



Universidad de
San Andrés

Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

Licenciatura en Administración de Empresas

PLENO-VIVIR

Autor: Florencia Chediack

Legajo: 27043

Mentor: Adrián Darmohraj

Buenos Aires, Argentina

Índice

● Capítulo 1: Introducción	2
○ Resumen Ejecutivo	
○ Evaluación de la oportunidad	
○ Los clientes	
○ La competencia	
○ El gobierno	
○ Modelo de negocio propuesto para capturar la oportunidad	
● Capítulo 2: Análisis del sector e investigación de Mercado	19
○ Tendencias del mercado	
○ Relevamiento de campo	
● Capítulo 3: Modelo de negocio	23
○ Canvas	
○ Modelo de negocio propuesto	
● Capítulo 4: Plan de Marketing	28
● Capítulo 5: Operaciones del negocio	33
● Capítulo 6: Costos, Finanzas e Inversión	36
● Capítulo 7: Equipo	40
● Capítulo 8: Aspectos Legales.....	43
● Capítulo 9: Plan de implementación y Riesgos	45
● Capítulo 10: Conclusiones	49
● Bibliografía y fuentes de información	
● Anexos	

Capítulo 1: Introducción

Resumen ejecutivo

Pleno-Vivir es un nuevo concepto de negocio mediante el cual se pretende brindar soluciones a un nicho de mercado actualmente desatendido: el de los adultos mayores de 65 años que viven solos o cuyos familiares no pueden hacerse cargo de ellos y que, si bien pueden desenvolverse con autonomía dentro de su hogar, presentan disfuncionalidades físicas o de otra índole, para desarrollar actividades fuera de su casa.

Los servicios ofrecidos por Pleno-Vivir buscan eliminar las barreras arquitectónicas y sociales y la dependencia instrumental que sume a muchos adultos mayores en el aislamiento y la angustia que genera no poder realizar actividades necesarias para la vida diaria, fuera del ámbito del hogar, y que en ocasiones, no puede ser atendida por el entorno familiar y social del adulto, como traslados, acompañamiento a médicos y estudios o pago de servicios e impuestos, entre otros. En este aspecto, Pleno-Vivir pretende eliminar algunos de los obstáculos que se les presentan a los adultos mayores, para liberarlos de preocupaciones y permitirles gozar plenamente de su vida. Al mismo tiempo, e indirectamente, Pleno-Vivir ayuda a las familias o amigos que deben ocuparse de los escollos a los que se enfrenta el adulto mayor, teniendo en cuenta que, los cuidadores de éste, atraviesan por períodos de estrés, en los que aparecen sentimientos de angustia, sobrecarga y agotamiento físico y emocional que, en ocasiones, conducen, incluso, al maltrato hacia el anciano.

El servicio puede ser contratado tanto por los beneficiarios como por los hijos o familiares de estos y está dirigido, inicialmente, a habitantes de C.A.B.A y de los partidos de Vicente López y San Isidro pertenecientes a las clases sociales media, media-alta y alta. En Argentina, un 20,2 % de los adultos mayores de 65 años pertenecen a la clase media alta y alta, según datos del INDEC (2012).

Evaluación de la oportunidad de negocio

Con el aumento de la expectativa de vida, en la mayoría de los países del mundo, existen dos factores detectados como oportunidad de mercado: por un lado, el crecimiento de la población de adultos mayores tanto a nivel local como global y, por otro, las nuevas necesidades que presenta este grupo y que aún no han sido satisfechas. “En nuestro país, existe un mercado virgen de bienes de consumo y servicios orientados al segmento de mayores de 65 años que tendrá desarrollo en los próximos cinco años” (La Nación, 2006)

Pleno-Vivir se ubica en la categoría de empresa de servicios. Su ventaja competitiva radica en ofrecer una gama de servicios que solucionan problemas que no contemplan otras compañías que se dedican, especialmente, a atender a adultos mayores de 65 años que ya no pueden valerse por sí mismos, particularmente, en el área de la salud. En nuestro país, existen más de 600 residencias geriátricas y centros de día solo en CABA. También podemos hallar servicios prepagos de acompañantes en empresas como Permanencia o Siempre. pero en todos los casos, se trata de cuidadores y asistentes gerontológicos que conviven con los adultos mayores en su casa o en hospitales cuando no pueden valerse por sí mismos o que los cuidan durante su internación o después de ella, según las horas que se hayan contratado en el plan. No hay registros, en las fuentes secundarias analizadas, de una empresa con las características de Pleno-Vivir.

Los clientes

De los registros censales de 2010, en la República Argentina, surgen los siguientes resultados: la población mayor de 65 años asciende a 4.104.648 habitantes, entre hombres y mujeres, de los cuales 1.671.256 viven en la Provincia de Buenos Aires y 474.071, en CABA. (INDEC, 2010)

El porcentaje de mujeres adultas es superior al de los hombres en todos los rangos de edades, después de los 60 años: de los 60 a los 64 años, el 46,2 % son hombres y el 53,8 % son mujeres; entre los 65 y 69 años, 41,3 % son

hombres y 58,7%, mujeres: Entre los 70 y 74 años hay un 48,8 % de hombres y un 51,2 % de mujeres y después de los 75 años, los hombres conforman el 37,4% y las mujeres, el 62,6 %. (INDEC, 2012)

En el partido de San Isidro, la población mayor de 65 años asciende al 14% del total de habitantes de esa ciudad (40.810 habitantes) y en el de Vicente López, al 16,6% (45.497 habitantes). (Dirección Provincial de Estadísticas, 2001)

De acuerdo con estos datos, el segmento de adultos mayores en CABA, Vicente López y San Isidro asciende a 560.478 habitantes.

Este análisis permite suponer que hay un amplio mercado para el desarrollo de Pleno- Vivir puesto que, de esos habitantes, aproximadamente el 20% pertenecen a la clase media, media-alta y alta que es el nicho-objetivo de la empresa.

Gallo Estrada (2011) explica que la forma de envejecer es diferente en cada ser humano, así como la forma de adaptarse a los cambios que aceleran o retrasan este proceso. El envejecimiento de la población es principalmente un problema social en el que hay que aprender a organizarse y a responder a los nuevos desafíos y, particularmente, “a profundizar conceptos como cuidar, curar, fragilidad, autonomía o dependencia y especialmente en sus consecuencias y cambios en la población (...) que impactarán en todos los ámbitos sociales”. (Gallo Estrada, 2011:27)

Y, justamente, uno de los efectos esperables debido al envejecimiento de la población es el aumento de personas con enfermedades crónicas, típicas de la vejez, y, en algunos casos, con serias dolencias que las incapacitan para la vida diaria. Monteverde (2004) explica que la vejez es la etapa en la que es mayor la cantidad de personas con incapacidad funcional que incide sobre la vida cotidiana. Al respecto, García (2011) explica que los adultos mayores comienzan con dificultades visuales y auditivas a las cuales, generalmente, siguen problemas de movilidad en el exterior, a veces, a causa de esas mismas discapacidades. Las disfunciones visuales o auditivas obstaculizan la normal comunicación y conducen a un progresivo sentimiento de aislamiento.

Stang (2007) sostiene que las problemáticas que afectan a los adultos mayores son de distinta índole: la atención a la salud, por sus deficiencias y

demoras; los ingresos mensuales que decrecen a través de los años; las condiciones en las que viven por el deterioro de sus viviendas; la mayor vulnerabilidad frente a la delincuencia; la necesidad de hacer algo con el tiempo libre; el estado de las calles y veredas y la gente que pasa a las corridas, empujándolos.

Por su parte, la Fundación General CSIC (2010), a través de encuestas, estadísticas e informes, recopiló información acerca de cuáles son las expectativas y las preocupaciones de la población mayor de 65 años. En primer lugar, se encuentra la **intranquilidad por la discapacidad y la dependencia** y sus efectos sobre la calidad de vida. Dentro del segmento de las personas mayores, se observa una mayor prevalencia de la discapacidad en las mujeres puesto que tienen una esperanza de vida mayor a la de los hombres. “Existe una tendencia a iniciar los procesos de discapacidad en las actividades más complejas que requieren toma de decisiones e interacciones más difíciles, posteriormente se produce una pérdida de la habilidad para las actividades básicas o de autonomía personal.” (Fundación General CSIC, 2010: 33)

La segunda preocupación de los adultos mayores de 65 años está relacionada con **la salud personal y los recursos sanitarios** y aparece también una angustia creciente por las dificultades para acudir a centros médicos. El 38,9 % de los adultos encuestados por la Encuesta Nacional sobre Calidad de vida de Adultos Mayores (2012) afirmó sentirse peor tratado que un joven, en bancos, consultorios médicos u oficinas públicas.

La tercera preocupación hace referencia a **las actividades de la vida diaria**: cuidado personal, tareas del hogar, desplazamientos dentro y fuera de la casa. Las mujeres mayores son las que requieren de más cuidados puesto que presentan mayor prevalencia de discapacidades relativas a las actividades de la vida diaria y mayor proporción de situación de viudez, lo que está asociado a un mayor sentimiento de soledad y desamparo. La Fundación General CSIC (2010) Según la Encuesta Nacional sobre calidad de vida de los adultos mayores (2012), en nuestro país, el 73% de los mayores de 60 años se encuentra casado o en pareja mientras que entre las mujeres el 43,9 % está casada o en pareja y el 38,6% es viuda. Seis de cada 10 mujeres mayores de

75 años se encuentra en estado de viudez y, en el mismo rango etario, 2 de cada 10 hombres.

La cuarta preocupación relevante **son las barreras arquitectónicas y sociales**: el acceso al transporte o los desplazamientos fuera del hogar que, con el paso de los años se transforman en barreras infranqueables, incluso cuando la discapacidad no es severa. Las barreras sociales están asociadas a las gestiones administrativas o burocráticas y a la falta de información sobre el acceso a ellas. (Fundación General CSIC, 2010) A esta situación, la Encuesta Nacional sobre Calidad de vida del Adulto Mayor (2012) la llama *dependencia instrumental*. Según este estudio, 22% de los adultos mayores entrevistados presenta dificultades en algunos de estos aspectos: un 13% necesita ayuda para hacer las compras, un 12% para hacer las tareas del hogar y un 11% para viajar en transporte público, taxi, remis o auto particular. Las mujeres son las más afectadas por este tipo de dependencia que, además, se acentúa con la edad puesto que cada uno de los porcentajes mencionados se triplica, después de los 75 años. En las edades más avanzadas el 50 % de las mujeres tienen dependencia instrumental contra un 28% de los varones. Por ejemplo, el 64 % de los encuestados admite no saber usar un cajero automático y el 44,5% no puede utilizar un teléfono móvil. Estos porcentajes se acrecientan con la edad. Las mujeres, especialmente, tienden a recluirse en sus hogares cuando sienten que no pueden realizar actividades fuera de su casa.

Himitian (2018) sostiene que la creciente bancarización y digitalización convirtió a los adultos mayores en los nuevos excluidos digitales. La facturación electrónica de empresas y agencias públicas los ha sumido en el desconcierto ya que atenta contra su autonomía e impacta negativamente sobre su vida diaria. El decreto del 15 de marzo de 2018 que establece que las empresas pueden enviar sus facturas electrónicamente, coloca a los adultos mayores en una situación de indefensión y dependencia. “Ahora requieren de terceros, ya sean familiares o gestores para resolver las cuestiones más básicas como pagar el teléfono los impuestos o sacar turno para algún trámite relacionado con su jubilación”. (Himitian, 2018)

Enrique Amadasi (2018), coordinador del capítulo Adultos Mayores del Barómetro de la Deuda Social, de la Universidad Católica Argentina, elaboró un

informe acerca de la utilización de servicios bancarios por parte de los adultos mayores. Sobre una encuesta a 1500 hogares, concluyó que, de cada cuatro adultos mayores, tres prefieren ir al banco y cobrar por ventanilla antes que usar un cajero automático ya que no confían en él, temen apretar un botón y que su dinero desaparezca. Por otra parte, no todos retiran la totalidad de sus haberes y eligen ir al banco, una vez por semana, para realizar retiros parciales. Consideran que cobrar y pagar sus facturas es, además, una actividad social que les permite, a la vez, sentirse productivos. El temor a la delincuencia también influye en este aspecto: pocos adultos mayores quieren salir del banco con su paga jubilatoria completa y tenerla en su casa.

Por último, existe una **preocupación acerca de los servicios sociales y los recursos**: la calidad y cantidad de instalaciones sociales, el acceso a la ayuda a domicilio y a residencias de la tercera edad son aspectos que los inquietan. También se interesan por su ocio y su tiempo libre. Las personas con limitaciones en su movilidad requieren de actividades especializadas para poder disfrutar de vida social. Los **recursos económicos** también son una preocupación: independencia económica y situación económica familiar son factores importantes para la población mayor. (Fundación General CSIC, 2010)

En nuestro país, en el grupo que va desde los 60 a los 74 años, el 10% de las mujeres y el 5,5% de los hombres recibió un diagnóstico de depresión. Después de los 75 años, el 8% de la población padece esa enfermedad, sin diferencias entre hombres y mujeres.

Sin embargo, y pese a lo expuesto, muchos adultos mayores de 65 años viven solos, aun cuando ya no pueden desenvolverse autónomamente. Walker (2005) explica que muchos prefieren recibir ayuda y poder permanecer en su casa, durante el mayor tiempo posible. Los factores que influyen en esta preferencia son variados: aferrarse a lo conocido, negar sus incapacidades, poseer una vivienda propia, tener recursos económicos, sentirse una molestia para sus hijos o familiares, entre otros. “El temor de los adultos mayores no es a envejecer sino a perder autonomía” (Gascón, citado en La Nación, 2006) “La culpa es otra emoción que experimentan los adultos mayores cuando sienten que están obstaculizando la vida personal de quienes los cuidan. Al parecer sienten que no son merecedores del cuidado que se les otorga, o bien, cuando

el propio cuidador hace algún comentario de lo difícil que le resulta cuidarlo.” (Arroyo R. y Soto A., 2013: 341) Los mismos autores explican que además de la culpa aparece la vergüenza por no ser autosuficientes, por tener que pedir ayuda para resolver sus necesidades.

Existe también otro grupo de adultos mayores que vive solo por la imposibilidad de los familiares para cuidarlos o por ausencia o carencia de estos. Los especialistas en gerontología recalcan la importancia de crear una red social para estos mayores. “El término Red alude a un tejido cuya utilidad principal es la de apresar y contener (...) Tiene atributos de contención, sostén, estructura. Permite avanzar en la reconstrucción del tejido social sobre la base de vínculos interpersonales sustentado en los valores de igualdad, libertad y solidaridad.” (Sirlin, 2006: 33) Esta red social personal, es una de las claves de la experiencia individual de identidad, bienestar y competencia, incluyendo los hábitos de cuidado de la salud y la capacidad de adaptación en una crisis. (Sluzki, 1996). Sentir que se es parte de una red de relaciones de mutuo apoyo, en la que se puede confiar, posibilita la evitación de los sentimientos de soledad que inducen a los individuos a adoptar un estilo de vida que enmascara la ansiedad y predispone a una angustia posterior más destructiva. (Pupko y Azzollini, s.f) La importancia de la red social, entonces, radica en que diluye el desamparo y el aislamiento y fomenta las condiciones que permiten crear una historia común, compartir experiencias, desarrollar vínculos emocionales y saberse parte de un grupo. “Sentirse acompañado estimula la cooperación y redundante en la práctica de conductas saludables, evita la depresión y genera una red social de apoyo.” (Pupko y Azzollini, s.f: 7)

En el caso de los adultos mayores, las redes sociales van mermando con los años: sus cónyuges y amigos mueren o son internados en instituciones geriátricas; sus propias limitaciones no les permiten la relación cotidiana con los compañeros de siempre; en ocasiones, deben mudarse con sus familiares y se distancian de sus viejos conocidos y no siempre se tienen, individualmente, habilidades sociales como para intentar nuevos contactos que permitan, a su vez, entablar nuevas relaciones. Por esto, es fundamental la creación de nuevas redes sociales en las que el adulto mayor se sienta contenido y pueda

evitar la sensación de aislamiento y tristeza que conducen a la depresión. (Pupko y Azzolini, s.f) De hecho, Arroyo R. y Soto A (2013), en su estudio La dimensión emocional del cuidado de la vejez, sostienen que la tristeza y la depresión son las emociones propias y más frecuentes de la senectud. Entre las pérdidas que atraviesan los adultos mayores se encuentra también la del trabajo al llegar a la etapa jubilatoria, y con él, las relaciones que habían establecido. Según este estudio, la mayoría de las consultas en los servicios médicos gerontológicos está relacionada con la depresión en los adultos mayores.

