

**Instituto Tecnológico de Costa Rica**  
**Escuela de Administración de Empresas**

**“Propuesta de un plan de mercadeo para el club especializado en adulto mayor “Otoño Índigo” en San Ramón, Alajuela, Costa Rica”**

Carlos Esquivel González  
José Pablo Barquero Vega  
Karen Alfaro Rojas  
Kemberly Salazar Cartín

Proyecto de Graduación para optar por el grado de Maestría en  
Administración de Empresas

Profesor: Rolando Golcher González

San José, Setiembre 2017

# Índice

Resumen ejecutivo .....	9
Summary and key words.....	10
Introducción .....	11
Capítulo 1. Generalidades del estudio .....	13
1.1    Antecedentes del proyecto .....	13
1.2. Oportunidad de mercado y planteamiento del problema .....	14
1.2.1. Oportunidad de mercado.....	14
1.2.2. Definición del problema .....	15
1.3. Justificación del proyecto .....	15
1.4. Objetivos del estudio.....	20
1.4.1. Objetivo general.....	20
1.4.2. Objetivos específicos. ....	20
1.5    Alcance del estudio .....	20
1.6    Limitaciones del estudio.....	21
Capítulo 2. Marco teórico .....	23
2.1. Estudio de mercado y viabilidad comercial .....	23
2.1.1. Análisis de la demanda .....	25
2.1.2. Análisis de la oferta .....	25
2.1.3. “Retailing mix” .....	26
2.2. Estudio técnico.....	47
2.2.1. Localización.....	48
2.2.2. Tamaño .....	49
2.2.3. Disponibilidad y costo .....	49
2.2.4. Proceso.....	49

2.2.5. Organización humana y jurídica .....	50
2.3. Estudio legal.....	50
2.3.1. Ley 7935 o Ley integral para la persona adulta mayor.....	50
2.4. Estudio organizacional-administrativo .....	51
2.5. Estudio ambiental.....	52
2.6. Estudio financiero .....	52
Capítulo 3. Marco metodológico .....	53
3.1. Estrategia metodológica.....	53
3.2. Estudio de mercado.....	54
3.2.1. Investigación exploratoria.....	54
3.2.2. Investigación descriptiva. ....	54
3.2.3. Fuentes de información.....	55
3.2.4. Técnicas de investigación. ....	55
3.2.5. Estudio de la oferta y demanda.....	56
3.2.6. Campaña de lanzamiento. ....	59
3.3. Descripción del concepto de negocio .....	62
3.4. Caracterización y comportamiento de los consumidores.....	64
Capítulo 4. Análisis de resultados.....	65
4.1. Resultados del estudio de mercado .....	65
4.1.1. Resultados del “Focus group”.....	65
4.1.2. Resultados de las encuestas (sondeo) .....	69
4.2. Resultados del estudio técnico .....	77
4.2.1. Análisis del gran entorno .....	77
4.2.2. Análisis del entorno cercano .....	83
4.2.3. Análisis de Macrolocalización.....	86
4.2.4. Índice de Desarrollo Social (IDS).....	87
4.2.5. Índice de Competitividad Cantonal (ICC).....	88

4.2.6. Distancia inter cantonal.....	89
4.2.7. Distancia puntos estratégicos.....	90
4.2.8. Población.....	91
4.2.9. Resumen de valoraciones con base en los factores estudiados.....	92
4.2.10 Análisis FODA para la formulación de la estrategia.....	97
4.2.11. Elementos básicos de la competencia.....	102
4.2.12. Selección de la estrategia.....	104
4.3 Propuesta del plan de mercadeo.....	104
4.3.1 Objetivos del plan de mercadeo.....	104
4.3.2. Propuesta del lanzamiento de la campaña de mercadeo.....	115
4.3.3. Estrategia del “Merchandising”.....	120
4.3.4. Estrategia de ventas.....	121
4.3.5. Propuesta organizativa.....	122
Capítulo V. Conclusiones y recomendaciones.....	138
Conclusiones.....	138
Recomendaciones.....	140
Referencias bibliográficas.....	142
Comunicaciones personales.....	142
Leyes.....	143
Libros.....	143
Página de internet.....	144
Proyecto de graduación.....	147
Revistas.....	148
Software.....	148

## Índice de Figuras

Figura 1. Porcentaje de Adultos mayores en Costa Rica en el periodo 2009 – 2025 .....	17
Figura 2. Evolución demográfica de Costa Rica y San Ramón de Alajuela en el año 2011, 2015 y 2017 según género .....	18
Figura 3. Factores que afectan la cantidad demandada.....	25
Figura 4. Estrategia de “Retailing” .....	27
Figura 5. Facilidades físicas para la segura y cómoda movilidad del adulto mayor. ....	28
Figura 6. Características de los servicios.....	36
Figura 7. Componentes de un estudio técnico .....	48
Figura 8. Esquema de los servicios de Otoño Índigo.....	62
Figura 9. Productos y servicios adquiridos con mayor frecuencia por parte de los adultos mayores en la zona de occidente expresados en cantidad de encuestados. ....	69
Figura 10. Disposición de los adultos mayores encuestados en la zona de occidente a obtener una membresía expresados en cantidad de encuestados .....	70
Figura 11. Beneficios de mayor importancia para los adultos mayores en la zona de occidente expresados en cantidad de encuestados .....	71
Figura 12. Monto dispuesto a invertir en la membresía por parte de los adultos mayores de la zona de occidente expresados en cantidad de encuestados.....	72
Figura 13. Importancia de incluir un servicio de transporte especial, enfocado en el adulto mayor, para tener acceso a los beneficios de los productos expresados en cantidad de encuestados .....	73
Figura 14. Uso de la membresía de forma personal o para personas cercanas expresados en cantidad de encuestados .....	74
Figura 15. Principales medios de comunicación utilizados para obtener información por parte de los adultos mayores entrevistados en la zona de occidente expresados en cantidad de encuestados .....	75
Figura 16. Ingreso mensual percibido por los adultos mayores entrevistados en la zona de occidente .....	76
Figura 17. Tendencia de política fiscal .....	78
Figura 18. Tendencia económica del PIB .....	79
Figura 19. Tendencia sociocultural.....	80
Figura 20. Tendencia científica y tecnológica .....	81
Figura 21. Tendencias ambientales.....	82
Figura 22. Tendencias legales.....	83

Figura 23. Competidores potenciales.....	85
Figura 24. Mapa con los cantones a investigar.....	86
Figura 25. Ubicación del club de membresía.....	96
Figura 26. Análisis FODA.....	98
Figura 27. Matriz de la competencia (interna y externa).....	103
Figura 28. Logotipo.....	107
Figura 29. Diseño del gafete para los trabajadores.....	108
Figura 30. Diseño de la tarjeta de membresía.....	109
Figura 31. Uniforme para los trabajadores.....	110
Figura 32. Broches publicitarios.....	110
Figura 33. Gorra publicitaria.....	111
Figura 34. Jarra publicitaria.....	111
Figura 35. Diseño para disco compacto y empaque.....	112
Figura 36. Agenda.....	112
Figura 37. Vallas.....	113
Figura 38. Mupis publicitarios.....	114
Figura 39. Rotulación de vehículos.....	115
Figura 40. Resultados de la planificación de medios.....	118
Figura 41. Organigrama del club.....	123
Figura 42. Planta de distribución remodelada.....	125

## Índice de Tablas

Tabla 1. Análisis PESTEL .....	77
Tabla 2. Análisis del entorno cercano .....	84
Tabla 3. Factores relacionados con la macrolocalización .....	87
Tabla 4. IDS por cantón de la zona de atracción .....	88
Tabla 5. Posición de acuerdo al índice de competitividad cantonal 2011 .....	89
Tabla 6. Valoración relativa inter cantonal .....	90
Tabla 7. Valoración relativa inter cantonal con base en la distancia de puntos estratégicos .....	91
Tabla 8. Valoración relativa inter cantonal con base en la población cantonal .....	92
Tabla 9. Resumen de valores relacionados con los cinco cantones .....	92
Tabla 10. Opciones de microlocalización del club de membresía .....	95
Tabla 11. Precios de servicios .....	104
Tabla 12. Proyección de precios .....	105
Tabla 13. Cantidades .....	105
Tabla 14. Proyección de cantidades .....	105
Tabla 15. Ingresos proyectados .....	106
Tabla 16. Cronograma de lanzamiento .....	117
Tabla 17. Presupuesto de planificación de medios .....	118
Tabla 18. Costos variables .....	126
Tabla 19. Estimación anual de costos variables .....	126
Tabla 20. Costos fijos .....	127
Tabla 21. Estimación anual de costos fijos .....	127
Tabla 22. Gastos .....	128
Tabla 23. Estimación anual de gastos .....	128
Tabla 24. Inversión inicial depreciable con vida útil igual o mayor al período de análisis del proyecto .....	129
Tabla 25. Inversión inicial depreciable con vida útil menor al período de análisis del proyecto .....	129
Tabla 26. Reinversión durante la vida útil del proyecto .....	130
Tabla 27. Depreciaciones anuales .....	130
Tabla 28. Inversión inicial no recuperable .....	130
Tabla 29. Inversión inicial total .....	131
Tabla 30. Recuperación de la inversión .....	131
Tabla 31. Impuesto de renta .....	131

Tabla 32. Capital de trabajo .....	132
Tabla 33. Flujo del proyecto .....	133
Tabla 34. Condiciones de financiamiento.....	134
Tabla 35. Flujo de financiamiento proyectado .....	134
Tabla 36. Flujo del inversionista.....	135
Tabla 37. Análisis financiero .....	136

### **Índice de apéndices**

Apéndice 1. Códigos de cada cantón para la investigación de la población.....	149
Apéndice 2. Imágenes de las instalaciones de Otoño Índigo.....	150

### **Índice de anexos**

Anexo 1. Instituciones de atención del adulto mayor en Costa Rica.....	153
Anexo 2. Instituciones internacionales de atención del adulto mayor.....	155
Anexo 3. Desarrollo del “Brief” .....	156
Anexo 4. Estudio legal. Requisitos para abrir el local comercial .....	157
Anexo 5. Cuestionario para la encuesta (Sondeo) .....	159
Anexo 6. Alianzas estratégicas del club de membresía .....	162
Anexo 7. Perfil del cliente .....	163
Anexo 8. Índice de competitividad cantonal.....	165
Anexo 9. Análisis de la macrolocalización.....	166
Anexo 10. Análisis del microlocalización .....	167
Anexo 11. Logotipo .....	168
Anexo 12. Población adultos mayores en los principales distritos del cantón de San Ramón Alajuela .....	169

## **Resumen ejecutivo**

El negocio de productos y servicios especializados para el adulto mayor apenas empieza a tomar relevancia en Costa Rica, dada la identificación de la necesidad existente en el mercado se definió el alcance del proyecto, el cual constituye una propuesta de un plan de mercadeo basado en el concepto de “Retailing mix” para un club especializado en adulto mayor en San Ramón, Alajuela, Costa Rica.

Se determina con el “Focus group” que la población demanda productos y servicios de calidad, y que no existe una oferta para satisfacer estas necesidades. Con el sondeo por conveniencia se identifica que la propuesta para el adulto mayor tendrá una buena aceptación, 88% de las personas encuestadas estarían interesadas en adquirir la membresía.

El estudio técnico define los principales aspectos a tomar en cuenta para poner en marcha el proyecto, determina con el análisis del gran entorno y del entorno cercano que el riesgo de implementarlo es bajo, factores relacionados con la macrolocalización permiten determinar que San Ramón no sería la zona de mayor atracción como punto de localidad pero por conveniencia del inversionista el proyecto iniciaría en dicho cantón. Se realiza la descripción del concepto de negocio como un club de membresía con un “Counter” o “Hospitality desk”, así como los principales elementos para la estrategia del mismo.

Basado en los estudios anteriores, se diseñó el plan de mercadeo constituido por el objetivo de ventas, mercadeo o promoción y de utilidad. Se determinó que el proyecto es rentable financieramente.

Palabras claves: Plan de mercadeo, “Retailing mix”, Estudio de mercado, “Focus group”, sondeo, “Hospitality desk”, estudio técnico, adulto mayor, club de membresía, flujo del inversionista, TIR, PR, ID, CBA.

## **Summary and key words**

The business of specialized products and services for the senior adult population is only beginning to become relevant in Costa Rica. Given the identification of the need in the market, the scope of the project was defined, which constitutes a proposal of a marketing plan based on the concept of "Retailing mix" for a club specializing in senior adults in San Ramón, Alajuela, Costa Rica.

It is determined with the "Focus group" that the population demands quality products and services, and that there is no offer to meet these needs. With the convenience survey, it is identified that the proposal for the senior adult will have a good acceptance, 88% of the people surveyed would be interested in acquiring the membership. The technical study defines the main aspects to take into account to start the project, determines with the analysis of the large environment and the nearby environment that the risk of implementing it is low, factors related to macrolocalization allows to determine that San Ramón would not be the zone of greater attraction like point of locality but for convenience of the investor the project would initiate in that canton. The description of the business concept is made as a membership club with a "Counter" or "Hospitality desk", as well as the main elements for its strategy.

Based on previous studies, the marketing plan was designed for sales, marketing or promotion and utility purposes. It was determined that the project is financially profitable.

Key words: Marketing Plan, Retailing Mix, Market Study, Focus group, Survey, Hospitality Desk, Technical Study, Senior Adult, Membership Club, Investor Flow, IRR, PR, ID, CBA.

## **Introducción**

El presente proyecto constituye una propuesta de un plan de mercadeo basado en el concepto de “Retailing mix”, para un club especializado en adultos mayores. Este proyecto surge dada la necesidad encontrada en la zona de occidente de contar con un sitio de esparcimiento y socialización y como punto para facilitar la adquisición de productos y servicios especializados para los adultos mayores, el club estará localizado en la zona de San Ramón, Alajuela, Costa Rica y lo nombramos “Otoño Índigo” con el fin de ser reconocido y despertar el sentido de pertenencia hacia los posibles clientes. El club pretende ofrecer a la población creciente de adultos mayores una opción de calidad en cuanto a los servicios y productos que se ofrecen.

