos grupos según las definiciones, sin importar su estado físico o mental, dejando esto claro, las personas que podrían utilizar los servicios del club no necesariamente buscan tratamiento o necesitan de alguna persona que cuide de ellos todo el tiempo y será un servicio al que puedan acceder, si así lo desean, adultos mayores que todavía cuentan con todas las capacidades y habilidades físicas y mentales en perfecto estado y que estén en busca de un lugar seguro y cómodo para distraerse.

Ahora bien, uno de los objetivos es ser diferenciados porque en el club para adultos mayores se atienden huéspedes y no pacientes. Si los clientes tienen alguna discapacidad o necesitan de algún trato especial, tanto las instalaciones como el personal está debidamente adecuado y capacitado para satisfacer sus necesidades, sin embargo no serán tratados como pacientes y sí como huéspedes de un hotel o de un club.

Otra característica de este club para adultos mayores y que lo hace diferente a otras instituciones es que no necesariamente los clientes tienen que ser

internos, se ofrece el servicio de aparta hotel o cabañas si así lo desean, pero es solo si el cliente lo pide.

En definitiva este proyecto no busca ser identificado como un hogar gerontológico cuya razón social sea identificar y encontrar las alternativas de tratamientos para los ancianos, ni casas u hogares geriátricos que según La definición que dio el IMSERSO (Instituto de Mayores y Servicios Sociales de España) de las residencias se refería a ellas como centros que ofrecen atención integral y vivienda permanente a personas mayores de 60 años que, por su problemática familiar, social y/o económica, no pueden ser atendidos en sus propios domicilios y necesitan de estos servicios. Este proyecto es un club, un servicio que deciden obtener y no que necesitan obligatoriamente. Lo que si se puede hacer es asegurar que la estadía en las instalaciones puede otorgar satisfacción a sus necesidades y traer alegría a las personas que se identifiquen con tales problemáticas contando con que no todos los clientes pertenecen este grupo.

Los puntos anteriormente expuestos llevan a identificar solamente **4 competidores directos**, sin embargo no lo son porque precisamente cumplan con las características propias de un club o un hotel sino porque su servicio al cliente es superior desde el punto de vista que sus clientes cuentan con todo lo necesario para sentirse como huéspedes y no como pacientes, además proporcionan lo necesario para hacerlos sentir seguros y en un ambiente agradable, en comparación con otros institutos donde el servicio al cliente no es lo que persiguen y si el tratamiento adecuado y oportuno para sus enfermedades o discapacidades.

Estas cuatro instituciones identificadas son las siguientes y se presentara de manera general los servicios que ofrecen:

4.2 Competidores directos para el proyecto:

4.2.1_ Casa Hogar San Patricio:

Para lograr satisfacer de manera integral las necesidades de vivienda de las personas de tercera edad, han desarrollado una casa de arquitectura moderna con la privacidad del hogar, en una completa infraestructura de servicios proporcionándoles independencia y facilidad en el acceso a todas las habitaciones para atender las necesidades físicas, emocionales y sociales de las personas de edad avanzada y procura que tengan un ambiente igual o mejor al que existe en un núcleo familiar adecuado

Tabla 10: Servicios Casa Hogar San Patricio

Servicios	
Alimentación 5 comidas al día	
Terapia ocupacional dirigida.	• Remembranza musical.
	• Juegos de mesa.
	• Dinámica de estimulación mental.
Servicio de enfermería durante su estadía.	• Cuidados básicos.
	• Curaciones.
	• Administración de medicamentos.
	• Toma y control de signos vitales.
Servicio de lavandería.	
Afilación al servicio de urgencias médicas.	
Excelentes instalaciones y zonas verdes	
Internet.	
Televisión por cable para cada habitación.	
Parqueadero para visitantes.	
Servicios adicionales:	• Médico.
	• Nutrición y dieta.
	• Auxiliar de enfermería permanente.
	• Terapia ocupacional, física y respiratoria.
Modalidades de atención:	• Hogar permanente.
	• Hogar temporal.
	• Diurno, Nocturno y Fines de semana.

Fuente: Elaboración Propia

4.2.2 Nuevo country:

Hogar gerontológico reconocido por su excelente servicio al cliente y su continua búsqueda de planes innovadores que hacen que la estadía de sus clientes sea placentera, segura, cómoda y agradable

Cuentan con el servicio de externado e internado y para ambos tipos de servicios prestan los siguientes beneficios:

Tabla 11: Servicios Nuevo country

Servicios
Terapia ocupacional
Terapia Física
Música terapia
Lecturas
Valoración medica de ingreso
Carnetización con la información importante de cada cliente
Valoración medica de evolución en la instancia
Convenio con EMI servicio de ambulancias y medico
Nutricionista
Alimentación con 5 servicios al día desayuno (solo en el internado) medias nueves almuerzo onces y comida
Manejo de dietas especiales
Personal debidamente calificado
Enfermería apoyo 24 horas
Toma de signos vitales dos veces al día
Comunión dos días a la semana
Celaduría 24 horas
Caminatas lúdicas
Excelentes instalaciones y zonas verdes
Servicio de cable
Internet
Telefonía
Circuito de cámaras conectado a internet para el monitoreo por parte de sus familiares
Transporte
Dos sedes para escoger según sus necesidades y gustos

Fuente: Elaboración Propia

4.2.3 Hogar Geriátrico la casa:

Este hogar geriátrico esta respaldado por la marca Colombia es pasión y nació de la asociación: Linero asociados compañía albergue S.A. la cual busca dar respuesta a la necesidad de la población adulta mayor acostumbrada a ciertas comodidades, el sueño de estos socios es ofrecer al país un servicio especializado y de óptima calidad para esta población, este hogar gerontológico fue abierto en el año de 1995, su misión primordial es lograr que los adultos mayores tengan un hogar compartido por personas de su misma edad y

condición, asegurándoles mantener un sentimiento de libertad e independencia junto con un personal altamente calificado.

Esta ubicada entre chía y Guaymaral y cumple las expectativas tanto de quienes son independientes en sus actividades como de quienes necesitan ayuda para su desempeño, ofrecen un ambiente tranquilo y de grata convivencia con hermosos comedores, salas de visita, y lectura, solario, salón de belleza, capilla, gimnasio y jardines

Su portafolio esta conformado por algunos servicios especializados como:

Tabla 12: Servicios Hogar Geriátrico la casa

Servicios

Centro de día con transporte desde y hacia Bogotá, hogar temporal que esta diseñado para vacaciones y atención Post-operatorios, y hogar permanente como vivienda de larga estancia.
Servicio de enfermería a domicilio por parte del personal altamente calificado
Servicio completo de alimentación, aseo diario de la habitación, lavandería.
Atención de terapia física y ocupacional
Auxiliares de enfermería 24 horas
Cuidador exclusivo si es necesario
Servicio de EMERMEDICA
Instalaciones modernas y muy bien adecuadas a sus necesidades y gustos.

Fuente: Elaboración Propia

4.2.4 Plenitud Otoñal:

Es un hogar para el adulto mayor que ofrece un ambiente acogedor y amable atendido por personal calificado diseñado como residencia temporal o permanente y adecuado a las condiciones físicas y mentales de sus clientes respetando su privacidad y ofreciendo un lugar seguro para habitar.

Nació hace 25 años con el fin de prestar servicios asistenciales a la población adulta mayor de la ciudad de Medellín Colombia, cuenta con gran reconocimiento por la excelente calidad de vida que brinda a sus huéspedes gracias a que cuentan con un modelo asistencial propio que ha sido diseñado para cumplir con las expectativas de usuarios y dentro de las normas legales a las que esta sometidas este tipo de instituciones.

Los huéspedes disponen de un espacio ambientado a su gusto y cuentan con una excelente infraestructura que cumple con los requisitos legales para garantizar todas las condiciones de seguridad en un ambiente de libertad.

Ofrece los siguientes servicios:

Tabla 13: Servicios Plenitud Otoñal

<u>Servicios</u>
Plan asistencial personalizado
Promoción de bienestar
Apoyo espiritual
Asistencia médica
Enfermería permanente
Terapia ocupacional
Apoyo psico-socio-familiar
Recreación
Alojamiento individual
Alimentación
Cuidado de imagen y belleza
Lavandería
Apoyo odontológico y fisioterapeuta

Fuente: Elaboración Propia

Precios:

Un apartamento de una alcoba con alojamiento mensual para una persona independiente con todos los servicios incluidos, tiene un costo de \$3.000.000, la persona adicional en el mismo espacio tiene un costo de \$2.000.000. Además también le podemos ofrecer alojamiento temporal, cuentan con múltiples espacios para el esparcimiento como son:

Tabla 14: Servicios Plenitud Otoñal 2

Servicios
Piscina Climatizada.
Gimnasio totalmente dotado
Sala de Internet
Biblioteca
Salón de billares
Salón de juegos
Peluquería
Oratorio
Taller
Terrazas
Salas de televisión
Salón de conferencias
Senderos peatonales

Fuente: Elaboración Propia

En la tarifa esta incluidos servicios públicos, telefonía local, Internet inalámbrico y no hay costos de administración. Sin costo adicional tienen incluidas dos salidas al mes a diferentes sitios de la ciudad, estas visitas siempre cuentan con el debido acompañamiento. También manejan planes de capacitación para adultos mayores, clases de Internet y manejo de celulares.

Para Plenitud Otoñal uno de los más grandes objetivos es la integración familiar, por eso motivan a las familias de sus usuarios a participar en las diferentes actividades. Cuentan con las mejores instalaciones en el país, con todo esto quieren ayudar al cambio de mentalidad con respecto a los sitios que existen para esta población y así lograr la dignificación de los adultos mayores en la sociedad.

Este último esta definido para el caso particular de este trabajo como el competidor directo y que representa la mayor amenaza para este proyecto en el sector de hogares geriátricos, su idea de negocio presenta grandes similitudes con el servicio ofrecido por un club o un hotel y su nicho de mercado es el mismo que se quiere manejar en este proyecto: estratos 4, 5, y 6.

4.3 Aplicación herramientas para evaluar el proyecto:

4.3.1 Herramienta panorama competitivo:

Una vez identificados estos cuatro competidores para el sector de hogares geriátricos, se presentara la herramienta de panorama competitivo aplicada al proyecto, donde se identificarán las manchas blancas del sector, aquellos espacios poco atendidos o totalmente desatendidos para este mercado, la matriz T, introducida anteriormente, en este proyecto en particular, se trabajará junto con la teoría de la pirámide de necesidades de Maslow, teoría reconocida por sus grandes aportes a la administración y al mercadeo porque intenta representar de manera jerárquica las necesidades de los seres humanos que manejan sus motivaciones y que podrá ser de gran ayuda en el momento de crear el eje vertical superior de la matriz T para el panorama competitivo, este eje representa las necesidades por cubrir en el mercado objetivo.

4.3.2 Teoría de la pirámide de necesidades de Maslow:

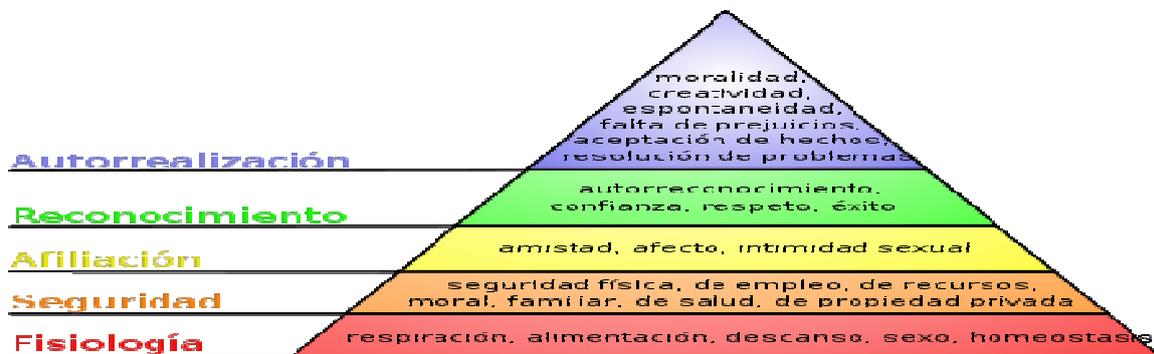
Esta teoría es un modelo psicológico propuesto por Abraham Maslow, en su obra: Una teoría sobre la motivación humana (en inglés, A Theory of Human Motivation) de 1943, su teoría dice que a medida que los hombres satisfagan sus necesidades más básicas, desarrollarán también sus necesidades y deseos más elevados.

Propone también organizar estas necesidades jerárquicamente y las organiza en una pirámide que consta de 5 niveles: “los cuatro primeros niveles pueden ser agrupados como «necesidades de déficit» (deficit needs o D-needs); al nivel superior lo denominó «auto-actualización», «motivación de crecimiento», o «necesidad de ser» (being needs o B-needs). «La diferencia estriba en que mientras las necesidades de déficit pueden ser satisfechas, la necesidad de ser es una fuerza impelente continua».