Por otra parte, hay familias que conviven con adultos mayores pero que, debido al trabajo o a las distintas actividades que realizan los integrantes, no pueden ocuparse del adulto mayor que está solo durante todo el día, sin poder resolver situaciones que lo limitan y que terminan convirtiéndose en una carga para el resto de la familia. Family Caregiver Alliance (s.f) explica que actualmente, los hijos u otros miembros de la familia deben cuidar de sus padres o familiares con enfermedades crónicas, durante más de una década. Esto conduce a conflictos entre los miembros de las familias acerca de las responsabilidades de cada uno y del tiempo o el dinero que invierten.

Redondo (citado en La Nación, 2014) explica que, en nuestro país, el sistema de protección social es familista, lo que implica que los familiares se harán cargo de los adultos mayores. Sin embargo, las familias están cambiando puesto que las mujeres, tradicionales cuidadoras de los adultos mayores, salen a trabajar y deben, además, ocuparse de los hijos. Los varones de la casa, por lo general, se desentienden y el problema repercute en la familia toda, que deja de constituir una red social eficiente para un adulto mayor que ya no se siente seguro en su propia casa. Para muchos adultos mayores, los maltratos no provienen de extraños ni de empleados de geriátricos sino de sus propias familias. (Stang, 2007)

El cuidador familiar o informal es quien se ocupa de cuidar del adulto mayor sin recibir remuneración. Su función es ayudarlo a realizar aquellas actividades que no puede desarrollar por sí mismo.

Según el INDEC (2012), casi el 80 % de los familiares debe encargarse de la dependencia instrumental de los adultos mayores. Un 20,3 % de la población mayor de 60 años recibió insultos o agresiones por parte de sus familiares y 20,1 % explicó que su dinero y sus pertenencias son utilizados por su entorno sin su autorización.

Existen servicios ofrecidos por el Estado para personas con escasos recursos y las clases con mayores ingresos eligen cuidados privados. Sin embargo, la clase media que es la más envejecida en las ciudades, no tiene respuesta por parte del Estado para la atención que necesita. (Redondo, 2014, citado en La Nación)

El cuidado de los adultos mayores dentro del hogar, por parte de la familia, también impacta en quienes deben hacerse cargo de ellos por tiempo prolongado, especialmente cuando los adultos mayores tienen enfermedades crónicas. La red social recibe una colisión que afecta negativamente las relaciones: el cuidador se siente sobrepasado, incluso utilizado cuando otros familiares no colaboran en la misma medida que él con la atención del adulto mayor. El sentimiento más latente del cuidador es la soledad y la sensación de injusticia lo que conduce a enfermedades físicas y/o emocionales. Por lo general, el cuidado del adulto mayor recae en las mujeres que deben ocuparse, además, de otros miembros de la familia. Se produce así un círculo vicioso de deterioro recíproco tanto para el adulto mayor como para sus parientes. La familia tiene que adaptarse a la nueva situación para desempeñarse exitosamente, poder salir de la crisis en la que está inmersa y recomponer el equilibrio. La red de apoyo del cuidador también se va achicando: ya no puede salir como antes y no establece nuevas relaciones, su autoestima decae porque siente que sus actividades no son valoradas socialmente, sus familiares y amigos no lo visitan porque lo encuentran agobiado o desanimado o excesivamente ocupado, el resto de la familia tiene sus propias ocupaciones y no puede ayudarlo, siente que está perdiendo su vida. (Pupko y Azzollini, s.f.) Para Sluzki (1996) un “círculo virtuoso” es una red social que ayuda al individuo a mantener su salud y, a su vez, la salud del individuo impacta positivamente en la red social.

Chambo (1998) explica que el apoyo afectivo o emocional es una de las dimensiones del apoyo social y que tener con quién hablar de los propios problemas es un recurso poderoso contra las amenazas a la autoestima. Para este autor, expresar pensamientos, emociones y sentimientos, sentirse valorado, recibir elogios y expresiones de respeto mantienen la salud y el bienestar.

Por lo expuesto, se observa que la familia del adulto mayor también necesita ayuda para sobrellevar las dificultades que acarrea su dependencia.

En la Argentina, las investigaciones estadísticas demuestran que 2 de cada 10 hogares están conformados por un solo adulto mayor (unipersonales); 3 de cada 10, son unigeneracionales (3 o más adultos mayores) y 5 de cada 10 multigeneracionales (conviven distintas generaciones). (Indec, 2012)

Por otra parte, solo el 24,3 % recibe ayuda o acompañamiento cuando debe trasladarse a algún sitio y únicamente el 16,4 % obtiene colaboración para compras o mandados. El 13,3 % es ayudado con las tareas del hogar. (Indec, 2012)

La competencia

Como se ha mencionado anteriormente, según las fuentes secundarias analizadas, no hay registros de una empresa, en Argentina, que brinde los servicios de Pleno-Vivir. Sí se halló una empresa, en Colombia, que se ocupa de funciones similares. Paso por ti es “una empresa de transporte y acompañamiento por horas que se encarga de trasladar a los adultos mayores hacia sus actividades cotidianas, como asistir a citas médicas, ir al banco o acompañar al supermercado, entre otras.” (Portafolio, 2019, parr. 13) La gerente de la compañía, Martha Maichel explica que los recorridos son de aproximadamente tres horas y que el traslado a citas médicas es uno de los servicios más requeridos, por lo que tienen una ficha clínica de cada cliente y le entregan a las familias, un informe detallado de lo que hizo el adulto mayor durante todo el día, de los resultados de sus estudios médicos o de su estado de salud. (Portafolio, 2019)

Para analizar el nivel de competencia de Pleno-Vivir se utilizó la Cruz de Porter



En lo referente a amenazas de nuevos entrantes, la competencia es baja: los cuidadores particulares podrían hacerse cargo de los mismos servicios que brinda Pleno-Vivir, sin embargo, las barreras de entrada de este grupo son, en primer lugar, que no cuentan con el respaldo de una empresa que controle sus antecedentes penales, laborales y su trabajo diario. Por otra parte, en estos casos, los traslados a hospitales o centros médicos corren por cuenta del adulto mayor. De esta forma, la segunda barrera son los requisitos de capital de estos cuidadores, para comprar, por ejemplo, un vehículo.

El Ministerio de Salud y Desarrollo Social posee un Registro Nacional de Cuidadores Domiciliarios al que se puede acceder a través de una página Web. La atención domiciliaria brindada a personas mayores se rige por la Ley Nacional N° 26.844 de 2013, sobre Régimen Especial de Contrato de Trabajo Para El Personal De Casas Particulares, y obliga a los adultos mayores a establecer una relación de trabajo contractual con los cuidadores, en lo referente a remuneración, licencias, vacaciones, aguinaldos, obra social, etc. La misma página explica que el adulto mayor puede pedir un certificado de

reincidencia al futuro cuidador antes de contratarlo pero que esto no garantiza la prevención de posibles abusos o malos tratos. (Ministerio de Salud y Desarrollo Social, s.f)

El hecho de estar obligado a establecer una relación contractual con los cuidadores y la inseguridad de abrir las puertas de su casa a extraños, no es algo que atraiga a un adulto mayor, como se ha explicado anteriormente. Por lo que esta sería una tercera barrera de entrada.

En cuanto a la amenaza de servicios sustitutos, la competencia es baja: el porcentaje de adultos mayores que recibe ayuda de familiares o conocidos es pequeño, tal como se ha explicitado en los datos estadísticos analizados anteriormente. Por otra parte, ya se ha planteado en este trabajo que distintos estudios han concluido que los mayores prefieren no molestar a los miembros de su familia puesto que no desean ser una carga para ellos.

En lo referente al poder de negociación de los proveedores se considera que es media ya que Pleno-Vivir podría verse afectada por el precio de los combustibles y por los honorarios de los profesionales que trabajarán en el negocio, especialmente, en períodos de inflación. En el caso del aumento de combustibles, Pleno-Vivir tendría escaso poder de negociación de los precios. Lo mismo en el caso de los profesionales ya que la empresa desea que sean las mismas personas las que se encarguen de los adultos mayores, por lo que se intentaría retener al personal. Esto mermaría el poder de decisión de la compañía ante una amenaza de abandono de la empresa, por parte de algunos de los acompañantes en los que los clientes confían.

En cuanto al poder de negociación de los clientes, estos podrían querer reducir servicios y pagar un menor costo por ellos, por tener gente de su confianza que satisfaga alguna de las necesidades que brinda Pleno-Vivir o resistirse al cambio y dar de baja su plan, si alguno de los profesionales en los que confían, abandona la empresa.

El gobierno

En los últimos años, los gobiernos provinciales y municipales han intentado incluir a los adultos mayores y han elaborado distintos programas

para que estos puedan realizar actividades variadas: paseos, meditación y arte son algunas de las propuestas. En Tigre, por ejemplo, los adultos mayores pueden hacer tai-chi, mandalas, ejercitación de la memoria, teatro o canto, entre otras actividades. Esto es importante porque guarda relación con lo especificado anteriormente en cuanto a la necesidad del adulto mayor de salir del aislamiento y de construir redes sociales que lo alejen de la depresión, de la sensación de ser una carga y del sentimiento de vacío que sienten muchos de los mayores.

En el partido de Vicente López, la ANSES presentó un programa para adultos mayores a través del cual se espera “brindar una batería de herramientas para mejorar la vida de los jubilados”. Entre ellas, se encuentra el taller de Retiro Laboral que prepara a los adultos mayores para una nueva etapa en sus vidas. El Director General de Relaciones Institucionales y con la Comunidad, Patricio Piffano explicó que el Presidente Mauricio Macri les pidió estar más en contacto y conocer sus necesidades. Por su parte, el intendente de Vicente López, Jorge Macri, se explayó acerca de las actividades culturales recuperadas para los adultos mayores de los distintos barrios, haciendo hincapié en la importancia de los centros de jubilados que logran que ningún adulto mayor se sienta solo. (Vivamos Vicente López, 2018)

Sin embargo, Eugenio Semino, Defensor de la tercera edad, afirma que solo entre un 10 y un 12 % de los adultos mayores, concurre a un centro de jubilados y que la idea de que un adulto mayor solo se interesará por jugar a las cartas o hacer turismo es una idea obsoleta.

Por su parte, el partido de San Isidro propone integrar al adulto mayor a través de una red de actividades recreativas: aquagym, ajedrez, distintos tipos de danzas, computación, tango, teatro, coro, entre otras.

La Ciudad de Buenos ofrece una amplia gama de actividades: cursos, talleres, prevención del maltrato, debates sobre cine, autocuidado personal, promoción de la salud, inclusión digital, mediante las que propone un envejecimiento flexible, activo y adaptado a los cambios sociales.

Sin embargo, ninguna de las propuestas tiene en cuenta la problemática de los adultos mayores que deben seguir ocupándose de actividades cotidianas que los preocupan, como las visitas a médicos, los pagos de

servicios o el cobro de haberes jubilatorios. Además no se contempla que, la realización de las actividades propuestas por los municipios y comunas, implica el traslado del adulto mayor que, en ocasiones, no puede acceder al transporte público.

La Ciudad de Buenos Aires, lugar donde se asentará Pleno-Vivir, ofrece programas, concursos y capacitaciones para emprendedores con el objetivo de que estos últimos “sean agentes de cambio que impacten en la ciudad”. (Buenos Aires Ciudad, s.f)

Esto implica que Pleno-Vivir tendrá el respaldo del gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, interesado en que surjan emprendedores, dentro de sus comunas. Por esta razón los trámites son mucho más sencillos y fáciles.

Modelo de negocio propuesto para capturar la oportunidad

Dentro del segmento de mayores de 65 años que viven solos o con familiares que no pueden ocuparse de aspectos de la vida cotidiana de estos, existe un nicho particularmente interesante para el desarrollo del emprendimiento de Pleno-Vivir: el de mayores de 65 años con dificultades para adaptarse a los cambios tecnológicos actuales, con miedo a la realidad imperante o con limitaciones funcionales, ya sea físicas o psicológicas, que no les permiten desenvolverse, fuera del hogar, con autonomía. Este nicho necesita encontrar redes de contención para enfrentarse a estos desafíos y lograr, así, mantener su independencia. Pleno-Vivir se ocupará especialmente de aquellos adultos mayores que no puedan superar las barreras arquitectónicas y sociales y que tengan dependencia instrumental, para que se sientan libres y sin preocupaciones y puedan disfrutar de su vida en plenitud. En forma indirecta, además, liberará de obligaciones al entorno social del adulto mayor, evitará situaciones de conflictos y el sentimiento de ser una carga para su familia o amigos.

En la Argentina, hay adultos que viven solos, en condiciones físicas que les permiten desenvolverse con autonomía, dentro de su casa, pero que los limitan cuando tienen que realizar actividades fuera de ella. No todos están dispuestos a vivir con cuidadores ya sea porque quieren mantener su

privacidad, por problemas económicos o por miedo a experimentar situaciones de inseguridad conviviendo con un extraño. Por otra parte, hay adultos mayores que no tienen limitaciones funcionales pero que temen salir a la calle solos, por la situación de inseguridad imperante, o que no se atreven a usar cajeros automáticos, Internet u otro medio tecnológico que podría serles de utilidad para resolver problemas cotidianos.

Pleno-Vivir les ofrece, a estos potenciales clientes, la oportunidad de relacionarse con gente que será de su confianza y que, además, estará respaldada por una empresa que verificó sus antecedentes y con la que no tendrán una relación de trabajo contractual.

Con base en los estudios realizados, sabemos que los adultos mayores necesitan el contacto cara a cara y que sus consumos están influidos por la relación social que puedan tener con los empleados del negocio, por eso, la idea es que quien acompañe a los adultos mayores o quien resuelva sus dudas **sea siempre la misma persona, alguien en quien el cliente pueda confiar.** Una persona a la que el adulto conozca y sepa, a la vez, que es conocido por él. Los consumidores no buscan un producto sino, más bien, una solución para una situación de consumo, por lo que no son sólo racionales ya que las emociones juegan un importante rol. (Schmidt, 1999) Según Richins (1997), una emoción es una reacción afectiva hacia la percepción de las situaciones. La intensidad de las emociones que resultan de este tipo de experiencias tiende a ser distinta en cada contexto según el producto consumido. Estas son situaciones altamente subjetivas que se ven afectadas por distintas variables, únicas e inigualables entre consumidores.

Del análisis realizado, surge la oportunidad de brindar mediante una cuota mensual, dos tipos de planes de servicios:

PLENO-VIVIR PLAN BÁSICO

- Entrevista con el beneficiario o con el familiar contratante para realizar el análisis de las necesidades del beneficiario, en la oficina de la empresa.

- Confección de la ficha individual de cada cliente, donde se consignen las direcciones habituales a las que concurre, sus vencimientos, nombres de sus médicos y domicilios, entre otros.
- Transporte ida y vuelta hacia el banco donde el adulto mayor cobre su asignación jubilatoria y/o pensión. Previamente, retiro de números. El “acompañante” pasará a buscar al cliente cuando se acerque el momento de su cobro, evitándose así horas de espera.
- Compra de medicamentos en farmacias. Traslados ida y vuelta y acompañamiento.
- Visitas al médico. Traslado y registro en la empresa de la próxima visita. Recordatorio de la misma el día anterior al evento, en forma telefónica, para ser trasladado nuevamente.
- Estudios médicos (hasta dos por mes). Traslado y registro en la empresa para poder recordárselo al adulto, antes del día del evento. Acompañamiento para hacerse los estudios.
- Control de recibos jubilatorios para evitar débitos no autorizados. Trámites en caso de que fueran necesarios. Acompañamiento.
- Pedido de turnos a médicos o especialistas. Información al cliente y aviso de horario de traslado. Recordatorio el día anterior.
- Pago de facturas o control de débitos automáticos. Retiro de facturas por el domicilio. Control de facturas y registro detallado de vencimientos para recordárselos al asociado. En caso de autorización del manejo de cuentas a través de Internet, los pagos se realizarán en forma online y se imprimirán los comprobantes para acercárselos al asociado.
- Máximo de traslados al mes: cuatro. Radio: 20 km.

