

---

# Como en casa

“Creando sonrisas”

---

## Modelo de negocio

---



Yolika Altagracia Abreu Santana,  
Camilo Eduardo Colocho Gavidia,  
Yorma Massiel Cuevas Rijo,  
Leyra Josefina Núñez Genao,  
Alejandra Olivero Batista,  
Diego Villarroel Sanabria

---

Tutor: Antonio Fontanini

**Contenido**

Resumen ejecutivo ..... 1

Capítulo 1: Definición del Problema ..... 6

    1.1. Planteamiento del problema ..... 6

    1.2. Bases para el modelo de negocio..... 7

    1.3. Propuesta de valor ..... 8

Capítulo 2: Investigación y Toma de Datos..... 11

    2.1. Introducción ..... 11

    2.2. Entrevistas ..... 11

    2.3. Entrevistas ..... 14

    2.4. Resultados de la investigación ..... 22

Capítulo 3: Análisis y diagnóstico ..... 24

    3.1. Análisis del macro entorno..... 24

    3.2. Análisis PESTEL ..... 26

    3.3. Análisis Sectorial..... 26

    3.4. Análisis interno de las Cinco Fuerzas de Porter ..... 30

Capítulo 4: Modelo de negocio..... 31

    4.1. Base del modelo de negocio ..... 31

    4.2. Segmento de mercado ..... 32

    4.3. Relaciones con clientes ..... 32

    4.4. Canales ..... 33

    4.5. Fuentes de ingresos..... 33

    4.6. Actividades clave ..... 34

    4.7. Recursos clave ..... 34

    4.8. Asociaciones Claves..... 35

    4.9. Estructura de costes ..... 35

Capítulo 5: Plan de Acción ..... 36

    5.1. Propuesta de valor ..... 36

    5.2. Público objetivo y segmentación ..... 36

    5.3. Estudio de mercado ..... 36

    5.4. Tamaño del mercado ..... 36

    5.5. Marketing mix ..... 37

5.6.	Comunicación y publicidad .....	39
5.7.	Plan de ventas .....	40
5.8.	Plan de Operaciones.....	43
5.9.	Plan de personal.....	45
Capítulo 6:	Optimización de resultados.....	47
6.1.	Datos básicos del Plan Financiero .....	47
6.2.	Contribuciones iniciales .....	47
6.3.	Inversiones y Financiación.....	48
6.4.	Cuenta de Resultados.....	49
6.5.	Indicadores económicos.....	52
Anexos.....		i
Anexo 1:	Guía de preguntas de la entrevista .....	i
Anexo 2:	Encuesta del servicio ofertado de “Como en Casa” .....	ii
Anexo 3:	Fotografías de las entrevistas. ....	iv
Anexo 4:	Lienzo del modelo de negocio (Canvas).....	v
Anexo 5:	Tablas anexas al Plan de Ventas.....	vi
Anexo 6:	Información complementaria para la Gestión de Personas .....	x



## Misión

Brindar protección y compañía física, emocional y social con calidez humana, junto con los recursos necesarios para satisfacer todas las necesidades de nuestros usuarios, en un ambiente armónico y seguro que eleve su calidad de vida.



## Visión

Ser la organización líder y comprometida a brindar alta calidad en los servicios a los adultos mayores, garantizando que vivan con dignidad, bienestar y cumplan satisfactoriamente su proceso de madurez y realización humanas.

## Valores

- Amor
- Tolerancia
- Respeto
- Servicio
- Compromiso
- Honestidad



Se implementará una infraestructura con capacidad para 30 personas (Santo Domingo Este)



Como en Casa es un nuevo proyecto centro diurno orientado al cuidado de adultos mayores, por lo cual esta empresa pertenece al sector de geriatría de la Republica Dominicana, específicamente al mercado de Santo Domingo.

Como en Casa permite a sus miembros compartir socialmente, mientras se entretienen durante las horas del día de una manera dinámica, jovial y divertida entre amigos y sonrisas.

Campaña de Marketing	Medio específico	Público objetivo
Referencias personales	Ninguno	Indeterminado
Referencias profesionales	Colegio Médico Dominicano	2.500
Visitas guiadas al centro	Centro de zona este	600
Entornos Web	Web / Redes sociales	750.000
Cartillas y anuncios en revistas y periódicos	En consultorios, revista "Diario Salud" y "El Listín"	54.000
Vallas publicitarias	Vallas en zonas este y norte	76.000

## Membrecías y servicios

- Membrecía Senior (Plan Básico de servicios)
- Membrecía Plata (Plan de servicios medio)
- Membrecía Oro (Plan de servicios avanzado)
- Membrecía Platino (Plan con servicios completo)
- Servicios adicionales (actividades físicas, atención psicológica, terapias vanguardistas, biblioteca, peluquería, higiene personal, traslado, etc.)

## Flujo de Caja

	Cierres de Ejercicio	
	Ejercicio 1	Ejercicio 2
Ingresos previstos	149,762.00 €	343,207.90 €
Margen bruto s/ventas	125,450.10 €	280,687.90 €
EBITDA	-16,077.40 €	96,676,10 €
EBIT	-22,778.90 €	89,443,10 €
Beneficio neto s/ventas	-27,878.70 €	96,192.70 €
Cash-Flow Económico	-21,177.20 €	103,425.80 €



VAN € 101.765,88

TIR = 40,79 %

\*Tasa de descuento de 14%

2,59 años de recuperación de inversión

## Resumen ejecutivo

### El Mercado

En la actualidad en la ciudad de Santo Domingo, República Dominicana, muchos adultos mayores están al cuidado de sus familiares, pero muchas veces no disponen de tiempo, y si bien existe predisposición, no se tiene conocimiento para desempeñar esta tarea. Aunque algunas familias optan por llevar al familiar a una residencia permanente, esta opción no es aceptable para todos, ya que por mucha atención que encuentren en un hogar sustituto, no se podrá comparar con el calor del hogar y los adultos pueden llegar a sentirse abandonados y solos en una residencia.

En vista de esta necesidad, el proyecto propuesto es un centro de día al que se lo llama “Como en Casa”, lugar donde la estancia no es permanente, sino que permitirá a los mayores pasar un día con un programa de actividades atractivas y les dará a sus familiares la tranquilidad de saber que están seguros y bien atendidos. Al finalizar el día los familiares pasarán a recogerlos o podrán solicitar el servicio de transporte a domicilio a una hora programada de retorno al ambiente familiar del hogar.

El segmento de mercado está dirigido a las familias con adultos mayores en la ciudad de Santo Domingo de la República Dominicana, que necesitan ayuda respecto al cuidado de los mismos durante el día.

La propuesta de valor plantea poner a disposición de las familias de Santo Domingo este espacio destinado a los adultos mayores, donde puedan ser atendidos por un personal capacitado y confiable. Además, donde puedan participar en actividades atractivas que brinden salud y bienestar.

### Nuestros Clientes

Para iniciar con el proceso de validación del Modelo de Negocio, se dividió el estudio en dos partes, la primera a través de una Entrevista realizada a cincuenta y nueve personas, cuyos resultados permitieron que se dé forma a la Encuesta de veinte preguntas efectuada a más de cuatrocientas personas en la ciudad de Santo Domingo. Los resultados más relevantes se muestran a continuación.

El 63% de las personas entrevistadas trabaja jornada completa, por lo que no disponen de tiempo para cuidar a familiares de la tercera edad.

El 91% de los entrevistados tiene un familiar o conocido de la tercera edad. De éstos, actualmente un 51% de las personas cubre la necesidad de cuidado con otro familiar y un 10% con enfermeros. Aún así, surgen preocupaciones tales como: El cuidado apropiado del ser querido, la alimentación que se le brinda, la aplicación adecuada de medicación, que el familiar no reciba atención dedicada, paciente, amorosa, que la persona al cuidado carezca de vocación de servicio, puntualidad, que sea descuidada y que no comprenda las necesidades de la persona que tiene a

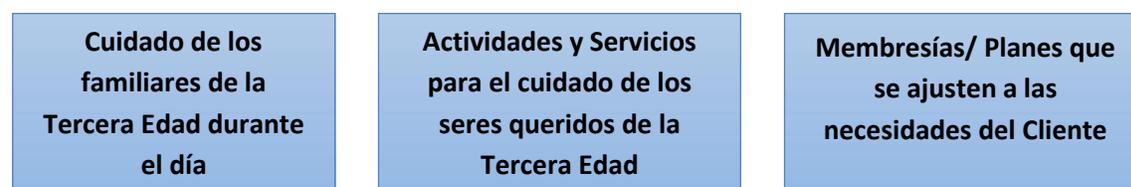
cuidado, entre otras preocupaciones. Por otro lado, el 39% restante está dividido en Asilos (que representa un 7%) y otros (que representa un 32%). Pero en algunos de estos casos las personas de tercera edad se atraviesan sensaciones de soledad o tristeza.

Estas preocupaciones dan la oportunidad a moldear el modelo de negocio de “Como en casa”, buscando atender estas inquietudes en base a los servicios que se busca brindar a los clientes y usuarios.

A través de la validación con el mercado potencial, se pudo determinar que tres cuartas partes de los encuestados sí están interesados en un servicio de las características de “Como en Casa”, principalmente por las actividades de esparcimiento y recreación, por el transporte de personas con capacidad limitada y por la atención de medicina general geriátrica y enfermería. Razón por la cual se comprueba que existe un mercado potencial atractivo para el desarrollo del proyecto de negocio.

### Modelo de Negocio

“Como es casa” tiene un modelo de negocio basado en 3 pilares:



1. Ofrecemos un espacio donde las personas de la tercera edad pueden recrearse, desarrollar sus conocimientos, habilidades y que al mismo tiempo cuenten con los cuidados necesarios, con un personal capacitado, siempre que sean requeridos según la condición de salud del familiar de la tercera edad.
2. Actividades de recreación para los adultos mayores donde los mismos puedan desarrollar sus conocimientos, distraerse, divertirse.
3. Dentro de los servicios que ofrecemos contaremos con la opción de que los familiares puedan seleccionar los servicios, planes que más se ajusten a su realidad y necesidades.

Los aspectos más destacados de nuestro modelo de negocio son los siguientes:

Los familiares de la Tercera Edad contarán con un centro diurno donde podrán recrearse, recibir los cuidados por un personal capacitado, donde podrán contar con todos los servicios que necesiten, todo en un mismo lugar, sin tener que estar lejos de sus familias de forma permanente.

La venta es directa a los familiares de los adultos mayores o a través de nuestra página web, mediante nuestra red de aliados, en este caso médicos geriátricos, especialistas en el cuidado de los usuarios, anuncios publicitarios, contacto directo con nuestras oficinas o visitas a nuestras redes sociales.

El servicio prestado por “Como en casa” está dirigido a las familias con personas de la tercera edad en la ciudad de Santo Domingo, República Dominicana, quienes requieren llevar a sus seres queridos a un lugar donde el adulto mayor reciba los cuidados generales durante el día, asimismo donde desarrollen diferentes actividades, para que posteriormente puedan retornar al final de la jornada a sus hogares, a recibir el afecto y calor familiar.

Para tal propósito, “Como en Casa” ofrecerá:

- ✓ Un servicio profesional para brindar asistencia médica general, atención psicológica, y atenciones básicas respecto a la condición física de nuestros asistentes.
- ✓ Actividades de desarrollo de habilidades y de conocimiento para el adulto mayor.
- ✓ Infraestructura, alimentación, equipamiento y un plantel de profesionales comprometidos en el mejoramiento de la calidad de vida del grupo.
- ✓ Experiencias enriquecedoras e inolvidables para nuestros asistentes, que brinden bienestar, recreación, alegría y sentido de autorrealización, generando lazos de amistad y empoderando al grupo respecto a su aporte a la sociedad, a la familia y al grupo.
- ✓ Paquetes de actividades y planes de cuidado acorde a las posibilidades de pago de los asistentes.
- ✓ Seguridad, interés, compromiso y garantía para los asistentes, los familiares respecto al cuidado y el desarrollo de actividades acordes al grupo.

El siguiente esquema resume el modelo de negocios de “Como en Casa”:



## Proyección de Clientes

“Como en Casa” será constituida como una sociedad de responsabilidad limitada registrada ante las instituciones reguladoras durante los meses de octubre-diciembre del año 2018 y su inauguración será el 03 de enero del año 2019 ofreciendo sus servicios en Santo Domingo Este.

En el desarrollo del Plan Financiero se ha utilizado como moneda el euro y asumido lo siguiente:

- ) Tipo impositivo medio (Impuesto Sobre la Renta): 28%.
- ) Un IVA soportado: 18%.
- ) Políticas regulatorias de República Dominicana.
- ) La tasa de interés del préstamo financiero a largo plazo es de 11.45% fija a 10 años (según las campañas de préstamos para el desarrollo del mercado hipotecario en Rep. Dom.).
- ) El inicio de las operaciones en enero 2019.
- ) Todos los servicios serán cobrados al contado.

Para la realización del proyecto de negocio se realizarán diversas inversiones entre las que destacan: Activo inmovilizado (54,908.00 €), activo corriente (47,947.00 €), pasivos (35,085.00 €) y patrimonio (63,770.00 €).

Los socios aportarán efectivo y bienes, derechos que conformarán el patrimonio total. El valor de los pasivos corresponde al préstamo financiero por un periodo de 10 años tomando con una tasa de 11.45% fija durante la vida del mismo.

Durante la apertura, el Balance de Situación de “Como en Casa” reflejará un total de activos, pasivos y patrimonio de 98,855.00 € y un saldo de tesorería disponible de 19,556.20 € con una disminución de 28.16% durante el año 1 y un aumento de un 68% para el final del año 2.

	Apertura 1º Ejerc. 1		Cierre 1º Ejerc. 1		Cierre 2º Ejerc. 2	
	Euros	%	Euros	%	Euros	%
Activo No Corriente ("Inmovilizado")	66,908.0	67.7%	78,344.5	88.3%	73,737.5	30.8%
Activo Corriente ("Circulante")	31,947.0	32.3%	10,397.8	11.7%	165,928.4	69.2%
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>98,855.0</b>	<b>100.0%</b>	<b>88,742.3</b>	<b>100.0%</b>	<b>239,665.9</b>	<b>100.0%</b>
Patrimonio Neto - Recursos Propios	63,770.0	64.5%	45,891.3	51.7%	151,640.3	63.3%
Pasivo No Corriente ("Exigible a LP")	35,085.0	35.5%	38,563.3	43.5%	33,768.4	14.1%
Pasivo Corriente ("Exigible a CP")	0.0	0.0%	4,287.7	4.8%	54,257.3	22.6%
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO + PASIVO</b>	<b>98,855.0</b>	<b>100.0%</b>	<b>88,742.3</b>	<b>100.0%</b>	<b>239,665.9</b>	<b>100.0%</b>
Saldo de Tesorería (Disponible)	19,556.2	20%	5,508.6	6%	163,228.4	68%
Recursos Permanentes	98,855.0	100%	84,454.6	95%	185,408.6	77%

Para el primer año, “Como en Casa” no mostrará Rentabilidad Económica y Financiera, sin embargo se espera que a partir del segundo año tendrá estabilidad con valores de rentabilidad de 37.3% y 63.4% respectivamente y estará en toda su capacidad de pagar deudas.

Tomando en cuenta los resultados del balance de pérdidas y ganancias, la empresa iniciará el primer año con pérdidas que ascienden a 27.878,70 €, sin embargo se espera que el segundo año mejore la situación, obteniendo un balance positivo de 96.192,70 €.

	Cierre Ejercicio 1	Cierre Ejercicio 2
<b>Ingresos (Ventas)</b>	<b>€ 149,762.00</b>	<b>€ 343,207.90</b>
Total de costes de ventas	€ 24,311.90	€ 62,520.00
<b>Margen bruto sobre ventas</b>	<b>€ 125,450.10</b>	<b>€ 280,687.90</b>
Total de gastos de estructura	€ 141,527.50	€ 184,011.80
<b>EBITDA (Beneficio antes de Intereses, impuestos y amortizaciones)</b>	<b>€ -16,077.40</b>	<b>€ 96,676.10</b>
Dotación a la Amortización	€ 6,701.50	€ 7,233.00
<b>EBIT (Beneficio antes de intereses e impuestos)</b>	<b>€ -22,778.9</b>	<b>€ 89,443.10</b>
<b>Beneficio Neto sobre ventas</b>	<b>€-27,878.7</b>	<b>€ 96,192.70</b>

Se puede confirmar mediante el resumen de la cuenta de resultados que el primer periodo no existirán beneficios debido a gastos iniciales de operación e inversión, sin embargo esta situación mejorará durante el segundo periodo considerando que los ingresos sobre ventas aumentarán y los beneficios se incrementarán.

En síntesis, los indicadores para la evaluación de la factibilidad del negocio muestran lo siguiente:

<b>Valor Actual Neto (VAN)</b>	€ 101.765,88
<b>Tasa Interna de Retorno (TIR)</b>	40.79%
<b>Plazo de recuperación de inversión</b>	2.59 años

*Se consideró una tasa de descuento de un 14%*

Por lo tanto, en base a los indicadores de VAN, TIR y el Plazo de recuperación de la inversión (Pay-Back), se puede ver que el modelo de negocio es factible y atractivo para su implementación.

En primer lugar, se definió la propuesta de valor en función a las alegrías, frustraciones y trabajos del cliente. Se determinaron las características del servicio que responden a este análisis. Posteriormente, la validación del modelo de negocio mostró algunas necesidades adicionales del mercado objetivo, mismas que fueron tomadas en cuenta para moldear los servicios a ser prestados por “Como en Casa”, esta información a su vez permitió definir las operaciones, estimar las ventas y demás datos fundamentales. Asimismo tomando en consideración los resultados del Plan Financiero propuesto, se puede determinar que el negocio es atractivo existiendo márgenes aceptables de recuperación de inversión y rentabilidad.

## Capítulo 1: Definición del Problema

### 1.1. Planteamiento del problema

Hoy día, muchos adultos mayores están al cuidado de sus familiares. Sin embargo, muchas veces los familiares no disponen del tiempo o del conocimiento para desempeñar esta tarea, por limitaciones de tiempo u otras ocupaciones cotidianas que no les permiten compartir con sus seres queridos de la tercera edad. Por lo tanto, algunas familias optan por llevar al familiar a una casa de retiro, pero por mucha calidez y atención que encuentren en un hogar sustituto no se podrá comparar con el calor del hogar y el cuidado de los hijos o familiares, y puede nacer en el adulto el sentimiento de abandono y soledad.

De esta forma nace nuestra idea de negocio, la cual propone crear un espacio donde las personas de la tercera edad puedan recrearse, desarrollar conocimientos, habilidades y que al mismo tiempo cuenten con los cuidados necesarios siempre que sean requeridos según su condición de salud.

Sin embargo, ¿Qué tiene de diferente este lugar de una residencia de ancianos tradicional? En vista de la necesidad del cliente, el modelo de negocio que se propone es un centro de día denominado “**Como en Casa**”. Lugar donde la estancia no es permanente, por lo tanto los mayores podrán pasar un día realizando distintas actividades y sus parientes tendrán la tranquilidad de saber que están seguros y bien atendidos. Al final del día los familiares podrán recogerlos o solicitar el servicio de transporte a domicilio. De este modo, la conexión y calidez propias de la familia permanecerán intactas, porque creemos que nada puede reemplazar en el corazón de una madre o un padre, el amor y las atenciones de sus hijos o de su familia.

Muchas personas optan por contratar un servicio de enfermería privada. Por lo regular este tipo de servicios privados suele ser más costoso y existe la inseguridad sobre la calidad del trato que están recibiendo los seres queridos, incluso en su propia casa mientras su familia no se encuentra.

Los indicadores demográficos respecto a personas de la tercera edad en la República Dominicana se encuentran con tendencias de crecimiento acelerado, donde actualmente la población de más de 60 años es de 986,428, representando el 9.7% del total de la población según datos de la ONE, con una proyección en el 2025 de un 12.5%, y al 2050 un 21.4% de crecimiento. El Índice de Envejecimiento Poblacional en República Dominicana está aumentando, ganando 10.7 puntos porcentuales en tres décadas. En Santo Domingo hay aproximadamente 300,000 personas de tercera edad y un 10% de éstas representa clientes potenciales para nuestro negocio.