La idea básica de esta jerarquía es que las necesidades más altas ocupan nuestra atención sólo cuando se han satisfecho las necesidades inferiores de la pirámide. Las fuerzas de crecimiento dan lugar a un movimiento ascendente en la jerarquía, mientras que las fuerzas regresivas empujan las necesidades prepotentes hacia abajo en la jerarquía.”⁵⁴

El siguiente cuadro es transcrito del mismo artículo citado en el párrafo anterior:

Ilustración 11: Pirámide de Maslow: jerarquía de necesidades.



Fuente: <http://zaragozaciudad.net/zemmz/upload/20070909195934-piramide-maslow.jpg>,

Recuperado; Julio 2009

4.3.2.1 Necesidades fisiológicas:

Son necesidades fisiológicas básicas para mantener la homeostasis (referente a la salud); dentro de estas, las más evidentes son:

- Necesidad de respirar, beber agua, y alimentarse.
- Necesidad de mantener el equilibrio de la temperatura corporal.
- Necesidad de dormir, descansar, eliminar los desechos.
- Necesidad de evitar el dolor

⁵⁴ Vargas, Julia. Teoría de las necesidades de Maslow. Artículo publicado en: www.teoriasadministrativas.com.co

4.3.2.2 Necesidades de seguridad y protección:

Estas surgen cuando las necesidades fisiológicas se mantienen compensadas. Son las necesidades de sentirse seguro y protegido; incluso desarrollar ciertos límites de orden. Dentro de ellas se encuentran:

- Seguridad física y de salud.
- Seguridad de empleo, de ingresos y recursos.
- Seguridad moral, familiar y de propiedad privada.

4.3.2.3 Necesidades de afiliación y afecto:

Están relacionadas con el desarrollo afectivo del individuo, son las necesidades de asociación, participación y aceptación. Se satisfacen mediante las funciones de servicios y prestaciones que incluyen actividades deportivas, culturales y recreativas. El ser humano por naturaleza siente la necesidad de relacionarse, ser parte de una comunidad, de agruparse en familias, con amistades o en organizaciones sociales. Entre estas se encuentran: la amistad, el compañerismo, el afecto y el amor.

4.3.2.4 Necesidades de estima:

Maslow describió dos tipos de necesidades de estima, una alta y otra baja.

- La estima alta concierne a la necesidad del respeto a uno mismo, e incluye sentimientos tales como confianza, competencia, maestría, logros, independencia y libertad.
- La estima baja concierne al respeto de las demás personas: la necesidad de atención, aprecio, reconocimiento, reputación, estatus, dignidad, fama, gloria, e incluso dominio.

La merma de estas necesidades se refleja en una baja autoestima y el complejo de inferioridad.

4.3.2.5 Necesidades de Auto-realización:

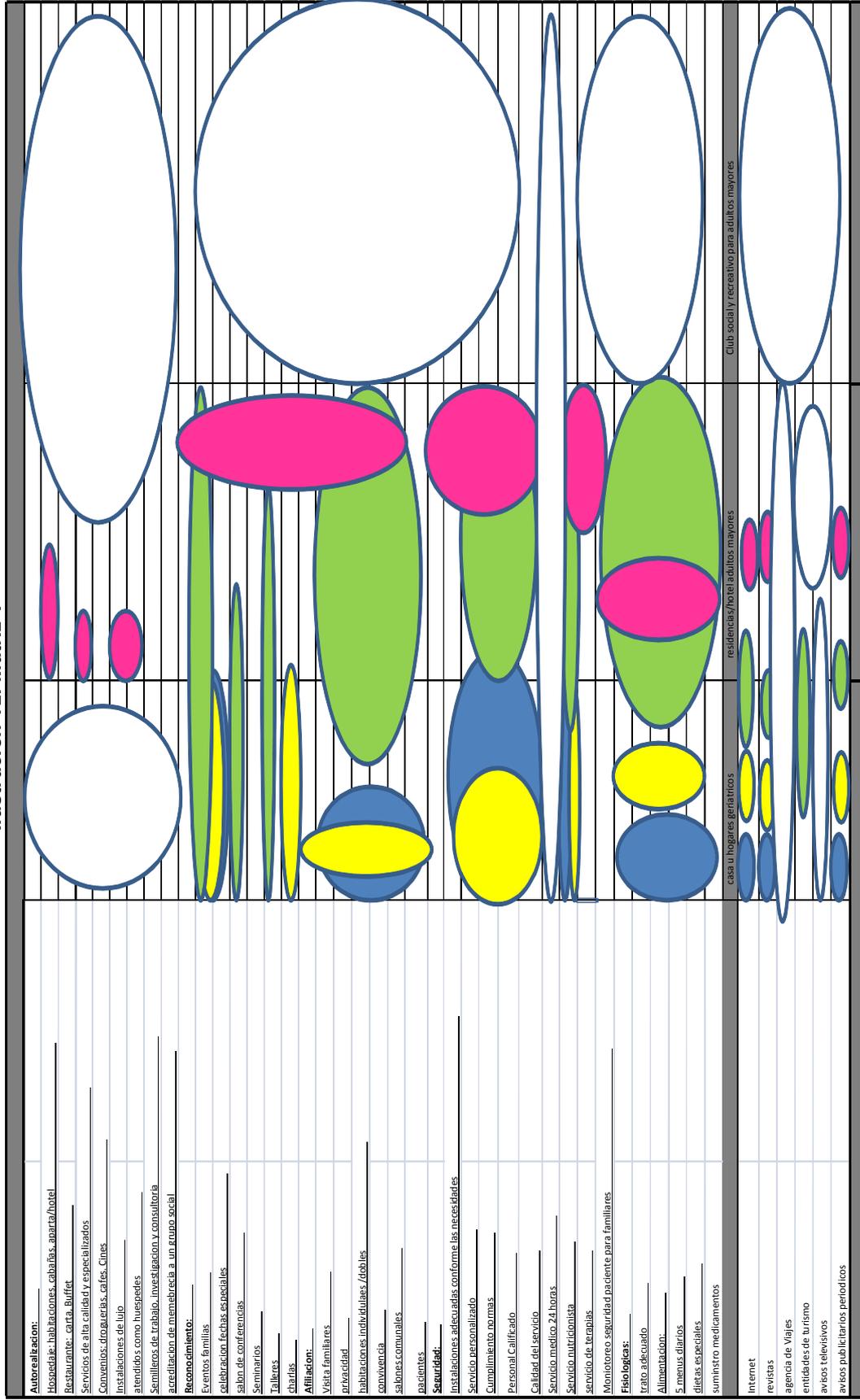
Este último nivel es algo diferente y Maslow utilizó varios términos para denominarlo: «motivación de crecimiento», «necesidad de ser» y «auto-realización».

Son las necesidades más elevadas, se hallan en la cima de la jerarquía, y a través de su satisfacción, se encuentra un sentido a la vida mediante el desarrollo potencial de una actividad. Se llega a ésta cuando todos los niveles anteriores han sido alcanzados y completados, al menos, hasta cierto punto. Estas necesidades son aquellas que premian el trabajo, o el esfuerzo de las personas. Pueden estar representadas en el momento de obtener ciertos productos o servicios de lujo.

4.3.3 Matriz T

A continuación se presentara la matriz T para este caso en particular que propone este trabajo, teniendo en cuenta la teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow explicadas anteriormente, aplicándola a las necesidades que se pueden llegar a presentar en este mercado.

Ilustración 12: Matriz T



Fuente: Elaboración Propia

Los resultados que arrojados por el análisis de la matriz T del Panorama competitivo deja ver grandes manchas blancas en cuanto a productos ofrecidos en este sector, por lo general la competencia se concentra en los productos: Hogares y/o casa geriátricas, que en los mejores casos tienden a convertirse en residencias muy bien equipadas y por su excelente servicio e instalaciones de alta calidad pueden confundirse con residencias/hoteles ofrecidos para los adultos mayores.

Sin embargo estas empresas se concentran en la satisfacción de necesidades básicas y de seguridad para esta población que es precisamente lo que mas demandan del servicio ofrecido en este tipo de instituciones.

Algunas instituciones como: Nuevo Country hogar gerontológico ha transformado su concepto de hogar gerontológico y ha buscado llegar a la satisfacción de las necesidades de afiliación e incluso algunas de las necesidades de reconocimiento de sus clientes.

Un competidor importante para este proyecto es: Plenitud Otoñal, empezando porque ha variado el concepto utilizado para nombrar a sus clientes de pacientes a huéspedes, además a l largo de los años de existencia de esta institución se ha encargado de llenar espacios de necesidades antes insatisfechas para este mercado de adultos mayores: necesidades de afiliación, de reconocimiento e incluso algunas necesidades de auto realización como: la modalidad de hospedaje, instalaciones de lujo y semilleros de trabajo e investigación promocionados para los huéspedes.

En este mercado todavía hay muchos espacios desatendidos sobre todo en cuanto a los servicios y productos que se encarguen de la satisfacción de necesidades de reconocimiento y auto realización además de las necesidades fisiológicas y de seguridad.

Para el caso de este proyecto y la estrategia presentada para lograr una empresa exitosa y perdurable, este análisis de competitividad representado en la matriz T , demuestra que la idea de negocio efectivamente esta tratando de llenar espacios para el mercado de adultos mayores desatendido hasta el momento, o débilmente atendidos. Al estar dirigido a los mercados 4, 5 y 6, se puede lograr atraer clientes que estén en busca de la satisfacción de estas necesidades por el estilo de vida que están acostumbrados llevar.

Al no querer tener como objeto social: el reconocimiento como casa u hogar geriátrico y si como club para adultos mayores, se está intentando no hacinar mas el mercado en estos productos y si presentar uno nuevo para el sector: La modalidad de Club exclusivo y de esparcimiento para adultos mayores.

Después de realizar el anterior análisis de la herramienta análisis de competitividad, se presentara la herramienta: fuerzas del mercado y su respectivo análisis de aplicación a este proyecto en particular:

4.4 Resultados análisis de fuerzas del mercado

4.4.1 Nivel de Rivalidad:

“el nivel de rivalidad es el grado de competencia, pugna o enfrentamiento que se presenta en un sector para lograr una posición se determina con algunas variables, entre ellas: grado de concentración, nivel de costos fijos, velocidad de crecimiento del sector, costos de cambio, grados de hacinamiento, incrementos en la capacidad, presencia extranjera y barreras de salida”⁵⁵

El nivel de rivalidad entre competidores arroja un nivel **medio bajo** esto se puede explicar para el caso de este proyecto porque la idea de club privado para adultos mayores no existe en Colombia, sin embargo se toma como

⁵⁵ Restrepo Puerta, Luis Fernando, Rivera, Hugo Alberto. Análisis estructural de sectores estratégicos. Centro de estudios empresariales para la perdurabilidad. Facultad administración de empresas universidad del Rosario. Segunda edición Ed

competidores algunos hogares geriátricos de muy buena calidad y cuyo nicho de mercado está dado por estratos del 4, 5 y 6 principalmente, uno de ellos ubicado en el Poblado (Medellín) se acerca mucho mas a esta idea por el excelente servicio que ofrece.

El sector no muestra realmente competencia directa, dadas las características de este proyecto no se encuentra hacinado y por lo tanto el nivel de rivalidad no es muy alto.

Cabe aclarar que existen muchos hogares geriátricos en Colombia que no cumplen con los requerimientos básicos que este tipo de instituciones necesitan para atender su mercado como debe, esto hace que el sector se vea mucho más reducido y que pueda identificarse con algún tipo de subsector dentro del macro sector de hogares geriátricos colombianos.

4.4.2 Poder de negociación de compradores:

“es el nivel de influencia o de dominio que presenta el comprador dentro del sector, en el caso de tener un poder de negociación los compradores al exigir mejor calidad y servicio pueden derivar en rivalidad entre competidores, la influencia se determina con algunas variables: grado de concentración, importancia del proveedor para el comprador, grado de hacinamiento, costos de cambio, facilidad de integración hacia atrás, importancia del insumo en el proceso e información del comprador sobre el proveedor”⁵⁶

El análisis arroja un resultado de un nivel: **equilibrio y medio alto** en cuanto al grado de negociación, en este caso los factores que pueden hacer de esta fuerza un elemento relevante y que llevaría a niveles bajos esta fuerza de

⁵⁶ Restrepo Puerta, Luis Fernando, Rivera, Hugo Alberto. Análisis estructural de sectores estratégicos. Centro de estudios empresariales para la perdurabilidad. Facultad administración de empresas universidad del Rosario. Segunda edición Ed

mercado serian: la existencia de muchos sustitutos, el producto no es diferenciado, un bajo costo o una buena organización de los compradores.