PLENO-VIVIR PLAN PLUS

Incluye los servicios del Plan Básico más:

- Traslados ida y vuelta a conciertos, teatros, encuentros, cumpleaños, etc.
- Estudios extras. Traslado ida y vuelta.
- Trámites no relacionados con los explicitados en el servicio básico.

- Compras en supermercados o shoppings.
- Traslados a peluquerías.
- Máximo de traslados extras al mes: seis. Radio: 20 km

La empresa también contará con personal de mantenimiento de confianza, para recomendar (plomaría, electricidad, pintura y refacciones) y con otro tipo de profesionales como podólogos o profesores de Internet a domicilio. Sin embargo, estos formarán parte de una red confiable para el cliente que deberá pagarles por sus servicios, en forma particular, ya que no estarán incluidos dentro de los planes de prestaciones de Pleno-Vivir.

Para realizar los traslados, inicialmente, se contará con un vehículo de la empresa. La empleada administrativa (que en este caso será además la emprendedora) recepcionará dudas y consultas a través del teléfono e Internet y llevará un registro exhaustivo de las necesidades del cliente y de las fechas y horarios en que se producirán los eventos, para recordárselos a los adultos mayores o a sus familiares. Además, pedirá los turnos médicos y/o de estudios e informará de los mismos a los acompañantes. Se contratará a un único acompañante especializado en cuidados del adulto mayor, en las primeras etapas del emprendimiento. Con el tiempo, se incorporarán más.

Universidad de
San Andrés

Capítulo 2: Análisis del sector e investigación de mercado

Tendencias del mercado

El Estudio Canudas (2017) realizó un trabajo de investigación en el que explicó que actualmente hay empresas que están desarrollando emprendimientos pensados para los mayores de 65 años. Estos están relacionados con el acompañamiento, la actividad física y la estética. Sin embargo, el mismo estudio sostiene que faltan desarrollarse servicios de mandados, alimentación y turismo especializado y que la Argentina no brinda aún, respuestas a las necesidades de este segmento.

El grey market, conocido también como silver market, o senior market está basado en dos premisas: por una parte, muchos adultos mayores son personas activas económicamente, con buen poder adquisitivo; por otra, las marcas de mercado actual no consideran a los adultos mayores dentro de su target. Esto implica que existe la posibilidad de convertir a un nicho de mercado, en clientes fieles, que aprovechen los servicios y bienes concebidos específicamente para ellos. (LatinAmerican Post, 2019)

En algunos países, hay empresas que ya han puesto en marcha la producción de servicios destinados a los adultos mayores: Vacaciones Tercera Edad, subsidiado por el gobierno chileno; Saberes de vida, un programa de educación especializado colombiano o Queridoabuelo.com, la primera tienda colombiana que ofrece promociones de productos particularmente necesarios para los adultos mayores y que está subsidiada por el Banco Interamericano de Desarrollo y Propaís. (Díaz G., 2019)

Sánchez Vera (2000) explica que el envejecimiento de la población permite concebir a los mayores como potenciales clientes y, por ello, deben tenerse en cuenta algunas características relativas a sus tendencias y hábitos como consumidores: los adultos mayores de 65 años, en general, no son usuarios de grandes superficies, se mueven dentro de la zona en la que viven; no son compradores compulsivos; son fieles a una marca; controlan los precios de los productos y no usan, en general, tarjetas de crédito o débito. Son más

exigentes como clientes y sus momentos de ocio no se relacionan con gastos sino con actividades dentro del hogar.

El segmento de los adultos mayores de 65 años está conformado por consumidores exigentes que no se dejan influir fácilmente por la publicidad, exigen un trato personal y se preocupan por la relación calidad-precio. Los hombres mayores que conviven con su pareja son más racionales en cuanto al consumo. En las mujeres, influye menos la convivencia puesto que mantienen sus hábitos de vida tanto si viven en pareja como si no. Debido a que tienen mayor tiempo libre, los adultos mayores convierten las compras en una actividad social. Antes de decidir, conversan con los vendedores y son influenciados a sus opiniones más que a los avisos publicitarios porque, de esta forma, tienen dónde reclamar si los productos no terminan siendo de su agrado. (Consumer, 2008)

Por otra parte, gastan poco en ropa, en equipamiento del hogar o en transporte público. Tampoco realizan grandes arreglos en sus viviendas. En cambio, consumen más productos relacionados con sus hobbies, como plantas, o usan su dinero en juegos, medicamentos y peluquería. (Consumer, 2008)

Grandes cadenas como Home Depot, han cambiado su slogan de “Hágalo usted mismo” a “Lo hacemos por usted” teniendo en cuenta a este nuevo mercado de potenciales clientes que va en continuo crecimiento. (Arbiser, 2006, citado en La Nación)

Relevamiento de campo

Para obtener información real acerca de las necesidades cotidianas de los adultos mayores, en lo referente a los servicios que brinda Pleno-Vivir, se realizó una encuesta con preguntas cerradas o dicotómicas. La misma permitió, a su vez, identificar nuevas situaciones en las que los adultos mayores sufren la carencia de ayuda.

Los resultados de la encuesta arrojaron los siguientes resultados. Sobre un total de 105 encuestados: (Anexo 1)

- El 56% de los adultos mayores cuyas edades oscilan entre los 60 y los 65 años vive con familiares; el 44% restante, solo.
- Entre los 66 y 70 años, el 53% vive con familiares, el 41% vive solo y 6% restante, con ayudantes o cuidadores.
- Entre los 71 y los 75 años, el 48% vive solo; el 43% con familiares y el 9% reside en geriátricos.
- Entre 76 y 80 años, el 60% vive con familiares, el 20%, solo y el 20% restante convive con cuidadores.
- En encuestados mayores de 80 años, el 54% vive con familiares, el 31%, solo y el 15% vive con cuidadores.

En cuanto al lugar de residencia, la mayor cantidad de los encuestados se encuentra en CABA, San Isidro y Vicente López. Un menor porcentaje reside en Pilar y en Tigre.

En lo referente a la necesidad de ayuda, la mayor parte de los encuestados manifestó dificultades para realizar tareas en el hogar, trasladarse en transporte público, contratar personal de confianza para hacer arreglos de la casa, realizar trámites y hacer colas.

Por otro lado, el 61% de los encuestados afirma recibir ayuda de algún tipo. El 25%, no siempre y el 14% no recibe ayuda.

Un amplio porcentaje de los encuestados refirió que sus preocupaciones se relacionan con: perder su independencia y tener que estar permanentemente con alguien, la delincuencia, sentirse una molestia para su familia o amigos, su salud, el mal estado de las calles o veredas cuando debe caminar fuera de su casa.

En cuanto a los servicios ofrecidos por Pleno-Vivir, los considerados más necesarios por los encuestados fueron:

- La verificación de los antecedentes de las personas a las que contratan para tareas de pintura, electricidad, plomería, entre otras.

- Los pagos de servicios y facturas y la manutención de sus cuentas al día.
- Ser acompañado siempre por la misma persona de confianza al realizar trámites.
- Que su persona de confianza lo busque cuando sea el momento de su atención, para evitar hacer colas.

El 81% de los encuestados manifestó su interés en contratar a una empresa que resuelva los problemas que los perturban y brinde los servicios de Pleno-Vivir; sin embargo, el 70% estaría dispuesto a pagar por esos servicios.

Del análisis de los datos relevados surge que Pleno-Vivir no solo es una idea de negocio sino que existe potencial para el pleno desarrollo de un modelo de negocio.



Universidad de
San Andrés

Capítulo 3: Modelo de negocio (CANVAS)

Modelo Canvas

Modelo de Negocio Canvas

<p>Socios Clave </p> <p>Empresas de mantenimiento, ayudantes para la utilización de tecnología y podólogos a domicilio.</p>	<p>Actividades Clave </p> <p>Traslados y acompañamiento. Pedido de turnos médicos. Gestión de trámites. Servicios especializados para adultos. Compras. Contacto con profesionales.</p>	<p>Propuesta de Valor </p> <p>Capacidad de resolución de problemas, para permitir que el adulto mayor viva sin preocupaciones y disfrute su vida en plenitud.</p>	<p>Relación con Clientes </p> <p>Personal, estrecha y de confianza. Dedicación a tiempo completo.</p>	<p>Segmentos De Clientes </p> <p>Adultos mayores de 65 años, con dificultades para realizar tareas de la vida cotidiana fuera del ámbito del hogar.</p>
<p>Recursos Clave </p> <p>Una oficina y equipamiento. Escritorio, sillas, sillones, computadoras, teléfono, servicio de internet. Una empleada administrativa y acompañante especializada. Auto.</p>		<p>Canales </p> <p>Folletería Página web Redes Sociales Google Ads. Boca a Boca</p>		
<p>Estructura De Costos </p> <p>Mensuales: Empleada administrativa + cs, acompañante + cs, seguro de responsabilidad civil, alquiler de oficina en Nuñez.</p>		<p>Fuente De Ingresos </p> <p>Cuota plan Standard Cuota plan Premium</p>		

Propuesta de valor

La propuesta de valor de Pleno-Vivir es brindar soluciones a un nicho de la población mayor de 65 años que quiere mantener su autonomía, pero se encuentra con barreras instrumentales, burocráticas o arquitectónicas que los limitan. Esto se logrará mediante el apoyo organizativo, administrativo, de transporte y de acompañamiento, propuesto por Pleno-Vivir, para que el adulto mayor viva sin preocupaciones y disfrute de su vida, en plenitud. Al mismo tiempo, aliviará a los familiares o amigos que deben ocuparse de estas tareas, lo que, en ocasiones, genera conflictos.

Segmentos de Mercado

El segmento elegido, según los estudios y encuestas realizadas, es el de los adultos mayores de 65 años, pertenecientes a los partidos de CABA, Vicente López y San isidro, de clase media, media-alta y alta, que vivan solos o cuyas familias no puedan encargarse de ellos y tengan, a su vez, dificultades para adaptarse a los cambios tecnológicos, miedo a la inseguridad o algún tipo de limitación física y necesiten de una red de contención para enfrentarse a desafíos y mantener su independencia.

Canales

En relación con los canales de comunicación, por medio de una página web, mailing y redes sociales como Facebook e Instagram, Pleno vivir creará su propia imagen y dará a conocer su propuesta de valor. A su vez, se cree que será de suma importancia contactarse telefónicamente con quienes hayan participado en la encuesta previa al inicio del emprendimiento, manifestando su interés por una empresa de estas características. Se espera, además, que el boca a boca, tan importante para los adultos mayores, sea un canal de comunicación entre personas que ya conocen el servicio y lo recomiendan. Al mismo tiempo, se proveerá de folletería a centros de adultos, farmacias, bancos y kioscos de diarios y revistas y se contará con publicidad paga en Google Ad-words.

Relación con clientes

Debido a que el servicio se basa en la confianza y fidelidad del cliente, la relación con estos será estrecha, cálida y de suma dedicación a los intereses particulares de cada individuo. El objetivo es formar parte de la red social del adulto mayor. Una vez contratado el plan, la comunicación será cara a cara, vía internet o vía telefónica, según la preferencia del cliente.

Antes de la contratación de la prestación, la relación mediante las plataformas online, se establecerá, especialmente para brindar información acerca de los servicios que brinda Pleno-Vivir y para coordinar la entrevista inicial ya sea con la persona que va a contratar la asistencia o con sus familiares, mediante mensaje directo (consulta vía inbox, en Instragram). También se podrán comunicar telefónicamente, con la oficina de Pleno-Vivir. El objetivo de coordinar una consulta, es orientar al cliente durante el proceso de adquisición de la prestación, recomendar un plan según las necesidades y ajustar los servicios necesarios para ese individuo en particular.

Fuentes de ingresos

La fuente de ingresos de la empresa provendrá de la cuota mensual que abonarán los clientes por el servicio elegido, ya sea el Premium o el Standard. Los cobros se realizarán a través de Mercado Pago o por transferencia bancaria. El comprobante de pago se enviará electrónicamente o se entregará en forma personal, según la preferencia del cliente.

Recursos Claves

En primer lugar, como recurso clave, se considerará a los profesionales que van a acompañar a los adultos. Como el servicio se basa en la confianza, es de suma importancia que el personal contratado sea rigurosamente seleccionado para atender con la mayor calidez a los clientes. Los acompañantes deberán tener experiencia en el trato con adultos mayores y en su cuidado. Se tendrá en cuenta, especialmente, el alto desarrollo de las habilidades interpersonales, la actitud de incondicionalidad y apoyo a la persona mayor, su empatía, respeto, paciencia y comprensión. Por otra parte, como serán también las personas que se encarguen de sus traslados, deberán contar con licencia de conducir profesional.

En segundo lugar, otro recurso clave es la persona que se encargará de las tareas administrativas, que confeccionará los registros de los adultos mayores y el control de sus turnos, vencimientos y traslados. Los atributos que

caracterizarán a quien ocupe este puesto serán la proactividad, el manejo de herramientas informáticas, su capacidad de organización y su trato cálido y amable puesto que será la encargada de comunicarse con los adultos mayores para recordarles sus futuros eventos.

Por otra parte, el vehículo con el que se desarrollarán los traslados es otro de los recursos que resultan imprescindibles para llevar a cabo los servicios que la empresa ofrece.

El ámbito de trabajo diario será una oficina equipada con sillas, escritorio, sillones, teléfono, computadoras e Internet, para poder recibir, con comodidad, a los clientes, en su primera consulta. Esta estará ubicada en Nuñez, dentro de la Ciudad de Buenos Aires, pero a su vez cerca de los partidos en los que se brindan los servicios: Vicente López y San Isidro.

Actividades Clave

El trabajo de Pleno-Vivir está conformado por una serie de actividades fundamentales que le permitirán diferenciarse de otras empresas y brindar soluciones a sus clientes: traslados y acompañamiento a los lugares a los que deba concurrir el adulto mayor: consultorios, laboratorios de estudios clínicos, farmacias o bancos; gestión de trámites, agilización de esperas, reserva de turnos, entre otras.

Dentro de la oficina de Pleno-Vivir, se realizarán los registros detallados de las actividades de los clientes, para cumplir en tiempo y forma con todos los plazos, ya sea vencimientos de facturas, consultas médicas o estudios.

Alianzas Clave

Uno de los servicios más solicitados, según el resultado de la encuesta realizada, es la recomendación de personal de confianza para el mantenimiento y arreglo de la casa. Es por eso que una de las alianzas clave se realizará con una empresa de mantenimiento o con profesionales que trabajen, en forma particular, y puedan ser recomendados por Pleno-Vivir.

De esta forma, la compañía contará con una cartera de profesionales, de quienes se habrán verificado sus antecedentes personales, como un servicio extra que otorga la empresa, que conoce las necesidades de sus clientes. De la misma manera, se recomendará a profesionales para el cuidado personal, como podólogos, o a profesores de Internet a domicilio.

Estos profesionales se convertirán, a su vez, en portavoces de Pleno-Vivir y podrán dar a conocer la empresa, a otros clientes particulares.

Estructura de costos

Los principales drivers de costo que surgen de las operaciones de Pleno-Vivir, son:

- El salario mensual de la empleada administrativa
- El salario mensual del acompañante
- El seguro de responsabilidad civil
- El alquiler de la oficina
- Los gastos generales del vehículo: combustible, patente, seguro, mantenimiento.
- Los gastos en Comunicación y Marketing
- Mercado Pago para cobrar a los clientes

Capítulo 4: Plan de Marketing

El plan de marketing resulta del proceso de planificación en el área comercial y explicita las estrategias y planes de acción de una empresa para alcanzar sus objetivos, teniendo en cuenta su situación y el entorno en el que desarrolla sus actividades. Al mismo tiempo, evalúa permanentemente las acciones para verificar el cumplimiento del plan. (Mediano, 2015)

Como todo emprendimiento Pleno-Vivir, necesita elaborar un plan de marketing. Para ello, ha generado una oferta, diseñado un producto, en este caso un servicio, ha establecido un precio, lo presentará en el mercado, lo distribuirá a través de distintos canales y dará a conocer su propuesta mediante diferentes estrategias de comunicación. (Bygrave y Zacharakis, 2008)

Etapas

1) Resumen ejecutivo:

Mediante el presente plan de marketing, se explicitarán los planes de acción que le permitirán a Pleno-Vivir cumplir sus metas. Se analizará para ello, su situación como compañía y su entorno.