La necesidad de este tipo de servicios es creciente en República Dominicana. Mayra Espinal, encargada de la Residencia Geriátrica Dominicana, aseguró que la demanda de esos servicios es alta y que conforme pase el tiempo esos servicios seguirán incrementándose debido a los cambios en los estilos de vida de las nuevas generaciones.

## 1.2. Bases para el modelo de negocio

### b) Modelo de la Propuesta de Valor

Para analizar la propuesta de valor, es fundamental analizar los diferentes elementos que son parte de las necesidades del cliente (trabajos del cliente, alegrías y frustraciones) para posteriormente analizar de qué manera “Como en Casa” propondrá un servicio cuyas características se adapten a sus necesidades y requerimientos (productos y servicios, creadores de alegrías, aliviadores de frustraciones):



### c) Trabajo del cliente

Los servicios requeridos por el mercado objetivo pueden describirse de la siguiente manera:

*Trabajos funcionales:* Los familiares con un ser querido de la tercera edad requieren buscar una persona quien cuide al adulto mayor, por lo general recurren a familiares o personas conocidas. O en su defecto buscan un lugar donde la persona mayor pueda recrearse y distraerse, teniendo a disposición una persona que pueda velar por su cuidado y seguridad.

*Trabajos personales o emocionales:* El grupo objetivo (familias con personas de la tercera edad) buscan alcanzar un estado emocional específico, éstos son:

- ❖ Que el adulto mayor sienta inclusión y se sienta útil.
- ❖ Requieren tranquilidad debido a que los familiares están pendientes de su bienestar y los adultos mayores no desean perturbaciones a su seguridad.
- ❖ Tener paz, bienestar físico, oportunidades de adquirir conocimientos útiles y compartir experiencias con personas de su edad.

*Trabajos sociales:* Las familias que tienen un familiar adulto mayor buscan:

- Que se le ponga a disposición personal capacitado y competente para sus cuidados.
- Contar con garantía de seguridad para la persona de la tercera edad y para la familia.
- Que se les brinde la oportunidad de vivir y compartir experiencias.

**d) Alegrías**

Fueron analizados los elementos que podrían brindar alegrías a los familiares de personas de la tercera edad:

- ✓ Seguridad y tranquilidad de dejar al adulto mayor al cuidado de personas competentes y esmeradas que brinden una oportuna alimentación y adecuada medicación.
- ✓ Tener a disposición un espacio apropiado la movilización y actividad de la persona mayor.
- ✓ Sentido de pertenencia y de inclusión al interactuar y compartir tiempo y experiencias diferentes con otras personas.
- ✓ Bienestar y felicidad al desarrollar actividades de ejercicio físico, alimentación sana y recreación.
- ✓ Costo apropiado en caso de requerir el cuidado de profesionales.

**e) Frustraciones**

Respecto a la situación analizada, se revisaron los elementos que pueden desencadenar frustraciones en las familias con personas de la tercera edad:

- ) Persona que está a cargo del adulto mayor no es de confianza, comprometido ni competente para el cuidado del ser querido.
- ) Persona a cargo del ser querido no proporciona la medicación y alimentación de forma apropiada.
- ) No contar con el ambiente apropiado para el cuidado de las personas mayores en función a sus limitaciones.
- ) Posible maltrato, deterioro o daño a la salud que sufra el ser querido durante el día y a cuidado de terceros.
- ) No tener a disposición una persona, familiar o profesional con quien dejar al adulto mayor. O que en caso de contar con una, no esté a disposición oportunamente.
- ) Que la persona mayor no realice actividades que permitan el desarrollo o preservación del estado cognoscitivo y estado físico.
- ) Que la persona mayor no realice actividades que permitan su recreación, ni brinden bienestar.
- ) Costo elevado por el cuidado de la persona mayor.

**1.3. Propuesta de valor****a) Productos y servicios**

“Como en casa” plantea poner a disposición de las familias de Santo Domingo un espacio destinado a las personas de tercera edad en donde puedan estar atendidos por personal capacitado y con los cuidados básicos, además de participar de actividades atractivas que brinden salud y bienestar. Para tal propósito, se propone:

- Disponer de un servicio profesional para brindar asistencia médica general, atención psicológica, y atenciones básicas respecto a la condición física de nuestros asistentes.
- Poner a disposición actividades de desarrollo de habilidades y de conocimiento para el adulto mayor.
- Brindar a nuestros asistentes la atención y seguimiento personalizados y a la vez que logren la interacción con el grupo.
- Contar con infraestructura, alimentación, equipamiento y un plantel de profesionales comprometidos en el mejoramiento de la calidad de vida del grupo.
- Proporcionar experiencias enriquecedoras e inolvidables para nuestros asistentes, que brinden bienestar, recreación, alegría y sentido de autorrealización, generando lazos de amistad y empoderando al grupo respecto a su aporte a la sociedad, a la familia y al grupo.
- Poner a elección paquetes de actividades y planes de cuidado acorde a las posibilidades de pago de los asistentes.
- Brindar seguridad, interés, compromiso y garantía para los asistentes, los familiares respecto al cuidado y el desarrollo de actividades acordes al grupo.

#### **b) Creadores de alegrías**

A través del servicio prestado, “Como en casa” busca que las familias tengan tranquilidad y seguridad a través de:

- Personal especializado y comprometido en la atención a personas de la tercera edad.
- Infraestructura y equipamiento acorde al servicio prestado, que considera los siguientes elementos: Espacios accesibles, rampas, ascensores, consultorios, salas de esparcimiento y recreación, salas de convivencia, jardines espaciosos, comedor, baños, televisión, cámaras y seguridad, capilla, servicio de transporte, etc.
- Elementos de control que permitirán al adulto mayor y a su familia tener mayor seguridad de las actividades y cuidados en el centro, a través de video cámaras que posibiliten al familiar ver en tiempo real las actividades, el envío del menú de la semana con datos nutricionales, el manejo de registros de administración de medicamentos a los asistentes.
- Experiencias nuevas compartidas con el grupo, relacionadas a actividades como ser: Festejos, eventos de esparcimiento, actividades de visita, música, celebraciones, homenajes, etc.
- Actividades de recreación diferentes y variadas, como ser: terapias alternativas (fisioterapia, musicoterapia, aromaterapia, etc.).
- Actividades de desarrollo de conocimiento y habilidades para el adulto mayor, por ejemplo: Clases de porcelana, lecturas, cursos de manejo de equipos informáticos, pintura, tejido, manualidades, etc.
- Actividades físicas que brinden bienestar y mantengan o mejoren la condición. Implementando actividades como fisioterapia, gimnasia, yoga, etc.
- Seguimiento a la condición física y mental y desarrollo general del asistente, a través de nuestras áreas de Enfermería, Fisioterapia, Nutrición, Psicología y Medicina General (Geriatría).

- Diferentes programas que se ajusten a la capacidad de pago de los familiares.

### c) Aliviadores de frustraciones

Son diferentes los elementos que permitirán evitar las frustraciones del segmento de clientes:

- Plantel de profesionales comprometidos y motivados en el cuidado y la mejora de la calidad de vida de los asistentes. La información del personal (competencia) estará disponible en la página web y en el centro.
- Monitoreo y control constante del personal al grupo de asistentes. Administración de medicamentos en base a los resultados de evaluaciones médicas primarias y del historial del adulto mayor.
- Planificación y desarrollo de actividades apropiadas para el grupo objetivo, en función a las expectativas.
- Planes de mantenimiento y mejora de la infraestructura y equipos en función a las capacidades de los asistentes.
- Análisis periódico y registros del desempeño de los asistentes en aspectos de desarrollo cognoscitivo, motriz y de salud.
- Comunicación frecuente a los asistentes y familiares respecto al servicio prestado y al desarrollo personal.
- Horario de apertura y cierre flexible, adaptado a la jornada laboral regular.
- Servicio de transporte a disposición para las personas de la tercera edad que no puedan llegar por sus propios medios al centro.
- Facilidades de pago de los distintos tipos de membresía. Precios competitivos.

El detalle del modelo de negocio se describe en el Capítulo 4 del presente documento.

## Capítulo 2: Investigación y Toma de Datos

### 2.1. Introducción

Es fundamental la validación del modelo de negocio para determinar la viabilidad y la subsecuente factibilidad del proyecto. El proceso de validación de “Como en Casa” fue dividido en dos etapas: Entrevistas y Encuestas a la población.

La validación primaria fue realizada en base una investigación a través de entrevistas abiertas mediante las cuales se buscó obtener la mayor cantidad de información respecto a las necesidades y expectativas tanto del cliente como del usuario respecto al servicio ofertado.

El método de investigación utilizado posteriormente fue la realización de encuestas. En base a la información relevante obtenida a través de las entrevistas se confeccionó una encuesta que busque obtener los datos críticos que permitan la validación de los aspectos principales del modelo de negocio.

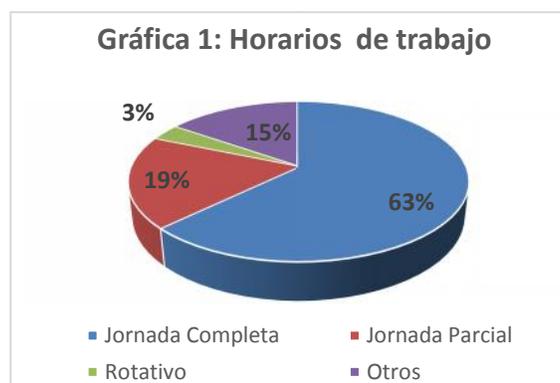
A continuación, se detallan las características de las investigaciones realizadas y los resultados obtenidos.

### 2.2. Entrevistas

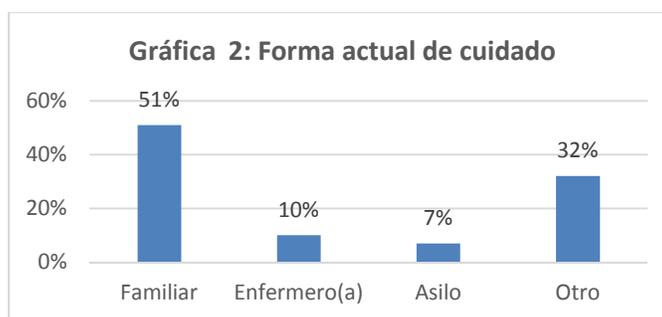
Como punto de partida de la validación del modelo de negocio, se realizaron cincuenta y nueve (59) entrevistas a personas de diferentes profesiones, garantizando de esa manera la heterogeneidad de la muestra. Se elaboró una serie de preguntas que sirvieron de guía para la realización de la entrevista, siendo que éstas se adaptaron a cada entrevistado, procurando obtener la información más relevante. La guía de preguntas para la entrevista puede apreciarse en el Anexo 1 del presente documento.

La información obtenida del proceso de entrevistas fue tabulada para poder apreciar los datos más sobresalientes del proceso. A partir del proceso se obtuvieron los resultados mostrados en la Gráfica 1.

Como se observar en la Gráfica 1, la mayoría de las personas trabaja en Jornada completa (63%); un promedio de 8 horas por día, y en segundo lugar están las personas con horarios parciales lo que nos indica que la mayoría de las personas no dispondría de tiempo suficiente el cuidado de sus seres queridos de la tercera edad.



También se indagó sobre las opciones que son tomadas para cubrir la necesidad de cuidado de los seres queridos. En la mitad de los casos (51%) las personas de tercera edad están al cuidado de un familiar, un 10% de las personas entrevistadas ha optado por dejar al familiar al cuidado de enfermeros, un 6 % ha decidido hospedar a sus seres queridos en asilos permanentes, finalmente el tercio restante (32% de “otros”) incluye personas que no requieren cuidados, o que no tienen personas dedicadas al cuidado de sus familiares de la tercera edad o en su defecto son cuidados por la persona que se encarga de realizar el cuidado del hogar.



Para nutrir los resultados de la entrevista, se consultó a las personas que optaron por la opción de los asilos sobre su experiencia de cliente/usuario. Se pudo ver que gran cantidad de los usuarios tienen sensaciones de tristeza, aislamiento y abandono, indicando también sobre los horarios estrictos de comida, de descanso. Esto refleja que, si bien algunas personas se sienten cómodas en los asilos, en muchos casos se tiene la sensación de ser poco satisfactorios para sus familiares. Por otra parte, se pudo observar que los familiares de los usuarios de asilos no se sienten totalmente conformes, siendo que sienten que no son cuidados adecuadamente, los centros no cuentan con espacio suficiente ni personas calificadas. Solamente un tercio (37%) se siente cómodo en los asilos.

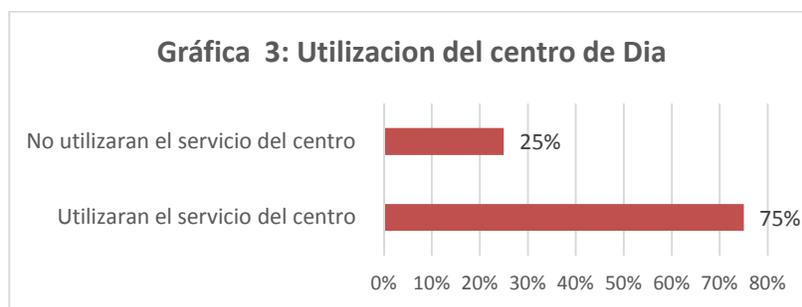
Por otro lado, se investigaron sobre las preocupaciones que sienten los familiares de las personas de tercera edad respecto a la opción que tomaron para el cuidado de sus seres queridos, reflejándose los siguientes aspectos que pueden causar angustias:

- ) Que la persona de tercera edad no sea cuidada adecuadamente.
- ) Que no esté bien alimentada.
- ) Que no se tome sus medicamentos en el momento adecuado y en la cantidad correcta.
- ) Que la persona que la cuida no sea paciente, afectuosa, puntal, que no tenga vocación de servicio, que sea descuidada y que no sienta empatía por la persona de tercera edad.
- ) Que la persona que la cuida la deje sola por mucho tiempo.
- ) Que la persona de tercera edad se ponga rebelde porque no le agrada la persona que la cuida.
- ) Que la persona que la cuida no pueda movilizar la persona de tercera edad.

Por otra parte, de las personas que actualmente no reciben cuidados, a sus familiares les preocupa respecto a los potenciales incidentes que afecten a sus seres queridos de la tercera edad sin estar

oportunamente informados. Asimismo, existe preocupación sobre la integridad del ser querido (que sean objetos de robo o algún daño personal).

Al realizar la propuesta de un centro de día (donde las personas de tercera edad podrán realizar actividades recreativas, recibir cuidados, recibir alimentación entre otras cosas), el 75% de las personas entrevistadas mostró interés, pero las condicionan con el precio y con la voluntad de las personas edad para asistir al centro. Una cuarta parte de los entrevistados no encuentra atractivo el servicio propuesto.



Se profundizó la entrevista para analizar el horario de atención del centro. La media respondió que un horario apropiado sería de 7 de la mañana hasta las 7 de la noche, excepto por algunas personas que preferirían solamente en horarios en la tarde.

En base a las entrevistas realizadas, se puede observar que tres cuartas partes de los usuarios/clientes (74%) optarían por un servicio de transporte para personas de tercera edad.



Las entrevistas permitieron determinar varios aspectos que serían de preferencia de los usuarios y de los clientes al momento de optar por el servicio. En primer lugar se indagó sobre las actividades que los seres queridos de la tercera edad prefirieran realizar, obteniendo la siguiente lista:

- ) Ver televisión
- ) Escuchar música
- ) Realizar actividades recreativas.
- ) Realizar actividades espirituales.
- ) Deportes.
- ) Asistir a misa.
- ) Compartir experiencias y conversar con personas.
- ) Recibir charlas sobre temas de interés.
- ) Recibir clases de cocina.
- ) Desarrollo de las artes.

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Realizar actividades en el exterior. | <input type="checkbox"/> Charlas grupales.                               |
| <input type="checkbox"/> Hacer manualidades.                  | <input type="checkbox"/> Clases y actividades de baile.                  |
| <input type="checkbox"/> Pasar el tiempo con juegos de mesa.  | <input type="checkbox"/> Realizar actividades para el desarrollo mental. |

Por otro lado se investigó sobre los servicios adicionales que le gustaría que recibieran sus seres queridos, y se obtuvieron los siguientes resultados:

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Salón de belleza                     | <input type="checkbox"/> Pilates                                  |
| <input type="checkbox"/> Barberías                            | <input type="checkbox"/> Farmacia                                 |
| <input type="checkbox"/> Excursiones                          | <input type="checkbox"/> Preparación psicológica para la muerte   |
| <input type="checkbox"/> Masajes                              | <input type="checkbox"/> Que los enseñen a utilizar la tecnología |
| <input type="checkbox"/> Servicio especializado de enfermería | <input type="checkbox"/> Atención psicológica general             |
| <input type="checkbox"/> Servicios hospitalarios              | <input type="checkbox"/> Terapias                                 |

Finalmente, y de acuerdo a los entrevistados, las características más importantes que debe tener un centro de día son las siguientes:

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Higiene.                              | <input type="checkbox"/> Seguridad.                          |
| <input type="checkbox"/> Atenciones de calidad.                | <input type="checkbox"/> Puntualidad.                        |
| <input type="checkbox"/> Amor.                                 | <input type="checkbox"/> Atenciones médicas.                 |
| <input type="checkbox"/> Monitoreo de la salud.                | <input type="checkbox"/> Precios cómodos.                    |
| <input type="checkbox"/> Personal capacitado.                  | <input type="checkbox"/> Aseo.                               |
| <input type="checkbox"/> Buena condición de las instalaciones. | <input type="checkbox"/> Que sean empáticos con el paciente. |
| <input type="checkbox"/> Responsabilidad.                      | <input type="checkbox"/> Que tenga áreas verdes.             |
| <input type="checkbox"/> Paciencia.                            | <input type="checkbox"/> Buena iluminación                   |
| <input type="checkbox"/> Alimentación de calidad.              | <input type="checkbox"/> Un lugar fresco y relajado.         |
| <input type="checkbox"/> Suministro adecuado de medicamentos.  |  |

### 2.3. Entrevistas

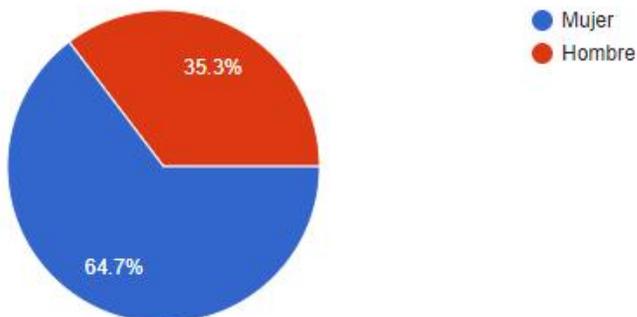
En base a los resultados de las entrevistas y tomando en cuenta la tendencia de las preferencias de los potenciales clientes y usuarios, se elaboró una entrevista consistente en 20 preguntas, en su mayoría de opción múltiple y otras preguntas con opción a respuestas abiertas. La encuesta se encuentra detallada en el Anexo 2 del presente documento.

Esta encuesta fue realizada con el fin de validar los resultados obtenidos en la etapa de entrevistas, identificar la posible aceptación del proyecto, conocer los gustos y preferencias de los encuestados y la predisposición del cliente a pagar cierta cantidad de dinero por el servicio, alojamiento e instalaciones, entre otras preguntas.

La encuesta fue elaborada a través de la herramienta “Google Forms”, la cual fue enviada alrededor de 900 personas. En algunos casos se realizaron encuestas de forma tradicional, vertiendo los resultados en la herramienta informática. Se obtuvo respuesta de 402 personas

hasta el momento que cerró el conteo. El universo de encuestados fue únicamente para residentes que viven en Santo Domingo, República Dominicana, a razón de que el proyecto se espera lanzar en una fase inicial en esta ciudad. A continuación se presentan los resultados:

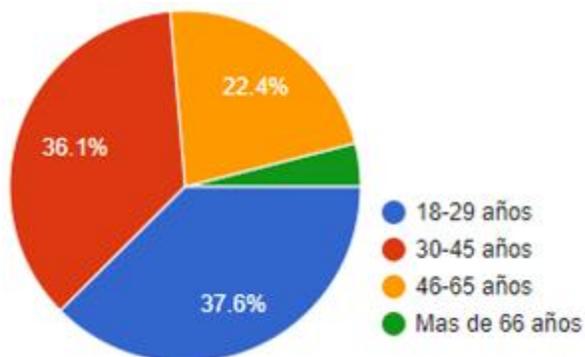
**1. ¿Cuál es su sexo?**



Se puede ver que en su mayoría de personas que más respondieron la encuesta fueron mujeres (260) con respecto a los hombres (142). Esto nos puede indicar de primer momento que nuestro mercado debe de estar con un mayor grado de enfoque a las mujeres que a los hombres. Hecho que se confirmará en preguntas subsecuentes.