Los compradores del proyecto, los clientes, no encontraran fácilmente muchos sustitutos a este producto como tal y a los servicios que se ofrecen. Las personas que llegan al club buscan algo distinto a lo ofrecido por cualquier casa u hospital geriátrico por lo tanto el número de sustitutos para el producto que están buscando no es muy amplio, podría ser tal vez sustituido en tal caso por hogares o casas geriátricas que presten excelentes servicios en excelentes instalaciones totalmente adecuadas para el cuidado que debe prestarse a los clientes con sus respectivas necesidades especiales, o también puede verse sustituido por un club o un hotel pero en estos dos últimos casos el hecho de que las instalaciones no satisfagan completamente sus necesidades puede convertirse en un factor de suma importancia a la hora de toma de decisión por parte del cliente.

Es por esto la necesidad de enfocarse entonces a la prestación de un excelente servicio personalizado y de atención al cliente, se quiere llevar la idea de hogar gerontológico, hogar geriátrico residencias para adultos mayores a un nuevo concepto de club para adultos mayores, ampliar el portafolio de productos y servicios ofrecidos a este mercado, empezando a darle la importancia que tiene esta población en la sociedad y el efecto de la misma en las cifras de consumo nacionales.

4.4.3 Poder de Negociación Proveedores:

“es el nivel de influencia o de dominio que presenta el proveedor con respecto a los clientes, la influencia se determina con algunas variables entre ellas: grado de concentración, presión de sustitutos, niveles de ventaja, importancia de insumo en el proceso, costos de cambio, amenaza de integración hacia

adelante, información del proveedor sobre el comprador y nivel de hacinamiento”⁵⁷

El nivel esta en **equilibrio** en cuanto a esta fuerza de mercado, en este sector los proveedores no se encuentran organizados gremialmente, los proveedores serian: alguna empresa que preste el servicio de ambulancia y atención inmediata y de urgencia para los ancianos como por ejemplo EMERMEDICA o EMI, personal capacitado en su gran mayoría del SENA, un proveedor de alimentos y bebidas para el manejo de cafeterías y restaurantes, seria también importante contar con un proveedor de servicios integrados de internet-televisión y teléfono, una empresa que preste servicios de aseo, y todos los proveedores necesarios para la construcción de la planta física del club. Para el proyecto, el nivel de negociación está en equilibrio puesto que e club seria cliente importante para estas empresas lo que le daría un mayor campo de negociación con ellos, y no se tiene ninguna amenaza de integración hacia adelante por parte de los proveedores.

Sin embargo se podría aprovechar algunos convenios con instituciones de educación técnica como el SENA para poder patrocinar muchos de sus estudiantes tanto en su etapa productiva como en su etapa practica y asegurarles plazas laborales en esta institución, aprovechando los beneficios laterales que se obtendrían por parte del gobierno si se pudiera administrar correctamente este convenio.

También podría ser una institución donde estudiantes de carreras como medicina, enfermería, odontología, nutrición puedan llevar a cabo sus prácticas profesionales y de esta forma crear convenios con las universidades que pueden servir para la implementación de observatorios, y centros de estudio que promuevan el mejoramiento de la calidad de vida de esta población.

⁵⁷ Restrepo Puerta, Luis Fernando, Rivera, Hugo Alberto. Análisis estructural de sectores estratégicos. Centro de estudios empresariales para la perdurabilidad. Facultad administración de empresas universidad del Rosario. Segunda edición Ed

4.4.4 Riesgo de Ingreso:

“Es la mediación de la probabilidad o posibilidad que existe para que nuevos entrantes inviertan en el sector analizado al hacerlo los nuevos competidores demandan recursos y comparen el mismo mercado en detrimento de los participantes actuales”⁵⁸

Arroja un resultado de nivel en **equilibrio** sin embargo esta es una fuerza de suma importancia para el club puesto que tal vez es la que podría llegar a limitar la entrada al mercado, las barreras de entrada son altas por el costo que implica montar el proyecto, la inversión inicial es supremamente costosa (esto se vera en el capitulo 5) por el lado de políticas gubernamentales también se encuentran limitantes puesto que la reglamentación a este tipo de instituciones es amplia y estricta y más ahora que se han presentado muchos accidentes en lugares donde habitan personas de la tercera edad.

Una vez adentro del sector y construido e proyecto el riesgo es un poco alto por los costos, pero se puede ver mitigado por la alta probabilidad de éxito del negocio debido a los pocos competidores y su valor agregado_ (ver capitulo 5 análisis financiero del proyecto).

El análisis de las fuerzas de mercado puede dejar a la vista otro factor importante para el estudio de este caso en particular y es el hecho de que el poder de negociación con los compradores esta entre equilibrio y medio alto lo cual indica una cierta ventaja desde el punto de vista que sustituir este servicio y productos asociados no es fácil para el cliente una vez ha adquirido la

⁵⁸ Restrepo Puerta, Luis Fernando, Rivera, Hugo Alberto. Análisis estructural de sectores estratégicos. Centro de estudios empresariales para la perdurabilidad. Facultad administración de empresas universidad del Rosario. Segunda edición Ed

membrecía, su costo de cambio puede ser muy alto si no logra encontrar un lugar similar y que cumpla con las características que se pretenden ofrecer en el club, sin embargo *esta ventaja no es tan trascendental en el momento en que el cliente esta tomando la decisión, la ventaja solo se da una vez se ha conocido el servicio.*

El poder de negociación con los proveedores es neutro, no se corre ninguna amenaza potencial de integración hacia adelante por parte de ellos y tampoco de integración hacia atrás de parte de este proyecto por lo tanto en este punto no hay decisiones trascendentales que tomar mas que alianzas estratégicas como por ejemplo contratar en un 80% como mínimo en personal SENA y además contar con un plan para trabajar con aprendices Sena que puedan llevar a cabo su etapa practica en el proyecto cumpliendo así una labor social, teniendo en cuenta el decreto del 16 de abril del 2009 expedido por el gobierno nacional donde los empresarios podrán voluntariamente ampliar la cuota de aprendices SENA que tienen en sus plantas y una vez terminada su etapa practica podrán ser vinculados directamente.

Otro factor importante para tener en cuenta es la grafica de atractividad por barreras del sector que arroja la prueba de análisis de Fuerzas del mercado, esta grafica ubica al proyecto entre rendimientos bajos y elevados y riesgosos lo cual deja claro que por barreras tanto de entrada como de salida el proyecto se convierte en una empresa bastante riesgosa por los costos que implicaría tanto: invertir en ella, como dejarla después de haberla iniciado, el costo de oportunidad para los inversionistas es alto en este sector de servicios de salud y confort.

El análisis de fuerzas de mercado, hace ver esta empresa como un proyecto riesgoso desde la perspectiva de un alto nivel de inversión inicial y altos costos de cambio, sin embargo, es un puede llegar a ser rentable teniendo en cuenta

el análisis del sector, de los competidores y de los espacios de mercado desatendidos que se analizaron anteriormente en este capítulo, el proyecto puede ser exitoso en el sector de hogares y casas geriátricas, por ser una idea innovadora el nivel de rivalidad no es alto, se sale un poco del sector como tal, pero se expande al sector de servicios ofrecidos a los adultos mayores cuyo nivel de necesidades requiere de mucha más atención y dedicación que es precisamente lo que buscan los futuros clientes según las quias de entrevistas realizadas a una muestra de población objetivo (ver anexos)

En el capítulo cinco se ampliará este resultado de viabilidad del proyecto arrojado por las herramientas utilizadas en este capítulo, pero dejará ver además lo concerniente a la inversión monetaria y las tasas de retorno del proyecto en el futuro.

A continuación se analizará otro punto importante para el desarrollo de este trabajo y que está también muy ligado a la viabilidad del proyecto: el marco legal, se considera una barrera de entrada y por la importancia que tiene para la realidad el proyecto: club para adultos mayores, se hizo necesario trabajarlo como un capítulo aparte.

5 MARCO LEGAL DEL PROYECTO

Este trabajo presenta y pretende la creación, desarrollo de una institución Club eminentemente dirigida a propiciar la mejor calidad de vida que pueda dársele a una persona que pertenezca al llamado grupo de la “tercera edad”.

Desafortunadamente para esta sociedad política, legislativa jurídica este grupo conformado por el adulto mayor es tan vulnerable como el de la niñez. El estado no ha creado un programa que se encuentre exclusivamente dirigido al cuidado y atención de la vejez, ni en su salud física ni en su desarrollo psicológico, el poder legislativo igualmente no ha dado preponderancia al manejo de este grupo vulnerable, creando normas obligatorias que señalen y determinen la forma como los diferentes municipios, EPS, SISBEN, hospitales, deban tratar y valorar al adulto mayor. Consecuencialmente, la justicia no tiene normas que aplicar y por tanto, la desatención es casi total.

Se ha tenido en cuenta, para este trabajo, no solamente, este hecho general al cual están sometidos un alto porcentaje de ancianos en este país, sino en forma especial, un grupo de adultos mayores que pareciera a simple vista ser o estar beneficiados por pertenecer a un rango económico alto y formar parte de familias con un nivel cultural y social que irían en términos generales, de un estrato cuatro hacia arriba. Se podría pensar que al tener atención médica, en la mayoría de los casos una pensión promedio que permita alimentación y vestido no requieren otro tipo de atención y que serían privilegiados en su grupo social.

Al hacer un estudio frente a los principios constitucionales se ha llegado a concluir que el adulto mayor que pertenece a los llamados estratos cuatro, cinco y seis carecen en un alto porcentaje de atención física, psicológica y alimentaria, que concuerde con el estilo de vida que llevaron en su adultez, especialmente la

carencia afectiva y de atención a molestias físicas constantes es tan notoria y tan difícil de llenar o modificar que ha sido la razón, como ya se menciono, para presentar este trabajo que podría ser, al llevarlo a la práctica, una solución real y muy benéfica para todo este grupo de personas que fueron útiles, importantes para la sociedad y grupo familiar en que se desarrollaron y que en un momento de su vida se ven abandonadas por empezar a carecer de actitudes físicas y psicológicas en razón a la edad.

5.1 PRINCIPIOS CONSTITUCIONALES:

De manera general, la constitución política señala los Derechos Fundamentales, de todo ser humano, y que deben ser aplicados con mayor severidad en el adulto mayor, que al empezar a perder sus capacidades plenas merece, con mayor razón que se le garanticen y se le hagan prácticos sus derechos.

Son estos:

- a. ARTICULO 11: “El derecho a la vida es inviolable..”
- b. ARTICULO 13: “Todas las personas nacen libres e iguales ante la ley...
“El estado promoverá las condiciones para que la igualdad sea real y efectiva y adoptará medidas a favor de grupos discriminados y marginados.

“El estado protegerá especialmente a aquellas personas que por su condición económica, física o mental, se encuentren en circunstancia de debilidad manifiesta y sancionará los abusos o maltratos que contra ella se cometan”.

- c. ARTICULO 16: “Todas las personas tienen derecho al libre desarrollo de su personalidad...”
- d. ARTICULO 46: “El Estado, la sociedad y la familia concurrirán para la protección y la asistencia de las personas de la tercera edad y promoverán su integración a la vida activa y comunitaria.

“El Estado les garantizará los servicios de la seguridad social integral y el subsidio alimentario en caso de indigencia”.

e. ARTICULO 51: “Todos los colombianos tienen derecho a vivienda digna..”

La Ley 319 de 1996 establece, en su artículo 17 la protección de los ancianos “Toda persona tiene derecho a protección especial durante su ancianidad. En tal cometido, los Estados Partes se comprometen a adoptar de manera progresiva las medidas necesarias a fin de llevar este derecho a la práctica y en particular:

- a. Proporcionar instalaciones adecuadas, así como alimentación y atención médica especializada a las personas de edad avanzada que carecen de ella y no se encuentran en condiciones de proporcionárselas por sí mismas.
- b. Ejecutar programas laborales específicos destinados a conceder a los ancianos la posibilidad de realizar una actividad productiva adecuada a sus capacidades respetando su vocación o deseos.
- c. Estimular la formación de organizaciones sociales destinadas a mejorar la calidad de vida de los ancianos.

La Resolución 46 de 1991, aprobó los principios de las Naciones Unidas a favor de las personas de edad que deberán ser, de una significativa atención en salud, dadas las condiciones de desgaste físico que normalmente afecta a esta población.

Es frecuente observar la difícil situación que viven la mayor parte de las personas mayores vinculadas a hogares geriátricos que les brindan diversos servicios los cuales no cumplen con los requisitos básicos y permiten que a su interior se desarrollen conductas que atentan contra los derechos humanos de esta población.