Pleno-Vivir es una empresa argentina de servicios para la Tercera Edad y los adultos mayores son los beneficiarios de las acciones que lleva adelante la organización. Indirectamente, las actividades realizadas favorecerán el entorno familiar del adulto y aliviarán de cargas a sus cuidadores.

2) Reflexión estratégica:

Nuestro negocio pretende brindar soluciones a clientes que se sientan acobardados frente a barreras instrumentales, arquitectónicas o burocráticas que le impidan realizar sus actividades cotidianas. Esperan que la empresa sea confiable y resuelva sus problemas cotidianos en lo referente a organización, traslados y administración. Nuestros valores son la honestidad, la

responsabilidad y la calidez para llevar adelante nuestra misión, con el compromiso que implica ser la única empresa que se dedica a este tipo de negocio. Pleno-Vivir aún muchas de las actividades que los adultos mayores deben realizar en distintas etapas, por separado: contratación de traslados a través de remiserías, turnos online a los que no pueden acceder, pago de servicios para los que deben trasladarse por calles que no sienten seguras o acceso dificultoso a los transportes públicos.

A largo plazo, esperamos ser una organización reconocida por la comunidad, formar parte de la red social de los adultos mayores y conseguir la fidelidad de nuestros clientes para que nos sigan eligiendo y nos recomienden.

3) Análisis interno:

Para realizar este análisis, se considerarán las 4P del marketing, definidas por Jerome Mc Carthy:

Producto:

Pleno-Vivir ofrece una gama de servicios orientados a la resolución de problemas: traslados, pagos de facturas, turnos médicos, acompañamiento para realizar trámites, entre otros. Teniendo en cuenta que, en este caso, el servicio es un producto intangible, lo que puede generar mayor incertidumbre en los potenciales clientes, Pleno-Vivir se destacará por su calidad y eficiencia. Los servicios son experiencias y, por ende, suelen ser percibidas de manera diferente en las personas, de manera tal que la subjetividad influye en las opiniones de los clientes. Por ello, es importante para la organización tener en cuenta las percepciones de los mismos, a través de la comunicación directa con ellos, para obtener un feedback que permita monitorear la calidad de los servicios brindados.

Precio:

Para establecer el precio de cada plan, se realizó una investigación de mercado. A través de ella, la empresa pudo tomar conocimiento de cuánto estarían dispuestos a pagar los futuros clientes y qué valor tienen estos servicios para ellos. Basándose en estos resultados y en la rentabilidad para la compañía, se establecieron los precios de cada plan.

El precio de los servicios está relacionado con dos tipos de planes: el Standard y el Premium. El precio del Plan Standard ha sido fijado en \$ 3500 y el Premium, en \$ 4500.

Por otra parte, se intenta mejorar la oferta del servicio con otros que el cliente no espera recibir, como las recomendaciones de personal idóneo para distintas actividades: plomeros, electricistas, profesores de Internet, podólogos, entre otros.

Plaza:

El nicho de mercado al que se orientarán los servicios es el conformado por los mayores de 65 años, con dificultades para resolver situaciones de su vida cotidiana, de clase media, media-alta y alta o a sus familiares. Las contrataciones se realizarán en la oficina de la empresa, situada en un sector equidistante entre los partidos de San Isidro, Vicente López y CABA. El personal estará capacitado y tendrá en cuenta el tiempo y la atención que debe recibir cada cliente para ofrecer un servicio de calidad.

Para llegar a este nicho de mercado, se analizaron las necesidades y las formas de comportamiento de los consumidores.

Promoción:

Uno de los objetivos de la empresa es dar a conocer sus valores y afianzar su marca para ser reconocida dentro de la comunidad como una compañía de servicios de calidad.

Para darse a conocer, la empresa tendrá en cuenta los hábitos de los potenciales clientes por lo que se colocarán folletos dentro de los diarios y revistas de mayor tirada del país, al igual que en bancos, farmacias, centros de jubilados y domicilios particulares de barrios de CABA y de Vicente López y San Isidro.

Se creará, además, una página Web que detallará los servicios ofrecidos y se publicitará la entidad a través de redes sociales como Google Ads, Facebook, Instagram y Twitter para llegar a los familiares y amigos de los adultos mayores.

Se espera que el “boca a boca”, una herramienta muy eficaz en el marketing, también redunde en beneficios para la empresa puesto que abarca todos los aspectos que tienen en cuenta los adultos mayores: está basado en las relaciones interpersonales y en los testimonios poderosos de quienes ya han probado el servicio y pueden hablar de su eficiencia y eficacia. Por otra parte, las recomendaciones siempre nacen de la confianza y son importantes tanto para retener a los clientes de la empresa como para impactar en los potenciales. (MarketingDirecto, 2012)

En suma, Pleno-Vivir intentará llegar a su objetivo de mercado, a través de las distintas etapas que propone el Purchase funnel (Anexo 4) o embudo de compra:

- 1) **Pre-awareness:** Es la etapa en la que los potenciales clientes no tienen contacto con la empresa ni la conocen.
- 2) **Awareness:** Es la etapa en la que las personas conocen la marca a través del boca en boca, de los folletos, de las redes sociales, del comentario de un familiar, entre otros.

i) Purchase intent trigger: es el momento en el que el cliente empieza a considerar la contratación del servicio; triggered se refiere a algún suceso que

activó la decisión: la conciencia de la necesidad, un aumento de sueldo, una promoción, un mensaje publicitario, entre otros.

3) **Research & familiarity:** Es la etapa en la que el potencial cliente decide que necesita el servicio y comienza a indagar sobre el mismo, comparando, Es probable que el cliente empiece a leer opiniones, a buscar información sobre el servicio o a hacer comparaciones entre diversas empresas.

4) **Opinion & short list:** Se realizan consideraciones sobre la contratación tomando notas mentales, escritas o en webs.

5) **Consideration:** En este momento, se consultan opiniones, se piden referencias y recomendaciones.

6) **Decision & purchase:** Es la decisión final de contratación del servicio y depende del poder adquisitivo del potencial cliente.

7) **Brand / product advocate (or saboteur):** Una vez que el cliente contrató el servicio, comienza a formar una opinión sobre él. Si es positiva, pueden compartirlo a través de distintos medios: recomendaciones a otros futuros clientes, comentarios en la página de Internet, *likes*, etc.

8) **Repurchase intention:** Si el cliente está satisfecho con el servicio, continúa contratándolo.

Análisis externo:

La situación actual es inmejorable para un emprendimiento destinado al nicho del segmento elegido puesto que aún no se han desarrollado, en el país, empresas que resuelvan los problemas de adultos mayores que aún pueden vivir solos pero que tienen necesidades que no contemplan otras compañías. La competencia es nula por parte de otras organizaciones aunque se encuentran amenazas de nuevos entrantes a través de particulares que puedan realizar las mismas actividades que Pleno-Vivir o de familiares que cumplan con estas.

Por otra parte, el Grey Market es un mercado en auge y se necesitan cada vez más empresas de servicios puesto que la población está envejeciendo.

Los resultados arrojados por la investigación de mercado concluyen en que Pleno-Vivir es un negocio auspicioso que no requiere una gran inversión inicial.



Universidad de
San Andrés

Capítulo 5: Operaciones del negocio

Las operaciones de negocio son todas las actividades que ayudan a brindar el servicio que se ofrece a los clientes, es decir, las formas de hacer las cosas dentro de la empresa, de manera tal que puedan cumplirse las expectativas de los consumidores. Por lo tanto, las operaciones tienen como objetivos básicos llevar a la organización a ser competitiva y rentable y ofrecer un excelente servicio. (González, s.f)

Sin embargo, las empresas que ofrecen servicios deben tener en cuenta que estos son productos intangibles, razón por la cual son experiencias que pueden ser diferentes para cada cliente según sus creencias, conductas, conocimientos o percepciones. De igual manera, la calidad de los servicios dependerá de las expectativas de las personas y no será fácil medirla, por lo que lo más conveniente es mejorar la calidad, más allá de lo esperado por el cliente. (Gómez, 2016)

La primera imagen que los clientes tendrán de Pleno-Vivir será la que se lleven de la entrevista inicial. Para ello, se acondicionará un departamento de entre 35 y 40 m², en la que se los reciba con calidez y confort, se evacuen sus dudas y se les ofrezca el plan que más se adecue a sus necesidades.

La misma emprendedora se encargará de las tareas de elaboración de la ficha técnica de cada adulto mayor en la cual se consignarán sus traslados frecuentes, sus turnos médicos contraídos, los vencimientos de sus facturas, los estudios que deba realizarse o sus visitas a bancos y farmacias, para lo cual se contará con una computadora. De esta manera, podrán registrarse los trámites que el cliente permita realizar en forma online, en su nombre, (por ejemplo, pago de facturas y/o pedido de turnos) y la organización y coordinación de sus actividades y compromisos. Los pagos online podrán hacerse a través de Pagomiscuentas.com o Mercado Pago, según la preferencia del cliente y su nivel de confianza en las aplicaciones. Asimismo se tendrá en cuenta que, muchas veces, los adultos mayores prefieren tener, en

sus manos, la boleta con el ticket de comprobante de pago porque se sienten más seguros archivándolas, ante futuras eventualidades. (Muchos adultos mayores creen que las empresas de servicios podrían reclamarles pagos de años anteriores, como ha sucedido décadas atrás.) En este caso, se incluirán los pagos de servicios, dentro de sus traslados habituales.

El personal administrativo se comunicará telefónicamente con el cliente para recordarle sus turnos contraídos y las fechas de distintos vencimientos, el día anterior a que el evento se produzca. A su vez, será el encargado de monitorear la experiencia del adulto mayor, luego de concluidos sus trámites, para recibir un feedback acerca del servicio. Este rol es muy importante para generar la confianza necesaria con los clientes.

Durante el primer año, se contará con un auto confortable para los traslados, teniendo en cuenta que este vehículo deberá contar con todas las exigencias que pueda requerir una persona que, tal vez, tenga alguna dificultad para trasladarse o acceder a él. En el cuarto año, se proyecta contar con dos autos para los traslados.

El profesional que acompañe a los clientes será otro recurso clave en la empresa debido a que las actividades que realice y su trato personal serán las bases de las relaciones de fidelidad y apoyo del adulto mayor hacia la empresa. El acompañante tendrá como funciones: trasladar al cliente, establecer un lazo de afecto y confianza con él, gestionar sus trámites y/o acompañarlo para realizarlos, evitarle colas y tiempos de espera, ir con él a médicos, estudios, farmacias, entre otros, y hablar con los profesionales de la salud, si fuese necesario, para servir de apoyo al adulto mayor y volver a explicar, con paciencia y calidez, aquello que este no comprendiera. Asimismo, deberá presentar su itinerario y toda la información recibida, al personal administrativo, para ser incluidos en la ficha del cliente, a su regreso a la oficina. Debido a las actividades mencionadas, se le exigirá a quien ocupe este puesto, una certificación de su amplia experiencia en el cuidado de adultos mayores, especialmente referida a su trato con ellos, ya que, en este caso, sus funciones no están relacionadas con la atención de su salud. Por otra parte,

deberá contar con licencia profesional para el traslado de personas ya que se ocupará del manejo del vehículo. Que sea el acompañante quien se ocupe del transporte, es una decisión de la empresa que espera que el adulto mayor se sienta en confianza, como si lo acompañara y pasara a buscarlo un amigo y no alguien a quien ha contratado.

En este sentido, Pleno-Vivir busca incentivar experiencias gratificantes para sus clientes. En primer lugar, se espera que estos se conecten con la marca, a través de un trato humano y transparente, con valores que identifiquen su servicio. Esta experiencia de marca ayudará a la empresa a dar a conocer su identidad y las cualidades que le permiten diferenciarse del resto. En segundo lugar, la creación de lazos afectuosos y de lealtad recíproca está relacionada con la comunicación brindada al público-meta, por lo que es importante, verbalizar claramente los servicios de la empresa, atender sus reclamos, preferencias e ideas, escuchar sus necesidades, entender su manera de actuar y hacerlos sentir parte de la organización.

Para Pleno-Vivir también es importante que el personal se sienta motivado y satisfecho de las funciones que realiza y de formar parte de la compañía. A largo plazo, se espera incorporar más acompañantes y que los más antiguos puedan capacitar a los recién ingresados, en las formas de trabajar de la empresa. Este reconocimiento y esta manera de imbuir a los antiguos empleados en un rol de liderazgo, serán motivaciones que permitan retener al personal más valioso de la organización.

Capítulo 6: Costos, Finanzas e Inversión

A continuación se explicará la estructura de costos y la situación financiera de Pleno-Vivir. Es importante resaltar que las cifras expuestas son estimativas y están basadas en el análisis exhaustivo del sector y en los resultados de la investigación de campo.

En primer lugar, la propietaria de Pleno-Vivir realizará una inversión de \$ 649,050.- Este capital será utilizado para las siguientes actividades:

- Compra de muebles de oficina y accesorios (sillones para sala de espera, mesa de reunión, escritorio, luminaria de techo, mesa baja de sala de espera, sillas de oficina, entre otros) por un valor estimado en \$ 116,100.-
- Gastos de constitución de la SAS: \$ 6,500.-
- Página web (Servicio tercerizado): \$15,000.-
- Gastos de reacondicionamiento de la oficina (pintura, limpieza y electricidad): \$ 30,000.-
- Registro de marca: \$ 1700.-
- Vehículo: \$460,000.-
- Capacitación inicial para los acompañantes: \$ 20,000.-

El precio mensual por los servicios brindados por la empresa es:

Plan Standard: \$ 3500.-

Plan Premium: \$ 4500.-

A los efectos de sintetizar la información y encontrar el flujo promedio que se percibe mensualmente, se concluyó, a partir de las encuestas, que aproximadamente un 80% de los interesados, contrataría los planes Standard y un 20%, los Premium, con una tarifa promedio de 3700\$.

Para el primer año los ingresos serían de \$ 814.000.

En segundo lugar, se analizarán los costos variables y fijos. Los costos variables están arraigados a la operación del negocio. A medida que aumenta la cantidad de clientes, estos se ven incrementados.

El costo variable está compuesto por el consumo de nafta del auto y el porcentaje de Mercado Pago. En el caso del vehículo, a efectos de simplificar la proyección, se realizó un estimativo basado en los viajes que ofrece el plan Standard (4) y el Premium (6), teniendo en cuenta que, de cada diez personas, ocho eligen el Standard y dos, el Premium, por lo que, con un grupo de 10 personas se realizaría un total de 44 viajes mensuales (ocho personas que recorrerían en sus cuatro viajes un total de 1280 km mensuales, ida y vuelta, y dos personas que, en sus seis viajes al mes transitarían 480 km). El kilometraje aproximado a recorrer mensualmente sería de unos 1800 km.

Considerando un gasto de \$ 40 por litro de nafta, cada 12 km, el total estimado en pesos, para gastos en combustible, ascendería a 6000.-

A este costo variable se le agregan otros costos fijos, como el seguro y la patente, siendo el gasto mensual del vehículo, para atender a 10 clientes, de aproximadamente \$ 10.350.- Este número se verá incrementado según la cantidad de clientes, puesto que el cálculo inicial está basado en 10. El total de costos del auto, durante el primer año, será de \$ 227.700.-

Por otro lado, el ingreso mensual de la empresa mediante Mercado Pago, implica una retención por cada pago. Este costo asciende a \$ 24.420, en el primer año.

En términos de los costos fijos, estos están conformados por los sueldos de la empleada administrativa, de los acompañantes, la publicidad, el seguro de responsabilidad civil y el alquiler de la oficina, que suman \$ 1.325.575.-

El total de los costos variables y fijos del primer año es de \$ 1,577,695.-

Durante los primeros seis meses, se necesitará únicamente un acompañante. Del séptimo al noveno mes, dos acompañantes y del décimo al duodécimo, tres.