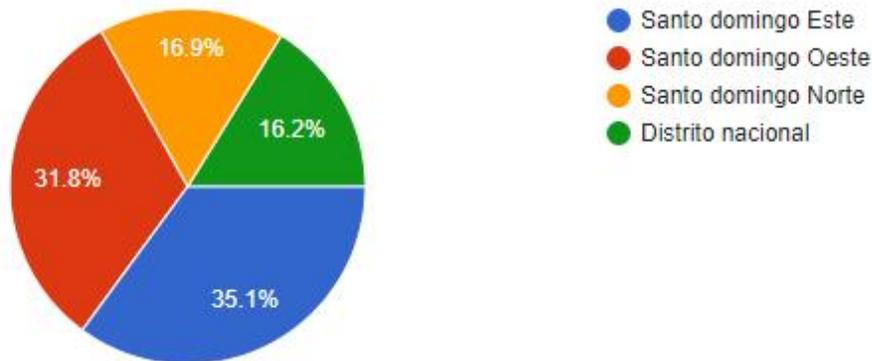
**2. ¿Qué edad tiene?**

A partir de esta gráfica se puede ver que los encuestados rondan entre los 18 y 45 años haciendo una suma total del 73.7% (área roja y azul), es decir, los potenciales clientes de “Como es Casa” están por debajo a los 50 años. Este hecho confirma lo planteado en el modelo de negocio pues los usuarios potenciales son personas de la tercera edad (arriba de 60 años) y que estas personas tienen padres, abuelos, tíos sobre los que son responsables de cuidar. Gran parte de los clientes potenciales oscilan entre los 18 y 29 años, por lo cual el negocio también deberá estar dirigido a jóvenes que cuidan de ancianos y que posiblemente están iniciando sus vidas independientes y que no disponen de tiempo para descuidar de sus seres queridos.



**3. ¿Dónde reside?**

A partir del resultado en esta pregunta se puede ver que los clientes potenciales, en su mayoría viven en Santo Domingo tanto Este como Oeste. Esto nos plantea que nuestra instalación puede estar ubicada cerca de estos clientes para brindar mayor comodidad y acceso. Si bien el modelo de negocio puede incluir el servicio de transporte de familiares mediante vehículos, no necesariamente debe ser prioridad para el modelo de negocio ya que el servicio ofertado está dirigido a personas con disposición a pagarlo como servicio adicional.

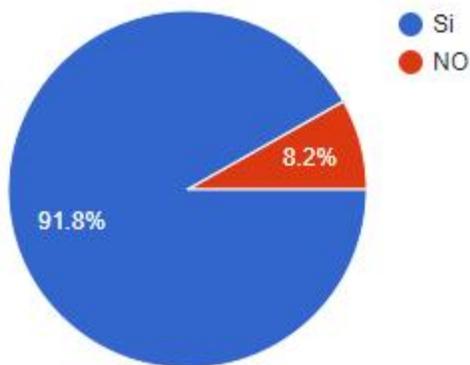


**4. ¿Cuál es su rango salarial?**

Como se puede ver en esta gráfica, gran parte de los encuestados (44%) tienen un salario que ronda los 30.000 y 60.000 pesos dominicanos (equivalentes a un salario entre los 523 y 1.046 euros). En otras palabras, nuestro modelo de negocio está destinado a una clase socioeconómica media alta y en su minoría 6.5% arriba de 90.000 pesos dominicanos (1.570 euros). Usualmente, la clase media alta tiene acceso a servicios de internet, telefonía móvil, casa propia, vehículos propios, trabajos estables, etc.



**5. ¿Tiene un familiar cercano de la tercera edad?**

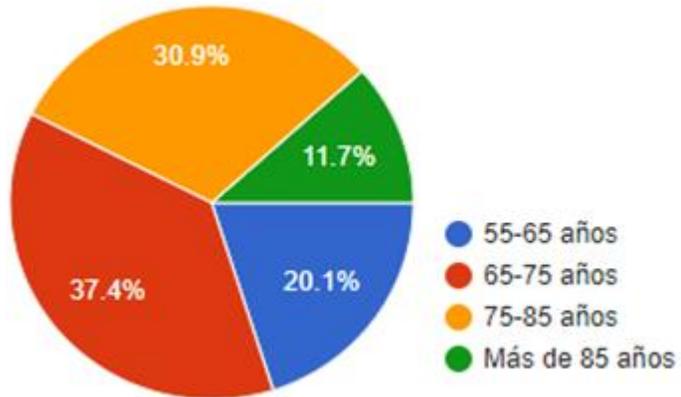


La gráfica confirma que el modelo de negocio puede tener los resultados que se esperan alcanzar, debido a que 9 de cada 10 personas encuestadas sí cuentan con algún familiar arriba de 60 años. Respecto al 8 % restante podemos creer que fueron personas que probablemente perdieron a sus seres queridos por algún fallecimiento, que no se hacen cargo de sus familiares de la tercera edad o también que contestaron la encuesta rápidamente. En resumen, podemos concluir que casi en todos los casos los encuestados tienen un familiar de la tercera edad.

Como aclaración, si la pregunta 5 fue contestada con un “sí”, la encuesta permitía continuar caso contrario se terminaba.

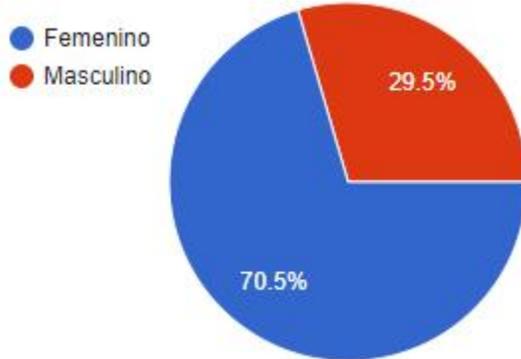
**6. ¿Cuál es el rango de edad del familiar?**

A partir de este resultado podemos ver que gran parte de nuestros potenciales usuarios (personas de tercera edad) rondan los 65 a 75 años. Esto es aceptable para nuestro negocio ya que tomando en cuenta que las jubilaciones para la mayoría de países oscilan entre los 55 a 65 años para hombres o mujeres. Estas personas podrían acceder a nuestro servicio.

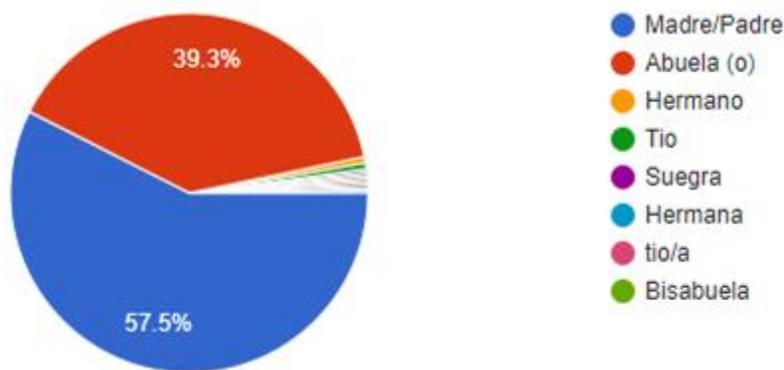


**7. ¿Cuál es el sexo de la persona de la Tercera edad?**

Para el servicio ofertado por “Como en Casa”, los usuarios potenciales de la tercera edad son en su mayoría mujeres por lo que podríamos adelantar que las características del servicio deberán orientarse un poco más a este segmento respecto al tipo de actividades que se deba incorporar en el modelo de negocio. Por ejemplo: actividades de bordados, costuras, etc.

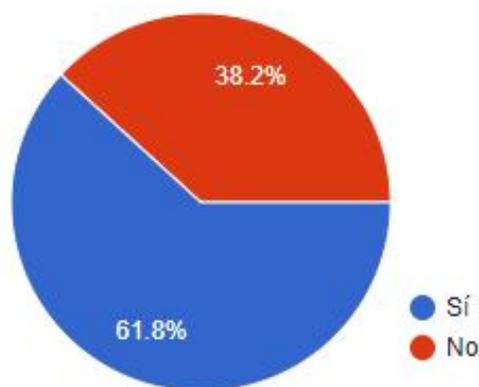


**8. ¿Cuál es la relación entre usted y la persona de Tercera Edad?**



Los resultados en esta pregunta nos muestran datos bastante importantes pues desde un inicio, nuestro negocio estaba destinado a hijos cuyos padres estuvieran en la tercera edad. En culturas latinoamericanas, los hijos sienten más responsabilidad del cuidado de sus padres que por cualquier otro familiar de segundo o tercer grado (como tío, primo, etc.). Algo que se confirma con las preguntas anteriores.

**9. ¿El familiar vive con usted?**



Un 61% de los encuestados contestó que vive con el familiar de la tercera edad. Esto guarda relación con lo visto previamente, siendo que es importante no solo satisfacer las necesidades de las personas de tercera edad como padres o abuelos, sino también las necesidades de los hijos o nietos, por lo que se debe crear un vínculo de sentimiento de amor paternal para que las personas de tercera edad se sientan queridos en las instalaciones como si fueran tratados por sus hijos o las personas con las que ellos viven.

**10. ¿El familiar tiene alguna condición limitante?- Nota: Si su respuesta es "Sí", escriba una pequeña explicación en "Otro"**

En primer lugar, se destaca que el 79 % de los encuestados respondió que su familiar no contaba con alguna condición limitante, en algunos casos puede ser que el encuestado no haya contestado apropiadamente esta pregunta por no interpretar adecuadamente el término "limitante". Asimismo, se puede ver que existe gran variedad de condiciones que priman la limitación de las personas de la tercera edad, por lo que las instalaciones y el servicio de "Como en Casa" deberán estar acordes a estas necesidades. Entre las condiciones limitantes se pueden destacar las siguientes:

- ) Las dificultades o incapacidades al caminar.
- ) Problemas cardiopulmonares o hipertensión.
- ) Diabetes.
- ) Alzheimer y otros problemas mentales.

**11. Si tuviera que contratar un servicio para el cuidado de personas de 3ra edad, ¿Dónde buscaría?**

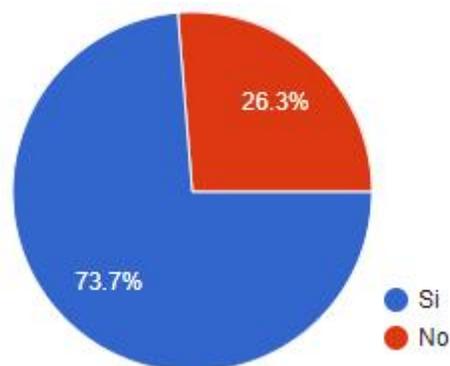
Estos resultados son fundamentales para definir el medio de difusión y promoción del servicio. Siendo que lo más contestado fue "referencias personales". Por lo tanto, las recomendaciones que emitan los clientes y usuarios hacia otras personas respecto al servicio prestado será la mejor carta de presentación, que permitirá atraer nuevos clientes/usuarios, brindando la posibilidad expansión del negocio.



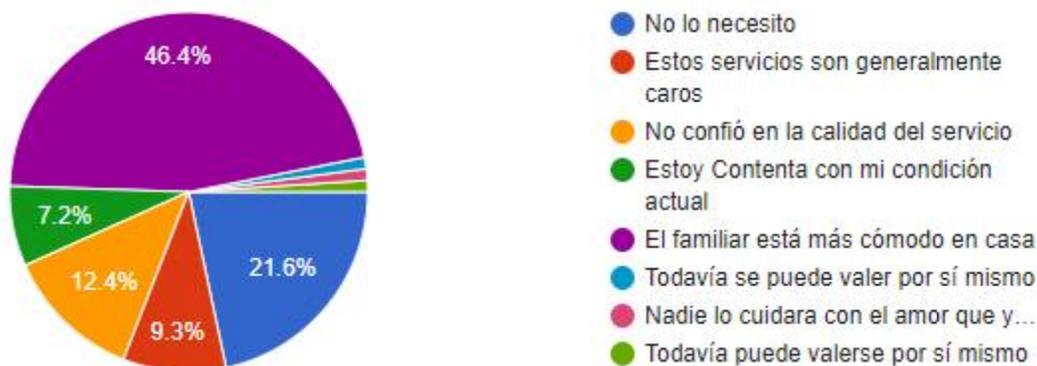
**12. ¿Estaría interesado en que su familiar asista a un centro de atención diurno? Un centro donde podrá dejar las personas de tercera edad con un personal capacitado y recogerlo cuando salga de trabajo.**

Del total de los encuestados, 272 personas indicaron su predisposición a contratar un servicio basado en el modelo presentado por “Como en Casa”. Esto representa casi tres cuartas partes del universo encuestado. Esto puede significar que existe un nicho de mercado atractivo para el proyecto propuesto.

Mencionar que, si en la pregunta 12 la respuesta era contestada de forma negativa, se procedía a la pregunta 13. Caso contrario la encuesta proseguiría con la pregunta 14.



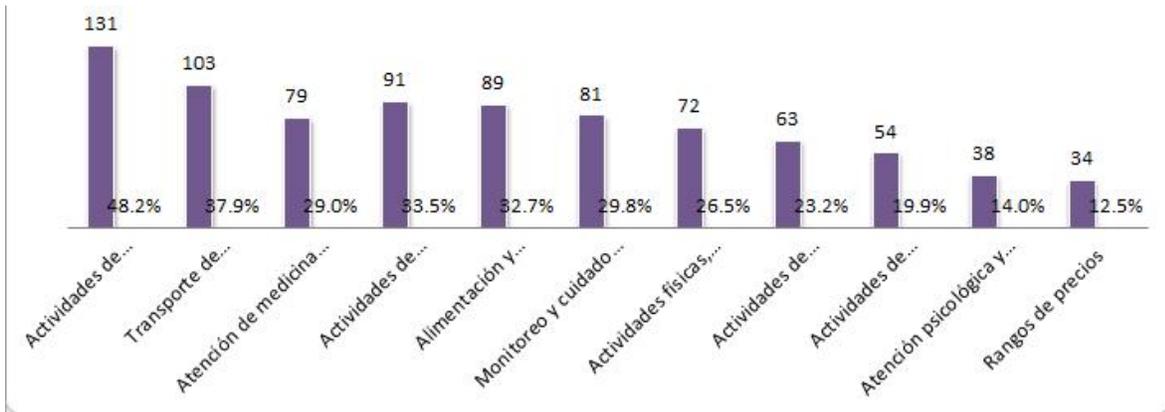
**13. ¿Cuál o cuáles son sus razones por las que no le atrae el servicio?**



Esta pregunta es fundamental debido a que muestra las razones por la que nuestros clientes no estarían dispuestos a contratar el servicio propuesto. Casi el 50% de los encuestados respondió que el familiar está más cómodo en la casa. Observando las otras respuestas y relacionadas con este punto mencionado anteriormente, el factor económico no parece ser un indicador por el cual el cliente no acceda a nuestros servicios dado que solo fue un 9,3% que el servicio es caro. Lo positivo de esto es que nuestros precios serán posiblemente aceptados para nuestro universo de trabajo. Sin embargo, se ve que la respuesta de “no lo necesito” fue la segunda más contestada, algo a lo que se debe considerar.

Estos resultados son importantes debido a que este segmento puede ser atraído una vez que se promocionen las características del servicio prestado, así como la calidez, comodidad y beneficios en el cuidado de las personas de la tercera edad.

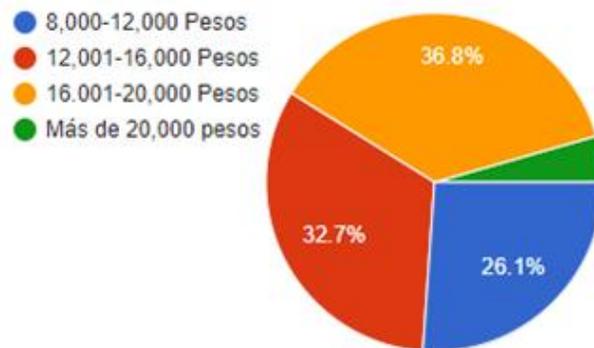
**14. ¿Cuál sería la razón principal para contratar los servicios del centro propuesto?**



En la gráfica de barras predominan las actividades de esparcimiento y recreación, algo que indica que el negocio podrá ser apreciado y aceptado por nuestros clientes y usuarios como un lugar de ocio y recreación, es decir, un lugar donde las personas de la tercera edad puedan pasar un tiempo de diversión. Este es uno de los objetivos que persigue el modelo de negocio, debido a que la intención es diferenciar el servicio de un asilo o un centro médico geriátrico. De segundo lugar, está el servicio de Transporte de personas con capacidad limitada con 103 personas interesada, de tercer lugar la atención de medicina general y enfermería y de cuarto lugar como entre las opciones con mayor preferencia están las actividades de confraternización y de intercambio de experiencias.

**15. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el servicio (membresías mensuales)?**

El servicio está enfocado para clientes cuyo salario es alrededor de 523 a 1,046 euros. Bajo ese sentido, la opción más seleccionada fueron los precios que rondan entre 16.000 y 20.000 pesos dominicanos (280 a 351 euros). Con esto puede verse que personas con un salario de 523 euros tendrían que destinar alrededor del 50% de su presupuesto (262 euros) para poder pagar el servicio. Claro está, que es algo que se debe tomar en cuenta, pues nuestro servicio no está en la canasta básica de ningún país.



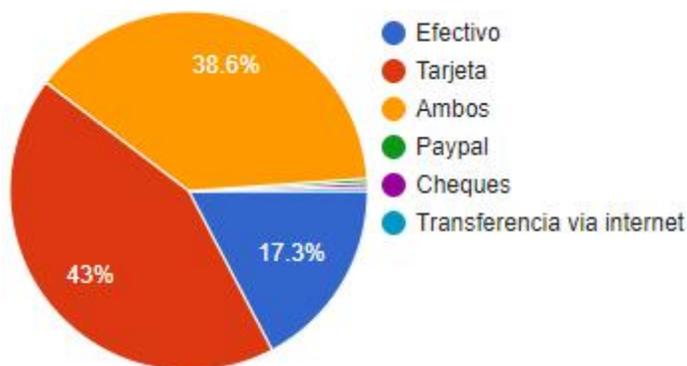
**16. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el servicio (Servicios por día)?**

La mayoría de las personas encuestadas respondieron que estarían dispuestos a pagar de 601 a 900 pesos dominicanos (11 a 16

euros) por el servicio prestado en el día. En relación a la pregunta anterior, esto nos puede llegar a indicar que la mayoría de nuestros clientes serían personas que paguen por el servicio usado por día más que por membresías considerando el salario de la mayoría de los potenciales clientes. Probablemente podemos llegar a concluir que serían clientes que usen nuestros servicios con regularidad y con alta frecuencia como se espera.

**17. ¿Cuál forma de pago usted preferiría?**

Este resultado confirma que los potenciales clientes de “Como en Casa” son personas de clase socio-económica media/alta dado que tienen acceso a tarjetas de crédito o débito y que prefieren usar medio de pago. Rezagados quedan los cheques y PayPal, servicios que, si bien son usados en la era digital, no son ampliamente difundidos en República Dominicana.