Teniendo en cuenta todos estos principios constitucionales y la obligatoriedad que como ciudadanos y profesionales se tienen frente al desarrollo armónico la

sociedad es que se presenta la creación de una institución que presente al adulto mayor todas las comodidades físicas y psicológicas que se merecen después de una vida de trabajo y aporte a la sociedad, al haber contribuido a la creación de familia y Patria, y con el fin de desarrollar plenamente todos los principios constitucionales que se han transcrito anteriormente, y que en sí mismos demandan para este grupo de personas mayores que en muchas ocasiones y por diversos motivos es confiado a personas ajenas al grupo familiar, profesionalismo, respeto, responsabilidad, eficiencia y tolerancia.

La institución presentada tendrá como principio rector el bienestar integral del adulto mayor. Desde el momento que solicite los servicios será el deber brindarle información, atención y principalmente un ambiente amable y seguro que le permita sentirse apreciado, respetado e importante en la satisfacción de sus necesidades.

Queriendo garantizar el cumplimiento de todos los principios constitucionales, respetando la dignidad humana y queriendo darle el respeto verdadero a una persona que al llegar a la mayoría de edad empieza a perder capacidades físicas y mentales es que, este club que hoy presentamos será exigente en el personal que contrate en las instalaciones que ofrezca, en los servicios que preste, para que en conjunto estén destinados especialmente al bienestar del anciano.

Se debe tener en cuenta que el club será una persona jurídica, sociedad Limitada, regida por las normas propias del derecho privado y especial del Código de Comercio.

Pero, que de acuerdo a su objeto Social y a las funciones que cumplirá frente a la sociedad deberá cumplir y estar sujeto a los lineamientos jurídicos que el consejo municipal y la alcaldía tengan dispuesto para el funcionamiento de los hogares geriátricos según el lugar geográfico donde se ubique.

Lógicamente, de acuerdo al desarrollo de su objeto, al excelente servicio que quiere prestar y el grupo de personas al que esta dirigido, tendrá que tener en cuenta:

- a. Las instalaciones físicas deberán construirse y adecuarse a las necesidades del adulto mayor, esto es, rampas, barandas, calidad y condición de los pisos, servicios sanitarios totalmente adecuados, habitaciones con ventilación, luz, camas, sillas, no solamente adecuadas al beneficiario, sino, que eviten y no causen riesgos para el usuario en su funcionamiento.
- b. Alimentación: deberá contar con personas especializadas en el manejo adecuado de la compra, conservación y preparación de alimentos de acuerdo a las necesidades alimenticias y médicas de los usuarios.
- c. Salud: como toda institución que atiende y presta servicios debe mantener una enfermería las 24 horas del día, disponibilidad de médico y ambulancia, teniendo en cuenta las necesidades del grupo de personas a que esta dirigido el club. Igualmente, el club, podrá, a través de enfermeras profesionales ofrecer el servicio de suministro de medicamentos a horas y en formas determinadas según estrictas órdenes médicas que el usuario deberá anexar.
- d. Recreación: a través de personal especializado se deberá brindar al usuario una gama de actividades que de acuerdo a sus capacidades pueda desarrollar y le permita sentirse activo y hábil, esto es: juegos al aire libre, juegos de mesa, salón de baile, costurero, salón de televisión, actividad religiosa, y se incluirá igualmente actividades fuera del club, con acompañantes que les permita el desarrollo normal de las actividades como: cobro de Pensión, compras, citas médicas, salidas a cine, etc..

Siendo el club un ente de carácter privado y cuya finalidad es prestar la atención integral al adulto mayor, exigirá al usuario que se encuentre afiliado a una EPS o al SISBEN, que le garantice el servicio de salud, ya que esta es una obligación

estatal de la que deberá gozar el anciano mayor como lo determina la constitución política.

Se considera, que brindar a la comunidad colombiana un club como el que se describe en este trabajo es colaborar con el cumplimiento cabal que todos los principios y normas señaladas y contribuir de alguna manera con el bienestar personal e individual de un grupo que vive en un estado de soledad y abandono psicológico y afectivo, en razón a que precisamente, la misma sociedad obliga a que la mayoría de familias que pertenecen a los estratos a los que se refiere este proyecto para mantenerse en ellos deben utilizar casi la totalidad de su tiempo realizando trabajos o viviendo en el exterior o manteniendo sus propias familias, lo que no les permite por exceso de ocupación brindar a sus padres, tíos, abuelos o hermanos mayores la comodidad integral que tuvieron en su adultez.

El marco legal del proyecto fue considerado como una barrera de entrada debido a la normatividad estricta para este tipo de negocios que se dedican a atender a personas de la tercera edad, pero siguiendo la línea de la estrategia definida en el capítulo dos, y los objetivos específicos se considera que no es una barrera de entrada alta, y que el hecho de cumplir y acatar con todas las normas que la legislación adopta para este tipo de instituciones puede convertirse en un valor agregado para este proyecto, que no solo busca ser rentable económicamente sino brindar a la comunidad rentabilidad social por medio del cuidado adecuado y merecido para la población de adultos mayores.

6 PROYECCION Y ANALISIS FINANCIERO DEL PROYECTO

Con este capítulo se pretende hacer una evaluación financiera del proyecto, esto con el fin de definir y determinar las diferentes fortalezas y debilidades que en el existen, para lo cual se planteara un escenario inicial para el proyecto al que se realizara un diagnostico inicial, en el cual se pondrá a prueba la viabilidad financiera del club y se generaran estrategias pre-operativas con el fin de asegurar el mejor resultado para el negocio.

Para lograr lo anterior se usara como herramienta para evaluación financiera por medio de métodos matemáticos – financieros, que son métodos que generan escenarios de futuro los cuales son evaluados con el fin de poder anticipar el comportamiento de la empresa en el tiempo, y anticipar problemas a largo plazo. Las principales herramientas para la evaluación financiera son el valor presente neto (VPN) y la tasa interna de retorno (TIR), aun que ambas son el resultado de un mismo método, solo que expresan los resultados de forma diferente.

6.1 Valor Presente Neto (VPN)

El Valor presente Neto es el método de evaluación financiera de proyectos por excelencia y el más conocido al momento de querer evaluar proyectos de inversión en el largo plazo. El VPN evalúa si una inversión cumple el objetivo de maximizar el beneficio de la misma y de generar los rendimientos esperados por los inversionistas.

La evaluación financiera por medio del VPN toma quia de entrevista 4 factores para su evaluación, la inversión de los accionistas o inversionistas del negocio,

los flujos netos de efectivo (Flujo de caja), la tasa de descuento (la tasa de rentabilidad esperada por los accionistas) y el calculo del valor presente neto de la inversión.

6.2 Inversión Inicial:

Es el valor del desembolso que hará los accionistas del negocio, al momento de la inversión, estos luego se representaran en el valor de los activos, inversión diferida y capital de trabajo de la empresa. Los activos fijos son todos los bienes tangibles usados en la operación del negocio, es decir equipos, maquinaria, terreno y parecidos. La inversión diferida es como su nombre lo dice una inversión, la cual se usara para la puesta en marcha del negocio, es decir la inversión usada en la construcción, adecuación y gastos varios necesarios para el inicio de operaciones. Y por ultimo el capital de trabajo son los requerimientos de efectivo necesarios para cubrir los ciclos negativos de liquidez, es decir son los activos corrientes necesarios para operación del negocio.

Es importante mencionar que mas allá de la existencia de la inversión inicial, el proyecto podría llegar a necesitar de re-inversión, esto con el fin de cubrir las necesidades de efectivo que puedan surgir durante el tiempo de operación del negocio, esta será tratada de igual forma que la inversión inicial.

6.3 Los Flujos netos de Efectivo:

Los Flujos Netos de Efectivo son el resumen de los egresos y los ingresos reales de efectivo esperados por la ejecución del negocio, es decir el movimiento de efectivo que generara la empresa como resultado de su operación (Flujo de Caja).

La finalidad del flujo de caja es la de servir de presupuesto y definir la fuente de los ingresos de la unidad de negocio y la forma como se dispondrá de estos, esto con el objetivo de evaluar si la empresa generara y producirá el suficiente

efectivo para hacer frente a las necesidades de la misma. Al mismo tiempo que se encuentran las necesidades de efectivo que tendrá la empresa en el periodo evaluado.

La estructura del flujo de caja es la siguiente:

Tabla 15: Flujo de Caja

+	Ingresos afectados a impuestos
-	Egresos afectados a impuestos
-	Gastos no desembolsables
=	Utilidad antes de impuesto
-	Impuesto
=	Utilidad después de Impuesto
+	Ajustes por gastos no desembolsados
-	Egresos no afectados a impuestos
+	Beneficios no afectados a impuestos
+	Beneficios no afectados a impuestos
=	Flujo de caja

Fuente: www.gerencie.com Recuperado: Julio 2009

6.4 Tasa de Descuento:

Es la tasa de oportunidad del dinero o costo de capital, mide el costo de oportunidad que se incurre por tener dinero invertido en el proyecto, y se puede entender como la rentabilidad que deja de percibir el inversionista por tener el dinero en el proyecto y no en otras posibilidades de inversión.

6.5 Valor Presente Neto (VPN):

El valor presente neto, es el resultado de traer a valor presente todos los flujos de efectivos generados a causa del proyecto, en el periodo de estudio, esto con el fin de evaluar el valor que tienen estos a moneda actual, para esto se usa la tasa de descuento, ya que es con la rentabilidad esperada de la inversión que se convierte a valor presente los flujos de efectivo. De una manera mas simplificada el VPN no es más que traer a valor presente los ingresos generados por el proyecto y restarle los egresos de efectivos a causa del mismo, si el valor es positivo se considera una buena opción de inversión, ya que el proyecto estaría generando una rentabilidad mayor en el tiempo a la exigida por los inversionistas.

6.6 Tasa Interna de Retorno (TIR)

Este es un método que busca encontrar una tasa de interés en la cual se cumpla la condición más básica al momento de iniciar un proyecto, que es que el VPN del mismo sea no menos de 0. Es la TIR es aquella tasa en la cual el valor presente de los flujos de caja de los periodos dan 0, otra forma de interpretarlo es la siguiente la TIR es la rentabilidad por periodo real de la inversión.

6.7 Evaluación Financiera

6.7.1 Inversión Inicial

El primer paso al momento de iniciar la evaluación financiera del proyecto es determinar el monto de la inversión inicial necesaria para poner en marcha la empresa, con este fin se divide las necesidades del inversión del Club por las

diferentes unidades de negocio que en el existen esto con e fin de determinar una primera aproximación al valor de inversión en cada área.

La primera unidad de negocio que se estudia, debido a su importancia, es el área del restaurante, para este estudio se tomaron los valores promedio del mercado, además de información entregada entrevista que se tuvo con el gerente del Hotel Charleston Santa teresa de Cartagena, que gentilmente proporciono mucha de la información de la que se presentara a continuación, vale aclarar que mucha de la información aquí presentada es inicial y esta sujeta a cambios en el futuro.

El restaurante que se planea instalar a la interior del Club, es un restaurante de la más alta calidad, con un servicio de primer nivel, con un ambiente acogedor para los clientes y una carta y selección de platos adecuado para las necesidades de todos los clientes. Con el fin de lograr esto de ha pensado en la creación de un restaurante que contara con 15 mesas, lo que permitiría tener una capacidad aproximada de entre 50 a 60 personas, esto con la finalidad de hacer del restaurante un punto clave en la estrategia de negocio del club, con el fin de poder atender este nivel de demanda se ha pensado en la implementación de 3 maquinas de facturación estratégicamente ubicadas para permitir la mayor velocidad en el servicio.

Además de lo anterior se planea convertir al restaurante en un área en la cual los socios del club se sientan cómodos y tranquilos, con esto en la mente se planea adecuar y estructurar el restaurante de tal forma que todos los clientes se sientan cómodos en sus instalaciones, y se genere la sensación de privacidad y confort al interior de este.

A continuación se presenta los datos presupuestados para la adecuación y puesta en marcha del restaurante del club:

Tabla 16: Información de la Unidad de Negocio de Restaurante

Restaurante

Restaurante Muebles y Varios

	Cantidad	Valor	Valor Total
Numero de mesas	15	\$ 400.000	\$ 6.000.000
Sillas	60	\$ 80.000	\$ 4.800.000
Enseres Comedor	N/A	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000
Maquinas de toma de pedido y Facturación	3	\$ 2.000.000	\$ 6.000.000
Equipos de sonido para restaurante	N/A	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000
Equipos de Cocina	N/A	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000
Enseres Cocina	N/A	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000
TOTAL			\$ 51.800.000

Restaurante Presupuesto Inmuebles

	Q	Valor	Valor Total
Adecuación área del Restaurante	N/A	\$ 20.000.000	\$ 20.000.000
Adecuación Cocina	N/A	\$ 15.000.000	\$ 15.000.000
TOTAL			\$ 35.000.000

Fuente: Elaboración Propia

Además del restaurante, como un área básica para el club, se planea la instalación de un gimnasio este gimnasio funcionara como un servicio adicional del club, y como parte de la filosofía que se tiene en el club, este gimnasio no será como cualquier otro de la ciudad, el gimnasio estará adecuado para las necesidades especiales de las personas mayores de 50 años con mayor énfasis en el entrenamiento cardiovascular y en la parte de rehabilitación física, conforme a esto se planea la implementación en mayor medida de maquinas para el ejercicio cardiovascular y de estimulación física, no obstante el gimnasio contara con equipo adecuado para las personas que deseen realizar un trabajo mas exigente l parte muscular.