A su vez, se estima, para cada año subsiguiente, un crecimiento del 10% en venta de servicios, lo que modifica la cantidad de acompañantes que se necesitan por año: cuatro acompañantes en el segundo y tercer año y cinco, en el cuarto y quinto año.

Se ha considerado un aumento en la inflación del 30% para cada año por venir, es por eso que, de año a año, todos los costos variables y fijos y los ingresos se verán afectados: personal, alquiler, seguro de responsabilidad civil, gastos del vehículo, entre otros. En cuanto al salario de acompañantes, al incremento por inflación se le agregará la modificación que sobrevendrá por la cantidad de acompañantes que se sumarán año a año. En el caso del vehículo, el costo mensual calculado para 10 personas, se verá afectado por el crecimiento en la cantidad de clientes y la inflación, en cada uno de los meses del año.

En lo referente a la publicidad, esta se reducirá al 50 %, durante el segundo año, manteniéndose constante hasta el quinto y teniendo en cuenta el efecto inflacionario en los costes.

Es importante aclarar que, en el cuarto año, se realizará una nueva inversión para adquirir otro rodado.

Habiendo aclarado los conceptos del año 1 y de los años subsiguientes, se han calculado los FF desde el año 0, con la inversión inicial, hasta el año 5.

Es habitual que en un Start-up, en sus inicios, haya pérdidas hasta que el negocio remonta. Teniendo en cuenta la inestabilidad del país en el cual se pretende emprender, y para tener una mayor certeza sobre la proyección, se ha decidido que la mejor forma de predecir el desarrollo del negocio es analizar los FF en dólares.

Para obtener los FF a dólares, se utilizó un dólar futuro mensual proyectado para los próximos años por The Economy Forecast Agency¹. Luego, se realizó un promedio sobre los meses de cada año y para conseguir así los FF anuales en USD. La TIR (Tasa interna de retorno) del proyecto en USD es de 36%.

¹ <https://preciohoy.com/prevision-dolar-peso-argentino>

La rentabilidad del negocio se analizó mediante el Modelo CAPM para estimar el WACC (costo medio ponderado del capital) pero adaptado a países emergentes. Se utilizaron las estadísticas brindadas por “Market Risk Premium and Risk-Free Rate used for 59 countries in 2018: a survey” (Pablo Fernández, Vitaly Pershin and Isabel F. Acin, *IESE Business School*) y se obtuvo para Argentina una tasa libre de riesgo del 9,3% y una prima de mercado de 13,9%. La Beta del proyecto que se utilizó es de 0.96, des-apalancada, ya que el negocio va a estar financiado con capital propio y se obtuvo mediante Damodaran² para la industria “ Business and consumer services”. Con el cálculo $K_p = 9,3\% + 0.96 * 13,9\%$, la tasa de corte es de 22.64%. Con esta información se calculó el VAN (Valor Actual Neto), con un resultado 8.586,73 USD, un valor positivo que implica que el proyecto, a lo largo del tiempo, genera ganancias por encima de la rentabilidad exigida y, por tanto, es viable.



Universidad de
San Andrés

² http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

Capítulo 7: Equipo

El equipo de Pleno Vivir estará integrado por: la fundadora de la empresa, Florencia Chediack; una persona que desempeñará las tareas administrativas y, en principio, una acompañante. La emprendedora es quien estará a cargo de la imagen y del posicionamiento de la organización y de cumplir el rol de *client-facing* de la empresa como también de la logística de las operaciones del negocio.

Florencia Chediack, de 21 años, es Licenciada en Administración de Empresas y tiene experiencia en el trato con adultos mayores debido a su desempeño como voluntaria en un geriátrico. Su contacto con estos le ha brindado la oportunidad de saber cómo acercarse tanto a ellos como a sus familias, puesto que ha participado con ellas, en los días recreativos.

Trabajó en el área de Marketing del Grupo Phronesis y participó en proyectos de nuevos negocios. De esta forma, ha logrado adquirir experiencia sobre el posicionamiento de una marca y en el inicio desde cero, de distintas organizaciones.

A su vez, durante su permanencia en Ernst & Young, se desempeñó en Project Management, participando en budgeting, márgenes y costos, a la hora de evaluar un emprendimiento. Cumplió, además, un rol de coordinador entre distintas sedes de EY alrededor del mundo, trabajando en un número superior a 30 proyectos que involucraron a más de 20 países. Este desempeño le ha otorgado la capacidad de ser consistente y organizada en cada uno de los pasos que involucran un emprendimiento, así como en la organización de una logística eficiente.

Debido a su desempeño en distintos emprendimientos, se considera que puede encargarse de la organización y la logística de los servicios de Pleno-Vivir. Al mismo tiempo, será la encargada de contratar los servicios de la agencia de publicidad y hacer un brief sobre el posicionamiento que se quiere lograr. El valor principal será la confianza y se deberá comunicar esto con claridad.

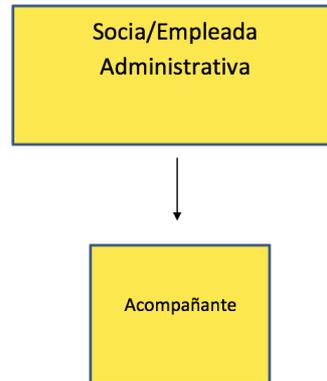
Los empleados contratados como acompañantes: Serán quienes estén a cargo de trasladar a los clientes, de acompañarlos a los turnos médicos o de estudios o de realizar los pagos de facturas en sitios habilitados (en caso de no aceptar que esto se ejecute en forma online) y demás servicios ofrecidos. Deben ser rigurosamente seleccionados para atender con la mayor calidez a los adultos mayores y tener experiencia en el trato con ellos y en su cuidado. Se tendrá en cuenta, especialmente, el alto desarrollo de las habilidades interpersonales, la actitud de incondicionalidad y apoyo a la persona mayor, su empatía, respeto, paciencia y comprensión. A medida que aumente la cantidad de planes contratados, aumentará el número de acompañantes, en la empresa. Aquellos con mayor antigüedad en la compañía serán los encargados de la capacitación de los recién ingresados. Este aumento en la responsabilidad, pretende motivarlos para que cumplan sus funciones con la misma eficiencia, a lo largo del tiempo, y se sientan reconocidos.

La persona encargada de las tareas administrativas: Será el primer contacto de la empresa con el cliente por lo que su amabilidad, paciencia y experiencia en el trato con clientes será evaluado a la hora de su selección. Se encargará de los llamados telefónicos recordatorios de compromisos, de concertar turnos médicos y de abonar facturas, en forma online, cuando los clientes lo permitan. Deberá tener conocimientos de herramientas informáticas y del manejo de redes sociales para evacuar dudas y consultas que lleguen luego de implementar las estrategias de marketing.

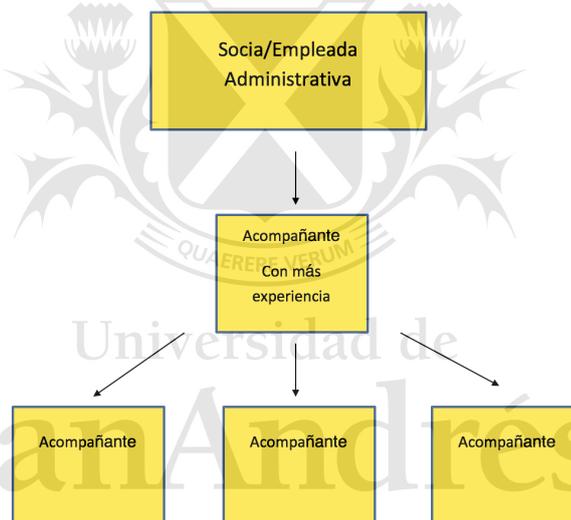
La publicidad será tercerizada. Se contratará a la agencia cuyos costos estén acordes al presupuesto establecido por Pleno-Vivir, para llevar a cabo aquellas acciones que conlleven al impacto en marketing tradicional y digital.

Organigrama

1)



2)



Capítulo 8: Aspectos Legales

Para empezar a funcionar y desarrollar sus operaciones de negocio, Pleno-Vivir necesita constituirse como una SAS (Ley 27.349). La Sociedad Anónima Simplificada es un tipo de sociedad que se crea de manera más rápida y operativa que una Sociedad Anónima. Pueden formarla una o varias personas humanas o jurídicas y la responsabilidad de los socios está limitada a sus acciones. A través de la página del Gobierno de la Ciudad, pueden realizarse los trámites necesarios para la constitución de la SAS. El costo del trámite es de \$ 6.250. (Gobierno de la Ciudad, 2017)

En este caso, como Pleno-Vivir es una sociedad unipersonal, se nombrará un Administrador Suplente ya que es uno de los requisitos para constituir la SAS. Como Administrador Titular de Pleno-Vivir se nombrará a Florencia Chediack y como Administrador Suplente a Carol Jean Bazán.

Paralelamente, se registrará la marca en el Instituto Nacional de la Propiedad Industrial (INPI). El trámite tiene un valor de \$ 1.700. La Ley de Marcas 22.362, en su artículo 4, establece que “la propiedad de una marca y la exclusividad de su uso se obtienen con su registro. Para ser titular de una marca o para ejercer el derecho de oposición a su registro o a su uso se requiere un interés legítimo del solicitante o del oponente.” (Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, 1980) Tener una marca registrada otorga el monopolio y seguridad legal en su uso, en todo el territorio nacional, brinda protección contra terceros que reclamen por un uso indebido, permite distinguir el servicio de la empresa de los de la competencia y otorga seriedad al emprendimiento. Asimismo, otorga otros derechos como los de exclusividad y los de licenciar o franquiciar.

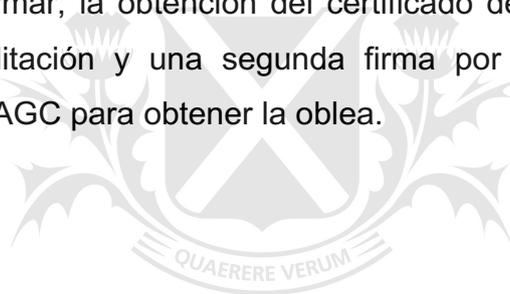
De igual manera, se registrará el dominio para la página web: www.plenovivirargentina.com

Por otra parte, es necesaria la contratación de un Seguro de Responsabilidad Civil para cubrir cualquier daño corporal, material o patrimonial por los que la empresa deba responder a terceros. En este caso,

habrá que diseñar con sumo cuidado la cobertura porque las aseguradoras no consideran “terceros” a todas las personas que concurran a la oficina y, si no se contemplan todos los aspectos, la empresa podría quedar parcialmente desprotegida. Por su parte, el seguro del automotor cubre a las personas que se trasladan en el vehículo de la empresa.

Los empleados contarán con la protección de la ART (Aseguradora de Riesgo de Trabajo).

Otro requisito a cumplir es la habilitación de la oficina, para lo cual se obtendrá el documento emitido por la Agencia Gubernamental de Control (AGC) que convalidará las condiciones de habitabilidad, seguridad y accesibilidad del lugar. El proceso para conseguir este certificado consta de varias etapas: un relevamiento del lugar, la confección del Anexo Técnico en la que el titular debe firmar, la obtención del certificado de aptitud ambiental, la escritura de la habilitación y una segunda firma por parte del titular y la presentación ante la AGC para obtener la oblea.



Universidad de
San Andrés

Capítulo 9: Plan de implementación y riesgos

Con el propósito de organizar los procesos que se deben llevar a cabo para el plan de implementación se elaboró un gráfico de Gantt que especifica las tareas y fechas límites acordadas.



El primer paso será registrar la marca ya que es un trámite que tiene una duración de 12 meses. Sin esta constancia, y sin saber si hay objeciones respecto del nombre de la empresa, es imposible armar la página Web o imprimir la folletería. Por eso es de suma importancia, realizar el registro aun cuando el negocio sea solamente una idea puesto que es un trámite sencillo que puede realizarse en forma online y es gratuito.

Antes de comenzar con las operaciones del negocio, se necesitará encontrar un lugar para establecer la oficina. La misma estará ubicada en la zona de Núñez, por ser un lugar equidistante de los barrios donde se halla el público-meta. El lugar debe ser cómodo, con aberturas amplias y sin barreras de accesibilidad, como escalones o escaleras. En un principio, se piensa en un departamento de dos ambientes, en un edificio con ascensor, que se acondicionará para el desarrollo de las actividades, con computadora, escritorio, sillas, sillones, lámparas, teléfono y enseres de oficina. Hay que tener en cuenta que las entregas de mobiliario pueden demorar hasta un mes.

Una vez encontrado el lugar, se constituirá la SAS y se realizará el trámite de habilitación de la oficina.

En forma paralela al acondicionamiento del lugar, comenzarán las entrevistas para seleccionar al personal. Estas serán rigurosas, especialmente en lo concerniente a quien ocupará la función de acompañante. Es importante que, antes de comenzar las operaciones del negocio, las personas elegidas para desarrollar los puestos sean capacitadas en cuanto a los valores y formas de “hacer” de la empresa. Se buscarán profesionales con gran empatía e inteligencia emocional para asumir estas responsabilidades. Esta tarea, en sus inicios, será asumida por Florencia Chediack.

A partir del momento en que se contrate al personal, se implementará la estrategia de marketing, ya que no puede correrse el riesgo de que los potenciales clientes llamen a la empresa y no haya quien evacúe sus dudas o informe acerca de los servicios de Pleno-Vivir. Se repartirá la folletería en los lugares estratégicos consignados en el plan de marketing y se promocionará la empresa a través de la página Web creada para tal fin y en redes sociales. Por otra parte, se iniciará la cadena de mailings y llamados telefónicos a las personas que contestaron la encuesta y aseguraron que contratarían servicios del tipo de los brindados por Pleno-Vivir.

Se espera que las buenas experiencias vividas por los primeros clientes se plasmen en recomendaciones a futuros contratantes de los planes.

Una vez cumplidos estos requisitos se procederá a iniciar las operaciones del negocio.

Riesgos y estrategias de salida

Durante su desarrollo, el proyecto podría atravesar una serie de riesgos que ameritarán la toma de decisiones por parte de la empresa:

1) Riesgo de no conseguir la cantidad de clientes esperada: Manene (2011) afirma que el éxito de una buena estrategia comercial es crear un valor superior para el cliente, que combine sus propias expectativas con las posibilidades de la empresa. Por su parte, "Drucker afirma que el propósito de una compañía es crear clientes y ante esto solo hay dos opciones: la mercadotecnia y la innovación". (citado en Vivas Márquez, 2010:9)

En este sentido, deberán reforzarse las estrategias de marketing y realizar seguimientos de potenciales clientes. Por otra parte, habrá que esforzarse para brindarles, a los adultos mayores, un servicio de calidad y valor que los fidelice con la empresa puesto que un cliente fidelizado, se convierte en vendedor o multiplicador de los servicios de la empresa. La American Marketing Association (AMA) explica que 100 clientes satisfechos generan 25 nuevos clientes y que para que una nueva marca tenga éxito, todos los miembros de la organización deben estar comprometidos.

Para mantener a un cliente satisfecho es necesario conocerlo y estar pendiente de él, por lo que se multiplicarán los esfuerzos para entregarle más de lo prometido y resolver sus problemas con celeridad.

Es imprescindible que, tanto los abonados a los planes Standard y Premium de la empresa como los potenciales clientes, identifiquen las ventajas de los servicios y su implicancia en su vida cotidiana. Solo así, estarán dispuestos a contratar la prestación y a entender que esta, los ayudará a sortear los obstáculos a los que se enfrentan.

2) Riesgo de que una vez contratado el plan, alguien de confianza del adulto mayor se ofrezca a realizar los mismos servicios: En este caso, habrá que hacer hincapié en la incondicionalidad y dedicación de la empresa y en los gastos extras y la incomodidad que acarrearía contratar cada servicio por

separado. Manene (2011) explica que, en la actualidad, el objetivo prioritario es la fidelización del cliente, por ello las empresas deben trabajar en dos aspectos fundamentales: el marketing relacional mediante el que se establecerá una relación de confianza y calidez con la clientela y la gestión del valor percibido que deberá ser superior al de los competidores.