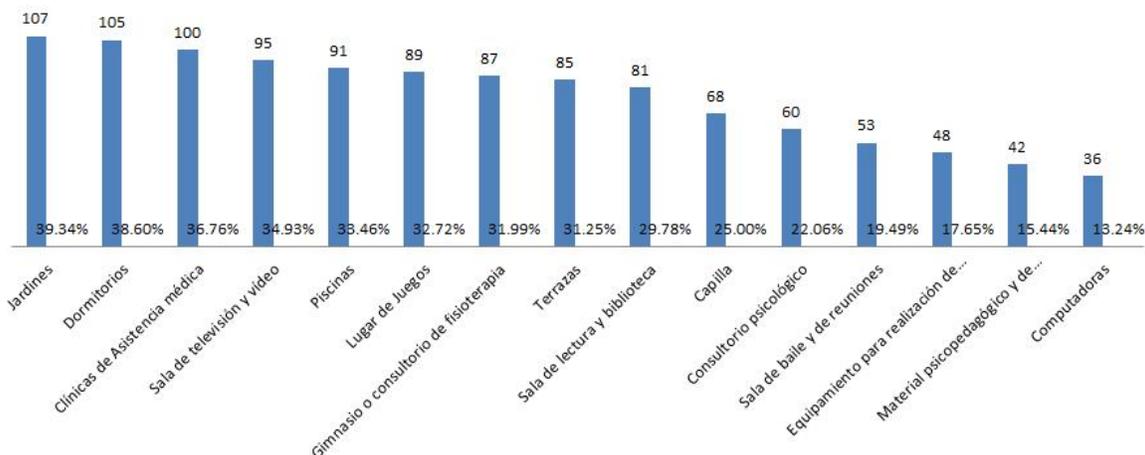
**18. ¿Le gustaría pagar por servicios adicionales? -Nota: Si su respuesta es "No", escriba una pequeña explicación en "Otro"**



“Si” era una respuesta que se esperaba obtener dado los resultados mencionados y explicados anteriormente.

**19. ¿Cómo deberían estar equipadas las instalaciones para el adulto mayor?**

En este caso, las respuestas fueron muy variadas debido a que esta preguntaba contaba con muchas opciones y además, la persona tenía la opción de elegir más de una. No obstante, los “jardines” fue la opción más seleccionada (en 107 encuestados). En otras palabras y con relación a las preguntas anteriores, las personas consideran que este modelo negocio será visto como un lugar de ocio y distracción como lo habíamos considerado y mencionado previamente. De segundo lugar, predominaron los “dormitorios” y en tercer puesto está la “Clínica de Asistencia Médica”.



**20. El perfil del personal a cargo de las personas de la tercera edad debe ser:**

Las respuestas a esta pregunta pueden considerarse bastante lógicas pues un profesional con titulación universitaria en el área de la medicina tiende a ser la opción aceptada en comparación a una persona que cuente únicamente con experiencia sin titulación.



**2.4. Resultados de la investigación**

Como resultados de la investigación, análisis de datos y validación del modelo de negocio podemos concluir:

- ✓ De acuerdo a los resultados de la entrevista, se puede observar que las personas con diferentes ocupaciones que tienen familiares de la tercera edad a cargo difícilmente disponen de tiempo para su cuidado, siendo que tienen otras actividades durante el día, esto valida que el mercado objetivo de “Como en casa” son los familiares de la tercera edad que por sus actividades cotidianas no pueden cuidar todo el día a sus familiares.
- ✓ El servicio prestado por “Como en casa” debe estar orientado a aliviar las necesidades de personas que dejan a sus seres queridos al cuidado de un familiar, asimismo tratar de obtener parte del mercado de adultos mayores que están siendo cuidadas por enfermeros o que residen en asilos o centros geriátricos.
- ✓ A través de la entrevista se pudieron validar algunos de los elementos creadores de frustraciones del modelo de negocio realizado previamente. Esto fue corroborado al preguntar sobre las preocupaciones respecto al cuidado que recibe el ser querido.
- ✓ La entrevista mostró algunos datos alentadores, donde destaca el hecho que el 75% de los entrevistados se muestra interesado en el servicio. Por lo que se puede inferir que existe

un mercado potencial, que la encuesta validaría. Posteriormente la encuesta validó este aspecto, siendo que casi tres cuartas partes de los encuestados mostró el interés al servicio propuesto.

- ✓ Las entrevistas ayudaron a obtener de manera preliminar algunos elementos que podrían actuar como creadores de alegrías. Las encuestas permitieron validar varios de estos creadores de alegrías, obteniendo resultados estadísticos que deberán ser tomados en cuenta para concluir con el diseño del servicio.
- ✓ Las encuestas ayudaron a determinar mayores datos estadísticos sobre las características de los potenciales clientes de “Como en Casa”, que incluyen datos demográficos, nivel salarial, vivienda, etc.
- ✓ A través de la encuesta se pudo determinar algunas condiciones limitantes más notorias de los potenciales usuarios del proyecto. Por lo que las características del servicio prestado deberán adecuarse a las limitaciones físicas o de salud de sus usuarios, con el objetivo de brindar seguridad, bienestar y confiabilidad.
- ✓ También fueron validados algunos aspectos asociados a la promoción del servicio, formas de pago preferidas por los potenciales clientes, montos predispuestos a pagar por el servicio, recursos clave y otros asociados.
- ✓ La encuesta también permitió determinar algunos aspectos que pueden ser importantes para atraer a personas que no puedan estar interesadas en el servicio.
- ✓ A través de estas encuestas se validaron que la publicidad “boca en boca” es muy significativa para las relaciones con los clientes.
- ✓ Se validó que los familiares de las personas de tercera edad prefieren que los que se encarguen del cuidado de sus familiares sean profesionales en las áreas relacionadas.
- ✓ Con las entrevistas se comprobó que se pueden obtener ingresos incluyendo servicios tales como terapias, consultas médicas entre otras actividades.
- ✓ De igual forma se verificó que pueden recibirse ingresos tanto por membresías mensuales como por visitas por días.
- ✓ Se obtuvo información sobre las características que los clientes buscan en las instalaciones, validando así los requerimientos vitales para la infraestructura.
- ✓ Se validaron las diferentes condiciones que pudieran tener los adultos mayores, para adaptar mejor el centro a sus necesidades.
- ✓ Se validaron también las que serían las actividades idóneas que las personas de tercera edad realicen en el centro.
- ✓ Se validó que los mayores competidores de “Como en casa” son los asilos, los enfermeros y se descubrió un centro con servicios muy similares a los que “Como en casa” tendrá.
- ✓ Se logró validar que una de las preocupaciones de los familiares de los adultos mayores es que éstos no se sientan a gusto en el centro.
- ✓ Se comprobó que los familiares aprecian que sus seres queridos estén seguros, bien alimentados, que tomen sus medicamentos a tiempo y que se sientan amados.

## Capítulo 3: Análisis y diagnóstico

### 3.1. Análisis del macro entorno

#### a) Sociodemográfico

Demandan cada vez más de nuestro tiempo lo que nos dificulta, y en muchos casos nos impide hacer las cosas que queremos y debemos hacer. Un ejemplo claro de lo antes mencionado es el cuidado de las personas mayores que tenemos a nuestro cargo, con tantas responsabilidades no queda tiempo para cuidarlos adecuadamente.

Las necesidades de cuidado de las personas de tercera edad y de sus familiares han evolucionado bastante en los últimos años. Ya no solo se requiere que se cuide al adulto mayor (sea en casa o en una residencia de ancianos), más bien se espera que estas personas estén en un ambiente agradable, en cual estén bien cuidados, que tomen sus medicamentos en el momento y con las cantidades adecuadas, que puedan realizar actividades que sean interesantes para ellos y les permitan desarrollar distintas habilidades y que además puedan compartir constantemente con sus familiares y seres queridos.

Santo Domingo, República Dominicana cuenta con unas 900.000 personas mayores de 60 años y se espera que para el 2050, uno de cada cinco dominicanos sea adulto mayor, este dato fue proporcionado por el Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA, por sus siglas en inglés). Lo mencionado anteriormente nos indica que las cifras de personas de tercera edad va en aumento lo que indica que la necesidad de cuidado a adultos mayores también irá en aumento.

#### b) Tecnológico

Hace 3 años aproximadamente Golden Age innovó con el concepto del cuidado de ancianos, integrando al mercado el cuidado diurno de personas de tercera edad, además incluyendo diferentes actividades para que los usuarios puedan recrearse.

Con el objetivo de cubrir las carencias del servicio actual surge el proyecto de “Como en Casa” que pretende incorporar distintas tecnologías tales como:

- ) Cámaras de vigilancia
- ) Personal Capacitado
- ) Pulseras de actividad

#### c) Económico

El PIB per cápita es un muy buen indicador del nivel de vida y en el caso de República Dominicana (RD), en 2016, fue de 6.421 €, con lo que ocupa el puesto 82 de la tabla. Así pues, sus ciudadanos

tienen, según este parámetro, un nivel de vida muy bajo en relación al resto de los 196 países del ranking de PIB per cápita.

La economía dominicana registró una expansión interanual de 7,4% en el mes de diciembre, luego de un crecimiento de 6,9% en noviembre y 5,0% en octubre, lo que arroja un crecimiento de 6,5% en el último trimestre del año para una expansión acumulada del Producto Interno Bruto (PIB) real de 4,6 % al cierre de 2017.

El Observatorio Político Dominicano (OPD) reveló en su más reciente estudio que la tasa de desempleo juvenil es superior a un 20 % y, si se toma en cuenta los jóvenes de 18 a 24 años, la tasa aumenta a un 30 % en el período 2008-2015, según las estadísticas disponibles, lo que supone un valor superior al desempleo general en República Dominicana.

Con los datos mostrados previamente podemos concluir que, aunque la necesidad de cuidado de adultos mayores es elevada, la economía actual del país no permite que los precios del servicio sean muy elevados, ya que los usuarios no podrían costear nuestro servicio.

#### **d) Político**

Actualmente la política del país está inmersa en una situación de corrupción latente y el pueblo tiene un gran descontento, pero la inestabilidad política no afecta positivamente ni negativamente al sector que va dirigido “Como en casa” a corto y medio plazo.

Las pensiones en RD se otorgan a las personas que tengan de 20 a 25 años de servicio y 60 años de edad. Por otro lado, si se tiene de 30 a 35 años de servicio se le otorga la pensión, aunque no se tengan los 60 años de edad. El dinero entregado en las pensiones mensualmente el 60% de un promedio de los últimos 3 años de trabajo según las la ley 379 sobre Pensiones y Jubilaciones.

Los tipos de pensiones en República Dominicana se otorgan dos tipos de pensiones por discapacidad y pensiones por supervivencia.

#### **e) Legal**

En República Dominicana existe la Ley No. 352-98 sobre Protección de la Persona envejeciente, donde se especifican los derechos de las personas de tercera edad y por otro lado la ley 379 sobre Pensiones y Jubilaciones en la que se especifica las condiciones para las pensiones y jubilaciones.

La Constitución de la República Dominicana consagra el derecho a la adecuada protección en la vejez y los tratados internacionales sobre derechos fundamentales también. Nuestros códigos Penal y de Procedimiento Civil, por su parte, limitan la prisión a personas mayores de setenta años, y la ley de seguridad social regula lo relativo a sus pensiones y sus riesgos de salud a partir de los sesenta.

### 3.2. Análisis PESTEL

Se realizó un análisis del contexto para “Como en Casa” respecto a los aspectos político, económico, social, ecológico y legal:

Factor	Tipo de impacto	Detalle
Político	Oportunidad (+)	<ul style="list-style-type: none"> <li>) Hacer campañas de concientización para mejorar las condiciones de las pensiones.</li> <li>) Existen dos tipos de pensiones: por discapacidad y por sobrevivencia.</li> </ul>
	Amenaza(-)	<ul style="list-style-type: none"> <li>) Que no se incluya todas las personas que merecen las pensiones</li> </ul>
Económico	Oportunidad (+)	<ul style="list-style-type: none"> <li>) Nuevas fuentes de empleo</li> </ul>
	Amenaza(-)	<ul style="list-style-type: none"> <li>) Por la crisis que azota al país un porcentaje reducido de la población es capaz de adquirir el servicio.</li> </ul>
Sociodemográfico	Oportunidad (+)	<ul style="list-style-type: none"> <li>) La cantidad de personas de la tercera edad va en aumento.</li> </ul>
	Amenaza(-)	<ul style="list-style-type: none"> <li>) Que el centro tenga una capacidad muy limitada con respecto a la demanda.</li> </ul>
Tecnológico	Oportunidad (+)	<ul style="list-style-type: none"> <li>) La competencia actual está desactualizada.</li> </ul>
	Amenaza(-)	<ul style="list-style-type: none"> <li>) Incluir mucha tecnología puede elevar significativamente el precio.</li> </ul>
Ecológicos	Oportunidad (+)	<ul style="list-style-type: none"> <li>) No se observan aspectos relevantes que detallar. Descrito en el apartado previo</li> </ul>
	Amenaza(-)	

### 3.3. Análisis Sectorial

#### a) Visión General del Mercado

“Como en Casa” es un nuevo proyecto orientado al cuidado de adultos mayores, por lo cual esta empresa pertenece al sector de geriatría de la República Dominicana, específicamente al mercado de Santo Domingo. Este sector es muy amplio debido al crecimiento continuo de la población adulta mayor de 60 años. El sector comprende dos grandes áreas que son el sector público y el sector privado. El primero está constituido para personas mayores de escasos recursos o simplemente sin recursos. Sin embargo, el sector privado o semiprivado está dirigido para personas que cuentan con los recursos para pagar por servicios de cuidados especiales para las personas de tercera edad.

El país cuenta con al menos 49 hogares de ancianos registrados que se encuentran ubicados en diferentes lugares del territorio nacional y se dedican a la protección y cuidado de los adultos mayores.

Estos asilos van de acuerdo a la realidad socioeconómica de los familiares, por lo tanto se dividen en públicos, privados, semiprivados y en programas especiales, como son los Centros de Servicios

de Capacitación y Recreación (CECARE), del Consejo Nacional de la Persona Envejeciente (CONAPE).

Muchos de los adultos mayores que viven en estos hogares cuentan con pensiones económicas, algunos de ellos tras haber laborado por años en Estados Unidos o porque provienen de familias de clase social media alta o alta.

En estas residencias reciben cuidados de enfermería, alimentación, lavandería, aseo personal, cuidado de uñas y pies. La familia tiene la responsabilidad del gasto médico cuando se requiera la visita de un especialista, proteínas u otros suplementos nutritivos especiales, traslados en ambulancias e internamiento en centros de salud. Cada envejeciente tiene su propia opción de espacio y el ambiente se adecua a su interés.

Una muestra de ello, es la Residencia Geriátrica Dominicana, ubicada en el sector Los Cacicazgos, del Distrito Nacional, donde por lo general se hospedan entre 18 y 20 adultos mayores. Tiene once años de servicio, surgiendo como una iniciativa de la doctora Ysabel Manual, que quiso ayudar a una amiga que regresaba al país, luego de haber probado suerte, sin mucho éxito, en Estados Unidos. “Como a ella le gustaba cuidar envejecientes, pensé en abrir un hogar, que inició con una sola dama”. Desde entonces la ocupación del centro se ha mantenido siempre entre el 80 y 90%”, señala.

La demanda de esos servicios es alta en el país, asegura Mayra Espinal, encargada de la Residencia Geriátrica Dominicana. Entiende que los requerimientos de esos servicios continuarán incrementándose dados los cambios en los estilos de vida de las nuevas generaciones.

## **b) Competencia**

Actualmente existe un crecimiento en el sector geriátrico debido al aumento de este segmento de la población. A continuación presentamos una tabla donde se muestran las alternativas que existen en la ciudad de Santo Domingo, República Dominicana.

Se han identificado dos centros con servicios similares como centros de día ubicados en la Zona Metropolitana e Industrial de Santo Domingo, los cuales se muestran al final de la tabla. De este modo, las zonas Norte y Este de la ciudad de Santo Domingo hasta ahora están desprovistas de este tipo de servicios.

Competidor// No. Competidor	Descripción	Ventaja	Desventaja
Centros Públicos, 12 – Horas//  8 Centros	Centros de atención diurna para personas / familias de escasos recursos.	Bajo costo.	
Residencias o asilos públicos, 24 Horas //  5 Centros	Centros de atención permanente para envejecientes de escasos recursos o abandonados.	Alojamiento y alimentación y cuidados de salud.	El adulto mayor siente que ha sido abandonado por sus familiares y un sentimiento de soledad genera depresión.
Fundaciones//  22 centros	Organizaciones sociales con la idea de prestar ayudas económicas a familiares de envejecientes.	Organizan actividades de recaudación de fondos para ayudar a envejecientes.	
Residencias privadas//  Se desconoce la cantidad total	Residencias permanentes que ofrecen alojamiento y alimentación completa por un precio determinado.	Atención especializada 24 horas	El adulto mayor es aislado de su entorno familiar y los familiares pueden sentir preocupación y culpa. Además los precios son muy elevados.
Enfermera		Atención personalizada y calificada.	La interacción con el adulto mayor es mínima. El adulto no se siente libre. El costo es muy elevado.
Cuidador/a		Bajo costo.	Poca o ninguna formación especializada en el cuidado geriátrico.
Golden Age	Centro diurno para adultos mayores. Está ubicado en el Distrito Nacional, zona metropolitana.	Atención personalizada y calificada. Actividades diversas, alimentación y servicio de recogida. El day pass no requiere inscripción.	Costo elevado que puede llegar hasta € 1,490.07 c/mes sin incluir sesiones especiales ni servicios extras. Un day pass tiene un costo de € 29.80
Centro Geriátrico Dr. Güílamo	Residencia Permanente que ofrece servicio de day pass o diurno para adultos de tercera edad. Está ubicado en Santo Domingo Oeste.	Atención personalizada y calificada. Actividades diversas, alojamiento, alimentación y cámara de video vigilancia para ver online como cuidan del adulto. El day pass no requiere inscripción.	Costo del servicio diurno elevado de €24.83

**c) Barreras de Entrada**

Las barreras de entradas de este sector se concentran en:

- Invertir en el equipamiento de las instalaciones para la atención de personas de tercera edad (baños, pasillos, entradas, etc.).
- Permisos legislativos o normativos para servicios de alimentación y controles sanitarios.
- Invertir en publicidad para comunicar, concienciar y hacer llegar a la población nuestro nuevo concepto de servicio.
- Disponer de profesionales de la salud dentro del centro que estén capacitados en geriatría para el buen desempeño de la confianza y la seguridad en los usuarios y en los familiares de los usuarios.

**d) Oportunidad en Santo Domingo**

Actualmente existe un incremento de personas que se sentirán estresadas porque deben cumplir con su responsabilidad de cuidar a sus hijos y a sus padres. En Estados Unidos a estas personas se les conoce como Generación Sándwich, la cual no está conforme con llevar a sus padres a una

residencia de personas de tercera edad, porque sienten culpa, no quieren que sus padres se queden solos e inactivos durante el día a cargo de una cuidadora, pero tampoco tienen tiempo para ellos.

En República Dominicana y específicamente Santo Domingo, la creciente demanda de estos servicios y la escasez de programas y centros que ofrezcan estos servicios a este segmento de clientes hace que un centro de día sea una solución para el problema de nuestro cliente, lo cual nos dice que existe una oportunidad para posicionarse en el mercado de Santo Domingo, especialmente en la zona Este o Norte de esta ciudad donde no hay centros de día que ofrezcan estos servicios. Esta propuesta añade valor para los clientes potenciales, aunque existen competidores, éstos son escasos y podríamos centrarnos en las zonas donde aún no hay nada parecido.

Uno de los puntos principales que se consideran es que a la hora de contratar estos servicios no toda la población tiene la facilidad de pagar por estos servicios debido a que su nivel de ingresos y sus estilos de vida muchas veces suponen una barrera por lo cual debemos concentrarlos en clientes con un nivel de ingreso superior.