Tabla 17: Unidad d Negocio Gimnasio

Gimnasio

Gimnasio Muebles y Varios

	Cantidad	Valor	Valor Total
Maquinas	N/A	\$ 20.000.000	\$ 20.000.000
Muebles y Equipos oficina Gimnasio	N/A	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000
TOTAL			\$ 30.000.000

Adecuación Gimnasio

	Cantidad	Valor	Valor Total
Adecuación Gimnasio	N/A	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000

Fuente: Elaboración Propia

Otra unidad de negocio con la que contara el club es el área del Spa, la cual estará equipada con todos los equipos necesarios para proporcionar el mejor servicio para los clientes, al igual que el gimnasio el spa estará diseñado en primera medida de acuerdo a las necesidades de las personas mayores por lo que estará en posibilidad de prestar servicios de rehabilitación y estimulación física, pero de igual forma que el gimnasio con capacidad de prestar servicios diferentes.

Es importante mencionar que esta presupuestado a demás la instalación de un salón de belleza al interior de las instalaciones del club, esto con el fin de prestar este servicio a los clientes, tanto mujeres como a los hombres.

Tabla 18: Información Spa

SPA

Muebles y Varios

	Cantidad	Valor	Valor Total
Cubículos	3	\$ 2.500.000	\$ 7.500.000

Inmuebles

	Cantidad	Valor	Valor Total
Adecuación y Decoración	N/A	\$ 20.000.000	\$ 20.000.000

Salón de Belleza

	Cantidad	Valor	Valor Total
Adecuación	N/A	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000

Fuente: Elaboración Propia

Como se ha mencionado en anterioridad, el foco del negocio son las personas de mayor edad, y como parte de la estrategia del negocio esta la capacidad de ofrecer un servicio adecuado para ellas, con esto en mente es necesario la implementación de un consultorio medico al interior de las instalaciones del club, en capacidad de atender la necesidades básicas de los clientes, a la ves de poder atender cualquier emergencia. Se piensa contratar un medico de planta que sea especialista en el trato de personas de mayor edad esto en búsqueda de hacer de este el medico de cabecera para todos nuestros clientes. También para esto se contara con todo el equipo necesario para el trato de personas de la tercera edad.

Tabla 19: Información Consultorio Medico

Consultorios Médicos

	Cantidad	Valor	Valor Total
Muebles y Equipo Consultorio	N/A	\$ 30.000.000	\$ 30.000.000
Adecuación	N/A	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000
Equipos de Fisioterapia	N/A	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000

Fuente: Elaboración Propia

Como parte importante de la estrategia del negocio es el de proporcionar un ambiente de tranquilidad y comodidad a todos los clientes, y entre una de las muchas zonas diseñadas para esto se encuentra la de las zonas húmedas, las cuales contarán con un área de sauna, turco y jacuzzi, esto para buscar la mayor relajación de los clientes.

Además de todo lo anterior se deberá hacer una adecuación de todas las instalaciones, esto para hacer del todo el club una zona adecuada para personas de la tercera edad, no solo en seguridad, si no en ambiente y comodidad.

Tabla 20: Inversión en el Club

Zonas Húmedas

	Cantidad	Valor	Valor Total
Creación y Adecuación	N/A	\$ 60.000.000	\$ 60.000.000

Club General

	Cantidad	Valor	Valor Total
Muebles, equipos y Varios	N/A	\$ 60.000.000	\$ 60.000.000
Adecuación y decoración	N/A	\$ 90.000.000	\$ 90.000.000

Fuente: Elaboración Propia

Luego de esta primera aproximación a los costos iniciales, siendo consientes que es una base que deberá ser revaluada, se encuentran los siguiente totales para la inversión inicial. Los cuales dan un monto de inversión inicial de \$414.300.000.

Tabla 21: Inversión por Concepto

Inversión

Muebles, equipos y varios	\$ 189.300.000
Adecuación	\$ 225.000.000

Fuente: Elaboración Propia

Para fines de la evaluación económica aparte de la inversión inicial en adecuación y equipos, hay que tener en cuenta los costos de nomina. A

continuación se muestran los sueldos aproximados para cada cargo en el club, estos fueron encontrados de información del empleo.com.

Tabla 22: Sueldos

Sueldos

Meseros	\$	800.000
Barman	\$	1.200.000
Auxiliar de Cocina	\$	800.000
Chef	\$	4.000.000
Recepcionista	\$	1.000.000
Músico	\$	1.500.000
Médico	\$	3.000.000
Enfermera	\$	2.500.000
Auxiliar de Enfermería	\$	1.500.000
Personal de aseo	\$	496.900
Entrenador Deportivo	\$	1.500.000
Conductores	\$	496.900
Nutricionista	\$	2.500.000
Fisioterapeuta	\$	2.500.000
Esteticista	\$	700.000
Estilista	\$	600.000
Masajista	\$	600.000

Fuente: Elaboración Propia

Además de la nomina se contempla el pago de seguridad privada que se muestra a continuación. Se ha decidido que en primera instancia no se tendrá edificio propio, si no que se buscara el arrendamiento de un edificio, el cual se adecuara y se pondrá a punto con todas la necesidades que exige el negocio.

Tabla 23: Información de Costos, Precios y Margen Operacional

Costo de la seguridad Privada

SMLV	\$	496.900
Costo seguridad	\$	4.273.340
Costo Anual	\$	51.280.080

Arriendo Local

Arriendo local Comercial	\$	30.000.000
--------------------------	----	------------

Margen Operacional Negocios del Club

Margen del Restaurante	20%
Margen del Bar	25%
Margen del Spa	10%

Precios

Precio Promedio x Persona en el Restaurante	\$	45.000
Valor Promedio de las Prestaciones del Spa	\$	25.000
Consumo Promedio x Persona en el Bar	\$	35.000
Valor promedio en el Salón de Belleza	\$	15.000

<u>Costos Mensuales</u>	Mensual	Anual
Servicios	\$ 3.000.000	\$ 36.000.000,00
Gasolina	\$ 500.000	\$ 6.000.000,00
Materiales de Aseo	\$ 1.500.000	\$ 18.000.000,00
Pago de Seguro	\$ 2.000.000	\$ 24.000.000,00
Reserva de Emergencia	\$ 1.000.000	\$ 12.000.000,00
Profesores Externos	\$ 3.000.000	\$ 36.000.000,00

Fuente: Elaboración Propia

En la información anterior se muestran los márgenes de utilidad de las 3 unidades de negocio que facturan por aparte de la mensualidad del club, es decir son los servicios que no van incluidos en la mensualidad, estos son el restaurante, el SPA y el Bar. Estos servicios como se ha mencionado tendrán tarifas independientes y funcionaran como un ingreso adicional para el club. En adición a los márgenes de utilidad se presentan los gastos promedio por persona que se esperan percibir por la prestación de estos servicios. Además se agregan algunos costos adicionales mensuales del club.

A continuación se muestran las tarifas de afiliación y la mensualidad que deberá pagar cada socio del club, junto a la forma en que se podría llegar a financiar la inversión inicial, que como se menciona en anterioridad esta en cerca de \$414.000.000 millones de pesos.

Tabla 24: Costos de Afiliación y Financiación

Costo de Afiliación

Costo de Afiliación	\$	4.000.000
Mensualidad	\$	500.000

Financiación

Crédito	80%	\$	371.440.000
Inversión	20%	\$	92.860.000

Fuente: Elaboración Propia

Una vez determinadas las condiciones iniciales de operación del negocio se pasa a hacer el presupuesto de ventas e ingresos de cada una de las unidades de negocio. Es importante que todos los presupuestos, simulaciones y la evaluación financiera esta realizada en un horizonte de 10 años.

Tabla 25: Operación Restaurante

	1	2	3	4
Numero de Mesas	15	15	15	15
Rotación diaria	1,9	2,0	2,0	2,1
Mesas Usadas	28,5	29,4	30,2	31,1
Promedio uso de mesas (personas)	2,2	2,2	2,2	2,2
Atención diaria Promedio (Personas)	63	65	67	69
Atención Mensual	1756	1808	1863	1918
Atención Anual	21067	21699	22350	23021
Ingresos Anuales del Restaurante	\$ 948.024.000	\$ 976.464.720	\$ 1.005.758.662	\$ 1.035.931.421
Costo Operacional del Restaurante	\$ 758.419.200	\$ 781.171.776	\$ 804.606.929	\$ 828.745.137
Utilidad Operacional Anual del restaurante	\$ 189.604.800	\$ 195.292.944	\$ 201.151.732	\$ 207.186.284

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 26: Operación Restaurante años 5-10

5	6	7	8	9	10
15	15	15	15	15	15
2,1	2,2	2,3	2,3	2,4	2,5
32,1	33,0	34,0	35,1	36,1	37,2
2,2	2,2	2,2	2,2	2,2	2,2
71	73	75	77	79	82
1976	2035	2096	2159	2224	2291
23711	24423	25155	25910	26687	27488
\$ 1.067.009.364	\$ 1.099.019.645	\$ 1.131.990.234	\$ 1.165.949.941	\$ 1.200.928.440	\$ 1.236.956.293
\$ 853.607.491	\$ 879.215.716	\$ 905.592.187	\$ 932.759.953	\$ 960.742.752	\$ 989.565.034
\$ 213.401.873	\$ 219.803.929	\$ 226.398.047	\$ 233.189.988	\$ 240.185.688	\$ 247.391.259

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 27: Operación Bar – Restaurantes

	1	2	3	4
Atención diaria Promedio (Personas)	60	70	80	90
Atención Mensual	1680	1960	2240	2520
Atención Anual	20160	23520	26880	30240
Ingreso Anual del Bar	\$ 705.600.000	\$ 823.200.000	\$ 940.800.000	\$ 1.058.400.000
Costo operacional del Bar	\$ 529.200.000	\$ 617.400.000	\$ 705.600.000	\$ 793.800.000
Utilidad operacional del Bar	\$ 176.400.000	\$ 205.800.000	\$ 235.200.000	\$ 264.600.000

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 28: Operación Bar – Restaurantes años 5-10

5	6	7	8	9	10
90	90	90	90	90	90
2520	2520	2520	2520	2520	2520
30240	30240	30240	30240	30240	30240
\$ 1.058.400.000	\$ 1.058.400.000	\$ 1.058.400.000	\$ 1.058.400.000	\$ 1.058.400.000	\$ 1.058.400.000
\$ 793.800.000	\$ 793.800.000	\$ 793.800.000	\$ 793.800.000	\$ 793.800.000	\$ 793.800.000
\$ 264.600.000	\$ 264.600.000	\$ 264.600.000	\$ 264.600.000	\$ 264.600.000	\$ 264.600.000

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 29: Operación Spa

	1	2	3	4
Atención diaria Promedio (Personas)	60	70	80	90
Atención Mensual	1680	1960	2240	2520
Atención Anual	20160	23520	26880	30240
Ingreso Anual del Bar	\$ 705.600.000	\$ 823.200.000	\$ 940.800.000	\$ 1.058.400.000
Costo operacional del Bar	\$ 529.200.000	\$ 617.400.000	\$ 705.600.000	\$ 793.800.000
Utilidad operacional del Bar	\$ 176.400.000	\$ 205.800.000	\$ 235.200.000	\$ 264.600.000

*Fuente: Elaboración Propia***Tabla 30: Operación Spa años 5-10**

5	6	7	8	9	10
90	90	90	90	90	90
2520	2520	2520	2520	2520	2520
30240	30240	30240	30240	30240	30240
\$ 1.058.400.000	\$ 1.058.400.000	\$ 1.058.400.000	\$ 1.058.400.000	\$ 1.058.400.000	\$ 1.058.400.000
\$ 793.800.000	\$ 793.800.000	\$ 793.800.000	\$ 793.800.000	\$ 793.800.000	\$ 793.800.000
\$ 264.600.000	\$ 264.600.000	\$ 264.600.000	\$ 264.600.000	\$ 264.600.000	\$ 264.600.000

*Fuente: Elaboración Propia***Tabla 31: Operación Salón de Belleza**

	1	2	3	4
Atención Diaria Promedio (Persona)	20	30	40	40
Atención Mensual	560	840	1120	1120
Atención Anual	6720	10080	13440	13440
Ingreso Anual del salón de Belleza	\$ 100.800.000	\$ 151.200.000	\$ 201.600.000	\$ 201.600.000

*Fuente: Elaboración Propia***Tabla 32: Operación Salón de Belleza años 5-10**

5	6	7	8	9	10
40	40	40	40	40	40
1120	1120	1120	1120	1120	1120
13440	13440	13440	13440	13440	13440
\$ 201.600.000	\$ 201.600.000	\$ 201.600.000	\$ 201.600.000	\$ 201.600.000	\$ 201.600.000

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 33: Ingresos de Afiliación y Mensualidad

	1	2	3	4
Afiliaciones al Año	40	50	40	40
Numero de Afiliados	40	90	130	170
Ingresos x Afiliaciones (Anual)	\$ 160.000.000	\$ 200.000.000	\$ 160.000.000	\$ 160.000.000
Ingreso mensual x mensualidad	\$ 20.000.000	\$ 45.000.000	\$ 65.000.000	\$ 85.000.000
Ingreso Anual x mensualidad	\$ 240.000.000	\$ 540.000.000	\$ 780.000.000	\$ 1.020.000.000

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 34: Ingresos de Afiliación y Mensualidad años 5-10

5	6	7	8	9	10
40	30	20	10	10	10
210	240	260	270	280	290
\$ 160.000.000	\$ 120.000.000	\$ 80.000.000	\$ 40.000.000	\$ 40.000.000	\$ 40.000.000
\$ 105.000.000	\$ 120.000.000	\$ 130.000.000	\$ 135.000.000	\$ 140.000.000	\$ 145.000.000
\$ 1.260.000.000	\$ 1.440.000.000	\$ 1.560.000.000	\$ 1.620.000.000	\$ 1.680.000.000	\$ 1.740.000.000

Fuente: Elaboración Propia

A continuación se muestra el plan de financiación de la forma que se había mostrado en anterioridad. Con un crédito sobre el 80% de la inversión inicial a 10 años. El préstamo tendrá un interés cercano al 2%, lo cual equivale a un interés del 26,82% efectivo anual.