La Ley Integral para la Persona Adulta Mayor en el artículo 2 define al adulto mayor como: “Toda persona de 65 años o más”. Sin embargo, en este estudio estaremos abarcando la población de 50 años en adelante, con el fin de integrar a la población en transición hacia la tercera edad, permitiéndonos de igual manera alcanzar un mayor mercado meta, partiendo de la transformación demográfica que está teniendo la población, esto nos permitirá visualizar el negocio estratégicamente a largo plazo.

Las principales características observadas en el segmento de mercado en el cual se enfoca el proyecto son la capacidad de socialización, búsqueda de vida independiente y activa el mayor tiempo posible y necesidad de atención y apoyo. Así pues, existe la necesidad real de abrir nuevos espacios y facilitar los medios para que las personas de la tercera edad puedan realizarse plenamente.

Con el fin de ubicar al lector en el presente documento, mencionamos brevemente los capítulos que componen la investigación:

En el capítulo I, generalidades del estudio donde se presentan los antecedentes del proyecto, oportunidad de mercado y definición del problema, justificación del proyecto, objetivos, alcances y limitaciones.

En el capítulo II, marco teórico, se muestran los antecedentes relacionados al desarrollo del tema por parte de otros autores, marco referencial y las consideraciones teóricas del tema de investigación.

El capítulo III describe la metodología para llevar a cabo el estudio, donde se realizará un estudio cualitativo que nos permitirá realizar elementos de partida para el análisis, cuantitativo que será el fundamento principal para nuestro análisis. Además, se deberá hacer un estudio de la zona de atracción del club o “trading área” y de los competidores directos e indirectos que existan en ella.

En el capítulo IV se analizan los resultados obtenidos en la investigación y desarrollo del proyecto para obtener la propuesta del plan de mercadeo.

En el capítulo V se presentan las conclusiones y recomendaciones derivadas del análisis de los resultados.

## **Capítulo 1. Generalidades del estudio**

### **1.1 Antecedentes del proyecto**

En Costa Rica ya se vislumbran productos y servicios especializados para la tercera edad, y el peso que está teniendo esta población es cada vez más importante.

En el año 1986, a través de la Vicerrectoría de Acción Social (VAS) de la Universidad de Costa Rica (UCR) nace el Programa Integral de Atención a la Persona Adulta Mayor (PIAM) como un esfuerzo para apoyar el desarrollo integral del adulto de la tercera edad. Cabe mencionar que San Ramón forma parte de este esfuerzo por promover la calidad de vida de las personas adultas mayores en Costa Rica. Asimismo, la Asociación Gerontológica Costarricense (AGECO) ofrece una variedad de cursos a disposición de personas desde los 50 años en adelante.

No obstante, no existe un espacio en la zona de occidente donde se ofrezca esparcimiento, actividades recreativas, deportivas, culturales propias, y además productos y servicios de calidad adecuados para personas de la tercera edad y que busquen el “sentido de pertenencia” a través de membresías. Según la investigación realizada en el proyecto en la zona de San Ramón también existen casas de cuidado para el adulto mayor así como grupos organizados de manera independiente quienes se reúnen en salones comunales o aulas de Salud Rural de la zona.

En el Anexo 1, de este proyecto se hace un resumen de las principales instituciones de atención del adulto mayor en Costa Rica, una breve descripción y su oferta de servicios

y en el Anexo 2, se menciona algunas instituciones internacionales de atención al adulto mayor.

## **1.2. Oportunidad de mercado y planteamiento del problema**

A continuación, se presentan la oportunidad y el planteamiento del problema, que justifican la realización del plan de mercadeo para el club especializado en adulto mayor focalizado en San Ramón.

### **1.2.1. Oportunidad de mercado**

La tendencia demográfica de aumento de la población del adulto mayor es un fenómeno mundial que no excluye a Costa Rica, sumado a esto el cambio cultural que ha experimentado esta población promueve la apertura a nuevas opciones y cambios. Además, es una población que cuenta con el suficiente poder adquisitivo para optar por un servicio especializado y personalizado (Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. Recuperado por: <http://www.inec.go.cr/>).

Por otro lado, de acuerdo con el artículo del noticiero de la BBC de Londres (16 enero, 2017. Recuperado por: <http://www.bbc.com/mundo/vert-cap-38514222>), Costa Rica está en el tercer lugar de los mejores lugares para jubilarse, por debajo de Colombia y Camboya. Hacen énfasis en el clima tropical, su excelente sistema de salud y su alta calidad de vida. Además, destacan la actitud cálida y relajada del costarricense, así como su visión optimista de la vida. Es de suma importancia mencionar además el costo relativamente menor que en muchos países occidentales, así como la facilidad de obtener la residencia.

### **1.2.2. Definición del problema**

Luego de una evolución en la exigencia de la demanda y cambio de mentalidad del adulto mayor, existe una escasa oferta a nivel nacional incluyendo el territorio occidental de Costa Rica tomando en cuenta a San Ramón y zonas circundantes. Encontramos propuestas de comunidades para adultos mayores tipo residencias, como es el caso de ‘Verdeza’ ubicado en Trejos Montealegre, Escazú o empresas como ‘Bonanza Asistencia’, que se especializa en el cuidado del adulto mayor orientado principalmente a servicios médicos, nutricionales y odontológicos personalizados, pero no existe una oferta en el mercado que tenga una apertura al adulto mayor para que socialice, interactúe y resuelva actividades del diario vivir. Extendiendo esta solicitud del mercado, no existe una opción en territorio occidente que le permita el acceso al adulto mayor de esta zona.

En concreto, el problema encontrado es la inexistencia de una oferta de productos y servicios centralizados, organizados y de fácil acceso para los adultos mayores de la zona de San Ramón, que sirva como punto de encuentro, de integración y centralización para la adquisición de productos y servicios.

### **1.3. Justificación del proyecto**

Actualmente la situación demográfica del planeta Tierra cuenta con 7.300 millones de habitantes, para el 2030 alcanzará los 8.500 millones y los 9.700 millones en el 2050, según el informe “Revisión de las Perspectivas de Población Mundial”. A nivel mundial, se prevé que el número de personas mayores de 60 años se duplicará en el 2050 y más del triple en 2100, pasando de 901 millones en el 2015 a 2.100 millones en el 2050 y 3.200 millones en el 2100 (Fuente: *United Nations Department of Economic and Social*

*Affairs/Population Division 59 World Population Prospects. (The 2015 Revision). Key Findings and Advance Tables*[https://esa.un.org/unpd/wpp/Publications/Files/Key\\_Findings\\_WPP\\_2015.pdf](https://esa.un.org/unpd/wpp/Publications/Files/Key_Findings_WPP_2015.pdf)). Recuperado por: [https://esa.un.org/unpd/wpp/Publications/Files/Key\\_Findings\\_WPP\\_2015.pdf](https://esa.un.org/unpd/wpp/Publications/Files/Key_Findings_WPP_2015.pdf)).

Como se muestra en la figura 1, según datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censo (INEC); en Costa Rica la tendencia del porcentaje de adultos mayores presenta un aumento importante. Esto se ve afectado por varios factores como la natalidad y fecundidad, la mortalidad, recursos, planificación familiar, entre otros. El Programa Estado de la Nación menciona que los adultos mayores representarán el 15% de la población para el periodo 2030-35 y en el 2050 serán una cuarta parte. El Programa Estado de la Nación recuerda que repercutirá en el sistema de pensiones, de salud, atención en centros de cuidado, entre otros. Estos factores penetran cantones tales como San Ramón.

**Figura 1. Porcentaje de Adultos mayores en Costa Rica en el periodo 2009 – 2025**

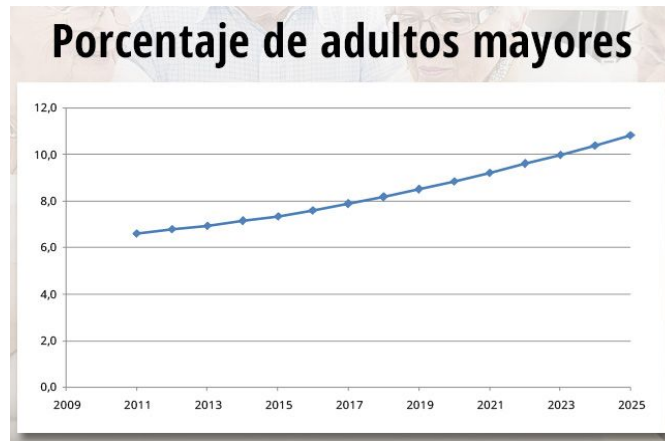


Figura 1. Gráfico que muestra los resultados del estudio realizado para determinar la población de adultos mayores en Costa Rica. Creative Commons Reconocimiento-CompartirIgual 4.0 Internacional, (7 Agosto, 2017). Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. Recuperado por: <http://www.inec.go.cr/>

En la figura 2, se puede observar cómo la evolución demográfica de Costa Rica refleja el mismo comportamiento en las proyecciones que se están investigando para el cantón de San Ramón. Históricamente Costa Rica pasó de un bono demográfico a una pirámide más ancha con tendencia a una pirámide invertida.

**Figura 2. Evolución demográfica de Costa Rica y San Ramón de Alajuela en el año 2011, 2015 y 2017 según género**



Figura 2: Gráfico que muestra los resultados de la investigación del análisis de la evolución demográfica de Costa Rica y San Ramón de Alajuela en el año 2011, 2015 y 2017, según género. Donde muestra cómo se incrementa la población adulta mayor, conforme avanzan los años. Fuente. Elaboración propia.

De acuerdo con proyecciones del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) la cantidad de adultos mayores (a partir de 60 años) pasará de 590.174 que se estiman para el 2017, a 842.057 que se estiman para el 2025, representando un incremento de aproximadamente 43% en esta población. Tomando en consideración este mismo comportamiento, se estima que para el año 2040, habitarán más de 1.000.000 de personas adultas mayores.

El comportamiento histórico y la tendencia futura de la demografía del país presenta un claro envejecimiento de la población y esto tiene implicaciones en muchas áreas tales

como la salud, la productividad nacional, pensiones, seguros, entre otros; y parte de lo que nuestro proyecto quiere aprovechar es la consolidación de un nuevo segmento y un vacío en productos y servicios para este tipo de mercado.

El desarrollo de la propuesta de un plan de mercadeo que consiste en detallar la estructura funcional, permitirá conceptualizar el modelo de negocio, en función de una inversión real en el cantón de San Ramón, además consideramos que el proyecto va contribuir al desarrollo local para los adultos pensionados de la zona de San Ramón de Alajuela y la atracción de adultos mayores jubilados provenientes del extranjero, creando una opción con mayor diversidad, calidad, fidelización y mayor interés de integración social.

## **1.4. Objetivos del estudio**

### **1.4.1. Objetivo general.**

Desarrollar una propuesta de un plan de mercadeo para comercializar los servicios de un club de adultos mayores en San Ramón apoyado en una campaña de lanzamiento publicitaria para darlo a conocer.

### **1.4.2. Objetivos específicos.**

1. Determinar si la propuesta de valor y el modelo de negocio en San Ramón se ajusta a las necesidades del adulto mayor local, y de zonas aledañas.
2. Definir los principales aspectos técnicos para poder implementar el club de adultos mayores en San Ramón.
3. Diseñar la campaña de lanzamiento para el proyecto del club de adultos mayores en San Ramón.

## **1.5 Alcance del estudio**

El alcance del estudio incluye las siguientes etapas:

- Estudio de mercado, en donde se definirá los gustos y preferencias de los potenciales clientes por medio de la ejecución de un “focus group” y un sondeo por conveniencia, así como la practicidad de la propuesta.

- Estudio técnico, el cual incluye el análisis de la localización geográfica, escogencia de la ubicación, análisis del entorno y propuesta organizativa, definición del modelo y estrategia de negocio que ofrecerá el club de adultos mayores en San Ramón.
- Desarrollo del plan de mercadeo basado en el concepto de “Retailing mix”, el cual incluye el objetivo de ventas, objetivo de mercadeo o promoción y el objetivo de posicionamiento.

### **1.6 Limitaciones del estudio**

Las principales limitaciones del estudio son las siguientes:

- a) Limitación temporal: Una de nuestras limitaciones es la poca disponibilidad de tiempo para realizar la investigación. Por lo tanto, se realizará un “focus group” y un sondeo por conveniencia para recopilar datos que nos permitan tener un mayor conocimiento de los gustos, preferencias y posibilidades de la población de interés y a partir de esto estudiar y definir el esquema del perfil del negocio.
- b) Limitación espacial: La ubicación espacial o geográfica seleccionada fue San Ramón de Alajuela. Esto no se considera una limitante importante, por el contrario, la zona de intervención fue seleccionada por ser de afinidad y conocimiento de la mitad del grupo encargado de desarrollar el proyecto.
- c) Limitación poblacional: Nuestro mercado meta es muy específico, ya que se estableció una zona específica y en un rango de edad definido de 50 años en adelante. No se considera una limitante ya que la población de estudio ha capturado

cada vez más atención por el fenómeno demográfico nacional que según las fuentes en la zona de estudio tiene el mismo comportamiento. Por lo que se cuenta con acceso a información y a su vez ya existe un grupo activo en la zona que realiza actividades similares al cual tenemos acceso de información.

- d) Limitación de línea de producto o de otra índole: Se hará una recomendación inicial y limitada de los servicios a comercializar, de acuerdo con su potencial de mercado.

## **Capítulo 2. Marco teórico**

Con el estudio del proyecto se pretende contestar el interrogante de si es o no conveniente realizar una determinada inversión. En función de la oportunidad de negocio que se detecte, de la estrategia de implementación que se diseñe y del modelo de negocio que se define, “un estudio de viabilidad debe simular lo que sucedería con el proyecto si este fuese implementado” (Sapag *et al*, 2014).

Según Sapag *et al* 2014, los estudios para evaluar un proyecto son:

- 1- Estudio de mercado y viabilidad comercial
- 2- Estudio técnico
- 3- Estudio legal
- 4- Estudio organizacional y administrativo
- 5- Estudio ambiental
- 6- Estudio financiero

Dado los objetivos del presente proyecto, es este capítulo haremos énfasis en el estudio de mercado y técnico, sin embargo, se hace mención a conceptos teóricos referentes a los demás estudios relacionados a la evaluación de un proyecto.