#### **e) Población Envejeciente en Santo Domingo**

Como era de esperar, Santo Domingo tiene el menor porcentaje de personas mayores, sin embargo los problemas continúan siendo agudos. No existe información desagregada sobre la edad de retiro, pero en general la edad de retiro oficial es de 65 años. Sabemos que esta población está creciendo más rápidamente que la población económicamente activa. Otros datos sociodemográficos importantes para analizar la situación del envejeciente dominicano son los siguientes:

- El 70-80% de las personas de sesenta años y más viven en la actualidad en el área urbana. Este grupo es marginado y desposeído desde el punto de vista social, económico y político.
- La integración cada vez mayor de la mujer a la fuerza laboral hace que abandone su tradicional papel de cuidadora de sus padres o parientes mayores, quedando estas muchas veces a cargo de la vivienda o el cuidado de los niños.
- La gran migración de la juventud por las condiciones socioeconómicas imperantes contribuye al envejecimiento de algunas poblaciones y al abandono y soledad de los adultos mayores.
- La gran mayoría de los adultos mayores viven en hogares multigeneracionales. Menos del 10% vive solo.
- Más del 90% es auto válido, notándose una pequeña reducción a medida que aumenta la edad. Dentro del total de la población envejeciente los de 70 y más tienen el mayor ritmo de crecimiento representando el 38.7, 40.30 y 37.68% para los años 1980, 2000 y 2025 respectivamente.
- El sexo femenino tiene una esperanza de vida mayor que el sexo masculino (68 años el hombre, 72 la mujer). En la República Dominicana las mujeres de 60 años y más representan en la actualidad el 52.3% de la población de acuerdo a proyecciones de

CELADE. Este grupo es particularmente vulnerable por la alta incidencia de analfabetismo, porque la gran mayoría no figura en los programas mínimos de seguridad social, pues muchas permanecen en el hogar desarrollando labores sin valor monetario en el mercado y porque existe un gran número de viudas con alto grado de dependencia económica.

#### f) Fidelidad del Sector

La información obtenida en las entrevistas y encuestas a clientes nos permitió identificar los requisitos que los clientes exigen para un servicio como el que proponemos y a la vez nos dio la base para modelar los servicios que ofreceremos en nuestro centro de día “Como en Casa”. Los familiares de las personas de tercera edad buscan que sus parientes tengan una mejor calidad de vida por lo cual necesitan de servicios que cumplan con las siguientes condiciones:

- Ambiente seguro y donde los riesgos estén controlados para que el cliente pueda ir a su trabajo tranquilo con la seguridad de que su familiar de tercera edad está en las mejores manos.
- Un equipo de profesionales de distintas disciplinas del área de geriatría que aseguren que el familiar de tercera edad estará mucho mejor en el centro que solo en casa o con una cuidadora.
- Por su parte, las personas de tercera edad prefieren estar en sus casas, y no en una residencia que ponga en riesgo sus vínculos con su familia. De modo, que el Centro de Día le permite regresar a su hogar y estar con los suyos.
- Asistencia y orientación psicológica.

### 3.4. Análisis interno de las Cinco Fuerzas de Porter

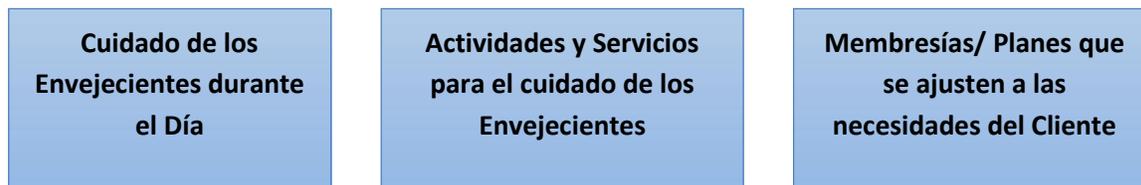
El acelerado crecimiento del sector de la tercera edad sumado a la escasa oferta de servicios para estas personas, hacen que esta industria sea altamente atractiva. La rivalidad entre competidores es media, pues aunque ofrecen un servicio similar, nuestro centro estaría ubicado en la Zona Este o Norte de Santo Domingo, lo cual garantiza su rentabilidad y la ventaja de posicionarse en la mente de los consumidores como opción única en dicha zona.

El poder de compradores y proveedores es bajo ya que el centro no depende de estos grupos y pueden ser sustituidos por otros. Aunque hay centros que brindan las mismas soluciones integrales para las personas de tercera edad como el Centro de día que proponemos, los mismos tienen condiciones de espacio limitados para la capacidad que pueden recibir y por otra parte se encuentran en otras zonas distintas a las que hemos ideado. La amenaza de nuevos centros similares es alta debido a que el sector está creciendo y básicamente los centros son muy escasos para la demanda existente. Por otra parte, las barreras de entrada que supone este tipo de negocios no son altas.

## Capítulo 4: Modelo de negocio

### 4.1. Base del modelo de negocio

“Como es casa” tiene un modelo de negocio basado en 3 pilares:



1. Ofrecemos un espacio donde las personas de la tercera edad pueden recrearse, desarrollar sus conocimientos, habilidades y que al mismo tiempo cuenten con los cuidados necesarios, con un personal capacitado, siempre que sean requeridos según la condición de salud del familiar de la tercera edad.
2. Actividades de recreación para los seres queridos de la tercera edad donde mismos puedan desarrollar sus conocimientos, distraerse y divertirse.
3. Dentro de los servicios que ofrecemos contaremos con la opción de que los familiares puedan seleccionar los servicios, planes que más se ajusten a su realidad y necesidades.

Los aspectos más destacados de nuestro modelo de negocio son los siguientes:

- Los adultos mayores contarán con un centro diurno donde podrán recrearse, recibir los cuidados por un personal capacitado y podrán contar con todos los servicios que necesiten, todo en un mismo lugar, sin tener que estar lejos de sus familias de forma permanente.
- La venta es directa a los familiares de los envejecientes a través de nuestras oficinas o página web, mediante nuestra red de aliados, en este caso médicos geriátricos, especialistas en el cuidado de personas de la tercera edad, anuncios publicitarios, contacto directo con nuestras oficinas o visitas a nuestras redes sociales.
- El servicio prestado por “Como en casa” está dirigido a las familias con adultos mayores en la ciudad de Santo Domingo, República Dominicana, quienes requieren llevar a sus seres queridos a un lugar donde el ser querido reciba los cuidados generales durante el día.

Para tal propósito, “Como en Casa” ofrecerá:

- ✓ Un servicio profesional para brindar asistencia médica general, atención psicológica, y atenciones básicas respecto a la condición física de nuestros asistentes.
- ✓ Actividades de desarrollo de habilidades y de conocimiento para el adulto mayor.
- ✓ Infraestructura, alimentación, equipamiento y un plantel de profesionales comprometidos en el mejoramiento de la calidad de vida del grupo.

- ✓ Experiencias enriquecedoras e inolvidables para nuestros asistentes, que brinden bienestar, recreación, alegría y sentido de autorrealización, generando lazos de amistad y empoderando al grupo respecto a su aporte a la sociedad, a la familia y al grupo.
- ✓ Pondremos a elección paquetes de actividades y planes de cuidado acorde a las posibilidades de pago de los asistentes.

El Anexo 4 del presente documento detalla el lienzo general (Canvas) del modelo de negocio y el siguiente esquema resume dicho modelo:



#### 4.2. Segmento de mercado

“Como en casa” está dirigido a las familias con personas de la tercera edad entre los 65 y 75 años en la ciudad de Santo Domingo, República Dominicana, quienes requieren llevar a sus seres queridos a un lugar donde el adulto mayor reciba los cuidados generales durante el día, asimismo donde desarrollen diferentes actividades, para que posteriormente puedan retornar al final de la jornada a sus hogares, a recibir el afecto y calor familiar.

#### 4.3. Relaciones con clientes

La relación que la empresa utilizará para captar y retener al cliente será la estimulación de inscripciones de nuevos usuarios todo el tiempo en miras de ofrecer nuestro servicio, que tiene como objetivo la fidelización de sus usuarios. Buscamos mejorar la experiencia del cliente para ganar su confianza.

Las relaciones con los clientes y Usuarios se mantendrán de la siguiente manera:

- **Redes Sociales.** Con las redes sociales pretendemos llegar a nuestros clientes potenciales con nuestros planes y ofertas basados en la necesidad del usuario.
- **Página Web.** Donde el cliente tendrá acceso detallado a las características de nuestros servicios, además de contar con la facilidad de requerir nuestros planes por esta vía.

- **Publicidad “Boca a Boca”.** Este es uno de los medios más importantes ya que buscamos que al usuario al experimentar el buen servicio ofrecido pueda referirnos con sus allegados y amigos.
- **Planes Promocionales.** Nuestra institución ofrecerá planes que se adaptarán a las necesidades de nuestros clientes y usuarios.
- **Vallas Publicitarias.** Con las vallas publicitarias buscamos capturar la atención de los clientes, ofreciendo de manera atractiva nuestra empresa, para de esta forma llegar a nuestros usuarios.
- **Asociación de Médicos Geriátricos.** Mediante la asociación de los distintos geriátricos del país, buscamos que los mismos a la hora de atender a sus clientes nos refieran como entidad para cuidado especializado.

#### 4.4. Canales

En “Como en Casa” utilizaremos básicamente dos canales para brindar nuestro servicio tanto a nuestros usuarios como a nuestro cliente.

Primero contaremos con una infraestructura ubicada en un lugar tranquilo y que emita paz a nuestros usuarios. También tendremos una sala interior, en la cual los usuarios podrán conversar con los demás asistentes al centro, ver televisión, escuchar música, actividades recreativas, actividades espirituales, deportes, actividades en el exterior, manualidades, entre otros.

Por otro lado, tendremos disponible un espacio exterior en que las personas de tercera edad podrán caminar y ejercitarse. De igual forma, existirán habitaciones disponibles en caso de que los usuarios quieran descansar.

Dispondremos de una página web en la que los clientes y usuarios pueden ver los detalles de nuestros servicios y además obtener formación on-line acerca de distintas características del servicio.

#### 4.5. Fuentes de ingresos

Con el objetivo de cubrir los costos y garantizar la rentabilidad del negocio, se propone contar con las siguientes fuentes de ingresos:

- **Pago por inscripción de membresías,** que contarán con planes y ofertas diferentes de acuerdo con los intereses del usuario y posibilidad de pago.
- **Pago por uso diario,** en caso de que el cliente quiera pagar solo por aquellos días en que requiera nuestros servicios (Day pass).
- **Pago por servicios extras y promociones,** en caso que un cliente requiera un servicio adicional no contemplado en la membresía, podrá adquirirlo de forma adicional.
- **Donaciones de instituciones que apoyen nuestra labor,** considerando que existen grupos de voluntarios y personas que donan materiales e insumos para personas de la tercera edad.

#### 4.6. Actividades clave

Nuestras actividades claves son fundamentales para nuestro negocio, por ejemplo:

- **Administración del Centro:** Con esto se intenta lograr una administración donde se pueda organizar, planificar, dirigir y controlar las actividades de nuestro Centro, haciendo énfasis en la optimización de los recursos financieros, humanos, tecnológicos, del lugar, etc.
- **Recepción y cuidados del usuario:** Esta es una actividad clave para todos los adultos que deseen usar nuestros servicios, pues lo que se pretende es cuidar de estos adultos y a la vez, hacerlos sentir valorados sin importar su edad, estado de ánimo, dificultad para hacer ciertas actividades por sí mismos, cuidado de su salud, etc.
- **Mantenimiento de las instalaciones:** El mantenimiento es importante para nuestras instalaciones pues lo que se desea es adecuarlas a nuestros servicios, por lo que es indispensable un mantenimiento periódico (semanal o quincenal) para evitar cualquier percance que pueda dañar nuestra marca.
- **Venta de membresías, uso diario y servicios extras:** Las ventas de membresías permitirán hacer nuestros servicios un modelo de negocio de mayor élite ya que se desea alcanzar a clientes que tengan cierto nivel (moderado) adquisitivo. De igual manera, se pretende que nuestros servicios sean de uso diario y con posibilidad de elección a los diferentes horarios según convenga al cliente. De igual manera, se pretende alcanzar servicios extras como asistencia médica, de enfermería, ambulancias, etc.

#### 4.7. Recursos clave

La empresa contará con una infraestructura de una casa con un jardín. Se encontrará en una zona residencial en la zona este de la ciudad, procurando que esté rodeada de vías de acceso importantes. Contará con un salón de usos múltiples, sala de estar, salón de TV/ juegos, cocina, baños y área de lavado. Poseerá varias habitaciones con una capacidad para albergar a treinta usuarios.

Tendrá adaptaciones en materia de acceso y seguridad donde el cliente podrá acceder en tiempo real a nuestras cámaras para ver a sus familiares. Contaremos con treinta camas hospitalarias, sala y sillones, comedor, equipo de cocina, equipo de acondicionamiento físico, equipo de audio y video, televisiones, artículos de decoración, juegos de mesa y material para manualidades, entre otros.

Contaremos con médicos, enfermeros, personal de limpieza, tutores, cocineros, chofer y personal administrativo.

- ) **Físicos** (Instalaciones físicas, vehículos, máquinas)
- ) **Intelectuales** (Base de datos de clientes, información privada)
- ) **Humanos** (médicos, enfermeros, personal de limpieza, etc.)
- ) **Económicos** (Dinero recibido por la venta de membresías, servicios Day Pass, donaciones)

#### 4.8. Asociaciones Claves

Debemos considerar que tenemos diferentes aliados estratégicos que son indispensables para potenciar nuestro modelo de negocio. Por ejemplo:

- ❖ Proveedores de materiales e insumos, como alimentos, insumos médicos, limpieza, entre otros.
- ❖ También debemos contar con proveedores de servicios de agua, luz, teléfono, televisión con cable, Internet, limpieza y chóferes.
- ❖ Asociaciones con centros médicos, ejemplo de ellos son hospitales públicos o privados, clínicas médicas y campañas médicas.
- ❖ Universidades / casas de estudio, con esto se espera buscar a estudiantes que estén dispuestos a cumplir horas sociales, pasantías o alguna labor de voluntariado en nuestras instalaciones de servicios. Se hará una previa selección con el fin de identificar las habilidades necesarias de estas personas y que puedan ser parte de nuestro modelo de negocio.

#### 4.9. Estructura de costes

La estructura de costes principalmente estará conformada por los siguientes costos:

- Costo de nómina de empleados.
- Costos de compra de materia prima como insumos para alimentación y limpieza.
- Costos por pago de servicios generales: agua, electricidad, televisión por cable, internet, mantenimiento de equipos, etc. Costos de transportación como pago de combustible y mantenimiento de vehículos.
- Costos de actividades recreativas como tours turísticos, talleres de aprendizaje, obras de teatro, películas etc.

## Capítulo 5: Plan de Acción

### 5.1. Propuesta de valor

La propuesta de valor de “Como en casa” es crear sonrisas mediante un servicio que brinde ambientes donde los familiares de las personas de la tercera edad sean atendidos durante el día por personal competente, donde puedan participar de actividades atractivas que brinden salud y bienestar, para poder posteriormente volver a sus hogares al final de la jornada y reciban el afecto y calor familiar.

### 5.2. Público objetivo y segmentación

El servicio propuesto por la empresa estará orientado a las familias de personas de la tercera edad entre 65 a 75 años, que se encuentren en la ciudad de Santo Domingo (República Dominicana).

El targeting del servicio propuesto por la empresa estará orientado a las familias de clase media, media-alta que tienen a su cargo personas de la tercera edad en Santo Domingo, en las zonas Este y Norte del distrito.

### 5.3. Estudio de mercado

Los resultados del estudio de mercado realizados durante el mes de junio permitieron validar varias características del servicio propuesto que serán descritas en los apartados subsecuentes. Los resultados del estudio de mercado y sus conclusiones se encuentran en el Capítulo 2.

### 5.4. Tamaño del mercado

Considerando la información proporcionada por la Oficina Nacional de Estadística (ONE) de República Dominicana, se puede ver que existe una proyección ascendente de personas de la tercera edad en la región de Santo Domingo. Se puede observar en el cuadro esta proyección para los siguientes cinco años:

Rango de edades	Proyección de la población por año					
	2018	2019	2020	2021	2022	2023
<b>Total</b>	2.805.228	2.855.892	2.906.003	2.955.339	3.004.509	3.054.470
<b>Porcentaje</b>	<b>8,44%</b>	<b>8,71%</b>	<b>8,97%</b>	<b>9,29%</b>	<b>9,60%</b>	<b>9,91%</b>

Fuente: *Estimaciones y proyecciones nacionales de población 1950-2100, Oficina Nacional de estadística*<sup>1</sup>

De acuerdo a los datos obtenidos, el porcentaje de población mayor a 60 años en Santo Domingo se incrementará de 8,44% a 9,91% en los próximos cinco años.

<sup>1</sup> <https://www.one.gob.do/publicaciones?ID=1463#>

Si tomamos en cuenta el rango de edades de 60 a 74 años, podemos ver que el mercado puede representar 186.046 personas en la ciudad de Santo Domingo.

El servicio prestado por “Como en Casa” está orientado a las familias de clase media y alta (residual). Tomando en cuenta la información proporcionada por la Encuesta Nacional de Fuerza del Trabajo ENFT y del Banco Central<sup>2</sup>, se puede ver que la distribución de la población por estratos sociales en la gestión 2017 es:

Gestión	Población pobre	Población vulnerable	Población en clase media	Población en clase residual
2017	19,2%	49,5%	30,0%	1,3%

Fuente: Encuesta Nacional de Fuerza del Trabajo y Banco Central

Por lo tanto, aproximadamente el 31,3% de la población de Santo Domingo está considerada entre las pertenecientes a familias de la clase media y alta. Considerando una población de 186.046 personas de la tercera edad entre los 60 a 74 años, los adultos mayores de la clase media y residual representan 58.232 personas, cuyas familias podrían estar interesadas en un servicio de acuerdo a lo ofertado en el proyecto.

Pensando que en una primera etapa pueda llegarse al 1% de esta población calculada, se tendrían unos 582 clientes potenciales, con posibilidades atractivas de crecimiento.

## 5.5. Marketing mix

### a) Canales de venta

La publicidad y promoción externa acerca del servicio será efectuada por diferentes canales, que incluyen:

- Medios de comunicación digitales, que incluyen páginas web y páginas en redes sociales (Facebook y Youtube) donde se difundirán actividades y las características del servicio prestado, asimismo se podrán responder dudas planteadas por potenciales usuarios y clientes.
- Medios escritos de comunicación, a través de revistas de especialidades médicas y periódicos locales, que permitirán la difusión del servicio a través de los medios tradicionales.
- Anuncios en consultorios, hospitales y clínicas, mediante el uso de trípticos o cartillas informativas que serán distribuidas en consultorios especializados. Por otra parte anuncios gráficos a través de carteles en lugares aledaños a los dos emplazamientos de “Como en Casa”.
- Referencias personales y profesionales, a través de los usuarios, clientes y también referencias profesionales de los profesionales de salud del distrito.

<sup>2</sup> <https://acento.com.do/2018/promovido/8545700-evolucion-la-pobreza-republica-dominicana-desde-ano-2000/>

- Tours guiados, realizados en las visitas de potenciales clientes y guiados por la administración del centro.

### **b) Aliados estratégicos**

Será fundamental crear alianzas estratégicas con diversos grupos de partes interesadas asociadas al negocio, donde destacan:

- Proveedores de materia prima e insumos, por lo que se debe evaluar y seleccionar los proveedores de alimentos, insumos médicos, de limpieza y otros, con los que se puedan establecer contratos a un corto plazo con miras a consolidar contratos mutuamente beneficiosos a mediano plazo. Se deberá evaluar varios proveedores como BP Medical, PROMEDICA, Unique, Serviamed, entre otros, para establecer estas alianzas estratégicas para la provisión de material e instrumental.
- El Colegio Médico Dominicano al cual “Como en casa”, a través de sus representantes, se pudiera afiliar con el fin de obtener alianzas con profesionales médicos y geriatras, así como poder consolidar referencias beneficiosas ante clientes potenciales.
- Universidades y casas de estudio con las que se podrá establecer relaciones para contar con profesionales y practicantes para la prestación del servicio de salud asociado al cuidado de los adultos mayores. Entre las casas de estudio superior con las que se puede establecer alianzas se encuentran: La Universidad Autónoma de Santo Domingo (UASD), misma que cuenta con su Escuela de Medicina, por otra parte también están la Universidad Iberoamericana y la Central del Este.
- Grupos de voluntarios, quienes pueden brindar un valor agregado y con quienes se pueden establecer relaciones a corto y/o mediano plazo, con el fin de brindar mayor calidad de vida a los usuarios. Organizaciones como Peace Corps pueden ser grupos de voluntarios establecidos que podrían brindar soporte en las actividades realizadas por la empresa. Asimismo, otra estrategia podría ser formar grupos de voluntarios especializados en campañas y actividades para las personas de la tercera edad.

### **c) Política de precios**

Si bien el servicio ofertado por “Como en Casa” está dirigido a las familias de clase socioeconómica media, media-alta, el precio ofertado debe ser acorde a la calidad y oferta de servicios asociados. El valor del servicio prestado debe ser perceptible respecto al cuidado de los familiares.