Tabla 35: Financiación

	0	1	2	3	4
Saldo Inicial	\$ 371.440.000	\$ 471.075.732	\$ 458.135.631	\$ 441.724.453	\$ 420.911.112
Intereses	\$ 99.635.732,17	\$ 126.362.199,77	\$ 122.891.123,75	\$ 118.488.960,07	\$ 112.905.952,11
Pago	-	(139.302.301)	(139.302.301)	(139.302.301)	(139.302.301)
Pago intereses	-	(102.158.301)	(102.158.301)	(102.158.301)	(102.158.301)
Amortización de la Deuda	-	\$ 37.144.000	\$ 37.144.000	\$ 37.144.000	\$ 37.144.000
Saldo Final	\$ 471.075.732	\$ 458.135.631	\$ 441.724.453	\$ 420.911.112	\$ 394.514.763

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 36: Financiación años 5-10

5	6	7	8	9	10
\$	\$	\$	\$	\$	
394.514.763	361.037.810	318.580.939	264.735.361	196.446.148	\$ 109.838.914
\$ 105.825.348,07	\$ 96.845.430,09	\$ 85.456.722,81	\$ 71.013.088,24	\$ 52.695.067,21	\$ 29.463.387,35
\$	\$	\$	\$	\$	
(139.302.301)	(139.302.301)	(139.302.301)	(139.302.301)	(139.302.301)	\$ (139.302.301)
\$	\$	\$	\$	\$	
(102.158.301)	(102.158.301)	(102.158.301)	(102.158.301)	(102.158.301)	\$ (102.158.301)
\$	\$	\$	\$	\$	
37.144.000	37.144.000	37.144.000	37.144.000	37.144.000	\$ 37.144.000
\$	\$	\$	\$	\$	\$
361.037.810	318.580.939	264.735.361	196.446.148	109.838.914	(0)

Fuente: Elaboración Propia

También se realizara una depreciación sobre los activos fijos del club la cual se muestra a continuación, la depreciación será en 5 años de forma lineal. Se estima que al inicio de operación el club tendrá equipos y muebles por un valor de \$239.300.000 de pesos.

Tabla 37: Depreciación

	1	2	3	4	5
Valor en Libros	\$				
Depreciación del	239.300.000,00	191.440.000,00	143.580.000,00	95.720.000,00	47.860.000,00
Periodo	\$	\$	\$	\$	\$
Valor al final del	47.860.000,00	47.860.000,00	47.860.000,00	47.860.000,00	47.860.000,00
Periodo	\$	\$	\$	\$	\$
	191.440.000,00	143.580.000,00	95.720.000,00	47.860.000,00	-

Fuente: Elaboración Propia

Para liquidación de nomina se tiene en cuenta los diferentes salarios base estimados con anterioridad y a estos se les hace la liquidación de las diferentes prestaciones estipuladas por ley, esto con el fin de conocer los egresos reales por concepto de nomina que tendrá el club, esta información se ilustra a continuación.

Tabla 38: Nomina

	Sueldo	Auxilio de Transporte	Base salarial
Meseros	\$ 800.000	\$ 50.000,00	\$ 850.000
Barman	\$ 1.200.000	-	\$ 1.200.000
Auxiliar de Cocina	\$ 800.000	\$ 50.000,00	\$ 850.000
Chef	\$ 4.000.000	-	\$ 4.000.000
Recepcionista	\$ 1.000.000	-	\$ 1.000.000
Músico	\$ 1.500.000	-	\$ 1.500.000
Medico	\$ 3.000.000	-	\$ 3.000.000
Enfermera	\$ 2.500.000	-	\$ 2.500.000
Auxiliar de Enfermería	\$ 1.500.000	-	\$ 1.500.000
Personal de aseo	\$ 496.900	\$ 50.000,00	\$ 546.900
Entrenador Deportivo	\$ 1.500.000	-	\$ 1.500.000
Conductores	\$ 496.900	\$ 50.000,00	\$ 546.900
Nutricionista	\$ 2.500.000	-	\$ 2.500.000
Fisioterapeuta	\$ 2.500.000	-	\$ 2.500.000
Esteticista	\$ 700.000	\$ 50.000,00	\$ 750.000
Estilista	\$ 600.000	\$ 50.000,00	\$ 650.000
Masajista	\$ 600.000	\$ 50.000,00	\$ 650.000

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 39: Salud y Pensión

	Salud	Pensión
Meseros	\$ 72.250,00	\$ 102.000,00
Barman	\$ 102.000,00	\$ 144.000,00
Auxiliar de Cocina	\$ 72.250,00	\$ 102.000,00
Chef	\$ 340.000,00	\$ 480.000,00
Recepcionista	\$ 85.000,00	\$ 120.000,00
Músico	\$ 127.500,00	\$ 180.000,00
Medico	\$ 255.000,00	\$ 360.000,00
Enfermera	\$ 212.500,00	\$ 300.000,00
Auxiliar de Enfermería	\$ 127.500,00	\$ 180.000,00
Personal de aseo	\$ 46.486,50	\$ 65.628,00
Entrenador Deportivo	\$ 127.500,00	\$ 180.000,00
Conductores	\$ 46.486,50	\$ 65.628,00
Nutricionista	\$ 212.500,00	\$ 300.000,00
Fisioterapeuta	\$ 212.500,00	\$ 300.000,00
Esteticista	\$ 63.750,00	\$ 90.000,00
Estilista	\$ 55.250,00	\$ 78.000,00
Masajista	\$ 55.250,00	\$ 78.000,00

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 40: Parafiscales

	Subsidio Familiar	SENA	ICBF
Meseros	\$ 34.000	\$ 17.000	\$ 25.500
Barman	\$ 48.000	\$ 24.000	\$ 36.000
Auxiliar de Cocina	\$ 34.000	\$ 17.000	\$ 25.500
Chef	\$ 160.000	\$ 80.000	\$ 120.000
Recepcionista	\$ 40.000	\$ 20.000	\$ 30.000
Músico	\$ 60.000	\$ 30.000	\$ 45.000
Medico	\$ 120.000	\$ 60.000	\$ 90.000
Enfermera	\$ 100.000	\$ 50.000	\$ 75.000
Auxiliar de Enfermería	\$ 60.000	\$ 30.000	\$ 45.000
Personal de aseo	\$ 21.876	\$ 10.938	\$ 16.407
Entrenador Deportivo	\$ 60.000	\$ 30.000	\$ 45.000
Conductores	\$ 21.876	\$ 10.938	\$ 16.407
Nutricionista	\$ 100.000	\$ 50.000	\$ 75.000
Fisioterapeuta	\$ 100.000	\$ 50.000	\$ 75.000
Esteticista	\$ 30.000	\$ 15.000	\$ 22.500
Estilista	\$ 26.000	\$ 13.000	\$ 19.500
Masajista	\$ 26.000	\$ 13.000	\$ 19.500

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 41: Prestaciones

	Prima	Cesantías	Interés cesantías
Meseros	\$ 66.666,67	\$ 66.666,67	\$ 8.000,00
Barman	\$ 100.000,00	\$ 100.000,00	\$ 12.000,00
Auxiliar de Cocina	\$ 66.666,67	\$ 66.666,67	\$ 8.000,00
Chef	\$ 333.333,33	\$ 333.333,33	\$ 40.000,00
Recepcionista	\$ 83.333,33	\$ 83.333,33	\$ 10.000,00
Músico	\$ 125.000,00	\$ 125.000,00	\$ 15.000,00
Medico	\$ 250.000,00	\$ 250.000,00	\$ 30.000,00
Enfermera	\$ 208.333,33	\$ 208.333,33	\$ 25.000,00
Auxiliar de Enfermería	\$ 125.000,00	\$ 125.000,00	\$ 15.000,00
Personal de aseo	\$ 41.408,33	\$ 41.408,33	\$ 4.969,00
Entrenador Deportivo	\$ 125.000,00	\$ 125.000,00	\$ 15.000,00
Conductores	\$ 41.408,33	\$ 41.408,33	\$ 4.969,00
Nutricionista	\$ 208.333,33	\$ 208.333,33	\$ 25.000,00
Fisioterapeuta	\$ 208.333,33	\$ 208.333,33	\$ 25.000,00
Esteticista	\$ 58.333,33	\$ 58.333,33	\$ 7.000,00
Estilista	\$ 50.000,00	\$ 50.000,00	\$ 6.000,00
Masajista	\$ 50.000,00	\$ 50.000,00	\$ 6.000,00

Fuente: Elaboración Propia

A partir de los cálculos anteriores se llega a total del salario más prestaciones por cada cargo.

Tabla 42: Pago de Nomina Mensual

	Pago Mensual
Meseros	\$ 1.242.083
Barman	\$ 1.766.000
Auxiliar de Cocina	\$ 1.242.083
Chef	\$ 5.886.667
Recepcionista	\$ 1.471.667
Músico	\$ 2.207.500
Medico	\$ 4.415.000
Enfermera	\$ 3.679.167
Auxiliar de Enfermería	\$ 2.207.500
Personal de aseo	\$ 796.021
Entrenador Deportivo	\$ 2.207.500
Conductores	\$ 796.021
Nutricionista	\$ 3.679.167
Fisioterapeuta	\$ 3.679.167
Esteticista	\$ 1.094.917
Estilista	\$ 947.750
Masajista	\$ 947.750

Fuente: Elaboración Propia

Conociendo cuantos egresos genera cada empleado por cargo, se pasa a buscar los totales por nomina. Como parte del plan de negocio se sabe que se tendrán una tasa del alrededor de 1 meseros por cada 3 mesas, lo que da un total de cerca de 7 meseros, se tendrá un barman por cada turno, 4 auxiliares de cocina por cada turno, al igual que un chef. Habrá un músico para el área del restaurante y el bar, 2 médicos de cabecera, un fisioterapeuta, 4 enfermeras y 6 auxiliares, como se podrá ver a continuación, en el total de la nomina.