Considerando que los adultos mayores, por lo general, se sienten aislados, formar parte de su red social pasará a ser una de las estrategias de marketing de la compañía.

Riesgo de entrada de otras empresas competidoras: Por ser la única empresa que, actualmente, ofrece estos servicios en Argentina, se espera que, ante la entrada de nuevos competidores Pleno-Vivir tenga el leverage que le otorgará haber sido la primera que ha entrado en este mercado. Es importante mantener esta ventaja a lo largo del tiempo, para que cualquier competidor siempre parezca el menos experimentado.



Capítulo 10: Conclusiones

A lo largo del presente trabajo, se ha propuesto un modelo de negocio destinado a adultos mayores de 65 años o a familiares que no puedan hacerse cargo de todas las obligaciones contraídas por estos, en CABA, Vicente López y San Isidro.

El crecimiento del Grey Market y la situación en la que se encuentran los adultos mayores en la Argentina son condiciones propicias para la creación de una empresa como Pleno-Vivir. Actualmente, los cambios tecnológicos, las disfuncionalidades físicas y psicológicas que se dan naturalmente con el paso de los años y el aumento en la expectativa de vida de la población dejan a un sector de la sociedad, el de los adultos mayores, en una situación de vulnerabilidad y desconcierto, con la sensación de ser una carga para quienes los rodean y de no estar capacitados para seguir desenvolviéndose con autonomía. Por otro lado, se enfrentan a una serie de barreras instrumentales, arquitectónicas y burocráticas que no pueden sortear sin acompañamiento. Las mujeres, que eran quienes tradicionalmente se ocupaban del cuidado de los adultos mayores, asumen otras funciones fuera del hogar.

Las investigaciones de campo realizadas por organismos estatales manifiestan que muchos de los adultos mayores son maltratados dentro de sus hogares, en los que conviven con distintas generaciones a las que causan exasperación y fastidio; otros, se ven obligados a permitir que manejen su dinero para resolver cuestiones diarias, como pago de servicios e impuestos, y otro grupo se ve, directamente, privado de su propios ingresos.

Los estudios analizados demuestran que la mayor parte de los adultos mayores, especialmente después de los 75 años, no quieren ser una carga, desean mantener su autonomía, no saben cómo manejarse con los cambios tecnológicos que, en muchos casos, son el único medio para resolver sus problemas, tienen dificultades físicas o miedo para desplazarse fuera de su hogar y se sienten solos, sin una red social que los contenga.

Al mismo tiempo, los familiares o amigos que se ocupan de los problemas cotidianos de los adultos mayores viven la situación como injusta, se sienten sobrecargados de responsabilidades y acaban aislándose, también,

como consecuencia de su estado anímico. El resentimiento por su condición de “cuidador obligado” lo lleva, en ocasiones, a maltratar al adulto mayor al que debe acompañar.

En este sentido, Pleno-Vivir pretende brindar soluciones a algunos de estos problemas y convertirse en una empresa de confianza, en la que el adulto mayor o sus familiares encuentren satisfacción a sus necesidades de autonomía y descanso, respectivamente, para que pueden vivir su vida en plenitud, libres de preocupaciones que pueden resolverse de manera práctica.

La creación de dos tipos de planes, por parte de la empresa, permite a los clientes contratar aquel que más se adecue a sus intereses y el acompañamiento permanente les otorgará, a los adultos mayores, la seguridad que necesitan para desenvolverse, fuera de su hogar. A las familias, la tranquilidad de saber que alguien de su entera confianza estará acompañando al adulto mayor en aquellas actividades en las que ellos no pueden intervenir por razones de tiempo o trabajo. En este aspecto, creemos que Pleno-Vivir es una empresa que generará valor para los adultos mayores y sus familias.

“Un modelo de negocio es un sistema generador de valor para el cliente y para la propia organización, que utiliza una serie de recursos y capacidades para realizar unas actividades interdependientes que conforman la arquitectura organizacional y que es el reflejo de la estrategia realizada (...) Y la cultura organizativa es el elemento integrador de todos ellos”. (López P., 2012: 201)

López P. (2012) sostiene que para que este modelo esté en perpetuo crecimiento, en el tiempo, hay que apoyarse en la creación del valor y comprometer a todos los que participen en la gestión de la organización, incluidos los clientes. Esto implica la consecución de una serie de factores escalonados e interrelacionados entre sí:

Liderazgo: los directivos son quienes lideran la puesta en marcha del modelo e influyen en los clientes y empleados.

Valoración del personal: Para que el personal se sienta comprometido con la organización, debe percibir beneficios tanto a nivel salarial como personal que le brinden satisfacción de pertenecer a la compañía. Su compromiso y vinculación con el trabajo influye en su rendimiento, actitud y comportamiento.

Valoración al cliente: Los clientes deben encontrar, en la organización, valores superiores y diferentes a los de la competencia.

Satisfacción del cliente: La diferencia entre expectativas y valor percibido es lo que influirá en el grado de satisfacción del cliente y, por ende, en su fidelidad.

Fidelización: Cuando los clientes se sienten satisfechos, son leales a la empresa y permanecen en el tiempo. Se convierten a su vez, en portavoces de la organización a través de sus recomendaciones.

Lo expuesto posibilita comprender que para el modelo de negocio propuesto se han planificado y tenido en cuenta cada una de las fases.

El análisis del entorno específico y general del emprendimiento y el correspondiente a costos, finanzas e inversión permiten inferir que Pleno-Vivir es un potencial modelo de negocio que puede tener éxito en el mediano plazo, una vez que la empresa sea conocida. Ser la primera compañía que ofrece este tipo de productos brinda una ventaja competitiva puesto que aún no hay entrada de competidores, a nivel empresarial.

Es por ello, que deberán redoblar los esfuerzos en la estrategia de marketing, para lograr que el nombre Pleno-Vivir y los servicios que ofrece la empresa sean reconocidos por la comunidad.

Universidad de
San Andrés

Bibliografía

Arbiser, F en La Nación (2006) *¿Viejo yo?: El Boom de los mayores:*
<https://www.lanacion.com.ar/859804-viejo-yo-el-boom-de-los-mayores>

Arroyo Rueda, M.C, Soto Alanís, J.E, (2013), *La dimensión emocional del cuidado en la vejez: la mirada de los adultos mayores.*
<https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:XsZ0-gUJnsEJ:https://revistas.ucm.es/index.php/CUTS/article/download/41333/41370+&cd=1&hl=es-419&ct=clnk&gl=ar>

Bail Pupko, V.; Assolini, S. (Sf), *La problemática de los adultos mayores cuidadores familiares de un enfermo crónico.*
http://www.psi.uba.ar/academica/carrerasdegrado/psicologia/sitios_catedras/practicas_profesionales/632_ambito_comunitario/material/problematika_adultos_mayores_cuidadores_familiares_de_enfermo_cronico.pdf

Buenos Aires Gob. (Sf) *Envejecimiento Activo.*
<https://www.buenosaires.gob.ar/desarrollohumanoyhabitat/personasmayores/envejecimiento-activo>

Chambo, V (1998) Instrumentos de Psicología Comunitaria, Valencia: Promolibro

Danel, P.M (2007) Tesis de maestría en trabajo social. *Las prestaciones de los geriátricos en la Provincia de Buenos Aires: En caso de los hogares de La Plata y Chascomús:*
http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/29366/Documento_completo.pdf?sequence=1

Díaz G,M. (2019), *Grey Market: Una población que atrae a los inversionistas*
<https://www.portafolio.co/negocios/empresas/grey-market-una-poblacion-que-atrae-a-los-inversionistas-527341>

Estudio Canudas. (s.f). *¿Pensó en franquicias para el Grey Market?:*
<http://aamf.com.ar/noticias/canudas-abr13.html>

Fortín, L. (2017), *El nuevo rol de la tercera edad.*
<https://www.cronista.com/especiales/El-nuevo-rol-de-la-tercera-edad->

- Fortin, L. (2017) *El Nuevo Rol de La Tercera Edad*:
<https://www.cronista.com/especiales/El-nuevo-rol-de-la-tercera-edad-20170818-0015.html>
- Fundación Seres. (2013). *Estudio de Hábitos de Consumo de mayores de 50 años, España*: http://www.fundacionseres.org/DocGrupoTrabajoPub/FEEBBO%20Informe_mayores-seres-feebbo.pdf
- García, A. (2011) *Necesidades de las Personas Mayores*:
<https://gerontologia.maimonides.edu/2011/02/necesidades-de-las-personas-mayores/>
- Himitian, E. (2018). *Los adultos mayores, acorralados por la digitalización: les cuesta cada vez más pagar los servicios*.
<https://www.lanacion.com.ar/sociedad/los-adultos-mayores-acorralados-por-la-digitalizacion-les-cuesta-cada-vez-mas-pagar-los-servicios-nid2128525>
- Indec (2010) *Censo 2010*:
https://www.indec.gov.ar/nivel4_default.asp?id_tema_1=2&id_tema_2=18&id_tema_3=77
- Indec. (2012) *Encuesta Nacional sobre calidad de vida de Adultos Mayores*: <https://www.indec.gov.ar/ftp/cuadros/sociedad/encaviam.pdf>
- Mira, C. (2017) *El lado infantil de los Adultos: como despertar el niño interior que todos llevan dentro*: <https://www.infobae.com/salud/2017/08/21/el-lado-infantil-de-los-adultos-como-despertar-el-nino-interior-que-todos-llevar-dentro/>
- Monteverde, M. (2004). *Discapacidades de las Personas Mayores en España: Prevalencia, Duraciones e Impacto sobre los Costes de Cuidados de Larga Duración*. Tesis Doctoral. Barcelona: Universidad de Barcelona.
<https://www.tdx.cat/handle/10803/1457>
- Naciones Unidas, Centro latinoamericano de demografía. (1991) *Argentina: Situación y necesidades de la tercera edad. Algunas ciudades seleccionadas*:
https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/9231/S9100001_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Naciones Unidas. (s.f). *Envejecimiento*:
<http://www.un.org/es/sections/issues-depth/ageing/index.html>

Organización Mundial de la salud (2014) *Estadísticas Sanitarias mundiales*:
http://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/131953/9789240692695_spa.pdf;jsessionid=292AA737D4CE40F2E74C8CC3F825C25B?sequence=1

Ovalle, J. (2019), *El Grey Market:Una oportunidad de negocio frecuentemente ignorada*: <https://latinamericanpost.com/es/27605-el-grey-market-una-oportunidad-de-negocio-frecuentemente-ignorada>

Parapar Barrera C., Rey Campos,J., Fernández Nuevo,J.L, Ruiz Yaniz,M. (2010) Informe sobre envejecimiento Fundación General CSIC noviembre 2010:
<http://www.fgcsic.es/sites/default/files/InformeEnvejecimiento.pdf>

Pascual Inmaculada, R (1998) *Trabajar para los Abuelos, la Opción más Joven*:
<http://www.elmundo.es/sudinero/noticias/act-132-19.html>

Porter, E.M. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan fuerza a la estrategia*:
https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-michael_porter-libre.pdf

Revista Consumer. (2008) *Los mayores de 65 son consumidores muy exigentes, según un estudio*:
http://www.consumer.es/web/es/economia_domestica/2002/07/07/49073.php

Ruiz, L. (2017) *10 Oportunidades de negocio en el mercado de los abuelos*:
<https://www.entrepreneur.com/article/265658>

Salvatierra, H. (2016) *Tercera edad un negocio que pasa inadvertido*:
<https://www.forbes.com.mx/tercera-edad-negocio-pasa-inadvertido/>

San Isidro Gob. (Sf), *El ciclo anual de cursos para emprendedores locales*
<https://sanisidro.gob.ar/novedades/comenz%C3%B3-el-ciclo-anual-de-cursos-para-emprendedores-locales20170818-0015.html>

Sirlin,C. (12-2006). *Redes de apoyo para adultos mayores*:
<https://www.bps.gub.uy/bps/file/1719/1/redes-de-apoyo-para-adultos-mayores.-c.-sirlin.pdf>

SLUZKI, C.E. (1996), *La red social: frontera de la práctica sistémica*, Barcelona: Gedisa

Stang, S. (2007). *La problemática de la tercera edad*.
<https://www.lanacion.com.ar/comunidad/la-problematica-de-la-tercera-edad-nid926851>

United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Population Division (2015). *World Population Ageing 2015 (ST/ESA/SER.A/390)*.
http://www.un.org/en/development/desa/population/publications/pdf/ageing/WPA2015_Report.pdf

Universidad de Ciencias Empresariales Sociales, Informe Idelas. (2017) *La Población Argentina aumentó su edad promedio respecto de la media del mundo*:
<https://drive.google.com/file/d/0BxCBD5ri9y9UeFV1TIhxNEIEcDA/view>

Urdinez, M. (2014). *Cuando los mayores ya no pueden solos*.
<https://www.lanacion.com.ar/comunidad/cuando-los-mayores-ya-no-pueden-solos-nid1740484>

Vicente López Gob. (2018) *La Anses presentó el programa de adultos mayores en Vicente López*. <http://www.vicentelopez.gov.ar/noticias/la-anses-presento-el-programa-adultos-mayores-en-vicente-lopez>

Walker, A. (2005). *A European perspective on quality of life in old age*. *European Journal of Ageing*, (2), 2-12.

Universidad de
San Andrés

Investigación complementaria

Abuela Gapita, empresa de servicios para la tercera edad:

<https://abuelagapita.wordpress.com/>

Argentina Gob (SF) *Crear una sociedad por acciones simplificada:*

<https://www.argentina.gob.ar/produccion/crear-una-empresa>

Comunica Web (SF) *El purchase funnel en inbound marketing:*

https://www.comunica-web.com/verarticulo-purchase-funnel_127.php

Inland Caregiver Resource Center. Servicios de apoyo para personas de la tercera edad: <https://www.inlandcaregivers.com/servicios-para-personas-de-la-tercera-edad.html>

Instituto Nacional de Propiedad Intelectual (SF) *¿Que tramite necesitas iniciar?* <http://www.inpi.gob.ar/marcas/proteger>

Karla Ferraz dos Anjos, Vanessa Cruz Santos, Jules Ramon Brito Teixeira, Rita Narriman Silva de Oliveira Boery, Eduardo Nagib Boery, Ramon Missias Moreira. Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia (UESB), Brasil. (2013) *Calidad de vida de cuidadores familiares de ancianos : una revisión integradora:*

<http://www.revenfermeria.sld.cu/index.php/enf/article/view/253/73>

Marketing Directo. (2012) *Los 5 pilares del marketing boca a boca.*

<https://www.marketingdirecto.com/actualidad/checklists/los-5-pilares-del-marketing-boca-a-boca>

Menene, L.M. (2011) *El cliente: su valor, satisfacción, fidelización, retención y lealtad:*

<http://www.luismiguelmanene.com/2011/09/01/el-cliente-su-valor-satisfaccion-fidelizacion-retencion-y-lealtad/>

Red de Residencias Geriatricas:

<https://adultosmayoresenred.com/residencias/>

Registro Nacional de Cuidadores Domiciliarios.(S.f) *Listado de Cuidadores*:
<http://registroncd.senaf.gob.ar/ListadoCuidadores.aspx>

Siempre Arg (S.F) *Plan Siempre para adultos mayores*:
[:http://siemprearg.com/planes/](http://siemprearg.com/planes/)

Vivas Márquez, G. (2010) *Satisfacción de los clientes*:
https://mba.americaeconomia.com/sites/mba.americaeconomia.com/files/clase1_clientes.pdf



Universidad de
San Andrés

Anexos

1) Encuesta y Análisis

Pleno-Vivir

Soy alumna de la Universidad de San Andrés y estoy realizando una encuesta para mi tesis final, acerca del desarrollo de un nuevo negocio dedicado a los adultos mayores. Si usted tiene más de 65 años, me gustaría que respondiera algunas preguntas.

Si, por el contrario, tiene a sus padres o a familiares mayores a su cargo o los ayuda de alguna manera, puede contestar este formulario pensando en las necesidades de ellos, y también en las suyas, en lo referente a la colaboración que esta futura empresa puede brindarle, encargándose de alguna de las tareas que usted realiza.