Asimismo, se pondrá a disposición una variedad de paquetes de servicios con el objetivo de atraer a clientes con diferente capacidad adquisitiva dentro del mercado objetivo. Lo cual será detallado posteriormente en el apartado de Plan de Ventas.

### **d) Posicionamiento**

“Como en Casa” satisfará las necesidades de las familias de Santo Domingo al prestar un servicio que permita el mayor grado de cuidado, calidez y control, proporcionando así mayor tranquilidad y facilidades en los hogares. Esto se realizará poniendo a disposición diversos servicios y planes

acordes a la necesidad de la familia y del adulto mayor. Estos son detallados posteriormente en el apartado de Plan de Ventas.

El servicio prestado por “Como en Casa” se diferenciará de los ofertados por la competencia por diversas características:

- Inicialmente, y de acuerdo a lo solicitado por los clientes potenciales en las encuestas, el servicio de “Como en Casa” estará prestado por personal técnico capacitado y comprometido.
- Contará con un centro en la zona este, el cual posibilitará el acceso a familias provenientes de zonas distintas del distrito de Santo Domingo.
- Al poner a disposición servicios de seguridad y de seguimiento riguroso en el cuidado de los adultos mayores. Se contará con cámaras de seguridad que permitirán a los familiares hacer un seguimiento de las actividades llevadas a cabo en el centro. Por otra parte, se tendrá el servicio de reporte del desempeño del adulto mayor para información de él y de su familia.
- El usuario podrá acceder a servicio de recojo de su domicilio y transporte de vuelta, así como el transporte para personas con capacidades diferentes y transporte para la atención de especialidades médicas externas.

## 5.6. Comunicación y publicidad

De acuerdo a la validación del modelo de negocio llevada a cabo en junio, los tres medios a los que estará orientado el plan de Comunicación y Publicidad de “Como en Casa” será el de referencias personales, los medios digitales y los medios de comunicación escritos. En los apartados subsecuentes se detallarán los planes específicos para cada medio.

### a) Referencias personales

Es fundamental cuidar los canales de prestación de servicio descritos previamente, con el objetivo de atraer a los clientes y usuarios potenciales y de crear fidelidad en los clientes habituales. Esto permitirá asegurar las referencias personales realizadas por visitantes, usuarios y clientes con el objetivo de expandir el negocio.

Por otra parte, al establecer alianzas con el Colegio Médico Dominicano, se espera garantizar las referencias realizadas por los profesionales médicos del medio.

Asimismo, la Administración de “Como en Casa” deberá estar disponible para brindar tours a los potenciales usuarios y clientes interesados en el servicio, para lo cual se deberá tener un paseo estructurado mostrando los mayores beneficios y características del centro y del servicio.

### b) Plan de Marketing Digital

Para potenciar la promoción del servicio prestado por “Como en Casa”, se pondrá a disposición una página web y una página de Facebook. La primera permitirá la promoción del servicio de

empresa a usuario/cliente, mientras que la segunda permitirá la promoción y retroalimentación de los servicios prestados a través del marketing 2.0 ofertado por la plataforma social de comunicación.

De manera complementaria, se promocionarán los servicios ofertados mediante vídeos en la plataforma Youtube, cuidando la confidencialidad de los usuarios y sus familias, y mostrando las características de mayor relevancia de los servicios prestados. También podrán darse a conocer por este medio los eventos realizados en “Como en Casa”, como ser festejos, agasajos, actividades, etc. Estos vídeos podrán ser difundidos también a través de la página de Facebook.

### c) Plan de medios offline

Además de potenciar el plan de marketing 2.0, es fundamental incrementar el rango de difusión del servicio a través de medios offline.

En primer lugar se deberán elaborar trípticos o cartillas con las características de los servicios, mismos que podrán ser difundidos a través de los profesionales geriatras y algunas de las especialidades con mayor concurrencia de personas de la tercera edad (nefrología, traumatología, cardiología, gerontología, oftalmología, fisioterapeutas, otorrinolaringología).

Con el objetivo de difundir aún más el servicio, se propone también realizar la difusión a través de anuncios mensuales en la revista de especialidades médicas “Diario Salud”. Misma que está disponible en mayor cantidad de centros de salud a disposición de potenciales clientes y usuarios.

De acuerdo a lo validado en las encuestas realizadas previamente, resulta fundamental considerar también la difusión a través de medios de comunicación escritos como “El Listín”, considerando que el mismo es tradicional y de distribución consolidada. En dicho medio se podrá publicar un anuncio cada primer domingo del mes para dar a conocer el negocio.

Por otra parte, se plantea que inicialmente se podrán colocar algunas vallas publicitarias en las zonas aledañas al emplazamiento de la infraestructura del negocio.

Estas medidas serán implementadas en una primera instancia hasta ver de consolidar los medios con mayor influencia a los clientes y usuarios. Por lo que el personal de atención al cliente deberá validar con las personas el medio por el cual se enteró del servicio ofertado por “Como en Casa”.

## 5.7. Plan de ventas

“Como en Casa” ofertará diversos paquetes de servicio en función a las necesidades determinadas en las entrevistas y encuestas realizadas a la población. Además de los paquetes puestos a disposición mediante membresías, el usuario/cliente podrá pagar por servicios adicionales al paquete elegido.

A continuación se muestra un cuadro con los servicios ofertados por cada tipo de membresía que será puesta a disposición por “Como en Casa”:

Servicios	Membresía				Servicios Extra
	Senior	Plata	Oro	Platino	
<i>Atención de medicina general y enfermería</i>	Si	Si	Si	Si	-
<i>Monitoreo y cuidado constante</i>	Si	Si	Si	Si	-
<i>Alimentación y nutrición balanceada y/o especial</i>	Si	Si	Si	Si	-
<i>Actividades de recreación y de esparcimiento</i>	Si	Si	Si	Si	-
<i>Actividades de confraternización y de intercambio de experiencias</i>	Si	Si	Si	Si	-
<i>Actividades de desarrollo mental y conocimiento (terapia ocupacional)</i>	Si	Si	Si	Si	-
<i>Actividades físicas básicas</i>	Si	Si	Si	Si	-
<i>Actividades físicas avanzadas y fisioterapia</i>	-	Si	Si	Si	Si
<i>Atención psicológica y desarrollo de autoconocimiento</i>	-	-	Si	Si	Si
<i>Boletín informativo a los familiares</i>	-	-	Si	Si	Si
<i>Acceso a áreas de esparcimiento en la piscina</i>	-	-	-	Si	Si
<i>Terapias Vanguardistas (musicoterapia, aromaterapia, kinesiología, etc.)</i>	-	-	-	Si	Si
<i>Actividades de lectura (biblioteca, hemeroteca, sala de computación)</i>	-	-	-	Si	Si
<i>Actividades manuales (porcelana, pintura, bordado, tejido)</i>	-	-	-	-	Si
<i>Servicio de peluquería y cuidado personal</i>	-	-	-	-	Si
<i>Servicio de baño e higiene personal</i>	-	-	-	-	Si
<i>Servicio de ambulancia en caso de emergencias</i>	-	-	-	-	Si
<i>Servicio de traslado a su médico especialista</i>	-	-	-	-	Si
<i>Transporte de personas con capacidad limitada</i>	-	-	-	-	Si
<i>Actividades de desarrollo espiritual/religioso</i>	-	-	-	-	Si

El centro contará con cámaras para brindar seguridad a los familiares y a sus seres queridos. Asimismo, servicio de limpieza de ambientes. El usuario contará con un Seguro contra Accidentes, así como casilleros para dejar sus pertenencias.

Todos estos paquetes serán parte de la información dada a conocer a través de los medios descritos en el apartado de Comunicación y publicidad.

Por otra parte se ofertará el servicio de cuidado de personas por día “Day pass” que será de interés para familiares que deseen dejar a sus seres queridos de la tercera edad para el cuidado durante un día.

Los usuarios podrán acceder a diversos servicios extra cancelados de manera individual.

A continuación se muestra una tabla de los precios propuestos para cada servicio:

Membresías

Tipo de Membresía	Precio (en euros)
<i>Senior</i>	€ 646,00
<i>Plata</i>	€ 697,00
<i>Oro</i>	€ 765,00
<i>Platino</i>	€ 895,90
<i>Servicio Day Pass</i>	€ 30,00

**Membresía Senior.-** Esta membresía constituye el paquete básico ofertado por “Como en Casa”, que incluye servicios de medicina general, cuidado por personal técnico, la alimentación (almuerzo, meriendas) en función a la necesidad del usuario, participación en las actividades generales de recreación, confraternización y de desarrollo mental que sean organizadas por el centro, así como actividades físicas básicas.

**Membresía Plata.-** La membresía constituye todo lo ofertado por la senior, incluyendo los servicios de actividades físicas avanzadas y fisioterapia. Eso quiere decir que el paquete incluirá ocho sesiones adicionales de fisioterapia acordes a la necesidad del usuario y con vías a la mejora de la condición física.

**Membresía Oro.-** Este paquete incluye lo ofertado por la membresía plata, a la cual se le agregan los servicios de dos sesiones de atención psicológica general y de desarrollo emocional, así como los reportes periódicos del desempeño del adulto mayor para información del usuario y de los familiares. Estos reportes serán puestos a disposición con frecuencia aproximada de 5 días tanto en formato físico como digital enviado a los seres queridos del adulto mayor.

**Membresía Platino.-** Constituye el paquete completo que incluye, además de lo ofertado por la membresía oro, los servicios de acceso mensual a áreas de esparcimiento de la piscina, cuatro sesiones de terapia vanguardista (musicoterapia, aromaterapia, kinesioterapia, etc.), acceso al área de lectura y biblioteca del centro durante el mes.

**Servicio Day Pass.-** El servicio Day Pass está orientado a los familiares que desean dejar a sus seres queridos (adultos mayores) en “Como en Casa” para el cuidado durante un día. Estas personas accederán a los servicios básicos similares a los ofertados en la Membresía Senior.

Servicios Extra

El usuario de “Como en Casa” podrá acceder a varios servicios extra que no estén incluidos en el paquete contratado por un costo adicional de acuerdo al detalle mostrado en la tabla del Anexo 5.

**Ventas esperadas**

En base a los precios ofertados, se puede detallar un plan en función a los márgenes de venta esperados para los siguientes años, en función a la capacidad de prestación del servicio de la

empresa. En primer lugar se pueden observar los montos esperados de venta anual en proyección a la gestión 2020 (dos años). La proyección de ventas y los ingresos esperados por dichas ventas se detallan en el Anexo 5.

La cantidad de ventas esperadas (provenientes de membresías, prestación de servicios Day Pass y prestación de servicios adicionales) son obtenidas a través de la respuesta al plan de marketing. Este nivel de respuesta esperado puede detallarse de la siguiente manera:

<b>Campaña de Marketing</b>	<b>Medio específico</b>	<b>Público objetivo</b>
<i>Referencias personales del servicio (boca a boca)</i>	Ninguno	Indeterminado
<i>Referencias profesionales</i>	Colegio Médico Dominicano	2.500
<i>Visitas guiadas al centro</i>	En el centros de zona este	600
<i>Página web</i>	<a href="http://www.comoencasa.do">www.comoencasa.do</a>	12.000
<i>Página Facebook</i>	<a href="https://es-la.facebook.com/public/Como-En-Casa-Do">https://es-la.facebook.com/public/Como-En-Casa-Do</a>	440.000
<i>Videos promocionales Youtube</i>	<a href="https://www.youtube.com/channel/">https://www.youtube.com/channel/</a>	300.000
<i>Trípticos y cartillas</i>	Dejados en consultorios médicos especializados	1.200
<i>Anuncios mensuales en revistas médicas</i>	Revista "Diario Salud"	3.200
<i>Difusión en medios de comunicación escritos</i>	Una publicación mensual en el diario "El Listín"	50.000
<i>Vallas publicitarias</i>	Dos vallas publicitarias en la zona norte y este de Santo Domingo	76.000

Específicamente, puede verse la inversión y retorno de clientes estimada por los medios establecidos en el cuadro detallado en el Anexo 5.

## 5.8. Plan de Operaciones

### a) Mapa de procesos

El Mapa de Procesos de “Como en Casa” se plantea de la siguiente forma:



Los procesos de la empresa están organizados de la siguiente manera:

- **Procesos Estratégicos:** Son los procesos responsables de la dirección general de la organización en base al análisis del entorno para brindar las directrices de actuación para los demás procesos.
- **Procesos operativos:** Constituyen los procesos de la cadena de valor para la prestación de servicios de “Como en Casa”. Son los procesos que tendrán un impacto directo en la percepción de la calidad por parte del cliente.
- **Procesos de soporte:** Son los procesos que brindan apoyo a la ejecución de los demás procesos. Si bien no tienen un impacto directo en la percepción del servicio por parte del cliente o usuario, son vitales para la operación de la organización y de los procesos operativos.

#### b) Instalaciones

Nuestras instalaciones tendrán sede en Santo Domingo, República Dominicana. El edificio cuenta con dormitorios, clínicas médicas, terrazas al aire libre, entre otras adecuaciones con el fin de que nuestros clientes tengan una gama de opciones que puedan hacer uso y disfrutar de la experiencia.

#### c) Residencia

Las instalaciones serán de aproximadamente de 50 metros de ancho y 10 metros de largo.

La distribución será la siguiente:

Contará con acceso a la entrada principal con un lobby donde los conductores de vehículo puedan pasar y dejar al paciente. De igual manera, se contará con 65 parqueos aledaños para nuestros

clientes. Habrá una recepción donde dos empleados estarán a disposición de nuestros clientes para tomar los datos tanto de entrada y salida, trámites de pagos, información adicional, etc.

De igual manera, habrá cuatro clínicas tanto para asistencia médica (3 habitaciones) como psicológica (1 habitación) para aquellos pacientes que estén dispuestos a comprar paquetes de esta índole. Estos espacios estarán equipados con mesas y sillas reclinables para mayor conformidad, aire acondicionado y baños para cada habitación. De igual manera, las clínicas contarán con bombas de oxígenos, enfermería que cuente con las medicinas básicas más usadas y más recetadas por los médicos generales. Por otra parte, se contará con 8 habitaciones para nuestras actividades que deseamos ofrecer a nuestros pacientes. Habrá acceso a las terrazas y zonas verdes con el propósito que se pueda tener actividades en ese lugar. Se espera plantar árboles, contar con flores, sillas y mesas con el fin que nuestros clientes puedan disfrutar de estos espacios. Por otra parte, se contará con una cocina y se dispondrán de desayunos, almuerzo y cenas para aquellas personas que deseen alimentación. Adjunto se dispondrá de un salón con mesas, sillas, 2 refrigeradores, 4 microondas y 3 televisores con cable satelital para que los pacientes puedan tomar sus alimentos. Tres horas antes de cada tiempo de comida se rolará un menú de alimentos para que el paciente pueda escoger su preferencia y tenerlo listo al momento que indique según su solicitud.

Se instalarán cámaras de seguridad aproximadamente cada 50 metros y se dispondrá de seguridad privada; habrá dos agentes de seguridad tanto en afuera (1) como dentro de las instalaciones (1). Nuestros horarios de atención serán de lunes a sábado de 8 am a 8 pm y los domingos de 8 am a 6 pm con horarios rotativos para el personal. Importante mencionar que en los días festivos se dispondrán de horarios especiales que se informarán a nuestros clientes.

## 5.9. Plan de personal

### a) Socios

“Como en Casa” está dirigido por un Consejo de Administración que se encarga de velar por los asuntos de la organización a través de diferentes estrategias de planificación y control, según las disposiciones de los estatutos sociales de la empresa.

Cada uno de los socios posee la misma participación porcentual en la toma de decisiones y realizarán una contribución de € 15.900 para un total de € 95.400 de Capital Social. Los mismos estarán encargados de las siguientes áreas:

- ✓ Yolika Abreu - Administración
- ✓ Camilo Colocho - Operaciones
- ✓ Yorma Cuevas - Asistencia
- ✓ Leyra Núñez - Presidenta
- ✓ Alejandra Olivero - Administración
- ✓ Diego Villarroel - Operaciones

El organigrama de la organización y las competencias requeridas se detallan en el Anexo 6 del presente documento.

#### **b) Evaluación del Desempeño**

Como en Casa utiliza el método de evaluación de Escala Gráfica en el cual empleamos un formulario de doble entrada donde las líneas horizontales representan los factores de evaluación de desempeño y las columnas verticales representan los grados de variación de tales factores.

Dichos factores están previamente seleccionados para definir las cualidades que son evaluadas en cada empleado, los mismos han sido descritos en forma clara, simple y objetiva para evitar distorsiones. En dichos factores el nivel de desempeño es dimensionado con calificaciones que van desde las más insatisfactorias hasta las óptimas y de superación extraordinaria.

¿Qué se evalúa?:

- ✓ Las cualidades del personal (personalidad y comportamiento)
- ✓ Logro de los objetivos
- ✓ Potencial de desarrollo

Factores que se evalúan:

- ✓ Conocimiento del trabajo
- ✓ Calidad del trabajo
- ✓ Relaciones con los compañeros y superiores
- ✓ Relaciones con los clientes
- ✓ Estabilidad emotiva
- ✓ Capacidad analítica

La evaluación del personal es realizada semestralmente durante los meses de mayo y noviembre para brindar la mejor retroalimentación al personal evaluado y crear planes de contingencia en los casos en que los resultados de la evaluación sean desfavorables. Además, para el cumplimiento de la Política de Reconocimiento de aquellos empleados que resulten sobresalientes en sus evaluaciones.

Se proponen políticas retributivas, de reclutamiento de personal y de Seguridad y Salud Laboral cuyo detalle se encuentran en el Anexo 6 al presente documento.

## Capítulo 6: Optimización de resultados

### 6.1. Datos básicos del Plan Financiero

“Como en Casa” será constituida como una sociedad de responsabilidad limitada registrada ante las instituciones reguladoras durante los meses de octubre-diciembre del año 2018 y su inauguración será el 03 de enero del año 2019, ofreciendo sus servicios en Santo Domingo Este.

En el desarrollo del Plan Financiero se ha utilizado como moneda el euro y se consideró lo siguiente:

- ✓ Tipo impositivo medio (Impuesto Sobre la Renta): 28%.
- ✓ Un IVA soportado: 18%.
- ✓ Políticas regulatorias de República Dominicana.
- ✓ La tasa de interés del préstamo financiero a largo plazo es de 11.45% fija a 10 años (según las campañas de préstamos para el desarrollo del mercado hipotecario en Rep. Dom.).
- ✓ La tasa de interés del préstamo financiero a mediano plazo es de 11.00% fija a 5 años.
- ✓ El inicio de las operaciones en enero 2019.
- ✓ Todos los servicios serán cobrados al contado.
- ✓ La moneda utilizada es el euro.

### 6.2. Contribuciones iniciales

Tomando en cuenta los gastos de inauguración, puesta en marcha y regulatorios, así como el valor de las inversiones iniciaríamos las operaciones con un total de € 98.855,00 en el valor de los activos. Se utilizará un préstamo financiero para la adquisición de las instalaciones que representará un valor total de € 35.085,00 en pasivos. Luego durante el año 1 se adquirirá otro préstamo financiero para el manejo de las operaciones. Asimismo los socios aportarán al patrimonio un total de € 63.770,00 entre dinero, bienes y derechos. Al comienzo de las operaciones los activos, pasivos y patrimonio quedarán distribuidos de la siguiente manera:

<b>Apertura año 1</b>		
Activo No Corriente		€ 66.908,00
<i>Inmovilizado Material</i>	€ 52.650,00	
<i>Inmovilizado Intangible</i>	€ 1.413,00	
<i>Inmovilizado Financiero</i>	€ 12.000,00	
<i>Gastos Amortizables Netos</i>	€ 845,00	
Activos Corrientes		€ 31.947,00
<i>Existencias</i>	€ 2.700,00	
<i>Realizable</i>	€ 9.690,00	
<i>Tesorería (Disponibile)</i>	€ 19.556,20	
Total de Activo		€ 98.855,00

<b>Apertura año 1</b>		
Pasivo No Corriente		€ 35.085,00
<i>Acreedores L. P. Financiero</i>	€ 52.650,00	
Pasivo Corriente		€ 0,00
Patrimonio		€ 63.770,00
<i>Capital</i>	€ 63.770,00	
<b>Total de Pasivo y Patrimonio</b>		<b>€ 98.855,00</b>

### 6.3. Inversiones y Financiación

Para la ejecución de las operaciones de “Como en Casa” se realizarán las siguientes inversiones:

Concepto	Costo (€)
<i>Terrenos y Bienes Naturales</i>	17.000,00
<i>Construcciones</i>	11.000,00
<i>Instalaciones/Acondicionamiento</i>	7.085,00
<i>Utillaje, Herramientas, Menaje,...</i>	2.600,00
<i>Maquinaria</i>	4.720,00
<i>Mobiliario y Enseres</i>	10.085,00
<i>Elementos de Transporte</i>	2.900,00
<i>Equipos Informáticos y de las Comunicaciones</i>	1.980,00
<i>Gastos de I+D (Propiedad de la Innovación)</i>	200,00
<i>Programas Informáticos y Páginas Web</i>	1.063,00
<i>Propiedad Industrial e Intelectual</i>	150,00
<i>Fianzas y Depósitos y Garantías</i>	12.000,00
<i>Gastos de Puesta en Marcha y Constitución</i>	845,00

Las inversiones antes señaladas serán financiadas con el aporte realizado por los socios a través de dinero, bienes y derechos. Además se ha optado por un préstamo inicial en el programa de Banca Solidaria de Promipyme por un monto de € 35.085,00 con garantía hipotecaria por 10 años con una tasa de 11.45% fija durante el período del préstamo.