### **2.1. Estudio de mercado y viabilidad comercial**

“Un mercado está formado por personas y organizaciones que están interesadas y dispuestas a comprar un producto particular para obtener beneficios que satisfacen una

necesidad o deseo específico y quienes tienen los recursos para invertir en esa transacción” (Mullins et al, 2007).

“Desde el punto de vista de formulación y evaluación de proyectos, un estudio de mercado tiene como objetivo definir las métricas económicas derivadas del diseño de las distintas estrategias que requieren establecerse para evaluar un proyecto, estas son: competitiva, comercial, de negocio y de implementación” (Sapag *et al*, 2014).

Según Sapag *et al*, 2014, los objetivos que busca el estudio de mercado son:

- 1- Ratificar la posibilidad real de colocar en el mercado el producto o servicio que elabora el proyecto.
- 2- Conocer los canales de comercialización que se usan o podrían usarse.
- 3- Determinar la magnitud de la demanda que podría esperarse y conocer su composición, características y ubicación de los potenciales consumidores.

Para analizar el estudio de mercado y la viabilidad comercial se va a utilizar como referencia y guía los resultados del “Brief” (Ver anexo 3).

“Como parte del análisis del mercado es fundamental abordar detalles relacionados a la demanda y oferta. Además, es preciso reconocer los agentes que tendrán algún grado de influencia sobre la definición de la estrategia comercial” (Graue, 2014).

### 2.1.1. Análisis de la demanda

La demanda nos muestra la cantidad de bienes y servicios que los consumidores están dispuestos a comprar a diferentes precios. “La demanda del producto o servicio será efectiva solo si están presentes tres criterios: Una necesidad, el deseo de satisfacerla y el dinero para hacerlo” (Graue, 2014).

**Figura 3. Factores que afectan la cantidad demandada**

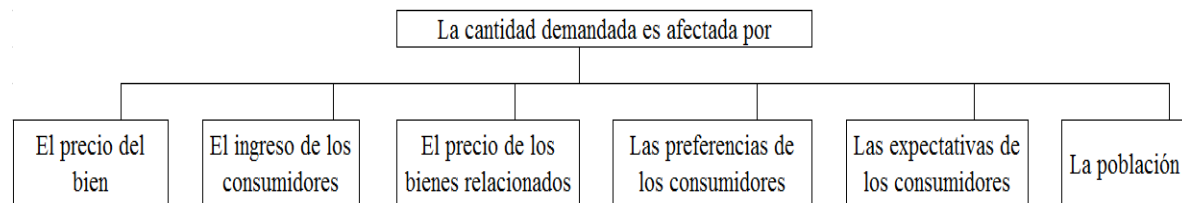


Figura 3. Diagrama que muestra la cantidad demandada es afectado por el precio del bien, el ingreso de los consumidores, el precio de los bienes relacionados, la preferencia de los consumidores, las expectativas de los consumidores y la población. Fuente. Graue, 2014.

“El principal propósito del análisis de la demanda es determinar y medir, cuáles son las fuerzas que afectan al mercado con respecto a un bien o servicio” (Mercado H y Palmerín M, 2007).

### 2.1.2. Análisis de la oferta

“La oferta expresa la cantidad de bienes y servicios que las empresas y personas están dispuesta a ofrecer en el mercado a un determinado precio” (Graue, 2014).

El propósito que se busca mediante el análisis de la oferta es definir y medir las cantidades y condiciones en que se pone a disposición del mercado un bien o un servicio.

La oferta, al igual que la demanda, está en función de una serie de factores, como es el precio en el mercado del producto o servicio, entre otros. “La investigación de campo que se utilice deberá tomar en cuenta todos estos factores junto con el entorno económico en que se desarrolle el proyecto” (Mercado H y Palmerín M, 2007).

Según Mullins *et al*, 2007, “para diseñar un programa estratégico de “Marketing” cuyo objetivo es introducir al mercado un producto o servicio deben tomarse docenas de decisiones específicas tácticas”.

### **2.1.3. “Retailing mix”**

El “Retailing mix” es un método de combinar diferentes variables minoristas en formas alternativas para lograr una gran estrategia de “Marketing” para atraer a los clientes, ofreciendo diferentes servicios para obtener el máximo beneficio (Vaishali D, 2017).

En la siguiente figura se mencionan las diferentes variables que intervienen en la estrategia de “Retailing”:

**Figura 4. Estrategia de “Retailing”.**

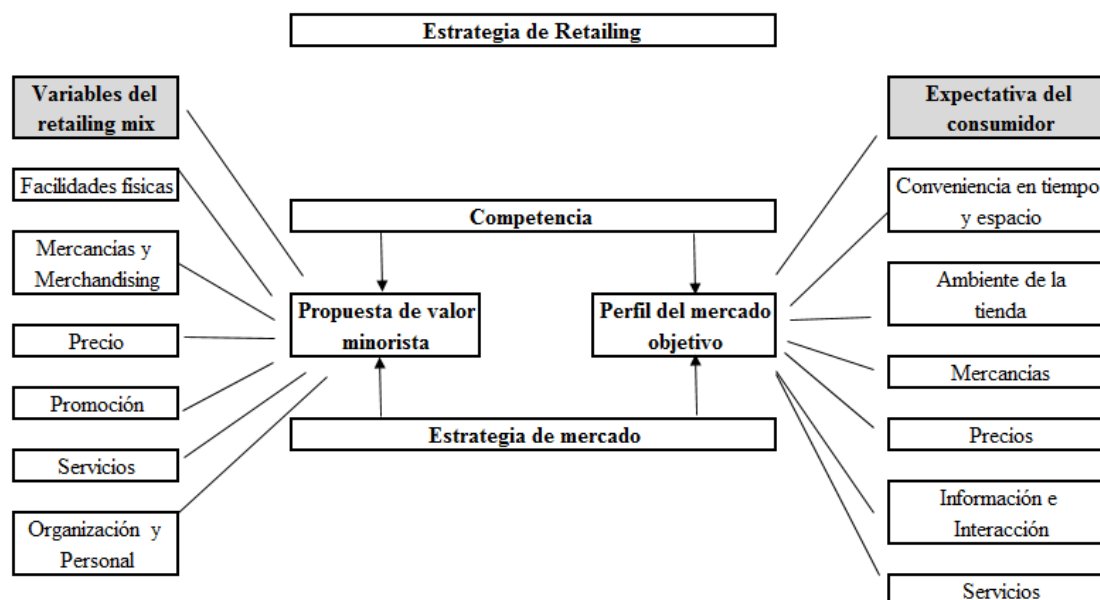


Figura 4. Diagrama que muestra la estrategia del “Retailing Mix”. Fuente. Davidson, 1988. “*Management Horizons and the legacy*”, Vol.5 Issue: 4.

Como se muestra en la figura 4, la competencia y la estrategia comercial que se decide implementar están estrechamente relacionadas con la propuesta de valor minorista que se ofrece, así como con el perfil del mercado objetivo.

La competencia es definida por Sapag *et al*, 2014 ,”como las empresas o actores que ofrecen el mismo producto o servicio al mismo segmento de mercado, en circunstancias en las que el ámbito de acción es mayor, además resalta la importancia de conocer las estrategias que sigue la competencia para aprovechar sus ventajas y evitar sus desventajas;

al mismo tiempo, ella se constituye en una buena fuente de información para determinar las posibilidades de captar mercado y calcular los probables costos involucrados”.

### 2.1.3.1. Variables que componen el “Retailing mix”

#### a) Facilidades físicas

Según Pacheco, 2014, “por las condiciones propias de la tercera edad, el adulto mayor se encuentra en desventaja, de manera que el sentimiento de limitación puede estar acentuado por la obra arquitectónica”; por lo tanto el establecimiento comercial debe proporcionarle las facilidades físicas para la segura y cómoda movilidad dentro del mismo.

**Figura 5. Facilidades físicas para la segura y cómoda movilidad del adulto mayor.**

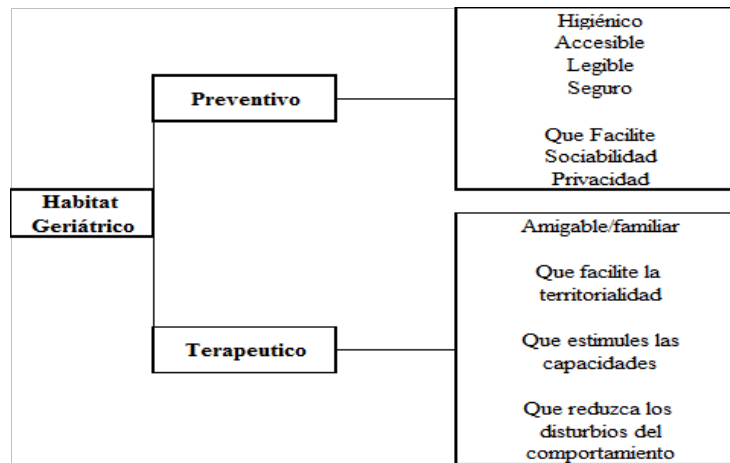


Figura 5. Diagrama que muestra el resultado del estudio de las facilidades físicas para ofrecerle al adulto mayor movilidad segura y cómoda. Fuente. Pacheco, 2014.

## **b) Mercancía y “Merchandising”**

“Merchandising” es un término anglosajón que proviene etimológicamente de “Merchandise” que significa mercancía y del radical inglés que en su uso como sustantivo, expresa la acción voluntaria para llegar a conseguir un objetivo determinado.

No tiene traducción exacta al español y como técnica es el resultado de la evolución de los principios de la comercialización (Moreno et al, 2014).

Podemos definir el “Merchandising”, como aquella actividad en los establecimientos de comercio, basada en acciones de promoción sobre el conjunto de productos que allí se venden, con el fin de optimizar el espacio de venta. Con el “Merchandising” se busca lograr que una excelente imagen del punto de venta sea sinónimo del éxito de un producto. (Moreno et al, 2014).

Según Moreno *et al* 2014, “el “Merchandising” constituye una técnica para desarrollar el “Marketing” en los establecimientos comerciales, sin su aplicación el acto de venta resultaría un frío intercambio de mercancías sin atractivo alguno, además es importante mencionar que actúa en dos frentes fundamentales: El conocimiento del entorno comercial y el diseño y organización exterior e interior del establecimiento”.

Relacionado a este aspecto debemos “tomar en cuenta la decoración del punto de venta para que este sea más llamativo y así incentivar a los clientes para que visiten las instalaciones y se preocupe por conocer lo que allí se ofrece” (Salinas, 2000).

Aquí entra en juego el término de perceptibilidad también llamado entorno físico o panoramas del servicio el cual según Gómez, 2015, “tiene el propósito de diseñar un ambiente que permita a través de los estímulos sensoriales generar respuestas de confort y satisfacción tanto del cliente como del empleado, así como lograr los deseos de la empresa, aquí son considerados los colores, la luminosidad, la temperatura, los aromas, la distribución entre muchas otras”.

Según Gómez, 2005, “el diseño arquitectónico para personas de la tercera edad no debe entenderse como una arquitectura para discapacitados o enfermos, debe entenderse como la respuesta espacial a una posición ético-filosófica que plantea un acceso universal al espacio”.

Sistemas a tomar en cuenta para los ambientes y espacios idóneos para la gerogogía y otras actividades para el adulto mayor:

- Bien Iluminados, ventilados, tranquilos y relajados
- Control de ruido
- Control de olores
- Sistemas de comunicación
- Espacios flexibles y poli funcionales
- Facilidades multimedia, para fomentar el recurso audiovisual
- Espacios de trabajo amplios, dinámicos, de planta libre
- Espacios informales de encuentro tanto al aire libre como al interior
- Espacios de trabajo individual, meditación y contemplación

Es vital fomentar un ambiente armonioso, libre, hermoso, de contacto con el arte y la naturaleza. El diseño interior se debe trabajar con especial cuidado de manera que promueva la comunicación, mejore el nivel de comodidad, y la orientación del espacio, para ello se debe tomar en cuenta:

- Color, que genere sensación de placer y armonía
- Patrones, debe darse la sensación de estabilidad y seguridad eligiendo patrones con texturas.
- Pisos, no resbaladizo y de fácil limpieza, que generen sensación de estabilidad y balance.
- Paredes, usar materiales como madera y fibras vegetales promueve un ambiente de calidez y confort.

Según Pinheiro da Silva et al, 2010, “el ambiente de los espacios cumple la función de proveedor clave de experiencias”. Los proveedores clave de experiencias son herramientas tácticas de implementación del “Marketing”, utilizadas con el objetivo de crear sensaciones, sentimientos, pensamientos o acciones. La mayoría de los estudios de esa área enfoca en los ambientes de los servicios. La capacidad del ambiente de influir en el comportamiento del consumidor es más visible en las empresas prestadoras de servicios pues el servicio generalmente es producido y consumido simultáneamente con la participación de los consumidores. Así, las empresas pueden disponer condiciones

ambientales favorables en el momento de la prestación del servicio para estimular positivamente a sus clientes, ya que el escenario es lo más importante para el resultado de la experiencia.

Tal y como menciona Vaishali, 2017, “las distintas variables del “retailing mix” pueden incluir la comercialización del producto y servicio, precio, promoción, recursos y procesos”.

### **c) Comercialización del producto**

“Un producto es el bien, servicio o idea para satisfacer las necesidades de los consumidores” (Rudelius, 2014).

“Con las técnicas de “Merchandising” se busca realizar acciones que permiten acercar el producto a los consumidores finales, presentándose en un ambiente adecuado que facilite el proceso de compra, consiguiendo de esta forma elevar las ventas del establecimiento comercial y optimizar el espacio ocupado en la exhibición de las mercancías” (Moreno, 2014).