Solo le llevará unos minutos

¡Muchas gracias!

Correo electrónico-opcional-

Short answer text

Usted es *

- Mujer
- Hombre
- Otro

Su edad *

- Menor de 60 años
- Entre 60-65 años
- Entre 66-70 años
- Entre 71-75 años
- Entre 76-80 años
- Más de 80 años



Vive *

- Solo
- Con familiares
- Con ayudantes
- Con cuidadores
- Otros



Universidad de
San Andrés

¿Cuáles de estas actividades le resultan más difíciles de realizar sin ayuda o compañía? *

- Realizar las tareas de la casa
- Hacer colas de espera
- Pagar impuestos
- Arreglarse los pies
- Arreglarse las manos
- Trasladarse en transporte público
- Caminar por las calles
- Hacer trámites
- Pedir turnos
- Ir al médico
- Hacerse estudios clínicos
- Ir al banco
- Entender las facturas de servicios



Universidad de
San Andrés

- Viajar en taxi o en remís con choferes a los que no conoce
- Contratar personal de confianza para hacer arreglos en la casa (pintura, electricidad, etc.)
- Contratar personal de confianza para que lo ayude en su hogar
- Contratar personal de confianza para traslados
- Otras actividades

En caso de haber indicado otras actividades, por favor, especifique cuáles

Long answer text

⋮

¿Tiene gente de confianza que lo ayude permanentemente para realizar las actividades que le cuestan? *

- Sí
- No
- No siempre



¿Puede usar cajeros automáticos sin ayuda? *

- Sí
- No

Universidad de
San Andrés

¿Usa internet? *

- Sí
- No

¿Usa celular? *

- Sí
- No

Si usa celular, ¿lo utiliza para hacer trámites o pagos? *

- Sí
- No

Escucha radio *

- Siempre
- Frecuentemente
- Muy pocas veces
- Nunca



Universidad de
San Andrés

⋮

Mira televisión *

- Siempre
- Frecuentemente
- Muy pocas veces
- Nunca

Usa redes sociales como Facebook o Twitter *

- Siempre
- Frecuentemente
- Muy pocas veces
- Nunca



Envía mensajes de texto o audios, por WhatsApp *

- Siempre
- Frecuentemente
- Muy pocas veces
- Nunca



Se reúne con familiares *

- Siempre
- Frecuentemente
- Muy pocas veces
- Nunca

Universidad de

San Andrés



Se reúne con amigos o vecinos *

- Siempre
- Frecuentemente
- Muy pocas veces
- Nunca

Concorre a un club *

- Siempre
- Frecuentemente
- Muy pocas veces
- Nunca

Señale aquellas opciones que lo preocupen *

- Depender de un familiar para realizar tareas que debe realizar fuera de su hogar
- El mal estado de las calles y veredas cuando debe caminar fuera de su casa
- Perder su independencia y tener que estar siempre con alguien
- La inseguridad
- Su salud
- Sentirse una molestia para su familia o amigos
- No saber usar la nueva tecnología
- Que alguien lo engañe y lo estafe de alguna manera
- Llamar a un desconocido para que lo ayude a trasladarse
- Llamar a un desconocido para que arregle desperfectos en su hogar
- Hacer colas para realizar trámites
- Otros

En caso de haber indicado otros por favor desarrolle

Long answer text

Si usted contara con una empresa de confianza que pudiera encargarse de los problemas que lo perturban, ¿la contrataría? *

Sí

No

¿Cuáles de estos servicios son importantes para usted? *

- Traslados mensuales al médico, a la farmacia, al banco o a realizarse análisis clínicos
- Que siempre lo acompañe la misma persona de confianza a realizar trámites, a cobrar, al médico o a realizarse estu...
- Que se encarguen de los pagos de servicios y facturas de impuestos municipales y mantengan sus cuentas al día
- Que la persona de confianza lo busque cuando sea el momento de su atención, para evitar colas, por ejemplo al ha...
- Que se encarguen de sacar sus turnos médicos, se los recuerden el día anterior y le informen a que hora pasan a bu...
- Que alguien verifique los antecedentes de las personas a las que contrata para tareas de pintura, electricidad, plom...
- Que le enseñen a manejar el celular y/o la computadora

Otros servicios que necesitaría

Short answer text

¿Cuanto gasta en transporte mensualmente? *

- No gasto en transporte
- Entre 200 y 1000 pesos argentinos
- Entre 1000 y 2000 pesos argentinos
- Entre 2000 y 3000 pesos argentinos
- Más de 3000 pesos argentinos

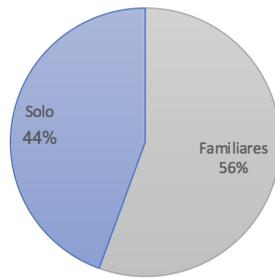
⋮

Si estuviera dentro de sus posibilidades, ¿cuánto estaría dispuesto a pagar como máximo, mensualmente, para que le brindaran todos estos servicios? *

- No pagaría por estos servicios
- Entre 2000-3000 pesos argentinos
- Entre 3000 y 4000 pesos argentinos
- Entre 4000 y 5000 pesos argentinos
- Entre 5000 y 6000 pesos argentinos
- Entre 6000 y 7000 pesos argentinos

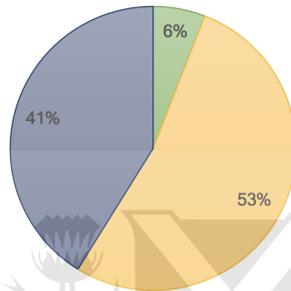


Entre 60 y 65 años



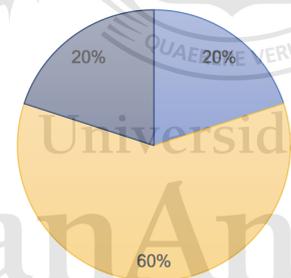
■ Con ayudantes ■ Con cuidadores ■ Familiares ■ Otros ■ Solo ■ (blank)

Entre 66 y 70 años



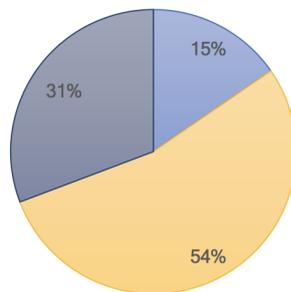
■ Con ayudantes ■ Con cuidadores ■ Familiares ■ Otros ■ Solo ■ (blank)

Entre 76 y 80 años



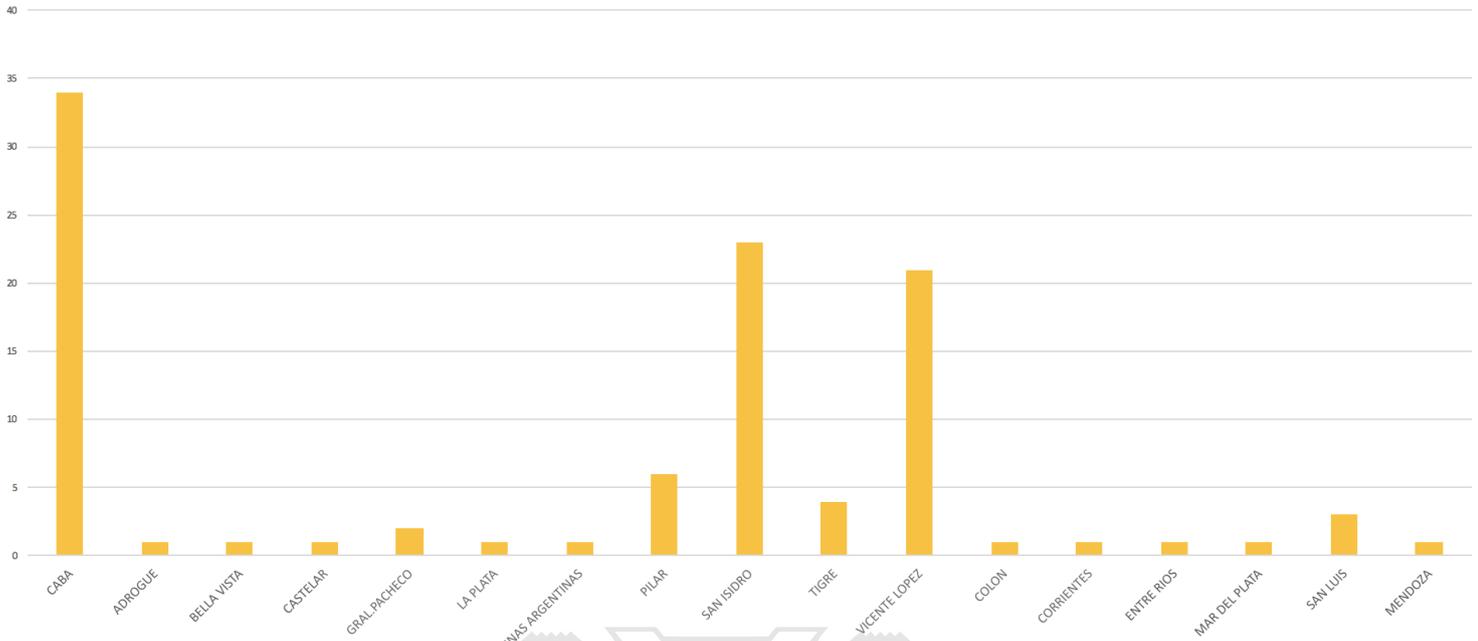
■ Con ayudantes ■ Con cuidadores ■ Familiares ■ Otros ■ Solo ■ (blank)

Más de 80 años

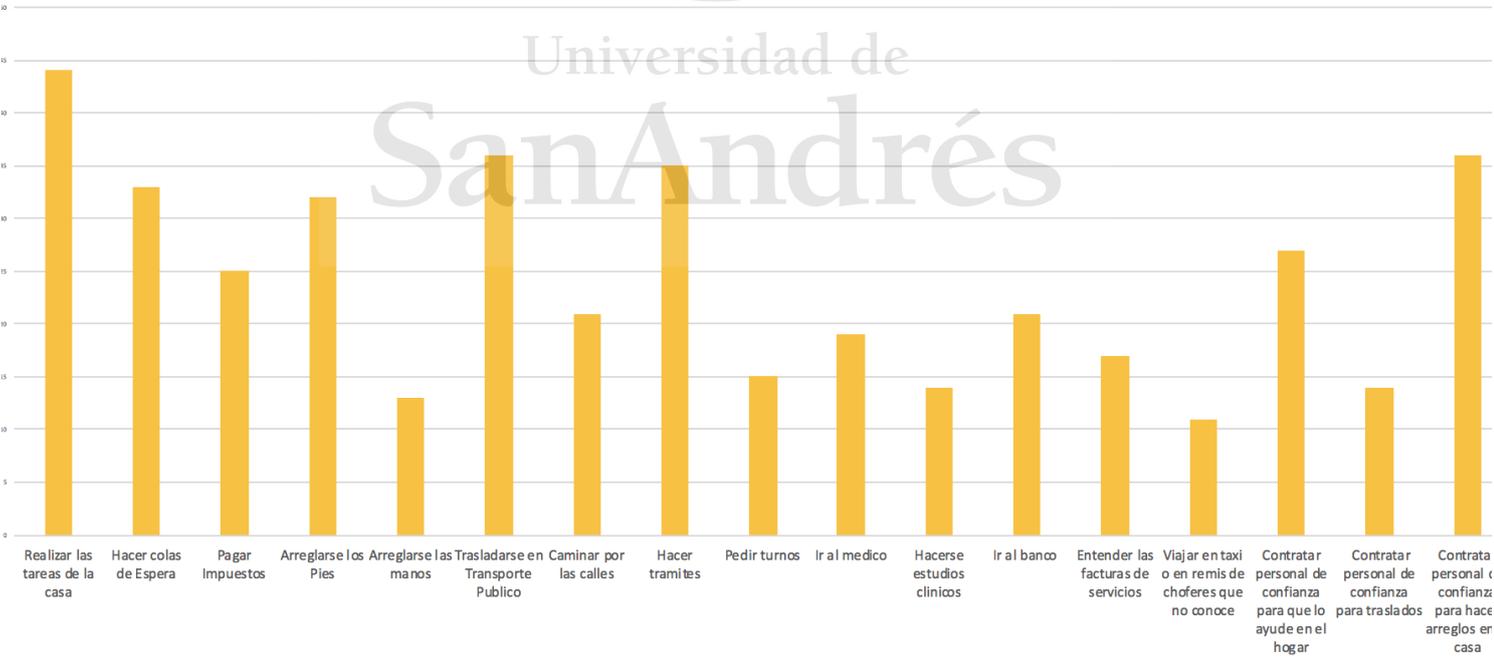


■ Con ayudantes ■ Con cuidadores ■ Familiares ■ Otros ■ Solo ■ (blank)

Residencia de la población encuestada



Tareas en las que los encuestados necesitan ayuda



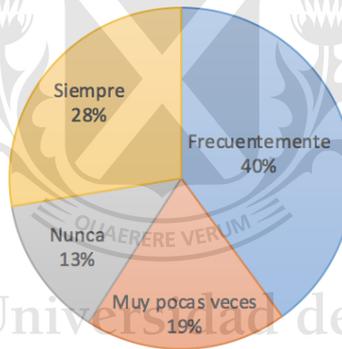
Universidad de San Andrés

Mira television?



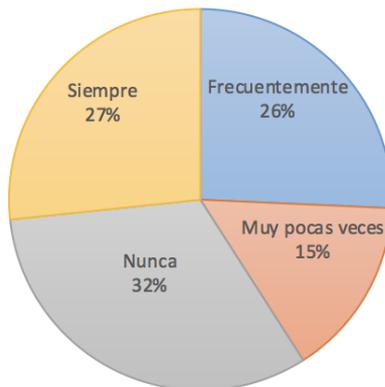
■ Frecuentemente ■ Muy pocas veces ■ Nunca ■ Siempre

Escucha radio?



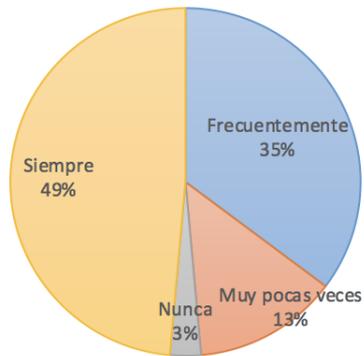
■ Frecuentemente ■ Muy pocas veces ■ Nunca ■ Siempre

Usa redes sociales como Facebook o twitter?



■ Frecuentemente ■ Muy pocas veces ■ Nunca ■ Siempre

Mira television?



Chart

■ Frecuentemente ■ Muy pocas veces ■ Nunca ■ Siempre

Usa redes sociales como Facebook o twitter?

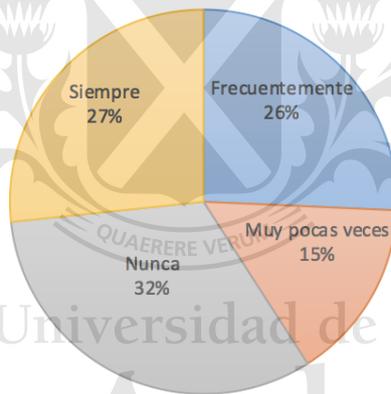
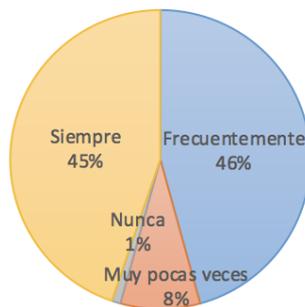


Chart Area

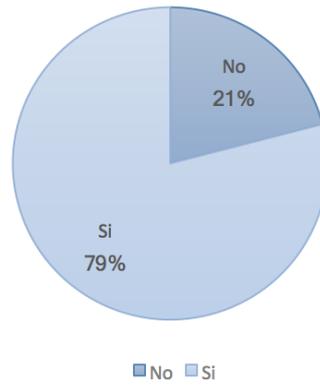
■ Frecuentemente ■ Muy pocas veces ■ Nunca ■ Siempre

Se reune con familiares?