Tabla 43: Pago Anual Total de Nomina

	Pago Mensual	Numero de Empleados	Pago Mensual Total	Pago Anual
Meseros	\$ 1.242.083	7	\$ 8.694.583	\$ 104.335.000
Barman	\$ 1.766.000	2	\$ 3.532.000	\$ 42.384.000
Auxiliar de Cocina	\$ 1.242.083	8	\$ 9.936.667	\$ 119.240.000
Chef	\$ 5.886.667	2	\$ 11.773.333	\$ 141.280.000
Recepcionista	\$ 1.471.667	3	\$ 4.415.000	\$ 52.980.000
Músico	\$ 2.207.500	1	\$ 2.207.500	\$ 26.490.000
Medico	\$ 4.415.000	2	\$ 8.830.000	\$ 105.960.000
Enfermera	\$ 3.679.167	4	\$ 14.716.667	\$ 176.600.000
Auxiliar de Enfermería	\$ 2.207.500	6	\$ 13.245.000	\$ 158.940.000
Personal de aseo	\$ 796.021	8	\$ 6.368.169	\$ 76.418.032
Entrenador Deportivo	\$ 2.207.500	2	\$ 4.415.000	\$ 52.980.000
Conductores	\$ 796.021	2	\$ 1.592.042	\$ 19.104.508
Nutricionista	\$ 3.679.167	1	\$ 3.679.167	\$ 44.150.000
Fisioterapeuta	\$ 3.679.167	1	\$ 3.679.167	\$ 44.150.000
Esteticista	\$ 1.094.917	2	\$ 2.189.833	\$ 26.278.000
Estilista	\$ 947.750	2	\$ 1.895.500	\$ 22.746.000
Masajista	\$ 947.750	4	\$ 3.791.000	\$ 45.492.000
TOTAL			\$ 104.960.628	\$ 1.259.527.540

Fuente: Elaboración Propia

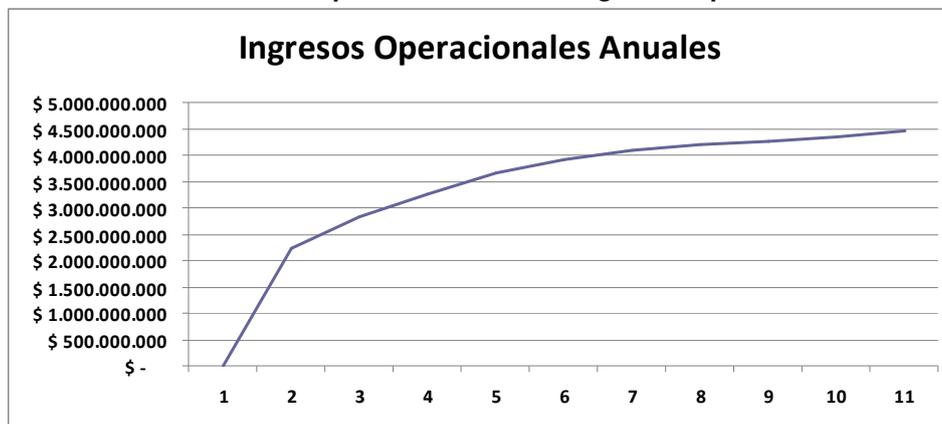
A partir de toda esta información pasamos a la construcción del flujo de caja, para iniciar se discriminaran los costos y los ingresos operativos, para luego a partir hay diseñar el flujo de caja. **(Ver anexo)**

Se puede observar a partir del flujo de caja que los primeros 2 años de operación el negocio da perdidas, esto ya a que los costos de operación en estos periodos son mucho mayores a los ingresos que se generan, esto genera un déficit de efectivo lo que obligaría a la empresa a refinanciarse esos años, el año 1 por un valor de \$706.905.121,16 y el año 2 por \$277.216.977,16, cifra preocupante que por si sola podría significar la no puesta en marcha del proyecto, sin embargo al ver el resto de los periodos de estudio se ve una clara recuperación llegando en el año 3 a tener un flujo de caja libre positivo, y aun

mas importante al hacer el estudio del valor presente neto de los 10 años se ve como se obtiene un valor positivo, un VPN de mas de \$600.000.000 de pesos, lo que se puede expresar como la ganancia que tendrá el negocio en 10 años en valor actual. Sumado a esto el resultado de la TIR es igualmente alentador, ya que refleja una rentabilidad de cerca del 20% anual para un inversionista en este proyecto. Claro esta que en esta primera aproximación se supone que el déficit de los primeros 2 años se financiara con capital de los inversionistas.

A continuación se mostraran los gráficos que reflejan lo anteriormente dicho.

Ilustración 13: Comportamiento de los Ingresos Operacionales



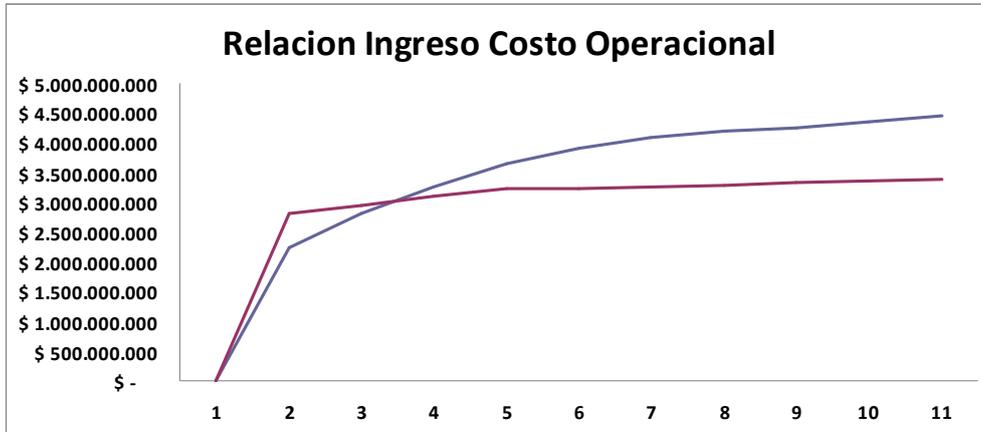
Fuente: Elaboración Propia

Ilustración 14: Comportamiento Costos Operacionales



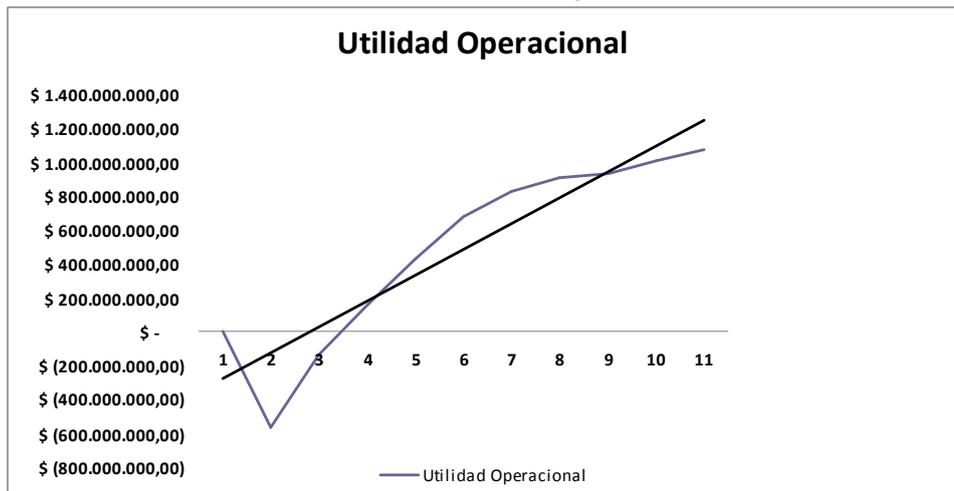
Fuente: Elaboración Propia

Ilustración 15: Relación Ingreso - Costo



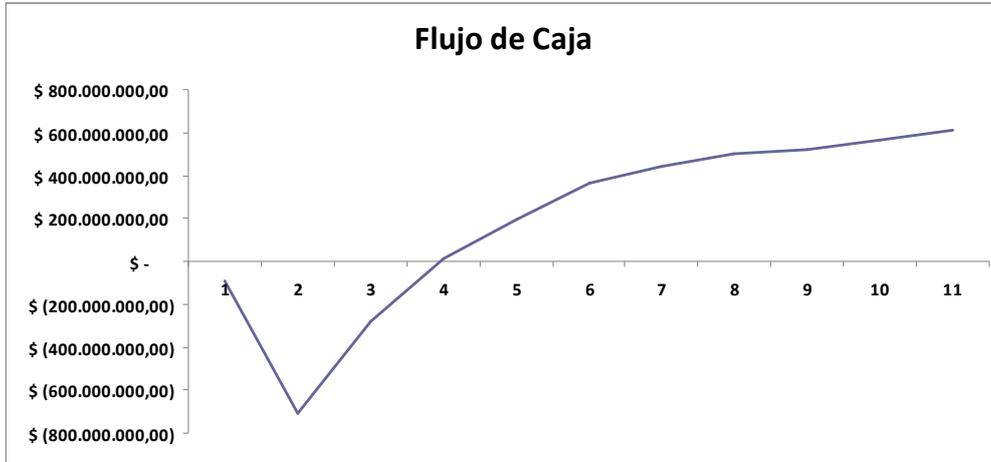
Fuente: Elaboración Propia

Ilustración 16: Utilidad Operacional



Fuente: Elaboración Propia

Ilustración 17: Flujo de Caja



Fuente: Elaboración Propia

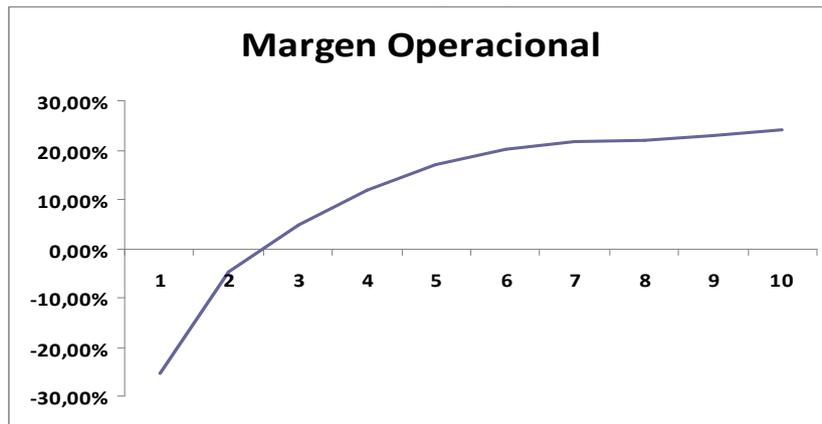
A partir de la información trabajada se encontraron los siguientes indicadores de rentabilidad del proyecto.

Ilustración 18: Márgenes

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Margen Operacional	-25,36%	-4,90%	4,67%	11,73%	17,21%	20,06%	21,59%	21,94%	23,00%	24,02%
Utilidad Neta	-31,58%	-9,84%	0,37%	5,39%	9,23%	10,86%	11,95%	12,22%	12,98%	13,72%
Retorno de la Inversión	-88,39%	-25,74%	1,11%	18,25%	33,57%	41,21%	46,60%	48,26%	52,43%	56,61%

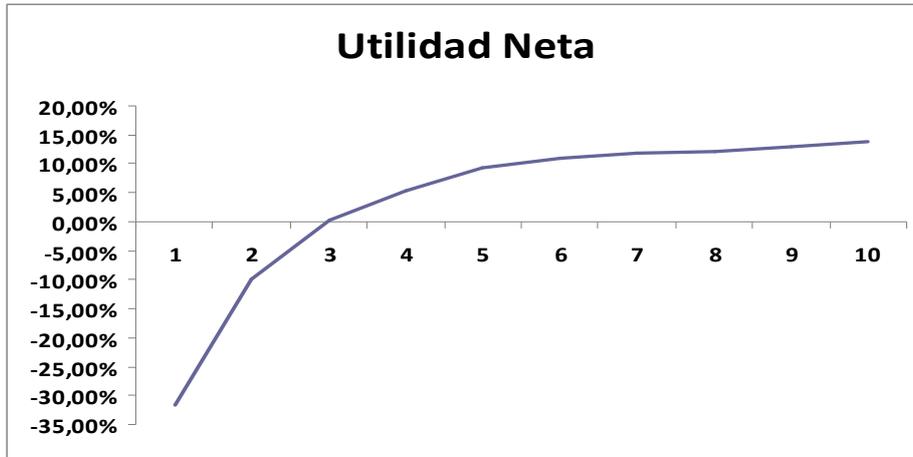
Fuente: Elaboración Propia

Ilustración 19: Margen Operacional



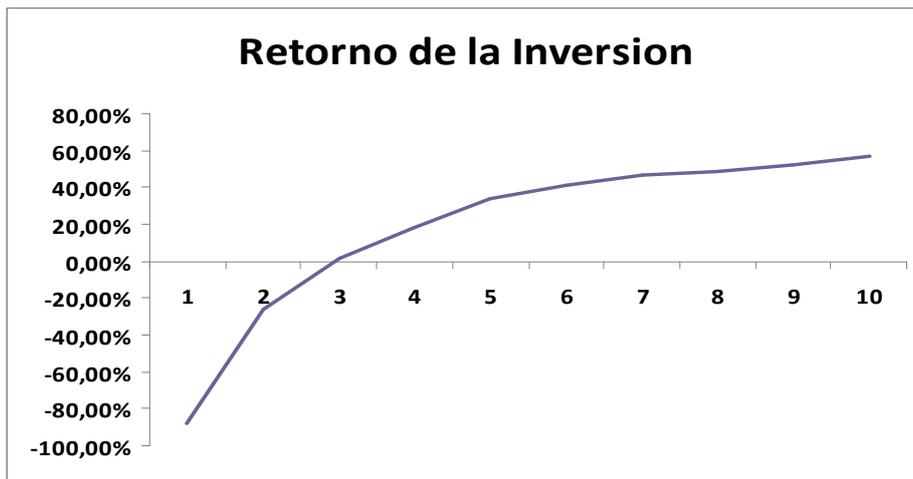
Fuente: Elaboración Propia

Ilustración 20: Utilidad Neta



Fuente: Elaboración Propia

Ilustración 21: Retorno de la Inversion



Fuente: Elaboración Propia

6.8 Conclusiones del analisis financiero

- En primera instancia se debe mencionar la fuerte necesidad de inversión que requiere el negocio en los primeros años de funcionamiento, partiendo de una inversión inicial por un monto aproximado de \$415.000.000 de pesos, esto en el año cero, pero no siendo poco lo anterior, se a identificado una necesidad de re-inversión para los dos primeros años de funcionamiento, esto a causa de que no se espera

lograr llegar al punto de equilibrio hasta el tercer año, razón por la cual ya estando en funcionamiento el club se requerirá de una inversión por un valor cercano a \$700.000.000 de pesos en el primer año y de \$300.000.000 de pesos en el segundo año, esto con el fin de poder los costos fijos y variables que el club no podrá cubrir en estos años con su operación. Por lo cual se puede decir que para el adecuado funcionamiento del club de la manera como esta planeado en inicio, se requerirá de una inversión cercana a los \$1.415.000.000 de pesos en los primeros 3 años, antes de estar en capacidad de mantenerse por si mismo.