En cuanto al concepto del presente proyecto, existe un gran abanico posible de actividades y servicios educativos que se abren ante la diversidad de inquietudes, conveniencia de tiempo y espacio, intereses, necesidades y capacidades de las personas de la tercera edad, sin embargo; según Gómez, 2005, existen unas que pueden ser de especial beneficio para esta etapa de vida en particular:

- Actividades de desarrollo físico; altamente recomendadas para adultos mayores se señalan caminatas, bicicleta, natación, hidroquinesia, baile, Tai Chi, aeróbicos, ejercicios de gimnasio de bajo impacto.

Importante tomar en cuenta que las actividades grupales trae como beneficios adicionales la socialización, sin embargo, no deben ser excluyentes ni competitivas, todos los adultos mayores deben poder en mayor o menor medida realizarlas. Es recomendable trabajar grupos de 15 a 20 personas.

- Actividades de desarrollo intelectual; sólo una minoría de las personas de edad avanzada desean participar en programas educativos formales y prolongados. Sin embargo, dentro de esta modalidad educativa los adultos mayores señalan como esferas de interés educativo los idiomas y las humanidades. Cuando estas actividades se llevan a cabo en ambientes más informales e interactivos, la participación de los adultos mayores aumenta considerablemente: foros, grupos de estudio y mesas redondas.
- Actividades de desarrollo artístico; el arte en la vejez puede jugar un papel terapéutico pues las personas utilizan su hacer y sus creaciones artísticas para explorar sus problemas personales y comunicar sus más íntimos pensamientos en forma verbal y no verbal. “Terapia creativa”, pintura, dibujo, arcilla, cuentos, historia, teatro y poesía, musicoterapia, psicodrama y danza, y en cuanto al “arte creativo”, tejido, costura, trabajo en madera, cartón o metal.

- Actividades de actualización tecnológicas: la globalización y cambios tecnológicos están cambiando radicalmente nuestro sistema, frente a estos cambios, las personas de edad pueden sufrir un sentimiento de obsolescencia por lo que la educación a los adultos debe asegurar el acceso y aprendizaje de estas tecnologías y sistemas. Los talleres multi-generacionales pueden ser de gran provecho para el éxito de programas en estas materias. Ejemplos de programas: Programas de computación, manejo de internet, manejo de herramientas digitales.

Según el estudio de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), “Cuestiones Educativas Relativas a la Tercera Edad”, la geragogía, la cual está definida como la ciencia y arte de enseñar a las personas mayores de edad debe ser:

- Permanente y actualizada
- Participativa y dialógica
- Diversificada
- Abierta y flexible
- Práctica y aplicable
- Situacional, poniendo en uso la experiencia y el conocimiento.
- Social
- Grupos multigeneracionales.

#### **d) Precio**

“Es la cantidad monetaria a la cual los productores están dispuestos a vender y los consumidores a comprar un bien o servicio, cuando la oferta y la demanda están en equilibrio” (Sapag et al, 2008). Los precios de los productos ofrecidos en el punto de venta son un factor importante para el aumento de las ventas, pues se debe tener en cuenta lo que el consumidor está dispuesto a pagar por un producto en determinadas condiciones.

“El “Merchandising” provee de un conjunto de actividades con el objetivo de presentar los precios de forma tal que no constituyan una barrera para la compra que se desea realizar, en otras palabras que el consumidor no tema a los precios de los productos que desea comprar, estas actividades actúan como factor psicológico y ejercen influencia sobre la decisión de compra de los consumidores”. (Moreno, 2014).

#### **e) Servicio**

Lovelock y Wirtz, 2009, define un servicio como actividades económicas que se ofrecen de una parte a otra, las cuales generalmente utilizan desempeños basados en el tiempo para obtener los resultados deseados en los propios receptores, en objetos o en otros bienes de los que los compradores son responsables.

A cambio de su dinero, tiempo y esfuerzo, los clientes de servicios esperan obtener valor al acceder a bienes, trabajo, habilidades profesionales, instalaciones, redes y sistemas; sin embargo, por lo general no adquieren la propiedad de cualquiera de los elementos físicos involucrados.

Según Camacho, 2008 y Alonso, 2008, los servicios se distinguen por una serie de características que se detallan a continuación:

**Figura 6. Características de los servicios.**

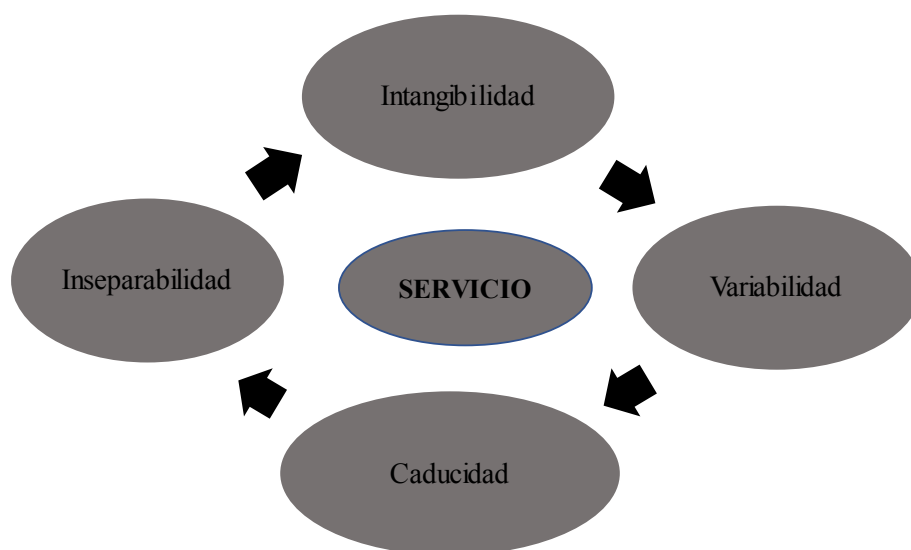


Figura 6. Diagrama que muestra las características de los servicios. Fuente. Gonzalez, Alonso, 2008.

- **Intangibilidad:** Esto indica que el usuario no recibe, en una cantidad determinada de situaciones, un bien físico sino la satisfacción no palpable de una necesidad.
- **Inseparable (Relacionabilidad del servicio):** El servicio implica la relación de uno o más individuos con la finalidad de satisfacer la necesidad presentada. La prestación del mismo implica que el usuario necesita de la asesoría y atención del oferente.

- **Variabilidad:** Si se considera la prestación del servicio como una actividad donde se interrelacionan seres humanos los mismos pueden ser variables de acuerdo al carácter del usuario o del prestador. Depende del momento en que se preste y de las condiciones emocionales de los participantes en el intercambio.
- **Perecederos o caducidad:** Los servicios no se pueden almacenar, estos se prestan y de inmediato se consumen.

#### **f) Promoción**

“Una forma de comunicación entre el vendedor y el comprador” (Rudelius, 2014). Trasmisión a los clientes actuales y potenciales del beneficio del producto que ofrecemos al mercado. La marca es una forma de identificación y es determinante en la aceptación de este. “Parte importante de la promoción es la imagen de la marca, se utilizan varios instrumentos: Comunicaciones masivas, personalizadas, el logotipo y los medios de difusión”.

Según Moreno, 2014, “para el “Merchandising” la promoción es primordial ya que ayuda a transferir animación al establecimiento comercial y resaltar aquellos productos que son objeto de la misma, es una forma también de acercar el producto al cliente”. Entre las formas de promoción se pueden encontrar: Las rebajas de precios, las ofertas especiales, las muestras de regalo, las degustaciones, entre otras.

#### **g) Procesos**

Según Gómez, 2015, “este elemento a considerar se basa en la descripción de los métodos y secuencias del funcionamiento de los sistemas y operaciones del servicio”. Estas descripciones deben ser específicas y detalladas, por lo cual se establecen diagramas,

manuales y libretos que favorezcan la relación cliente-empleado; para así poder satisfacer de la manera más óptima las necesidades del cliente y aprovechar mejor la capacidad productiva del empleado.

#### **h) Mercadeo de servicios**

Según Camacho, 2008, quién cita a Kotler (2003) menciona que la cultura de los servicios “se centra en atender y satisfacer al cliente”, por otra parte, cita a Arellano (2000) y explica que el mercadeo de servicios “es la especialidad de marketing que se ocupa de los procesos que buscan la satisfacción de las necesidades de los consumidores, sin que para ello sea fundamental la transferencia de un bien hacia el cliente”. Dos de las características de esta área del mercadeo es que por lo general no se presenta una transferencia de un bien tangible y que se presta de manera inmediata, el cliente es el usuario del servicio lo adquiere y lo consume de manera inmediata, se presenta una interacción entre seres humanos como parte del intercambio comercial.

Según Camacho el marco del servicio es la comunicación e implica varios factores:

- El lenguaje. Aquí nos referimos no solo al lenguaje hablado o escrito, también a lo relacionado con la expresión corporal. La manera en que un vendedor se dirige al cliente, el uso de los términos adecuados y su disposición de acuerdo a lo expresado por su cuerpo.
- La Sensopercepción. Capacidad de percibir y detectar señales acerca de la necesidad que impulsa al usuario a utilizar el servicio. Se puede decir que es la capacidad de ser empático con respecto al cliente.

- La proyección psicológica. Se debe proyectar hacia el usuario seguridad en el servicio ofrecido, demostrarle con hechos que se logrará satisfacer adecuadamente la necesidad.
- La retroinformación. El prestador u oferente de servicio debe estar capacitado, no solo para hablar, sino para escuchar con atención y así ofrecer una adecuada respuesta a la necesidad establecida por el usuario.
- La motivación. El usuario es movido por una serie de necesidades que requieren ser satisfechas, pero al mismo tiempo puede ser motivado por el oferente de los servicios para lograr un mayor grado de satisfacción al presentársele un servicio de excelente calidad.
- Los canales de expresión. Se refiere a los medios utilizados para comunicarnos. De acuerdo al tipo de comunicación establecida se debe actuar de manera tal que el receptor del mensaje sienta que es comprendido, que reciba un trato cordial y respetuoso.
- La comprensión de las necesidades humanas. Al prestar el servicio se debe estar claro en la necesidad satisfecha por el mismo y en el beneficio psicológico y físico que experimenta el usuario al utilizarlo.
- La autoestima. Tanto el usuario como el prestador del servicio deben ver compensado su sentido de autoestima antes, durante y después de culminado el intercambio del mismo. Al finalizar el proceso de compra se debe experimentar bienestar y cese temporal del estado de necesidad.

Según Alonso, 2008, el marketing y venta de servicios conserva su vinculación a tareas de impulsión, como publicidad, fuerza de ventas, promoción, y desarrollo de propuestas comerciales, pero ubicadas como punto de origen de la prestación. Si no se logran ventajas competitivas con el marketing y ventas es posible que el servicio nunca se concrete.

## **i) Organización y personal**

El personal está referido al recurso humano que posee la empresa, a pesar de los avances tecnológicos, forman parte fundamental en la entrega del servicio. Los gerentes deben destinar tiempo y esfuerzo para la captación, capacitación y supervisión de los empleados, quienes serán el vínculo entre la empresa y los clientes meta, por tal motivo es indispensable considerar el “Marketing” interno que pretende lograr que el personal adopte voluntaria y espontáneamente los objetivos y valores de la empresa; es decir, lograr que el personal tenga sentido de pertenencia por la empresa en la cual se desarrolla (Gómez, 2015).

### **1) Información e interacción**

“Dentro de los servicios complementarios que la mayoría de los productos poseen, están la información y consulta (comunicación efectiva), sin ellos es poco probable que el producto tenga éxito, ya que el proporcionar al cliente meta información veraz, oportuna y a tiempo; brindar consejos necesarios, así como persuadir y animar a actuar en el momento justo marca la diferencia a la hora de que el cliente decida si comprar o no”. (Gómez, 2015).

Como factor determinante en la propuesta de negocio que se propone en el presente proyecto y tomando en cuenta el target al que está dirigido, es fundamental hacer énfasis en la interacción del personal con los clientes y la disponibilidad y calidad de información que ofrece el establecimiento, por tal motivo se crea un “Hospitality desk”, el cual se detalla en el siguiente punto.

### **“Hospitality desk”**

La literatura relaciona el concepto de “Hospitality desk” principalmente con sitios como hoteles y restaurantes; y hace referencia a la buena atención que se ofrece a los clientes. Según Caicedo, 2015, define la hospitalidad como “sinónimo de amabilidad y la atención que una persona recibe y también cómo es acogida en un espacio, casa o sitio particular”.

En el mercado competitivo, el éxito de los servicios de hospitalidad depende en gran medida en un análisis exhaustivo de la satisfacción del cliente. “La satisfacción del cliente juega un papel importante para la sobrevivencia y futuro en cualquier producto o servicio. Para esto también influye el consumo de productos y servicios, y la decisión para regresar”. (Kozak y Rimmington, 2000).

Otro concepto importante a tomar en cuenta relacionado a la satisfacción del cliente, es la calidad del servicio ofrecido, la cual se define como el grado en que se atienden o no las expectativas de los consumidores o usuarios y esto supone incluir factores subjetivos relacionados con los juicios de las personas que reciben el servicio. Es una definición

basada en la percepción de los clientes y en la satisfacción de las expectativas, esto es importante para conocer qué necesitan los usuarios y los consumidores (Martínez-Tur, Peiró y Ramos, 2001).

#### **2.1.4.1. Expectativa del consumidor**

Como parte del estudio de mercado consumidor, la imposibilidad de conocer los gustos, deseos y necesidades de cada individuo que potencialmente puede transformarse en un demandante del proyecto hace necesaria la agrupación de estos. Sapag *et al*, 2014, los agrupa en dos:

- 1) Consumidor institucional, se caracteriza por tomar decisiones racionales basadas en las características técnicas de determinado producto, calidad y precio.
- 2) Consumidor individual, quien toma decisiones de compra basado en consideraciones de carácter más emocional.

Sapag *et al*, 2014, menciona que el “análisis del consumidor tiene por objeto caracterizar a los consumidores actuales y potenciales, identificando sus preferencias, hábitos de consumo, motivaciones, entre otros aspectos, para obtener un perfil sobre el cual pueda basarse la estrategia comercial”.

##### **a) Perfil del mercado objetivo**

El mercado total para una categoría determinada de un producto suele estar fragmentado en distintos segmentos de mercado. “Cada uno de estos segmentos contiene

personas que son relativamente homogéneas en sus necesidades, deseos y beneficios del producto o servicio que buscan” (Mullins *et al*, 2007).