Luego, durante el ejercicio de la empresa, se continuará realizando inversiones en la infraestructura y servicios ofrecidos que conllevará a optar por otro préstamo financiero durante el año 1 por 5 años con un valor de € 11.600,00 y una tasa de un 11.00% en la misma institución donde se optó en primer lugar. El valor porcentual de las inversiones estimadas para la apertura y durante la operación de los primeros dos años se encuentran resumidas en la siguiente tabla:

	Apertura 1º Ejerc. 1	Cierre 1º Ejerc. 1	Cierre 2º Ejerc. 2
<b>Inversión en Inmovilizado</b> (Activo No Corriente)	67.7%	88.3%	30.8%
<b>Inversión en Circulante</b> (Activo Corriente)	32.3%	11.7%	69.2%
<b>INVERSIÓN TOTAL</b> <b>(Inmovilizado + Circulante)</b>	100%	100%	100%
<b>II</b> total euros	98,855	88,742	239,666
<b>FINANCIACIÓN TOTAL</b> <b>(Propia + Ajena)</b>	100.0%	100.0%	100.0%
<b>Recursos Propios</b> (Patrimonio Neto)	64.5%	51.7%	63.3%
<b>Recursos Ajenos</b> (Pasivo No Corriente + Pasivo Corriente)	35.5%	48.3%	36.7%
<b>Fondo de Maniobra</b>	31,947.0	6,110.1	111,671.1
(Recursos Permanentes - Activo No Corrientes)	32%	7%	47%

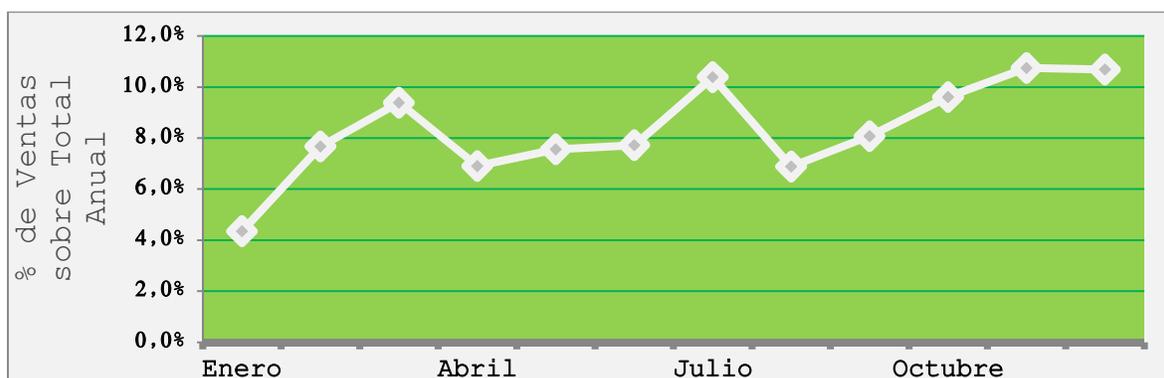
#### 6.4. Cuenta de Resultados

##### a) Ingresos

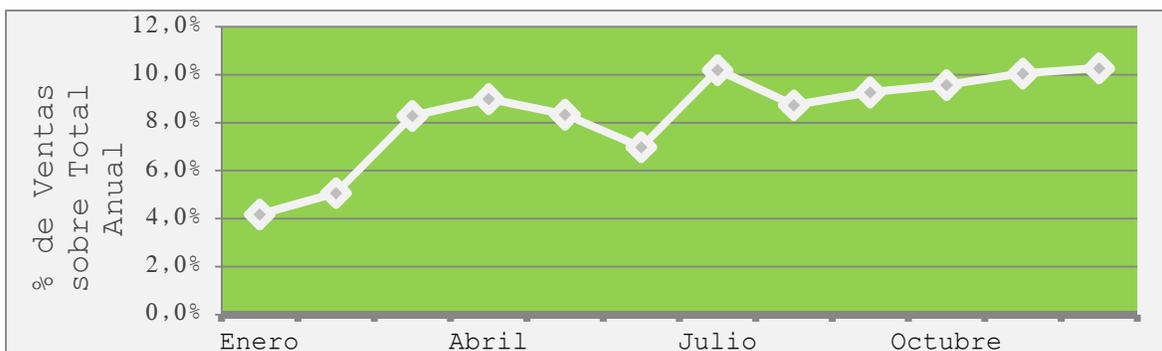
El importe principal a los ingresos de “Como en Casa” estarán basados en las ventas de los diferentes tipos de membresías y del servicio diario (Day Pass), cada una de las membresías contará con una serie de servicios para nuestros clientes, sin embargo, cualquier cliente que desee optar por algún servicio que no esté contemplado dentro de su membresía podrá hacerlo por medio de servicios extras con un costo adicional.

Dichos servicios extras que también serán ofrecidos a clientes que no posean membresías contribuirán relevantemente en la partida de ingresos, dado que para el cierre del año 1 se estima un ingreso total de €149.762,00 y para el cierre del año 2 un ingreso total de €392.012,10. Los ingresos estimados para los primeros 2 años están resumidos en los siguientes gráficos:

Ingresos para el año 1:



Ingresos para el año 2:



A continuación, se presenta la Cuenta de Resultados de “Como en Casa” durante un período de dos años:

	Cierre 1º Ejerc. 1		Cierre 2º Ejerc. 2	
	Euros	%	Euros	%
<b>INGRESOS (Ventas)</b>	149,762.0	100.0%	343,207.9	100.0%
Costes Directos Variables (a)	9,335.7	6.2%	23,318.8	6.8%
Otros Costes Variables (b)	14,976.2	10.0%	39,201.2	11.4%
<b>Total COSTES de VENTAS (Costes Variables)</b>	24,311.9	16.2%	62,520.0	18.2%
<b>(1) MARGEN BRUTO S/ VENTAS</b>	125,450.1	83.8%	280,687.9	81.8%
Gastos de Personal (Gastos de Estructura)	70,697.4	47.2%	70,726.2	20.6%
Otros Gastos de Estructura (incluido Mk)	70,830.1	47.3%	113,285.6	33.0%
<b>Total GASTOS de ESTRUCTURA (Costes Fijos)</b>	141,527.5	94.5%	184,011.8	53.6%
<b>(2) EBITDA (Beneficio Antes de Int., Imp., y Amortizaciones)</b>	-16,077.4	-10.7%	96,676.1	28.2%
Dotación a la Amortización (Contable)	6,701.5	4.5%	7,233.0	2.1%
<b>(3) EBIT (Beneficio Antes de Intereses e Impuestos)</b>	-22,778.9	-15.2%	89,443.1	26.1%

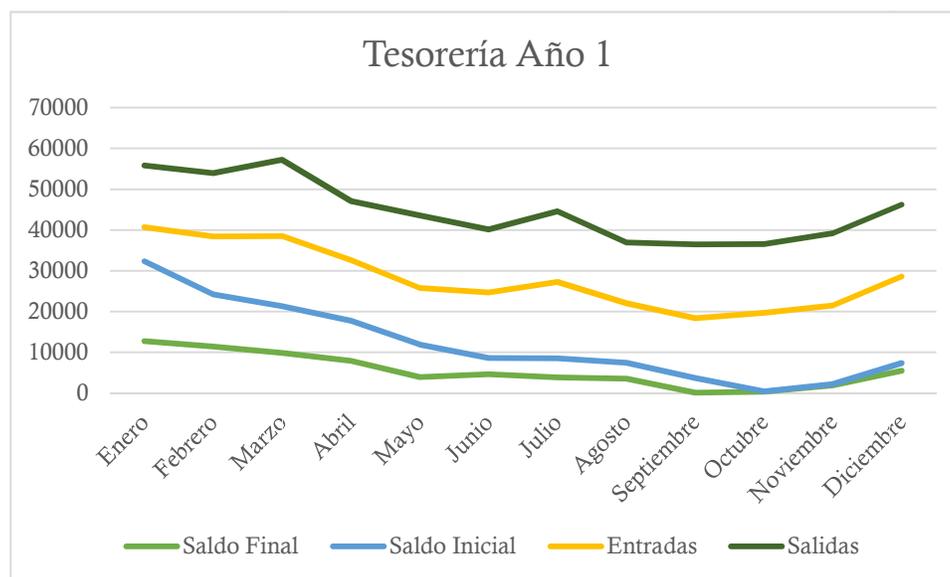
**b) Balance de situación**

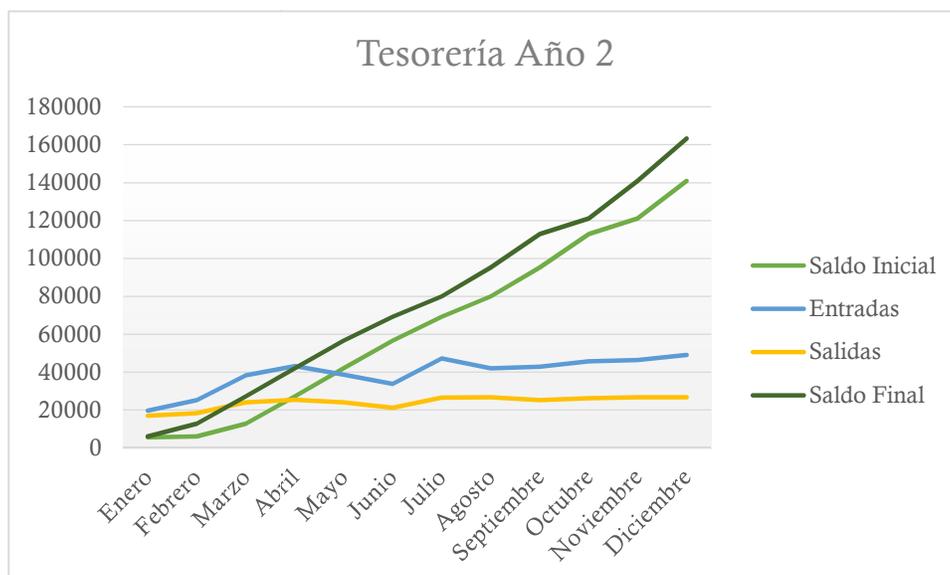
Partiendo de las inversiones realizadas y de las estimaciones de los costos y las ventas que tendrá “Como en Casa”, a continuación, se presenta el balance de situación durante sus dos primeros años:

	Apertura 1º Ejerc. 1		Cierre 1º Ejerc. 1		Cierre 2º Ejerc. 2	
	Euros	%	Euros	%	Euros	%
Activo No Corriente ("Inmovilizado")	66,908.0	67.7%	78,344.5	88.3%	73,737.5	30.8%
Activo Corriente ("Circulante")	31,947.0	32.3%	10,397.8	11.7%	165,928.4	69.2%
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>98,855.0</b>	<b>100.0%</b>	<b>88,742.3</b>	<b>100.0%</b>	<b>239,665.9</b>	<b>100.0%</b>
Patrimonio Neto - Recursos Propios	63,770.0	64.5%	45,891.3	51.7%	151,640.3	63.3%
Pasivo No Corriente ("Exigible a LP")	35,085.0	35.5%	38,563.3	43.5%	33,768.4	14.1%
Pasivo Corriente ("Exigible a CP")	0.0	0.0%	4,287.7	4.8%	54,257.3	22.6%
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO + PASIVO</b>	<b>98,855.0</b>	<b>100.0%</b>	<b>88,742.3</b>	<b>100.0%</b>	<b>239,665.9</b>	<b>100.0%</b>
Saldo de Tesorería (Disponible)	19,556.2	20%	5,508.6	6%	163,228.4	68%
Recursos Permanentes	98,855.0	100%	84,454.6	95%	185,408.6	77%

c) Tesorería

En "Como en Casa" la tesorería constituye un elemento fundamental para el desenvolvimiento del negocio, por la razón nos enfocamos en mantener saldos adecuados de tesorería que nos permitan manejar las operaciones de forma eficaz y eficiente, permitiendo a su vez reinvertir la misma en el negocio. Durante los primeros dos años los saldos de tesorería son los siguientes:





**d) Flujo de caja**

Según los datos de los ingresos estimados y de los saldos de tesorería, el Flujo de Caja tendrá un crecimiento de un 30% a partir del segundo año, como se resume en la siguiente tabla:

	Cierre 1º Ejerc. 1		Cierre 2º Ejerc. 2	
Ventas Previstas (Ingresos)	149,762.0 €	100%	343,207.9 €	100%
Crecimiento de las Ventas			129.2%	
Margen Bruto s/ Ventas	125,450.1 €	84%	280,687.9 €	82%
EBITDA	-16,077.4 €	-11%	96,676.1 €	28%
EBIT (o BAII)	-22,778.9 €	-15%	89,443.1 €	26%
Beneficio Neto s/ Ventas	-27,878.7 €	-19%	96,192.7 €	28%
Cash-Flow Económico	-21,177.2 €	NS	103,425.7 €	30%

**6.5. Indicadores económicos**

En esta sección procederemos a ver los principales indicadores económicos del proyecto de negocio, los cuales señalan que es un modelo de negocio viable y rentable para Santo Domingo.

	Cierre 1º Ejerc. 1	Cierre 2º Ejerc. 2
<b>ROE (Return On Equity) Rentabilidad Financiera</b>	NS	63.4%
<b>ROI (Return On Investment) Rentabilidad Económica</b>	NS	37.3%
<b>Tesorería (Prueba Ácida)</b> (Realizable + Disponible / Pasivo Corriente)	1.8	3.0
<b>Endeudamiento</b> (Pasivo Total / Pasivo Total + Patrimonio Neto)	48.3%	36.7%
<b>Capacidad de Devolver Deuda Financiera</b> (Bfo Neto + Amortizaciones / Acreedores Financieros)	NS	100.0%
<b>Punto de Equilibrio (Umbral de Rentabilidad o Break Event Point)</b>	183,043.5 €	239,523.5 €
<b>Coficiente de Seguridad</b> (Ventas/Punto de Equilibrio)	0.82	1.43
<b>Pay-Back</b> (Plazo Recuperación de la Inversión realizada durante el 1º Ejercicio Económico)	2.59 años	

- Valor Actual Neto (VAN): € 101.765,88 con una tasa de descuento de un 14%
- Tasa Interna de Retorno (TIR): 40.79%

## Anexos

### Anexo 1: Guía de preguntas de la entrevista

1. ¿A qué se dedica?
2. ¿En qué horario trabaja?
  - ) Jornada completa
  - ) Jornada parcial
  - ) Diurna
  - ) Nocturna
  - ) Rotativo
  - ) Otros
3. ¿Cómo es cuidado actualmente a su familiar de 3ra edad?
  - ) Familiar
  - ) Enfermera
  - ) Residencia de ancianos permanente
  - ) Otros
4. ¿Cuáles son sus preocupaciones sobre esa persona que lo cuida?
5. ¿Cómo se siente la persona de 3ra edad en ese centro permanente?
6. ¿Cuáles negocios conoce que ayudan al cuidado de los ancianos?
7. ¿Está satisfecho con lo que ofrecen estos negocios?
8. ¿Preferiría usted un centro de día, donde la persona durante el día recibe las atenciones y cuidados que necesita y en la noche comparte con su familia?
9. ¿Qué horario de servicio le sería factible?
10. ¿Utilizaría un servicio de transporte?
11. ¿Qué actividades le gustaría que la persona de 3ra edad hiciera para divertirse y/o para formarse?
12. ¿Qué servicios le gustaría que recibiera?
13. ¿Cuáles son las características que considera más importantes en un lugar destinado a personas de la tercera edad?

Anexo 2: Encuesta del servicio ofertado de “Como en Casa”

1. **¿Cuál es su sexo?**
  - a) Mujer
  - b) Hombre
2. **¿Qué edad tiene?**
  - a) 18-29 años
  - b) 30-45 años
  - c) 46-65 años
  - d) Más de 66 años
3. **¿Dónde reside?**
  - a) Santo domingo Este
  - b) Santo domingo Oeste
  - c) Santo domingo Norte
  - d) Distrito nacional
4. **¿Cuál es su rango salarial?**
  - a) 8,000-30,000 Pesos
  - b) 30,001-60,000 Pesos
  - c) 60,001-90,000 Pesos
  - d) Más de 90,000 pesos
5. **¿Tiene un familiar cercano de la tercera edad?**
  - a) Si
  - b) NO

En caso que la respuesta sea “NO”, la encuesta finaliza
6. **¿Cuál es el rango de edad del familiar?**
  - a) 55-65 años
  - b) 65-75 años
  - c) 75-85 años
  - d) Más de 85 años
7. **¿Cuál es el sexo del familiar de la tercera edad?**
  - a) Femenino
  - b) Masculino
8. **¿Cuál es la relación entre usted y la persona de tercera edad?**
  - a) Madre/Padre
  - b) Abuela (o)
  - c) Otros:
9. **¿El familiar vive con usted?**
  - a) Sí
  - b) No
10. **¿El familiar tiene alguna condición limitante?- Nota: Si su respuesta es "Sí", escriba una pequeña explicación en "Otro"**
  - a) No
- b) Otros:
11. **Si tuviera que contratar un servicio para el cuidado de las personas de tercera edad, ¿Dónde buscaría?**
  - a) Internet
  - b) Periódico
  - c) Referencias Personales
  - d) Otros:
12. **¿Estaría interesado en que su familiar asista a un centro de atención diurno? Un centro donde podrá dejar las personas de tercera edad con un personal capacitado y recogerlo cuando salga de trabajo.**
  - a) Si
  - b) No

En caso que la respuesta sea “SI” continuar desde la pregunta 14 para adelante. En caso que la respuesta sea “NO” continuar con la pregunta 13 y finalizar la encuesta.
13. **¿Cuál o cuáles son sus razones por las que no le atrae el servicio?**
  - a) No lo necesito
  - b) Estos servicios son generalmente caros
  - c) No confió en la calidad del servicio
  - d) Estoy Contenta con mi condición actual
  - e) El familiar está más cómodo en casa
  - f) Otros:
14. **¿Cuál sería la razón principal para contratar los servicios del centro propuesto? (Elegir máximo tres opciones)**
  - ) Atención de medicina general y enfermería
  - ) Actividades de recreación y de esparcimiento
  - ) Transporte de personas con capacidad limitada
  - ) Actividades de confraternización y de intercambio de experiencias
  - ) Monitoreo y cuidado constante
  - ) Actividades físicas, fisioterapia
  - ) Atención psicológica y desarrollo de autoconocimiento
  - ) Actividades de desarrollo mental y conocimiento

- Alimentación y nutrición balanceada y/o especial
- Actividades de desarrollo espiritual
- Rangos de precios
- 15. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el servicio (membresías mensuales)?**
- a) 8,000-12,000 Pesos
- b) 12,001-16,000 Pesos
- c) 16.001-20,000 Pesos
- d) Más de 20,000 pesos
- 16. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el servicio (Servicios por día)?**
- a) 300-600 Pesos
- b) 601-900 Pesos
- c) 901-1,200 Pesos
- d) Más de 1,200 Pesos
- 17. ¿Cuál forma de pago usted preferiría?**
- a) Efectivo
- b) Tarjeta
- c) Ambos
- d) Otros:
- 18. ¿Le gustaría pagar por servicios adicionales?-Nota: Si su respuesta es "No", escriba una pequeña explicación en "Otro"**
- a) Si
- b) Otros:
- 19. ¿Con cuánta regularidad estaría dispuesto a pagar?**
- a) Semanal
- b) Bisemanal
- c) Quincenal
- d) Mensual
- 20. ¿Cómo debería estar equipada las instalaciones para el adulto mayor? (Elegir máximo tres opciones)**
- Computadoras
- Terrazas
- Dormitorios
- Clínicas de Asistencia médica
- Piscinas
- Lugar de Juegos
- Jardines
- Sala de lectura y biblioteca
- Sala de televisión y vídeo
- Gimnasio o consultorio de fisioterapia
- Consultorio psicológico
- Capilla
- Sala de baile y de reuniones
- Equipamiento para realización de manualidades
- Material psicopedagógico y de desarrollo cognoscitivo
- 21. El perfil que cuida de las personas de la tercera edad debe ser:**
- a) Jóvenes con experiencia, pero sin carrera universitaria
- b) Adultos con experiencias, pero sin carrera universitaria
- c) Profesionales como Enfermeros y Médicos únicamente
- d) Personal técnico en áreas relacionadas

Anexo 3: Fotografías de las entrevistas.