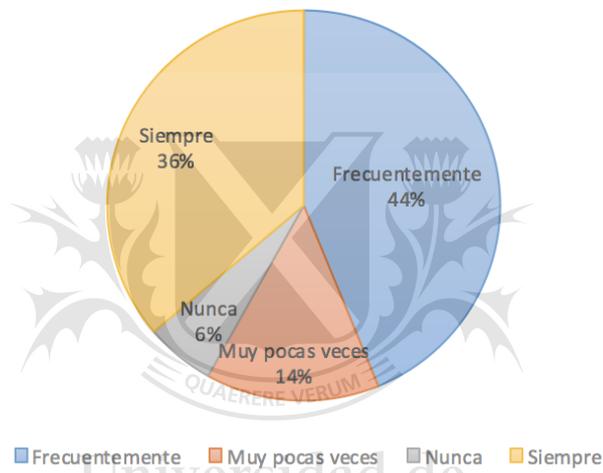


■ Frecuentemente ■ Muy pocas veces ■ Nunca ■ Siempre

Puede usar cajeros automaticos sin ayuda?



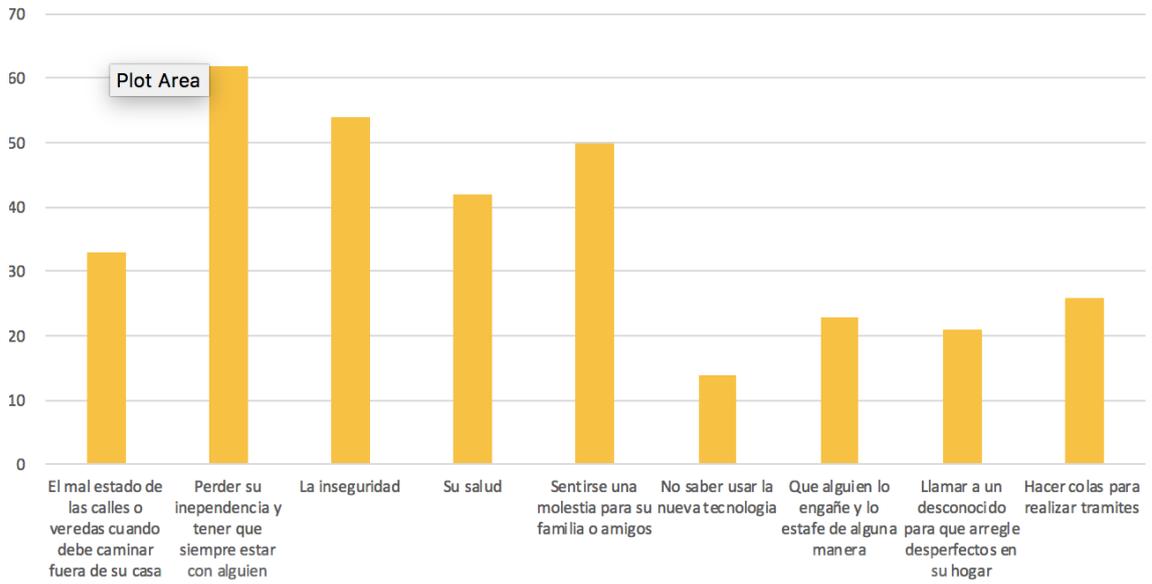
Se reune con amigos o vecinos?



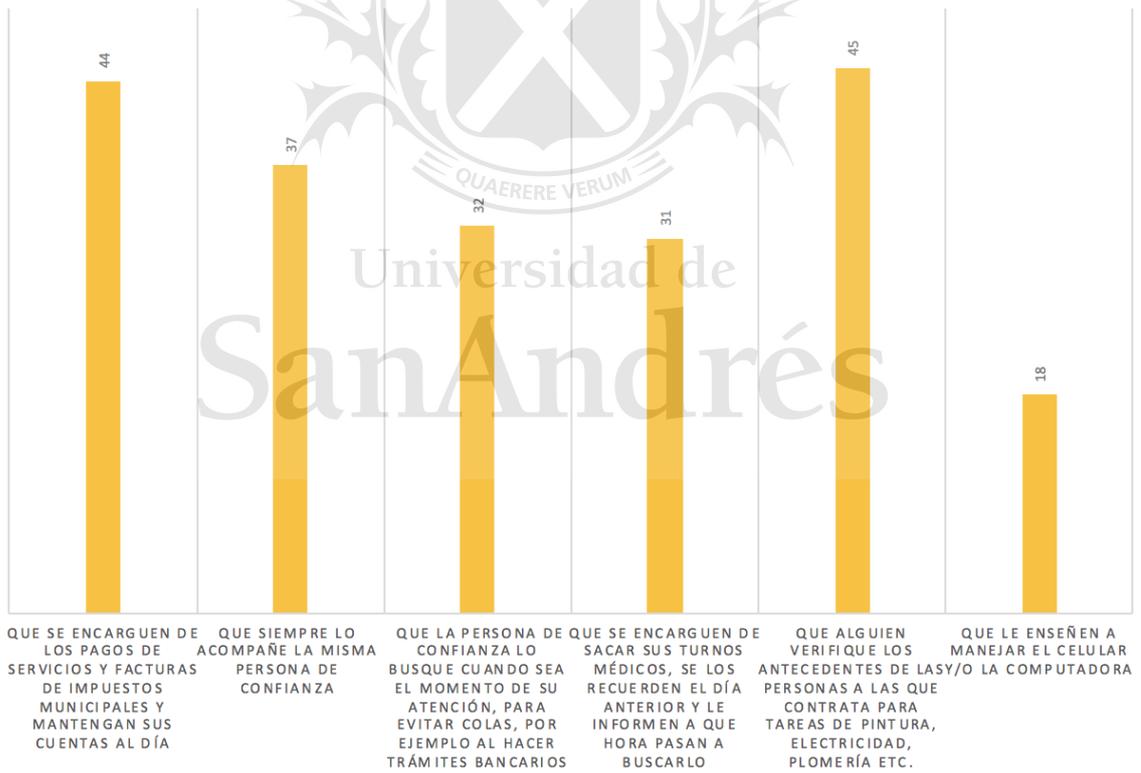
Concorre a un club?



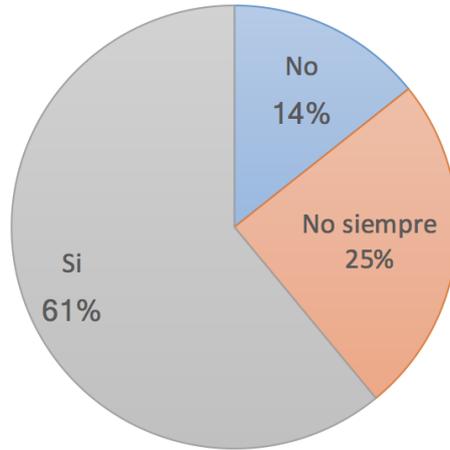
Preocupaciones



SERVICIOS MÁS IMPORTANTES



Recibe Ayuda



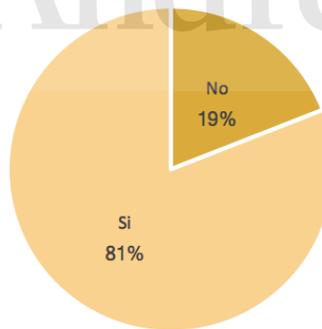
■ No ■ No siempre ■ Si

Count of Tiene gente de confianza que lo ayude permanentemente para realizar las actividades que le cuestan?	Column Labels			(blank)	Grand Total
Row Labels	No	No siempre	Si	(blank)	Grand Total
Entre 2000 y 3000 pesos argentinos	7	5	20		32
Entre 3000 y 4000 pesos argentinos	2	8	9		19
Entre 4000 y 5000 pesos argentinos		3	7		10
Entre 5000 y 6000 pesos argentinos		1	7		8
Entre 6000 y 7000 pesos argentinos			1	3	4
No pagaría por estos servicios	6	8	18		32
(blank)					
Grand Total	15	26	64		105

Count of Lugar de residencia	CABA		GBA		Provincia Argentina que no sea Buenos Aires		Provincia Argentina que no sea Buenos Aires		(blank)	(blank) Total	Grand Total
	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	(blank)	(blank) Total	Grand Total
	8	26	34	8	53	61	4	6	10		105

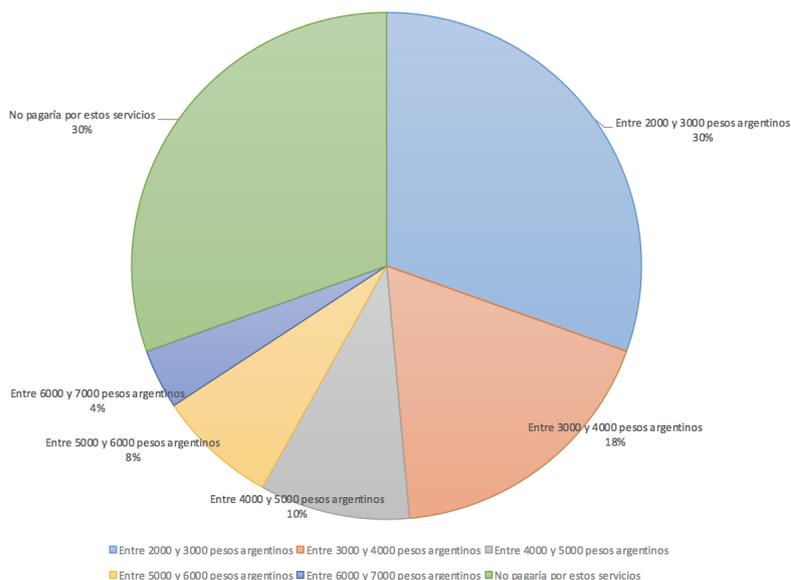
Si usted contara con una empresa de confianza que pudiera encargarse de los problemas que lo perturban, la contrataría?

Chart Area



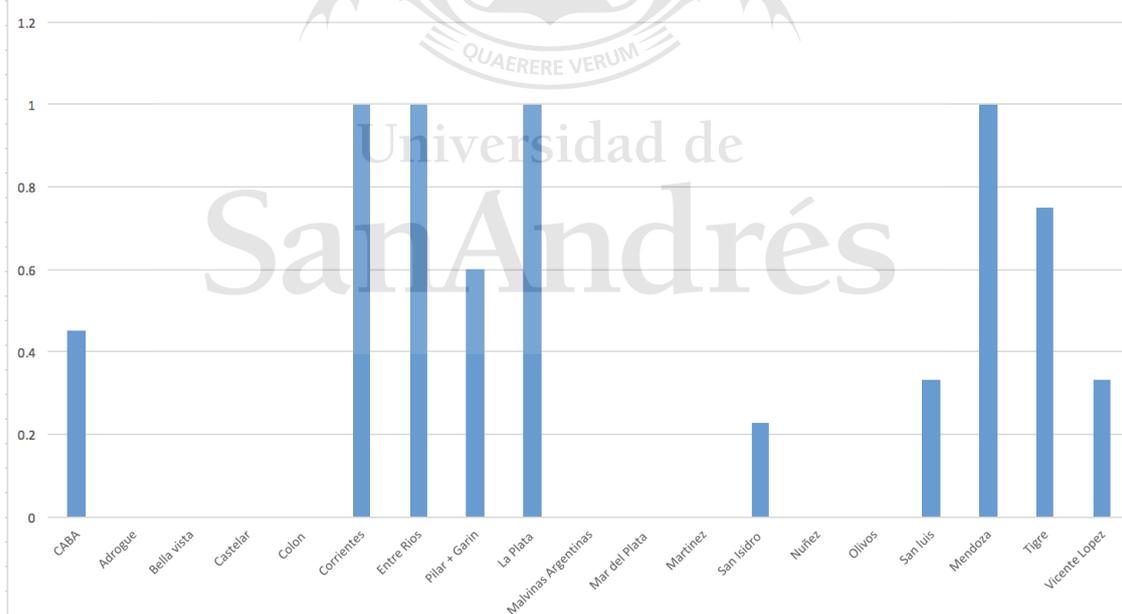
■ No ■ Si

Estaría dispuesto a pagar

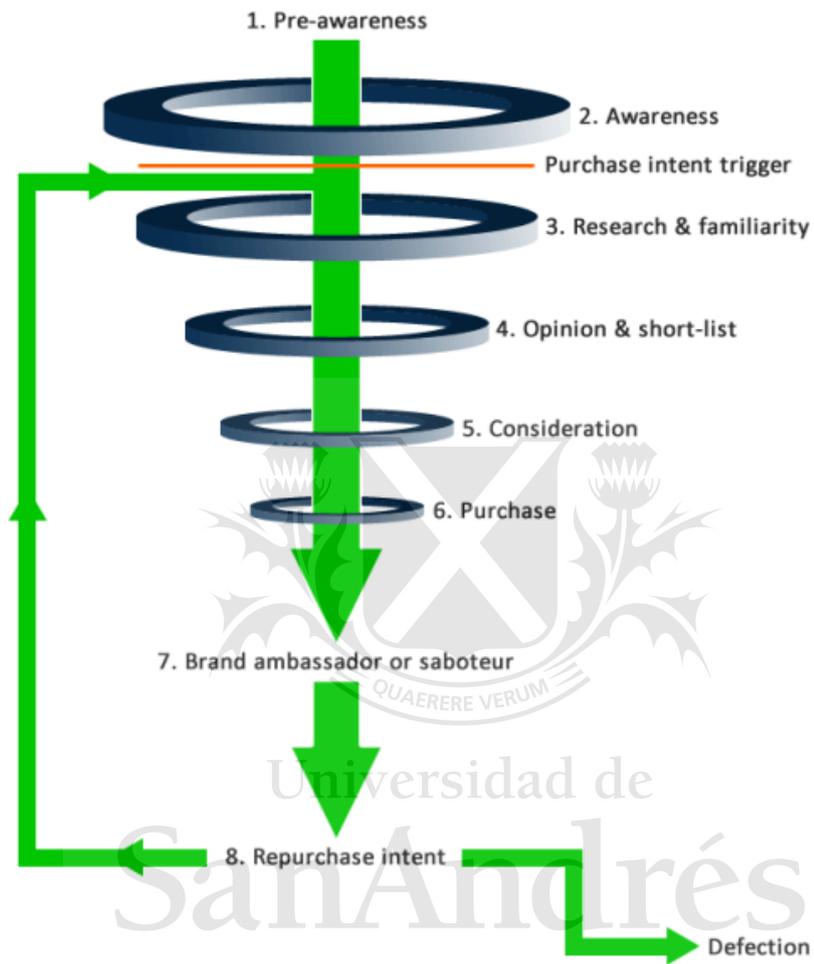


Row Labels	Count of Si estuviera dentro de sus posibilidades, ¿cuánto estaría dispuesto a pagar como máximo, mensualmente, para que le brindaran todos estos servicios?
Entre 2000 y 3000 pesos argentinos	32
Entre 3000 y 4000 pesos argentinos	19
Entre 4000 y 5000 pesos argentinos	10
Entre 5000 y 6000 pesos argentinos	8
Entre 6000 y 7000 pesos argentinos	4
No pagaría por estos servicios	32
(blank)	
Grand Total	105
Tarifa Promedio ponderada	3582

Porcentaje por partido o provincia de encuestados que no contratarían el servicio



2) Purchase Funnel



Copyright marketing-made-simple.com

3) Costos y situación Financiera

Detalle de la inversión inicial	
Muebles de oficina + Accesorios	116100
Gastos constitución sas	6250
Página Web	15000
Preparación oficina (pintura y electricidad)	30000
Auto	460000
Registro Marca	1700
Capacitación inicial acompañantes	20000
TOTAL	649050

Muebles de oficina + Accesorios	
Sillones sala de espera	28000
Mesa de reuniones	12000
Escritorio	13500
Lampara de pie	5000
Mesa baja sala de espera	11000
Luminarias techo x10	25000
Sillas Oficina x6	21600
	116100
Auto	460000
Alquiler de gastos mensuales	10500

CONCEPTO		
Empleda administrativa + C.S		23400
1 acompañante+ C.S*		32500
Remisería/ opcion auto		10350
Publicidad tradicional + Google Adwords		8000
Mercado Pago 4% de las ventas		
Alquiler		10500
TOTAL		84750



Universidad de
San Andrés