En el presente proyecto se toma como segmento de mercado objetivo a los adultos mayores, los cuales según la Ley Integral para la persona adulta mayor No 7935, son todas aquellas personas de 65 años en adelante. Sin embargo, como estrategia para abarcar la población en transición hacia esta etapa, nuestro segmento de mercado incluye personas de 50 años en adelante, tal y como lo hace la Universidad de Costa Rica en sus programas.

Según Gómez, 2005, los adultos mayores o personas en la etapa de la vejez, son aquellas que presentan cambios determinados por factores fisiológicos, anatómicos, psicológicos y sociales tales como:

- Disminución de la capacidad funcional.
- Deterioro de los sentidos.
- Modificación de su rol en el núcleo familiar (fin de la etapa de crianza).
- Viudez y jubilación.
- Alteración de la rutina (aparición de tiempo libre).
- Reducción de los ámbitos sociales.

Según Porras, 2012, “una persona adulta mayor es aquella con 65 años o más, y se encuentra relacionado a los regímenes de pensiones de la Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS), donde se sugiere que las personas deben de pertenecer a un sistema en el

cual puedan ahorrar, mientras se encuentran laboralmente activos para cuando cesen su actividad laboral, llegada la edad de 65 años utilizan sus ahorros”.

El perfil del adulto mayor con el que nos encontramos en la actualidad manifiesta especial importancia en adquirir productos o servicios y participar de actividades que ofrezcan experiencias de socialización, realización personal, ampliación de sus conocimientos, desarrollo de intereses y talentos que potencien sus fuerzas internas, bienestar físico, mental y espiritual. Según Bonilla y Rapso, 1996, en el estudio “Sentido de la vida en las personas mayores de 50 años” realizado a un grupo de adultos mayores del “Programa integral de envejecimiento de la UCR”, los principales aspectos que dan sentido a la vida de las personas con edades entre 50 y 70 años son: La familia, realización personal y el servicio a los demás.

#### **b) Zona de influencia del proyecto**

Como parte del estudio del entorno, es importante definir el área o zona de influencia que tiene el proyecto, la cual según Cera, 2005, se define como “la delimitación geográfica que hacemos de donde pretendemos comercializar nuestros productos, de esta forma determinar si está dirigida a una calle en particular, un barrio, a una ciudad o si queremos comercializar a nivel provincial, nacional o internacional”. Esa delimitación que hagamos para un proyecto, será la que estudiaremos como entorno y es decisión del emprendedor o de la empresa. El objetivo de estudiar el entorno es conocer a las personas en general que habitan en esa zona de influencia, sus condiciones económicas, sociales, culturales y hábitos de vida, entre otras características.

### **c) Modalidades para atención al adulto mayor en Costa Rica**

“En Costa Rica, pese a que no contamos como en otros países más desarrollados con una rica y diversa red de infraestructura en instituciones privadas, proyectos de la comunidad y organizaciones de voluntarios a favor de la asistencia a sus personas mayores, se han realizado esfuerzos para brindar apoyo a los ancianos. Se crearon para este fin, en todo el país, tres modalidades de atención para personas mayores denominadas, Hogar, Albergue y Centro Diurno” (Gómez, 2005).

Estos programas por estar fundamentados en una concepción predominantemente asistencialista, abordan el reto del apoyo a las personas de la tercera edad como un problema de protección y prestación de servicios y no promueven la autogestión, organización y participación hacia la sociedad, desaprovechando así su experiencia, disponibilidad de tiempo y conocimientos. Son muy pocas las instituciones que desarrollan acciones y ofrecen opciones educativas en Costa Rica para el adulto mayor, algunas de mayor relevancia se muestran en el anexo 1.

“Estos enfoques sientan las bases para un cambio en los modelos tradicionales (albergue, hogar y centro diurno) que, uniendo estas experiencias y otras de países más desarrollados en este campo (Japón, Israel, España, Holanda y Canadá), y enriqueciéndose mediante investigaciones sobre la ancianidad, deberán evolucionar hacia propuestas alternativas e innovadoras que respondan mejor a las necesidades y capacidades de la

población adulta mayor costarricense y que ponderen el valor de la experiencia y sabiduría” (Gómez, 2005).

#### **d) Uso de la técnica de encuestas en la investigación de mercados**

Las encuestas es la técnica más común de recolección de datos primarios en la investigación de mercados, según Malhotra, 2008, “las encuestas son entrevistas con un número de personas utilizando un cuestionario como instrumento prediseñado, este método incluye un cuestionario estructurado que se da a los encuestados y que está diseñado para obtener información específica”.

Esta técnica se basa en el interrogatorio de individuos, a quienes se les plantea una variedad de preguntas con respecto a su comportamiento, intenciones, actitudes, conocimientos, motivaciones, así como características demográficas y de su estilo de vida. En la recolección estructurada de datos se prepara un cuestionario formal y las preguntas se plantean en un orden predeterminado, de manera que el proceso es directo.

La encuesta directa estructurada, la técnica de recolección de datos más popular, implica la aplicación de un cuestionario, el cual está compuesto principalmente de preguntas de alternativa fija, las cuales requieren que el encuestado elija entre un conjunto predeterminado de respuestas.

Ventajas de la técnica de encuesta.

- 1- Cuestionario fácil de aplicar.
- 2- Datos obtenidos confiables porque las respuestas se limitan a las alternativas planteadas.
- 3- El análisis e interpretación de datos es sencillo.

Desventajas:

- 1- Participantes no dispuestos o incapaces de brindar información
- 2- Preguntas estructuradas y de respuesta fija pueden provocar pérdida de datos como sentimientos y creencias.
- 3- No es fácil redactar las preguntas de manera adecuada.

## **2.2. Estudio técnico**

Con este estudio debemos responder la siguiente pregunta ¿Se dispone de la tecnología, recursos y condiciones necesarias para llevar a cabo el proyecto?

Por lo tanto, este estudio debe proveer información para cuantificar el monto de las inversiones y de los costos de operación pertinentes a esta área (Sapag et al, 2014).

Con el equipo técnico se debe determinar:

- Requerimientos de equipo para la operación y monto de la inversión correspondiente.
- Dimensión de las necesidades de espacio físico.
- Cuantificar necesidades de mano de obra por especialización y asignar un nivel de remuneración de mercado.

- Costos de mantenimiento y reparaciones.
- Materias primas y los insumos restantes que este demandará.
- Definición de la localización del proyecto.

Los componentes de un estudio técnico, de acuerdo con (Baca, 2013) se muestran a continuación:

**Figura 7. Componentes de un estudio técnico**



Figura 6. Esquema que se muestra los componentes de un estudio técnico para un proyecto de investigación. Fuente. Elaboración propia.

### **2.2.1. Localización**

Según Sapag *et al*, 2014, “la importancia de una selección apropiada para la localización del proyecto se manifiesta en diversas variables, cuya recuperación económica podría hacer variar el resultado de la evaluación, comprometiendo en el largo plazo una

inversión de probablemente grandes cantidades de capital, en un marco de carácter permanente de difícil y costosa alteración”.

La macrolocalización permite seleccionar el área de mayor conveniencia para la ubicación del proyecto, ya sea internacional, nacional o regional. En el caso del presente proyecto se seleccionó el cantón de San Ramón de Alajuela. La microlocalización define el lugar exacto donde se desarrollará el proyecto.

### **2.2.2. Tamaño**

Según (Baca, 2013), “el tamaño de una nueva unidad de producción es una tarea limitada por las relaciones recíprocas que existen entre el tamaño, la demanda, la disponibilidad de las materias primas, la tecnología, los equipos y el financiamiento”.

### **2.2.3. Disponibilidad y costo**

Según (Baca, 2013), “para demostrar que este aspecto no es limitante para el tamaño del proyecto, se deberán listar todos los proveedores de materias primas e insumos y se anotarán los alcances de cada uno para suministrar estos últimos”.

### **2.2.4. Proceso**

Es la forma en que una serie de insumos son transformados en productos o servicios por medio de una determinada tecnología.

Según (Baca, 2013), “cualquiera que sea la manera en que esté hecha una distribución de la planta, afecta al manejo de los materiales, la utilización del equipo, los niveles de inventario, la productividad de los trabajadores, e inclusive la comunicación de grupo y la moral de los empleados”.

### **2.2.5. Organización humana y jurídica**

Según (Sapag & Sapag, 2008), “el objetivo de presentar un organigrama es observar la cantidad total de personal que trabajará para la nueva empresa, ya sean internos o como servicio externo, y esta cantidad de personal será la que se va a considerar en el análisis económico para incluirse en la nómina de pago”.

## **2.3. Estudio legal**

### **2.3.1. Ley 7935 o Ley integral para la persona adulta mayor**

Tal y como menciona Pacheco, 2014 y Porras, 2012, el aumento año a año de los niveles de población mayor a impulsado iniciativas como la Ley 7935 o Ley integral para la Persona Adulta Mayor decretada en 1999, que entre sus principales objetivos contempla:

- a- Garantizar a las personas adultas mayores igualdades de oportunidades y vida digna en todos los ámbitos.
- b- Garantizar la participación activa de las personas adultas mayores en la formulación y aplicación de las políticas que las afectan.
- c- Promover la permanencia de las personas adultas mayores en su núcleo familiar y comunitario.

- d- Propiciar formas de organización y participación de las personas adultas mayores, que le permitan al país aprovechar la experiencia y el conocimiento de esta población.
- e- Impulsar la atención integral e interinstitucional de las personas adultas mayores por parte de las entidades públicas y privadas, y velar por el funcionamiento adecuado de los programas y servicios, destinados a esta población.
- f- Garantizar la protección y seguridad social de las personas adultas mayores.

Como lo señala la ley, se integran necesidades como mejoramiento en la calidad de una vida digna con principios como igualdad, atención integral, realización personal, independencia. Por otro lado, dentro del marco legal debemos tomar en cuenta que todas las sociedades que realicen actividades comerciales en Costa Rica requieren los permisos necesarios de acuerdo con la actividad. De acuerdo a la Ley General de Salud y el Reglamento General para Autorizaciones y Permisos Sanitarios de Funcionamiento otorgados por el Ministerio de Salud, todos los establecimientos industriales, comerciales y de servicio deben contar la autorización o permiso sanitario de funcionamiento para operar en el territorio nacional, según sea la actividad. Los registros necesarios se pueden ver en el anexo 4.

#### **2.4. Estudio organizacional-administrativo**

Este estudio atiende los factores propios de la actividad ejecutiva de la administración del proyecto, tales como la organización, procedimientos administrativos y normativos legales asociados.

Según Sapag *et al*, 2014, “para cada proyecto y estrategia particular es posible definir la estructura organizativa que mejor se adapte a los requerimientos de su posterior operación. Así mismo los sistemas y procedimientos que definen cada proyecto en particular también determinan la inversión en estructura física”.

## **2.5. Estudio ambiental**

“Es importante cuando se prepara un proyecto considerar las exigencias ambientales que generan algún impacto económico; por lo cual hay que velar por las normas existentes, no medir su impacto”. (Sapag *et al*, 2014).

## **2.6. Estudio financiero**

“Este estudio tiene como objetivos ordenar y sistematizar la información de carácter monetario que proporcionan las etapas anteriores de un estudio de viabilidad financiera, es importante es esta etapa elaborar cuadros analíticos y datos adicionales para la evaluación del proyecto y estudiar antecedentes para determinar la rentabilidad” (Sapag *et al*, 2014).

### **Capítulo 3. Marco metodológico**

El presente capítulo tiene como propósito describir la metodología utilizada para llevar a cabo el estudio. A continuación, se presentan y detallan cada uno de los pasos a seguir como parte del desarrollo de la metodología.

#### **3.1. Estrategia metodológica**

Con el fin de desarrollar la propuesta del plan de mercadeo para un club especializado en adultos mayores focalizado en San Ramón, se realizó un estudio de mercado y técnico para definir los principales aspectos a tomar en cuenta, que permitan definir el modelo y estrategia de negocio, entender mejor el mercado meta y tener clara la realidad del proyecto que se llevará a cabo y su posible implementación. El desarrollo de los estudios mencionados nos permitió fundamentar y orientar de mejor manera la campaña de lanzamiento que se pretende lograr.

La estrategia metodológica utilizada para el desarrollo del proyecto es la siguiente:

- Definición del alcance del proyecto: Se identifica la necesidad existente en el mercado y se delimita el alcance del estudio.
- Estudio de mercado a través del establecimiento de fuentes de información para obtener y recolectar la misma, por medio de un “focus group” y un sondeo.
- Estudio técnico que abarca el análisis de la macrolocalización y microlocalización, análisis del entorno y definición de los principales índices que intervienen en la realización del proyecto.
- Definición de la propuesta del plan de mercadeo mediante la definición del objetivo de ventas, promoción o mercadeo y posicionamiento.

## **3.2. Estudio de mercado**

### **3.2.1. Investigación exploratoria.**

La investigación exploratoria, según (Malhotra, Naresh K., 2008), “nos permite investigar en forma de sesiones de grupo y de entrevistas en profundidad individuales, se utiliza para descubrir cuáles sentimientos sensoriales son importantes para los clientes”.

En este estudio se realizará como técnica exploratoria un “focus group” que nos permita canalizar las fuerzas de la investigación descriptiva para poder determinar oportunidades, y con base en esto orientar el estudio a la solución del problema planteado. Además, este estudio nos permitirá conocer a profundidad el mercado, así como los competidores directos e indirectos.

### **3.2.2. Investigación descriptiva.**

“En la investigación descriptiva el principal objetivo consiste en hacer una descripción de algo, generalmente características o funciones del mercado” (Malhotra, Naresh K., 2008).

Como consecuencia de la investigación exploratoria, estaremos desarrollando un sondeo como técnica descriptiva, con el fin de conocer el comportamiento que tiene el adulto mayor en zona de occidente, así como enfocar de la mejor manera el producto y servicio que se encuentra en estudio.