## Anexo 4: Lienzo del modelo de negocio (Canvas)

ALIANZAS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACIÓN CON CLIENTES	SEGMENTO DE CLIENTES
 <p>- Proveedores de materiales e insumos, como alimentos, insumos médicos, limpieza, entre otros.</p> <p>- También debemos contar con proveedores de servicios de agua, luz, teléfono, televisión con cable, Internet, limpieza y chóferes.</p> <p>- Asociaciones con centros médicos, ejemplo de ellos son hospitales públicos o privados, clínicas médicas y campañas médicas.</p> <p>- Universidades / casas de estudio, con esto se espera buscar a estudiantes que estén dispuestos a cumplir horas sociales, pasantías o alguna labor de voluntariado en nuestras instalaciones de servicios.</p>	 <p>Nuestras actividades claves son fundamentales para nuestro negocio:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Administración del centro</li> <li>- Recepción y cuidados al usuario</li> <li>- Mantenimiento de las instalaciones</li> <li>- Venta de membresías, uso diario y servicios extra</li> </ul> <p><b>RECURSOS CLAVE</b></p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>- Físicos (Instalaciones físicas, vehículos, máquinas)</li> <li>- Intelectuales (Base de datos de clientes, información privada)</li> <li>- Humanos (médicos, enfermeros, personal de limpieza, etc.)</li> <li>- Económicos (Dinero recibido por la venta de membresías, servicios Day Pass, donaciones)</li> </ul>	 <p>- Los adultos mayores contarán con un centro diurno de recreación, para el cuidado con personal capacitado y podrán contar con los servicios que necesiten.</p> <p>- Venta directa a los familiares de los envejecientes en oficinas o página web.</p> <p>- Servicio profesional para brindar asistencia médica general, atención psicológica, y atenciones básicas respecto a la condición física de nuestros asistentes.</p> <p>- Actividades de desarrollo de habilidades y de conocimiento para el adulto mayor.</p> <p>- Infraestructura, alimentación, equipamiento y un plantel de profesionales comprometidos en el mejoramiento de la calidad de vida del grupo.</p> <p>- Experiencias enriquecedoras e inolvidables para nuestros asistentes, que brinden bienestar, recreación, alegría y sentido de autorrealización, generando lazos de amistad y empoderando al grupo respecto a su aporte a la sociedad, a la familia y al grupo.</p> <p>- Paquetes de actividades y planes de cuidado acorde a las posibilidades de pago de los asistentes.</p>	 <p>Captar, retener y fidelizar a los clientes a través de diferentes medios:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Redes sociales</li> <li>- Página Web</li> <li>- Publicidad "Boca a boca"</li> <li>- Asociación de médicos Geriátricos</li> <li>- Vallas publicitarias</li> <li>- Planes promocionales</li> </ul> <p><b>CANALES</b></p>  <p>Los canales para brindar nuestro servicio tanto a nuestros usuarios como a nuestro cliente son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Instalaciones físicas del centro</li> <li>- Página web</li> </ul>	 <p>Familias con personas de la tercera edad entre los 65 y 75 años en la ciudad de Santo Domingo, República Dominicana, quienes requieren llevar a sus seres queridos a un lugar donde el adulto mayor reciba los cuidados generales durante el día, asimismo donde desarrollen diferentes actividades, para que posteriormente puedan retornar al final de la jornada a sus hogares, a recibir el afecto y calor familiar.</p>
<p><b>ESTRUCTURA DE COSTOS</b></p>  <p>- Costo de nómina de empleados.</p> <p>- Costos de compra de materia prima como insumos para alimentación y limpieza.</p> <p>- Costos por pago de servicios generales: agua, electricidad, televisión por cable, internet, mantenimiento de equipos, etc. Costos de transportación como pago de combustible y mantenimiento de vehículos.</p> <p>- Costos de actividades recreativas como tours turísticos, talleres de aprendizaje, obras de teatro, películas etc.</p>		<p><b>INGRESOS</b></p>  <p>- Pago por inscripción de membresías, asociados a planes y ofertas diferentes de acuerdo con los intereses del usuario y posibilidad de pago.</p> <p>- Pago por uso diario (Servicio Day pass).</p> <p>- Pago por servicios extras y promociones.</p> <p>- Donaciones de instituciones.</p>		

## Anexo 5: Tablas anexas al Plan de Ventas

### Detalle y precios de los servicios adicionales

Servicio	Precio (en euros)
<i>Actividades físicas avanzadas, fisioterapia - por sesión</i>	€ 25,00
<i>Atención psicológica y desarrollo de autoconocimiento - por sesión</i>	€ 25,00
<i>Boletín informativo a los familiares - informe personalizado periódico</i>	€ 51,00
<i>Acceso a áreas de esparcimiento en la piscina - acceso durante un mes</i>	€ 80,00
<i>Terapias Vanguardistas (musicoterapia, aromaterapia, kinesioterapia, etc.) - Por sesión</i>	€ 22,30
<i>Actividades de lectura (biblioteca, hemeroteca, sala de computación) - Acceso a salas de lectura y biblioteca durante un mes</i>	€ 31,00
<i>Actividades manuales (porcelana, pintura, bordado, tejido) - Acceso a actividades manuales por un mes</i>	€ 28,00
<i>Servicio de peluquería y cuidado personal - dos sesiones de peluquería y cuidado al mes</i>	€ 30,00
<i>Servicio de baño e higiene personal - por cada servicio prestado</i>	€ 10,00
<i>Servicio de ambulancia en caso de emergencias - pago mensual</i>	€ 75,00
<i>Servicio de traslado a su médico especialista - por cada servicio</i>	€ 15,00
<i>Transporte de personas con capacidad limitada - pago mensual</i>	€ 340,00
<i>Transporte de personas con capacidad limitada - pago por cada servicio</i>	€ 12,00
<i>Actividades de desarrollo espiritual/religioso - mensual para gastos logísticos</i>	€ 21,00

### Ventas esperadas

Servicio	2019	2020
	Cant. Anual esperada	Cant. Anual esperada
<i>Membresías Senior (mensuales)</i>	54	147
<i>Membresías Plata (mensuales)</i>	24	69
<i>Membresías Oro (mensuales)</i>	51	78
<i>Membresías Platino (mensuales)</i>	37	141
<i>Servicio Day Pass (diario)</i>	88	102
<b><u>Servicios Extra</u></b>		
<i>Actividades físicas avanzadas, fisioterapia - por sesión</i>	97	193
<i>Atención psicológica y desarrollo de autoconocimiento - por sesión</i>	53	96

Servicio	2019	2020
	Cant. Anual esperada	Cant. Anual esperada
<i>Boletín informativo a los familiares - informe personalizado periódico</i>	33	76
<i>Acceso a áreas de esparcimiento en la piscina - acceso durante un mes</i>	18	58
<i>Terapias Vanguardistas (musicoterapia, aromaterapia, kinesioterapia, etc.) - Por sesión</i>	53	148
<i>Actividades de lectura (biblioteca, hemeroteca, sala de computación) - Acceso a salas de lectura y biblioteca durante un mes</i>	44	84
<i>Actividades manuales (porcelana, pintura, bordado, tejido) - Acceso a actividades manuales por un mes</i>	62	118
<i>Servicio de peluquería y cuidado personal - dos sesiones de peluquería y cuidado al mes</i>	49	78
<i>Servicio de baño e higiene personal - por cada servicio prestado</i>	22	54
<i>Servicio de ambulancia en caso de emergencias - pago mensual</i>	30	78
<i>Servicio de traslado a su médico especialista - por cada servicio</i>	66	140
<i>Transporte de personas con capacidad limitada - pago mensual</i>	19	31
<i>Transporte de personas con capacidad limitada - pago por cada servicio</i>	99	131
<i>Actividades de desarrollo espiritual/religioso - mensual para gastos logísticos</i>	34	61

Ingresos esperados por concepto de ventas

Servicio	2019	2020
	Ventas (en euros)	Ventas (en euros)
<i>Membresías Senior (mensuales)</i>	€ 34.884,0	€ 94.962,0
<i>Membresías Plata (mensuales)</i>	€ 16.728,0	€ 48.093,0
<i>Membresías Oro (mensuales)</i>	€ 39.015,0	€ 59.670,0
<i>Membresías Platino (mensuales)</i>	€ 33.148,3	€ 126.321,9
<i>Servicio Day Pass (diario)</i>	€ 2.640,0	€ 3.060,0
<i>Actividades físicas avanzadas, fisioterapia - por sesión</i>	€ 2.425,0	€ 4.825,0

<i>Atención psicológica y desarrollo de autoconocimiento - por sesión</i>	€ 1.325,0	€ 2.400,0
<i>Boletín informativo a los familiares - informe personalizado periódico</i>	€ 1.683,0	€ 3.876,0
<i>Acceso a áreas de esparcimiento en la piscina - acceso durante un mes</i>	€ 1.440,0	€ 3.103,0
<i>Terapias Vanguardistas (musicoterapia, aromaterapia, kinesioterapia, etc.) - Por sesión</i>	€ 1.166,0	€ 7.229,0
<i>Actividades de lectura (biblioteca, hemeroteca, sala de computación) - Acceso a salas de lectura y biblioteca durante un mes</i>	€ 1.364,0	€ 4.184,0
<i>Actividades manuales (porcelana, pintura, bordado, tejido) - Acceso a actividades manuales por un mes</i>	€ 1.736,0	€ 5.834,0
<i>Servicio de peluquería y cuidado personal - dos sesiones de peluquería y cuidado al mes</i>	€ 1.470,0	€ 3.873,0
<i>Servicio de baño e higiene personal - por cada servicio prestado</i>	€ 220,0	€ 2.631,0
<i>Servicio de ambulancia en caso de emergencias - pago mensual</i>	€ 2.250,0	€ 4.074,0
<i>Servicio de traslado a su médico especialista - por cada servicio</i>	€ 990,0	€ 6.708,0
<i>Transporte de personas con capacidad limitada - pago mensual</i>	€ 6.460,0	€ 1.870,0
<i>Transporte de personas con capacidad limitada - pago por cada servicio</i>	€ 673,2	€ 6.327,4
<i>Actividades de desarrollo espiritual/religioso - mensual para gastos logísticos</i>	€ 144,5	€ 2.970,8

### Retorno de clientes por Plan de Marketing

Campaña de Marketing	Público objetivo	Costo (en euros)	Tasa de conversión	Test	Ventas (en euros)
<i>Referencias personales del servicio (boca a boca)</i>	Indet.	Indeterminado	-	45	€ 29.251,67
<i>Referencias profesionales</i>	2.500	€ 17,00	0,50%	13	€ 8.125,46
<i>Visitas guiadas al centro</i>	600	€ 3.800,74	9,00%	54	€ 35.102,00
<i>Página web</i>	12.000	€ 1.569,50	0,20%	24	€ 15.600,89
<i>Página Facebook</i>	440.000	€ 2.150,00	0,015%	66	€ 42.902,45
<i>Videos promocionales Youtube</i>	300.000	€ 3.612,00	0,01%	30	€ 19.501,11
<i>Trípticos y cartillas</i>	1.200	€ 675,00	3,00%	36	€ 23.401,34
<i>Anuncios mensuales en revistas médicas</i>	3.200	€ 4.403,20	2,00%	64	€ 41.602,37
<i>Difusión en medios de comunicación escritos</i>	50.000	€ 3.440,00	0,50%	250	€ 162.509,28
<i>Vallas publicitarias</i>	76.000	€ 453,20	0,015%	11	€ 7.410,42

El margen de ventas esperado expresado en la columna de la derecha es concordante al previsto para la gestión 2019. Para la obtención de los valores de costo se tomaron en cuenta las siguientes consideraciones:

- ✓ Referencias personales, se consideró el costo de inscripción al Colegio Medico Dominicano.
- ✓ Visitas guiadas al centro, se tomó en cuenta el costo de horas-hombre de visitas guiadas y atención de 1 hora y media de un administrador a potenciales clientes y usuarios.
- ✓ Página web, se consideró el costo de un dominio web y el diseño del mismo.
- ✓ Página Facebook, se hizo una estimación en base al costo de anuncios semanales en facebook, no se consideró el diseño del sitio, debido a que a partir de los elementos diseñados en la página web se incorporarían algunos en la página facebook, así como videos incorporados en Youtube.
- ✓ Vídeos promocionales Youtube, se realizó un cálculo en función al costo de edición de vídeos promocionales.
- ✓ Trípticos y cartillas, se tomó en cuenta el costo de impresión de trípticos y las horas-hombre destinadas en la distribución de los mismos en oficinas, consultorios, clínicas, hospitales, etc.
- ✓ Anuncios mensuales en revistas médicas, se tomó como base el costo de dieciséis anuncios anuales en la revista "Diario Salud".
- ✓ Difusión en medios de comunicación escritos, se consideró el costo de ocho anuncios anuales en el periódico "El Listín".
- ✓ Vallas publicitarias, se tomaron en consideración los costos asociados a la impresión y alquiler de vallas publicitarias en zonas aledañas a los centros.

## Anexo 6: Información complementaria para la Gestión de Personas

### Organigrama



### Perfiles y competencias del personal

#### 1. Consejo de Administración

Los integrantes del Consejo de Administración deben poseer el título de grado universitario y preferiblemente maestría en una de las áreas del centro o en el área de negocios, además de contar con un mínimo de 5 años de experiencia en labores de administración o en una de las áreas del centro.

#### *Competencias*

- ✓ Análisis y Resolución de problemas
- ✓ Tomar decisiones de forma ágil y eficaz.
- ✓ Planificación y coordinación.
- ✓ Liderazgo
- ✓ Enfoque en el cliente
- ✓ Comunicación
- ✓ Orientación a Resultados
- ✓ Trabajo en Equipo

### 2. Área Administración

Los integrantes del Área de Administración deben poseer el título de grado universitario además de contar con un mínimo de 2 años de experiencia en labores relacionadas al equipo al cual pertenezca.

#### *Competencias*

- ✓ Análisis y Resolución de problemas
- ✓ Tomar decisiones de forma eficaz.
- ✓ Planificación y coordinación.
- ✓ Enfoque en el cliente
- ✓ Trabajo en Equipo
- ✓ Análisis de datos
- ✓ Comunicación

### 3. Área de Asistencia

Los integrantes del Área de Asistencia deben poseer el título de grado universitario o técnico en áreas especializadas como limpieza, reparación de equipos, arte culinario entre otras, además de contar con una experiencia de 1 a 2 años en labores relacionadas al equipo al cual pertenezca.

#### *Competencias*

- ✓ Análisis y Resolución de problemas
- ✓ Tomar decisiones de forma eficaz.
- ✓ Planificación y coordinación.
- ✓ Enfoque en el cliente
- ✓ Trabajo en Equipo
- ✓ Empatía
- ✓ Creatividad
- ✓ Innovación
- ✓ Comunicación

### 4. Área de Operaciones

Los integrantes del Área de Asistencia deben poseer el título de grado universitario o técnico en áreas especializadas como fisioterapia, recreación, entre otras, además de contar con una experiencia de 1 a 2 años en labores relacionadas al equipo al cual pertenezca.

#### *Competencias*

- ✓ Análisis y Resolución de problemas
- ✓ Tomar decisiones de forma eficaz.
- ✓ Planificación y coordinación.
- ✓ Enfoque en el cliente
- ✓ Trabajo en Equipo

- ✓ Creatividad
- ✓ Innovación
- ✓ Comunicación
- ✓ Empatía

### **Política Retributiva**

La finalidad de esta política es establecer las bases retributivas de la institución y definir un sistema de remuneración que sea competitivo en mercado, atractivo para los empleados y compatible con la estrategia empresarial, los objetivos y los valores.

#### Elementos de la política retributiva

Los principales elementos que componen la estructura retributiva son:

- ✓ Retribución Fija

Está vinculada a las características propias de los puestos desempeñados el cumplimiento de los objetivos y el ámbito de responsabilidad asumida.

#### Salario base:

El salario base remunera a los empleados por sus habilidades, experiencia y responsabilidades, teniendo en cuenta el nivel y alcance de su posición. El nivel adecuado de salario base para cada puesto se determina en función de las prácticas de mercado y de las exigencias regulativas, el mismo se revisa anualmente a la finalización del año fiscal.

- ✓ Beneficios Sociales

Los beneficios sociales que ofrece Como en Casa son:

- ✓ Salario de navidad
- ✓ Seguro médico y de vida
- ✓ Cooperativa
- ✓ Bonificación
- ✓ Programa de desarrollo de habilidades

### **Política de Reclutamiento y Selección del Personal**

#### Reclutamiento

Nuestra política de reclutamiento de personal nos permite contratar de manera transparente y efectiva al personal idóneo para cada puesto, tomando en cuenta las siguientes acciones:

- ✓ Garantizar el respeto en la igualdad de oportunidades.
- ✓ Valorar la remuneración monetaria al personal dependiendo de su puesto y efectividad.
- ✓ Identificar y Evaluar a los candidatos ideales en función en actitudes, conocimientos, competencias y habilidades.
- ✓ Difundir las vacantes a través de diversos medios como son: carteles, volantes, mantas, internet, periódicos y bolsas de empleo.

**Selección**

Nuestra política de selección de personal está basada en elegir al personal idóneo de manera transparente y efectiva según el perfil del puesto, tomando en cuenta:

- ✓ Asegurar que cada candidato reciba el mismo trato durante el proceso.
- ✓ Documentar y mantener actualizado las responsabilidades y actividades de cada puesto.
- ✓ Analizar y planificar la demanda de personal que requiere cada área de trabajo para alcanzar objetivos.
- ✓ Identificar y dar preferencia al personal con mayor experiencia dentro de la empresa para cubrir puesto de gerencia y dirección.
- ✓ Asegurar un proceso de inducción adecuado para el personal de nuevo ingreso o que cambie de puesto, tanto en los aspectos generales de la empresa, sus políticas y responsabilidades como en lo que respecta a las actividades que apliquen a su nuevo puesto.

**Política de Seguridad y Salud Laboral**

Nuestra política de seguridad y salud laboral se enfoca en:

- ✓ Identificar y valorar los riesgos en el campo de la salud profesional y seguridad de las personas.
- ✓ Ofrecer un lugar de trabajo seguro.
- ✓ Compromiso de los empleados y de las partes interesadas para propiciar y mantener un lugar de trabajo seguro.
- ✓ Diseñar herramientas para hacer frente a situaciones de emergencia.
- ✓ Cumplir todas las normas legales vigentes en el país sobre Prevención de Riesgos Laborales.
- ✓ Proteger y mantener del mayor nivel de bienestar físico y mental de todos los trabajadores y clientes.
- ✓ Crear actividades de protección y prevención del riesgo laboral.
- ✓ Minimizar los accidentes de trabajo y enfermedades laborales.
- ✓ Protección de las instalaciones.
- ✓ Promocionar la mejora continua de las condiciones de seguridad y salud en el trabajo.