- Se pueden identificar dos características marcadas del club, la primera es una fuerte necesidad de inversión inicial, y la segunda es el alto peso de los costos fijos del mismo, los cuales son los responsables de la alta necesidad de re-inversión en los primeros años, estando estos por el orden de los \$1.500.000.000 de pesos anuales, dicho costo cubre la nomina, seguridad, arriendo y diferentes gastos varios que se consideran fijos y no varían dependiendo de la operación del club. Estos costos fijos anuales representan una participación de cerca del 51% del total de los costos del negocio en los primeros años de operación.
- Mas allá de la situación inicial y de la fuerte necesidad inversión en los primeros años, al evaluar el comportamiento en una frontera de tiempo de 10 años se ven resultados muy positivos para la operación, ya que se puede esperar utilidades a partir del tercer año, siendo solo en este una ganancia esperada del alrededor de \$15.000.000 de pesos pero subiendo hasta llegar a una ganancia anual en el décimo año de \$600.000.000 de pesos, al tener en cuenta la inversión necesaria y el comportamiento de las utilidades en los 10 años evaluados se llega a la conclusión que es una muy buena oportunidad de negocio si se posee el capital necesario para la inversión inicial ya que se esperaría VPN cercano a los

\$600.000.000 de pesos, solo teniendo en cuenta una actividad de 10 años, lo que se puede entender como la utilidad que tendrá el inversionista a valor actual sobre su inversión.

- También se puede concluir que con este modelo de negocio el inversionista puede esperar un rendimiento anual de su inversión por un orden del 20% anual, mucho mayor a muchas de las inversiones que se encuentran en la actualidad en el mercado, es importante mencionar que dicho rendimiento es después de tener en cuenta la inflación.

7 CONCLUSIONES GENERALES

- Para lograr el objetivo de este trabajo y llegar a definir la mejor estrategia de servicio ofrecida a la población objetivo, el trabajo tomo como base la teoría de Porter acerca de la estrategia competitiva como camino para brindar una mezcla única de valor basado en la realización de actividades de manera distinta e innovadora, el cual fue el punto de partida para poder definir la mejor estrategia alineada en términos de diferenciación y enfoque y busco un posicionamiento estratégico basado en las necesidades de este nicho de mercado, teoría que según Porter se acerca mucho a la segmentación del mercado tradicional. La estrategia que logro crear y definir el trabajo basado en la teoría de Michael Porter es: Prestación de servicio a la población de adultos mayores en la modalidad de: Club exclusivo y de esparcimiento.
- Con el objetivo de tener una mejor percepción del sector de hogares, casas y residencias geriátricas en la ciudad de Bogotá y de esta manera poder realizar este trabajo se utilizó la metodología de: Análisis estructural de sectores estratégicos una herramienta utilizada en muchos casos empresariales a través de la cual se pudieron trabajar dos pruebas importantes: panorama competitivo para identificar manchas blancas o espacios desatendidos en el sector de casas u hogares geriátricos, y segundo la prueba de fuerzas del mercado que intentó analizar las fuerzas existentes en el sector y sus diferentes relaciones; por medio de la aplicación de dichas herramientas se evaluó la estrategia propuesta en este trabajo y se concluyó:
Primero, que efectivamente existen grandes manchas blancas en el cubrimiento de la escala de necesidades identificadas en la población de adultos mayores y que este proyecto puede ser una respuesta a dichas

necesidades, así como manchas blancas en la oferta de productos y servicios dirigidos a este nicho de mercado, para lo cual el proyecto propuesto tendría un buen campo de acción si continua alineado con la estrategia que propone.

Segundo, y en lo referente al análisis de fuerzas del mercado se concluye que teniendo en cuenta las barreras de entrada y de salida, el proyecto es riesgoso con rendimientos medios en los primeros años, pero a largo plazo es rentable (hecho que se reafirma en el capítulo cinco: proyección y análisis financiero del proyecto) esto se explica por el poder de negociación tanto con proveedores como con compradores y un nivel de rivalidad medio bajo gracias a la estrategia innovadora que se presenta.

- En el momento de identificar las necesidades insatisfechas y por cubrir se utilizó la aplicación de algunas guías de entrevistas a la población objetivo y se resumieron utilizando la teoría de la escala de necesidades de Maslow, la cual se aplicó en el momento de generar la matriz T del panorama competitivo realizado para evaluar la estrategia propuesta en este trabajo. Tanto las guías de entrevistas como el análisis de los resultados arrojados por dicha matriz dejan claro que si se toma como base esta teoría, las necesidades insatisfechas en el sector son en su mayoría las pertenecientes a los niveles según la escala : de afiliación, reconocimiento, y auto realización.

El enfoque del club, propuesto como estrategia del proyecto que se presenta en este trabajo está dirigido a la atención de estas necesidades , un enfoque especializado en estos niveles de la pirámide propuesta por Maslow y que representa los requerimientos hechos por la población objetivo al mercado según lo estudiado.

- Uno de los puntos importantes para lograr el éxito del proyecto que propone este trabajo y va directamente alineado con la estrategia

propuesta es el servicio al cliente, la estrategia que se siguió para optimizar este elemento estuvo enmarcada por la teoría de las 4 C's del mercadeo de servicios, la cual propone trabajar exactamente en cuatro frentes importantes: cliente, costo, comunicación y comodidad, teoría que fue de gran ayuda para crear las diferentes líneas de acción a seguir y marcó la diferenciación entre las instituciones como: hogares, casas y residencias geriátricas y el proyecto que se propuso en este trabajo, vislumbrando el valor agregado que se pretendía obtener para lograr un proyecto innovador que funcionara según la teoría de Porter como estrategia competitiva.

- Como conclusión general se puede decir también, que aunque el negocio puede llegar a necesitar un nivel alto de inversión en los primeros años, en el mediano y largo plazo representa una muy buena oportunidad, es un proyecto efectivamente viable y rentable, como se demostró a lo largo del trabajo y ya que se puede esperar recuperar el total de la inversión en los primeros 8 años con facilidad, y cuenta con una vida útil muy alta, mas cuando se tiene en cuenta las expectativas de envejecimiento de la población, las cuales permiten esperar que la población objetivo no disminuya si no que aumentara rápidamente en los próximos 20 años, lo cual permite esperar la perdurabilidad del club.
- El club exclusivo y de esparcimiento para adultos mayores es nuevo concepto de centro privado que pretende ofrecer al adulto mayor el bienestar, la atención y toda la independencia que necesita por medio de la prestación de un servicio garantizado y a través de un equipo multiprofesional. El objetivo es conseguir que las personas mayores vivan sus años de madurez según lo desean, con libertad, independencia, y teniendo en cuenta sus necesidades de acuerdo a sus costumbres y aficiones. La idea principal es ofrecer una atención novedosa y diferente,

integrado con todas las comodidades y el confort exclusivo de un club privado

- La principal diferencia entre los servicios prestados por los hogares geriátricos y el proyecto que se propone en este trabajo: Club para adultos mayores radica en el valor agregado que le da la modalidad de club a este proyecto, dicho valor agregado incluye elementos significativos que marcan la diferencia como: elegancia, clase, distinción, exclusividad, libertad, afiliación y en especial: Trato. los ancianos dejan de ser tratados como pacientes término que cobija al cliente de los hogares, casas o residencias geriátricas y se convierten en huéspedes demandantes de un servicio de alta calidad y que exigen confort más que cuidado pero que siguen necesitando seguridad.
- la competencia se concentra en los productos: Hogares y/o casa geriátricas, que en los mejores casos tienden a convertirse en residencias muy bien equipadas y por su excelente servicio e instalaciones de alta calidad pueden confundirse con residencias/hoteles ofrecidos para los adultos mayores; Sin embargo, estas empresas se concentran solamente en la satisfacción de necesidades básicas y de seguridad para esta población.
- Es de suma importancia la existencia de personal y equipo médico al interior del club, esto con el fin de estar en condiciones de afrontar cualquier eventualidad, a la vez de contar con diferentes convenios con hospitales y centros de salud para poder solucionar cualquier eventualidad y emergencia.
- Es importante contemplar la posibilidad de ir implementando las diferentes unidades de negocio y servicios de manera gradual a medida que va creciendo el número de socios, esto con el fin de tratar de disminuir los

costos mientras se llega a niveles de ingresos óptimos para el funcionamiento.

- Se debe buscar un socio capitalista que posea los suficientes recursos para solventar la operación en los primeros años, es decir buscar un inversionista con la capacidad de cubrir los costos que la operación del negocio no podrá cubrir en los primeros dos años, en su defecto buscar una alianza con una cadena de hoteles o de clubes que contribuyan con inversión.
- Se podría buscar alguna forma de tercerizar algunos de los servicios que prestaría el club, esto con el fin de disminuir los costos de operación, y de esta forma disminuir la necesidad de inversión.

8 BIBLIOGRAFIA

REFERENCIAS

- José Manuel Ribera Casado, Hospital Universitario San Carlos, Madrid, Características Generales del Paciente Geriátrico.
- Luis Amador Muñoz, Etapas y Consideraciones para el Aprendizaje, Universidad Pablo de Olavide, Sevilla.
- Algunos Cambios Asociados al Envejecimiento, Documento de la Escuela de Medicina La Pontificia Universidad Católica de Chile.
- Don Lavoie, Don. Wright, Chamlee. Cultura y Empresa: El desarrollo, la representación, y la moralidad del negocio
- Gómez, Ernesto. Marketing una evidencia cultural. Publicaciones Universidad Sergio Arboleda
- Restrepo Puerta, Luis Fernando, Rivera, Hugo Alberto. Análisis estructural de sectores estratégicos. Centro de estudios empresariales para la perdurabilidad. Facultad administración de empresas universidad del Rosario. Segunda edición Ed.
- Duque Gómez, Ernesto. Marketing una evidencia cultural. Publicaciones Universidad Sergio Arboleda.
- Don Lavoie, Don. Wright, Chamlee. Cultura y Empresa: El desarrollo, la representación, y la moralidad del negocio.
- Mullins, Walker. Administración de marketing. McGrawHill, 5ta ed. 2006
- Proyecciones de Poblacion del DANE años 2006 – 2020
- Estrategias competitivas genéricas de Porter
- Restrepo Puerta, Luis Fernando. Interpretando a Porter. Editorial: Universidad del Rosario, Facultad de Administración, Fecha de edición: Noviembre de 2004.

- Departamento de Consultores de Negocios. Grupo INCO (Inteligencia en Negocios Corporativos)
- Sandoval, Gabriela. Revista digital: mercadeo.com
- Restrepo Puerta, Luis Fernando, Rivera, Hugo Alberto. Análisis estructural de sectores estratégicos. Centro de estudios empresariales para la perdurabilidad. Facultad administración de empresas universidad del Rosario. Segunda edición Ed.

PAGINAS DE INTERNET

- Pagina del DANE, www.dane.gov.co, Recuperado: Mayo 09
- Mercadeo y publicidad, www.elprisma.com Recuperado: Julio 09
- Agencia para el desarrollo económico de Catamarca, www.adec.net Recuperado: Junio 2009
- Dirección general centro documental de información y archivo legislativo. sección 9: de la sanidad educación y cultura, <http://www.cedom.gov.ar>, Recuperado: Junio 2009
- Valencia Pozo, Víctor. Artículo publicado en: www.marketingdeservicios.com, Recuperado: Junio 2009
- “businees Project innovación: “De las 4 p’s a las 4 c’s”, Documento publicado en ¹ <http://www.merk2.com>, Recuperado: Junio 2009
- Vargas, Julia. Teoría de las necesidades de Maslow. Artículo publicado en: www.teoriasadministrativas.com.co, Recuperado: Junio 2009