### **3.2.3. Fuentes de información.**

“Las fuentes de información se le atribuye a cualquier objeto, persona, situación o fenómeno cuyas características me permiten leer información en él y procesarla como conocimiento acerca de un objeto de discernimiento o estudio” (Gallardo, Helio, 2013).

Según (Gallardo, Helio, 2013), las fuentes de información se clasifican de la siguiente manera:

#### **a) Fuentes primarias.**

Las fuentes primarias son las que proveen un testimonio o evidencia directa sobre el tema de investigación.

Con base en esto, para este estudio se utilizan fuentes de información primarias como documentos originales del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) y páginas “web” de los potenciales competidores. Además de entrevistas y encuestas que son parte fundamental del estudio de mercado.

#### **b) Fuentes secundarias.**

Las fuentes secundarias son basadas en la interpretación y análisis de las fuentes primarias. En este caso, se utilizan fuentes secundarias como publicaciones en sitios de internet.

### **3.2.4. Técnicas de investigación.**

Una vez que se cuente con las fuentes de información, debemos de analizarlas y luego evaluar y seleccionar las que sean relevantes con nuestro estudio y descartar las que no sean útiles.

Esta técnica de investigación de fuentes y documentos, nos permitió crear el marco teórico para este estudio. Asimismo, es de suma importancia porque nos permite diseñar el planteamiento del análisis y por supuesto la estructuración de la información.

### **3.2.5. Estudio de la oferta y demanda.**

Con el fin de determinar el estudio de oferta y demanda, se utilizará la fuente primaria como canal de alimentación de información, constituida por medio del usuario o consumidor principal del producto y servicio.

Es por este motivo que se realizará un sondeo por conveniencia que nos obligará a entrar en contacto directo con esta población, para obtener información sobre gustos y preferencias, con el cual los participantes serán seleccionados mediante un muestreo aleatorio simple, tomando en consideración que se cuenta con la población conocida, además que es posible determinar la cantidad de personas que la componen (población de las regiones de zona occidente). Con base en el “focus group”, los participantes serán seleccionados directamente según la información que se desea obtener. La técnica para seleccionar a los entrevistados corresponde a un muestreo no aleatorio en el cual la escogencia es realizada a conveniencia para poder obtener los mejores resultados de interés para el estudio.

### **a) “Focus group”**

El “focus group” se utilizará como técnica de investigación cualitativa con el fin de conocer y estudiar las opiniones y actitudes de nuestro público hacia nuestro modelo de negocio propuesto.

El fin de éste será crear un espacio de opinión recibir el sentir, pensar y cuestionamientos de los futuros clientes. Nos interesa este tipo de herramienta de investigación por su pluralidad, flexibilidad y capacidad de permitir extraer información en un tiempo muy corto.

#### **Metodología**

- Objetivo de estudio: Identificar las opiniones, aceptación y la anuencia de adquirir el servicio descrito
- Segmento de mercado a estudiar: Adultos mayores de 50 años, de la zona de occidente, con diferentes niveles de ingresos económicos entre la media y alta clase.
- Moderador: El moderador será uno de los integrantes del grupo desarrollador de la investigación quien se encargará de hacer las preguntas y guiar el flujo la conversación y evitar que se desvíen en un rumbo que no es el planeado.
- Reclutar los voluntarios: Los integrantes del grupo serán adultos, mayores a los 50 años que actualmente asisten al programa PIAM de la UCR y participarán de forma voluntaria.
- Lugar, herramientas y materiales: Cuestionario sobre los productos, servicios y guion de desarrollo:

1. ¿Qué piensa de la propuesta de servicio? ¿Qué es lo que más le gusta?
  2. Aparte de la opción ofrecida por la UCR, ¿cuáles otras opciones similares conoce, dirigido a adultos mayores?
  3. ¿Cuáles son algunas de las carencias y beneficios que ha identificado en los servicios que reciben actualmente?
  4. ¿Qué tan conveniente es que el servicio esté centralizado en San Ramón?
  5. ¿Cuánto estima usted que costaría adquirir este servicio básico (sin transporte)?
  6. ¿Considera usted que la cafetería debería de estar limitada a adultos mayores (entiéndase mayores a 50 años) o debería de tener acceso también a familiares o invitados menores de 50 años?
  7. ¿Qué le recomendaría al proveedor de este servicio para que le resulte más atractiva esta opción?
- Reunión
  - Regalías: Los participantes serán invitados a un café y bocadillos durante lo dure la sesión
  - Análisis

#### **b) Sondeo**

Se realizará un sondeo a 120 adultos dentro del target objetivo del presente proyecto en la zona de Occidente, específicamente en San Ramón, Grecia, Naranjo y Palmares de diferentes distritos de cada cantón, en el Anexo 5, se muestra en detalle las preguntas realizadas en el sondeo.

### **3.2.6. Campaña de lanzamiento.**

Para realizar un plan de medios efectivos se van a realizar pasos específicos con lo cual se pretende que la campaña sea directa y bien sectorizada por ser específicamente en la zona de San Ramón, tomando en cuenta a aquellas personas que cumplen con nuestro perfil de cliente de esta manera el mensaje llegará directo.

Como parte del proceso para establecer el objetivo de promoción o mercadeo que logre recordación y conciencia de marca, se siguieron los pasos mostrados a continuación:

1. Seleccionar una agencia de publicidad: Es importante que desde el principio la empresa elija una agencia de publicidad la cual le dará seguimiento a la evolución del club. Algunas de las solicitudes que se le van a realizar a la agencia para la campaña son las siguientes:
  - a) Formulación de estrategias creativas: En este punto se pretende realizar una búsqueda de innovación ¿Cómo decir las cosas de forma diferente?, manejo de códigos y lenguajes, arte, estética, construcción de marca, entre otros.
  - b) Control Financiero: Negociación con la agencia y los medios de comunicación, si fuese necesario.
2. Desarrollar un tema creativo: Esto para lograr posicionar nuestro proyecto a la mente del consumidor; además vamos a realizar un tema central de la campaña publicitaria con la que vamos a darnos a conocer en el mercado costarricense.

3. Análisis de marca: Aunque sea una nueva empresa en el mercado costarricense, es necesario realizar análisis de la marca antes de ser lanzado en una campaña publicitaria, tales como:
  - a) Margen de precios según la marca
  - b) Público e interés en general
  - c) Análisis comparativo de la competencia
  
4. Planificación de medios: Es la elección de los medios de comunicación de acuerdo al segmento de mercado al cual va dirigido el producto o servicio. Los medios más conocidos y utilizados son la radio, televisión, prensa, revista y medios digitales como el internet. Algunos componentes para que el plan de medio se ejecute a cabalidad es el siguiente:
  - a) Segmentación: Tener claro el segmento y además de una descripción del público meta al que se va a dirigir.
  - b) Geografía: ¿Dónde se va a dar a conocer el nuevo establecimiento?
  - c) Análisis entre frecuencia y continuidad: Esto se determina junto con la agencia de publicidad.
  - d) Seguimiento y análisis de la competencia: El punto clave es que se debe realizar una investigación exhaustiva y sincera de la situación de competencia; se debe examinar de diferentes maneras tales como:

1. La calidad y el precio.
  2. Posicionamiento de la marca.
  3. Influencia ante los consumidores.
- e) El presupuesto de la campaña.
- f) Establecimiento del calendario de medios: esta muestra cuando se debe distribuir los anuncios y comerciales.
5. Lanzamiento de la campaña: se debe establecer si el lanzamiento se va a realizar de igual manera a través de un medio de comunicación, o por medio de una convocatoria cantonal para los adultos mayores, o alguna actividad especial ya sea propia o que se participen de alguna feria, seminario u otro medio.
6. Continuidad de la campaña: Es necesario establecer la continuidad de publicación a través de los siguientes programas:
- a) Programas por estación; si hay algún tipo de fechas especiales de los cuales podemos aprovechar como el día del adulto mayor (1 octubre). En estos casos la publicidad se programa con mayor fuerza en esas fechas.
  - b) Programas constantes; realizar constantes anuncios por diversos medios de comunicación.

### 3.3. Descripción del concepto de negocio

Se trata de un club de membresía para adultos mayores de 50 años que le permitirá acceder a un plan médico preventivo y beneficios por medio de la red de aliados (por ejemplo: Planes médicos, convenios con gimnasios, terapeutas, etc), además contaremos con un “Counter” o “Hospitality desk” (atención personalizada), que les administrará y ayudará a resolver sus necesidades y actividades. El club contará con una cafetería que servirá como punto de reunión para los afiliados y sus invitados; y como un paquete adicional estaremos brindando servicio de transporte desde nuestra cafetería hasta nuestros aliados. A continuación, se presenta la propuesta del club de membresía:

**Figura 8. Esquema de los servicios de Otoño Índigo**



Figura 8. Diagrama que muestra el proceso para obtener la membresía y los servicios que obtienen los clientes al afiliarse. Fuente. Elaboración propia.

#### **a) Servicios de la propuesta**

- Red de contactos de proveedores de productos y servicios (farmacias, gimnasios, etc)
- Talleres con temas de interés (clases de pintura, informática, lectura)
- Organizar actividades recreativas y deportivas (tours nacionales, yoga, pilates)
- Una cafetería que servirá como punto de encuentro para socializar y a la vez ser un punto de integración (“Hospitality desk”) entre los asociados y el club proveedor de servicios.
- Beneficios exclusivos con empresas aliadas (empresas de transporte, hospedaje, tiendas, vestimenta y calzado, restaurantes)
- Alianza estratégica con servicios médicos (ejemplo: Medicare en Jackson Memorial de San Ramón). (Ver anexo 6).
- “Hospitality desk” de productos y servicios. (Limpieza y mantenimiento de viviendas, masajes, terapeutas, artículos especializados, coordinación de actividades)
- Red de recomendaciones de productos y servicios.

### **3.4. Caracterización y comportamiento de los consumidores**

#### **Perfil del cliente:**

En términos generales el cliente contará con las siguientes características:

- Adultos de ambos sexos
- Con edades a partir de los 50 años
- Caracterizados principalmente por ser adultos mayores, pensionados o tener presencia de un adulto mayor en su familia.
- De clase social media, media alta y alta.

Contamos con dos tipos de cliente:

1. Clientes usuarios / consumidor /comprador (Adulto que compra el servicio para sí mismo): Este cliente se caracteriza por tener 50 años o más y tener la necesidad de adquirir productos y servicios que pueden ser uso cotidiano, de ocio, salud, etc y puede necesitar o estar anuente a recibir ayuda o asesoría en la adquisición de productos y servicios.
2. Clientes cliente comprador (Adulto que compra el servicio para un familiar): Este cliente se va caracterizar por ser un comprador sin ser usuario ni consumidor, ya que este cliente será una persona adulta que aún no está pensionada y se encuentra entre los 50 y 62 años, pero si tiene entre su familia a una persona adulta mayor que supera los 63 años y a la que le ayuda con la compra de productos y servicios específicos, que pueden ser uso cotidiano, de ocio, salud, etc.

La herramienta utilizada para determinar los perfiles se encuentra en el anexo 7.

## **Capítulo 4. Análisis de resultados**

### **4.1. Resultados del estudio de mercado**

#### **4.1.1. Resultados del “Focus group”**

A continuación, se presenta los resultados del “focus group” realizado con adultos mayores del grupo de la Universidad de Costa Rica, Sede de Occidente, el grupo estuvo compuesto por nueve adultos hombres y mujeres. Las respuestas a las preguntas realizadas fueron las siguientes:

#### **1. ¿Qué piensan de la propuesta de servicio? ¿Qué es lo que más le gusta?**

En general las personas entrevistadas coinciden en que es una muy buena propuesta que les ofrece mayores posibilidades de socialización, independencia y compañía ya que en ocasiones se sienten solos y buscan relacionarse con sus compañeros y más que compañeros de grupos son amigos que se reúnen en momentos fuera de los cursos de la Universidad, para tomar café, celebrar cumpleaños y realizar paseos.

Les agrada la idea de cuidar su salud, ser independientes y vivir con mayor calidad de vida, hacen especial énfasis en el precio que deberían pagar por la membresía.

#### **2. Aparte de la opción ofrecida por la UCR ¿Cuál otra opción similar conoce dirigido a adultos mayores?**

- CCSS, cursos de aeróbicos en oficinas de salud rural.

- Centro diurno en el distrito de San Juan, utilizan las instalaciones del salón comunal.
- Clínica Bíblica en San José con paquetes médicos para la tercera edad.
- Centros diurnos con mala fama ya que no cumplen con las obligaciones mínimas como pago de alquiler del lugar, jardinero, cocinera, entre otros; por lo que deben cerrar.

### **3. ¿Cuáles son algunas de las carencias y beneficios que han identificado en los servicios que reciben actualmente?**

#### **Beneficios**

- Mejora de la salud
- Socialización

Los participantes del “focus group” son muy contundentes en decir que 50% de los beneficios son en la salud y 50% en el tema de socialización.

#### **Carencias**

- Falta de constancia en los cursos, ya que tienen que apegarse a los ciclos lectivos de la Universidad, y consideran que necesitan tener cursos todo el año, sin periodos de descanso tan grandes. Ven las consecuencias en su salud física y mental.
- Dan cursos, pero no les dan seguimiento.
- Necesita mejor infraestructura, como piscina, ya que el grupo de natación solo puede recibir 20 personas, ya que es una piscina alquilada en un distrito de San Ramón.

- Charlas de mejor calidad y con temas de su interés, ya que realizan estas sin consultarles los temas que quieren conocer o aprender.
- Falta información sobre cursos y actividades.
- Les gustaría tener seguimiento nutricional, por parte de algún profesional en la materia como complemento a la mejora de su salud.
- Les gustaría tener más información sobre redes sociales y otros temas relacionados a tecnología que les permita estar enterados de asuntos de actualidad y por ejemplo no ser víctimas de estafas.

#### **4. ¿Qué tan conveniente es que el servicio está centralizado en San Ramón?**

Les parece la mejor opción, por cercanía para la mayoría. Mencionan que asisten algunos compañeros de otros cantones como Naranjo, Palmares y Zarceró y una gran parte de los grupos está compuesta por personas de distritos de San Ramón, no precisamente del distrito central.

#### **5. ¿Cuánto estarían dispuestos a pagar por este servicio básico (Membresía)?**

De ¢5000 a ¢10000. Mencionan que es conveniente iniciar con un monto bajo y conforme se va demostrando la calidad del servicio, se pueden aumentar los precios.

**6. ¿Considera que la cafetería debería estar limitada a adultos mayores o debería tener acceso a toda la población? ¿Debería ser solo para miembros del club?**

Consideran que se debe recibir personas de diferentes edades, ya que pueden estar interesados en adquirir el servicio para familiares y también opinan que no se debe limitar solo a los miembros del club, ya que si es abierto al público se tiene la posibilidad de aumentar el número de clientes.

**7. ¿Qué le recomendaría al proveedor de este servicio para hacer más atractiva esta opción?**

- Que el lugar sea cómodo, agradable a la vista.
- Que el establecimiento cumpla con los requerimientos de la Ley 7935 o Ley integral para la Persona Adulta Mayor.
- Tomar en cuenta la opción de aprovechar lugares como restaurantes o salones en la zona que tienen horas con bajo movimiento de clientes y de esta forma no tener que destinar un lugar muy caro y costoso como punto de encuentro.
- Inscribirse en el Ministerio de Economía como PYME, programa de emprendedores.

Para finalizar hicieron énfasis en ofrecer una opción enfocada en la parte espiritual, momentos de reflexión sin entrar en tema de religiones, si consideran que muchos tienen la necesidad de recibir amor, fe y motivación para pensar en un mejor mañana como adultos mayores.

#### 4.1.2. Resultados de las encuestas (sondeo)

Según los resultados en general la membresía enfocada en productos y servicios para el adulto mayor tendrá una buena aceptación dentro de las regiones donde se llevó a cabo la muestra, ya que el 88% de las personas expresaron en las encuestadas que estarían interesadas en adquirirla.

A continuación, se detalla el resultado obtenido en cada una de las preguntas de la encuesta:

**Figura 9. Productos y servicios adquiridos con mayor frecuencia por parte de los adultos mayores en la zona de occidente expresados en cantidad de encuestados.**

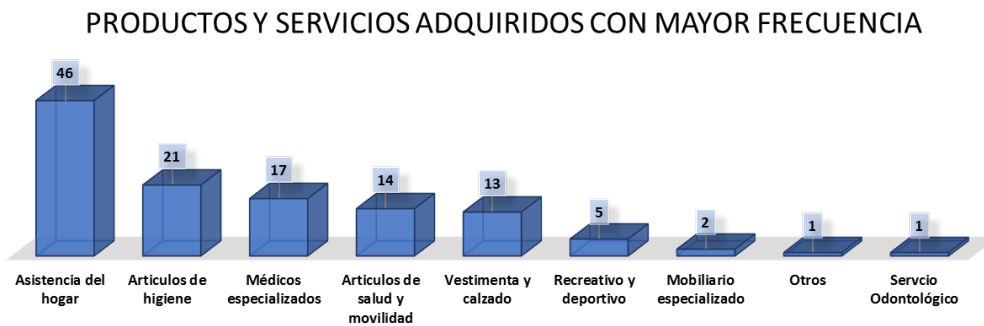


Figura 9. Gráfico donde explica los productos y servicios adquiridos con mayor frecuencia por parte de los adultos mayores en la zona de occidente; donde el que desean adquirir con mayor frecuencia es la asistencia del hogar y el de menor frecuencia es servicio odontológico y otros. Fuente. Elaboración propia.

Como se muestra en la figura 9, los productos y servicios adquiridos con mayor frecuencia por los adultos encuestados son asistencia del hogar, artículos de higiene,

servicios médicos especializados, artículos de salud y movilidad, vestimenta y calzado y con menor frecuencia adquieren productos o servicios recreativos y odontológicos y mobiliario especializado.

En los comentarios recibidos por las personas encuestadas, nos indicaron que reciben atención médica y medicamentos por medio del Seguro Social y que, en caso de requerir servicios externos, en la mayoría de lugares ya les ofrecen descuentos por ser adultos mayores.

**Figura 10. Disposición de los adultos mayores encuestados en la zona de occidente a obtener una membresía expresados en cantidad de encuestados**



Figura 10. Gráfico que muestra que la mayoría si obtendrían una membresía. Fuente. Elaboración propia.

Los resultados obtenidos en la pregunta 2 del cuestionario y mostrados en la figura 10, determinan que los adultos si están dispuestos a obtener una membresía. Los que no

están dispuestos mayoritariamente indican que es debido a razones económicas y por conveniencia como el menor de los factores.

**Figura 11. Beneficios de mayor importancia para los adultos mayores en la zona de occidente expresados en cantidad de encuestados**

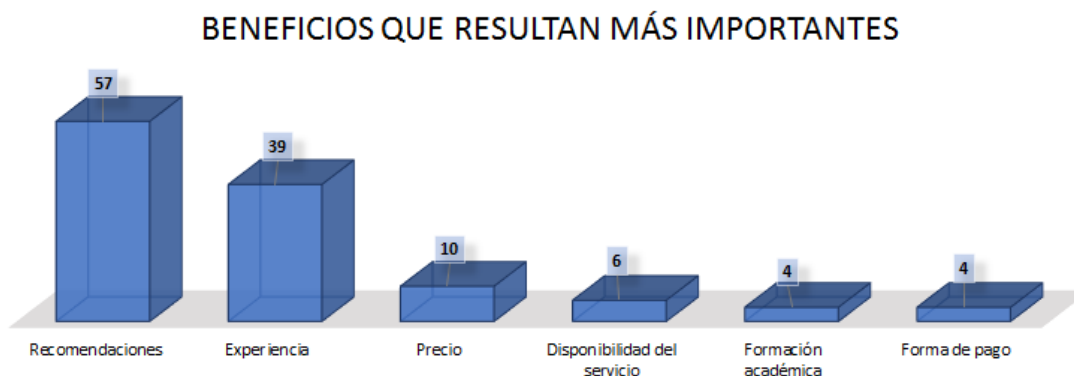


Figura 11. Gráfico que muestra los beneficios de mayor importancia para los adultos mayores, donde predominan recomendaciones y los de menor demanda son formación académica y forma de pago. Fuente. Elaboración propia.

Como muestra la figura 11, los beneficios de la propuesta de negocio ofrecida en cuanto a contratación de servicios que resultan más importantes para las personas encuestadas son recomendaciones, experiencia y precio y en menor importancia la disponibilidad del servicio, formación académica y la forma de pago.

**Figura 12. Monto dispuesto a invertir en la membresía por parte de los adultos mayores de la zona de occidente expresados en cantidad de encuestados**

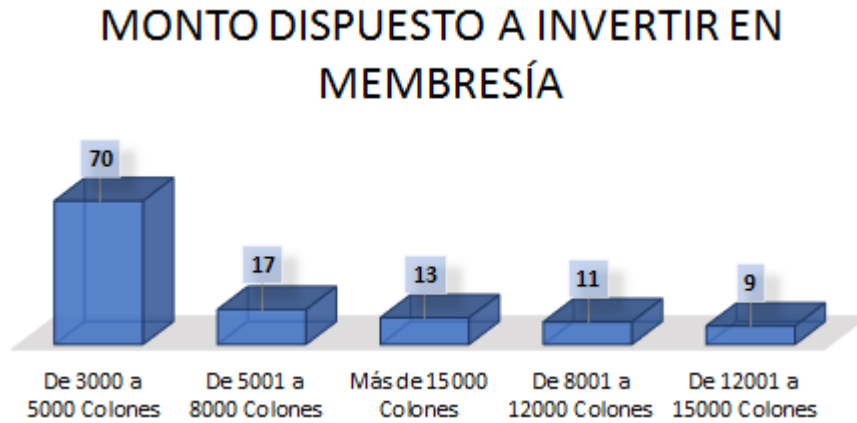


Figura 12. Gráfico que muestra el monto dispuesto a invertir en la membresía por parte de los adultos mayores; donde el de mayor rango es de ₡3000 a ₡5000 y el de menos escogencia es de ₡12000 a ₡15000. Fuente. Elaboración propia.

En cuanto al monto dispuesto a invertir en la membresía, la figura 12 muestra que los adultos se inclinan mayoritariamente por la opción de ₡3000 a ₡5000, sin embargo, es importante destacar que las personas comentaban que es necesario conocer bien el producto y saber que ofrece para poder responder la pregunta con mayor veracidad.

**Figura 13. Importancia de incluir un servicio de transporte especial, enfocado en el adulto mayor, para tener acceso a los beneficios de los productos expresados en cantidad de encuestados**

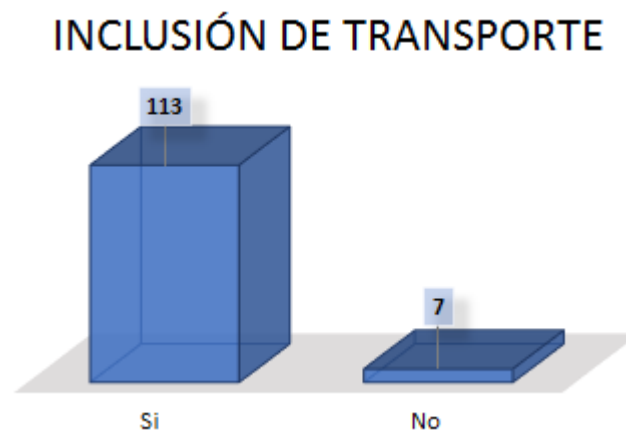


Figura 13. Gráfico que muestra la importancia de incluir el servicio de transporte en la membresía. Fuente. Elaboración propia.

La figura 13, demuestra que al 94% de las personas encuestadas les parece importante incluir un servicio de transporte especial, para tener acceso a los beneficios de los productos.

**Figura 14. Uso de la membresía de forma personal o para personas cercanas expresados en cantidad de encuestados**

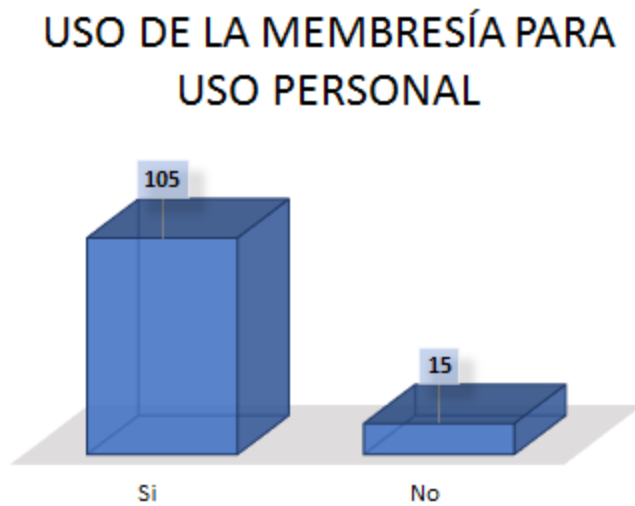


Figura 14. Gráfico que muestra el uso de la membresía de forma personal o para personas cercanas. El gráfico expresa que los adultos mayores elijen usar la membresía a nivel personal. Fuente. Elaboración propia.

El 87,5 % de las personas utilizarían la membresía para uso personal.

**Figura 15. Principales medios de comunicación utilizados para obtener información por parte de los adultos mayores entrevistados en la zona de occidente expresados en cantidad de encuestados**

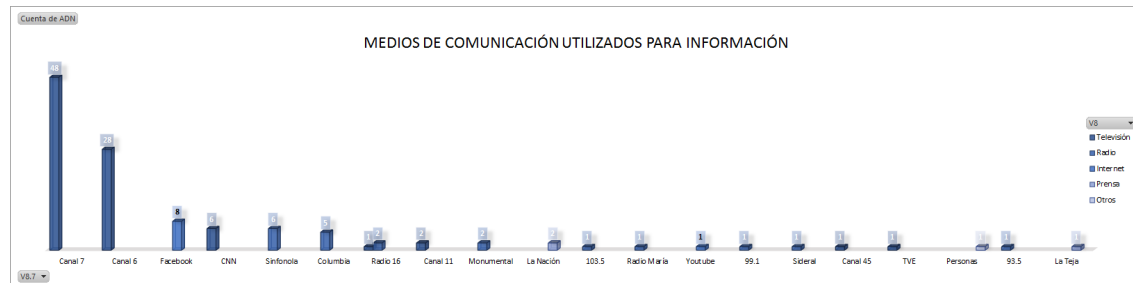


Figura 15. Gráfico que muestra los principales medios de comunicación utilizados para obtener información por parte de los adultos mayores entrevistados. La mayor audiencia es en la televisión (canal 7 y 6) y la de menor son en su mayoría emisoras de radio y la Teja. Fuente. Elaboración propia.

Los resultados muestran que las personas adultas utilizan principalmente la televisión como medio para obtener información, siendo el canal 7 de Teletica y canal 6 de Repretel los más importantes. En segundo lugar, de importancia las redes sociales como “facebook” y la radio como medio de menor importancia.

Finalmente se consultó a los encuestados el nivel de ingreso con el que cuentan, los resultados se muestran en la figura 16.

**Figura 16. Ingreso mensual percibido por los adultos mayores entrevistados en la zona de occidente**

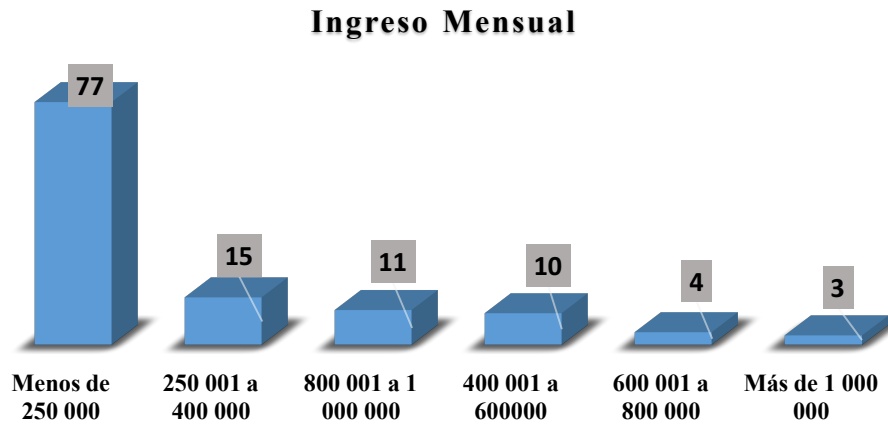


Figura 16. Gráfico que muestra el ingreso mensual de los adultos mayores, donde el 77% tienen un ingreso menor de ¢250.000. Fuente. Elaboración propia.

La mayoría de los adultos encuestados tienen un ingreso económico de menos de ¢250.000 y la minoría presentan ingresos mayores a ¢1.000.000.

## 4.2. Resultados del estudio técnico

### 4.2.1. Análisis del gran entorno

El Análisis PESTEL muestra que el proyecto tiene un riesgo global (48%) cercano al valor de riesgo bajo (40%). Las tendencias culturales, científicas y ambientales muestran los valores más bajos, mientras que las tendencias políticas, económicas y legales se acercan más al valor de riesgo medio.

**Tabla 1. Análisis PESTEL**

(A) FACTOR / SUBFACTOR DE RIESGO	NOTA	RIESGO BAJO	RIESGO MEDIO	RIESGO ALTO
1. Tendencias políticas	60%	0,4	0,7	1
2. Tendencias económicas	66%	0,4	0,7	1
3. Tendencias socio - culturales	24%	0,4	0,7	1
4. Tendencias científicas y tecnológicas	20%	0,4	0,7	1
5. Tendencias ambientales	40%	0,4	0,7	1
6. Tendencias legales	62%	0,4	0,7	1
<b>Promedio</b>		0,4	0,7	1
<b>Promedio global</b>	<b>48%</b>	<b>0,4</b>	<b>0,7</b>	<b>1</b>

Tabla 1. Herramienta utilizada para medir y determinar las tendencias políticas, económicas, socio-culturales, científicas y tecnológicas, ambientales y legales. Fuente. Elaboración propia.

#### **Desarrollo y descripción de cada tendencia.**

1. En la sección de tendencias políticas se consideró que la política fiscal del país en los próximos años podría ser un punto importante a considerar ya que podría tener algún nivel de impacto en el modelo del negocio.

**Figura 17. Tendencia de política fiscal**

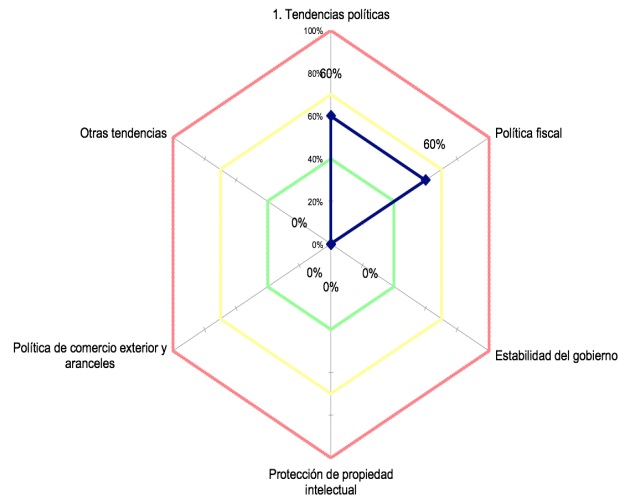


Figura 16. Gráfico que muestra la tendencia de la política fiscal donde se ve un incremento en el mismo. Fuente. Elaboración propia.

2. En cuanto a las tendencias económicas principalmente se valora que el PIB nacional, la inflación y otros factores como las tasas de interés, infraestructura, y fuerza laboral nacional podrían afectar en la capacidad y la intención de adquisición de productos y servicios tanto dentro de nuestro mercado meta como a nivel país, pudiendo repercutir negativamente en el negocio.

**Figura 18. Tendencia económica del PIB**

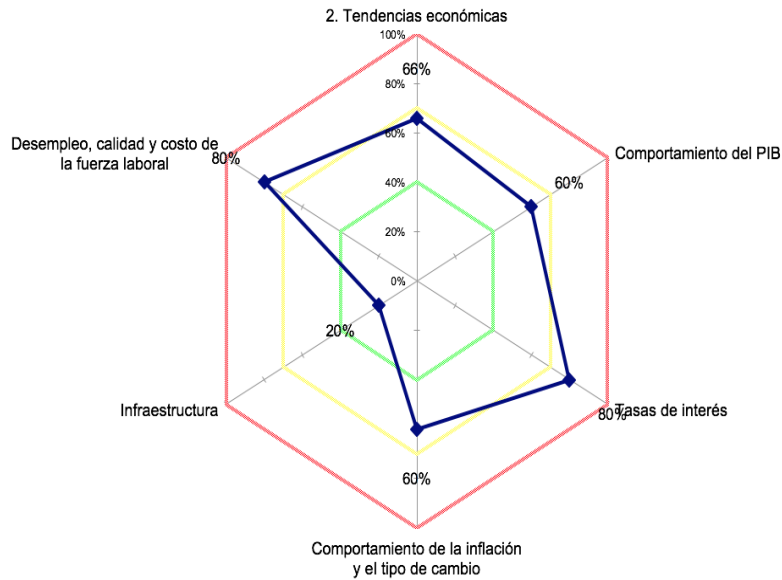


Figura 17. Gráfico que muestra la tendencia económica del PIB. Fuente. Elaboración propia.

3. En las tendencias socioculturales se considera que el comportamiento demográfico a pesar de que en otros ámbitos es un problema por el envejecimiento de la población para el proyecto no es un riesgo por el contrario se está viendo como una oportunidad de negocio. Sumado a esto la educación y cultura creciente elevan el respeto, preocupación y ayuda al adulto mayor.

**Figura 19. Tendencia sociocultural**

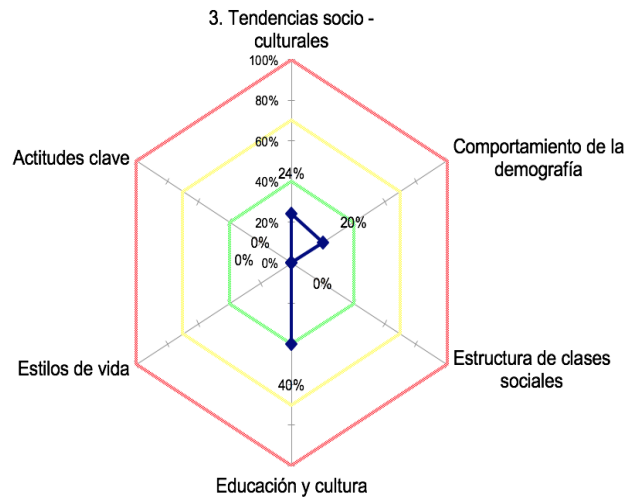


Figura 18. Gráfico que muestra la tendencia sociocultural. Fuente. Elaboración propia.

4. Las tendencias tecnológicas representan un riesgo menor en el tanto que se aprovechen y utilicen como herramientas de optimización, ahorro de tiempo y recursos para todas las partes.

**Figura 20. Tendencia científica y tecnológica**

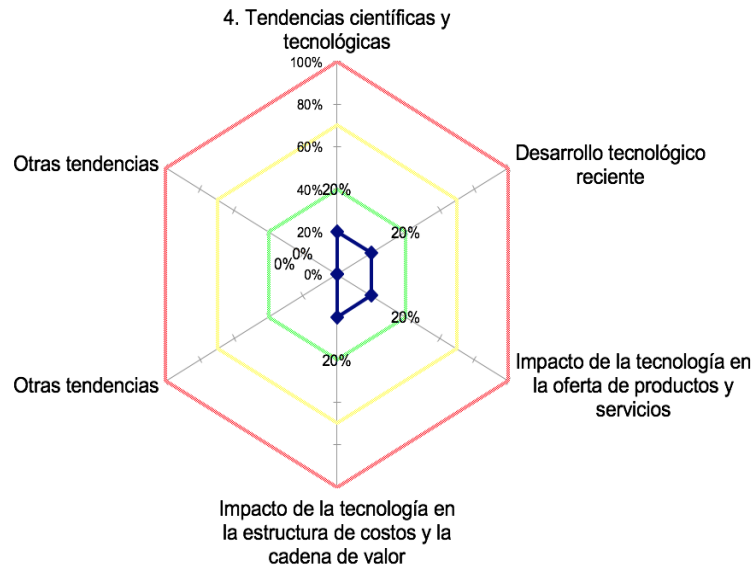


Figura 19. Gráfico que muestra la tendencia científica y tecnológica. Fuente. Elaboración propia.

5. Las tendencias ambientales cada día más son una preocupación nacional que favorece a todos, los grupos de personas que se identifican con el tema y favorecen a las empresas que comparten la ideología.

**Figura 21. Tendencias ambientales**

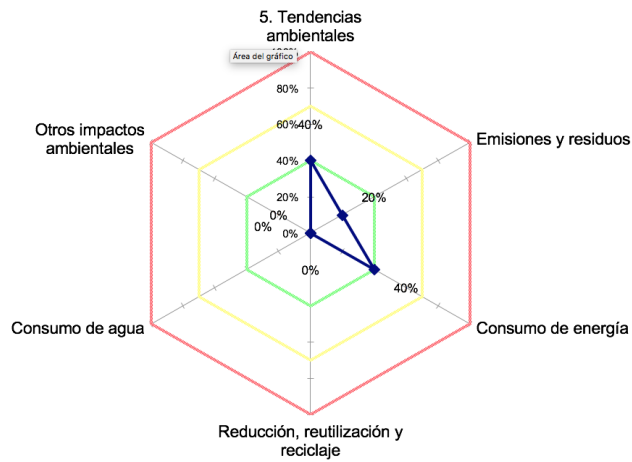


Figura 20. Gráfico que muestra las tendencias ambientales. Fuente. Elaboración propia.

6. En la tendencias legales lo más destacable es la nueva reforma procesal laboral que puede modificar algunos temas legales obrero patronales, y la inexperiencia en esta rama podría llegar a inducir en errores y gastos no contemplados.

**Figura 22. Tendencias legales**

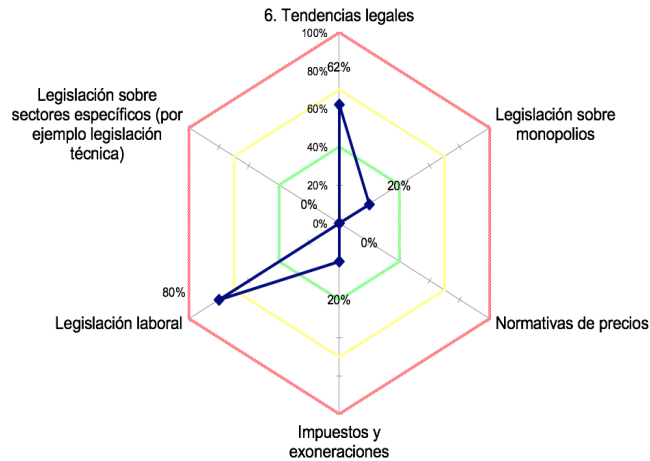


Figura 21. Gráfico que muestra las tendencias legales. Fuente. Elaboración propia.

#### 4.2.2. Análisis del entorno cercano

En cuanto al análisis de las cinco fuerzas, ninguna de ellas llega a estar como un riesgo medio pero se considera que un factor como el poder negociador de los clientes podría ser una área sensible ya que puede existir una resistencia y no verse atraídos por la propuesta de valor conduciéndolos a que ellos por si solos se comuniquen con los proveedores y aliados.

La rivalidad más directa se encuentra fuera de nuestra zona de acción y otros posibles sustitutos se especializan más en atención y cuidado en las áreas de la salud de adultos, la cual no es nuestra área de acción.

Los proveedores de productos especializados son pocos en el país por lo que es importante mantener opciones y buenas alianzas que propicien una buena relación comercial.

**Tabla 2. Análisis del entorno cercano**

(A) FACTOR / SUBFACTOR DE RIESGO	NOTA	RIESGO BAJO	RIESGO MEDIO	RIESGO ALTO
1. Intensidad de la rivalidad	61%	0,4	0,7	1
2. Poder negociador de los clientes	69%	0,4	0,7	1
3. Poder negociador de los proveedores	56%	0,4	0,7	1
4. Competidores potenciales	40%	0,4	0,7	1
5. Productos sustitutos	40%	0,4	0,7	1
<b>Promedio</b>	<b>60%</b>	<b>0,4</b>	<b>0,7</b>	<b>1</b>

Tabla 2. Herramienta que analiza el entorno cercano del club, tomando en cuenta la intensidad de la rivalidad en un 61%, el poder negociador de los clientes 69%, poder negociador de los proveedores 56%, competidores potenciales 40% y productos sustitutos en un 40%. Fuente. Elaboración propia.

**Figura 23. Competidores potenciales**

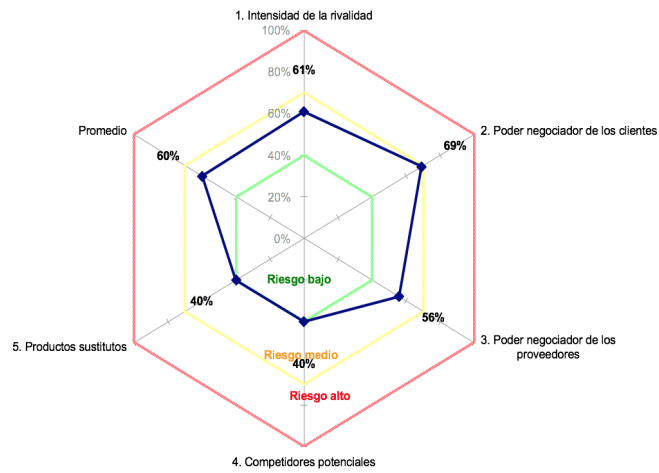


Figura 22. Gráfico que muestra los competidores potenciales. Fuente. Elaboración propia.

### 4.2.3. Análisis de Macrolocalización

Para el análisis de macrolocalización se consideraron los cantones de San Ramón, Naranjo, Palmares, Grecia y Atenas.

**Figura 24. Mapa con los cantones a investigar**

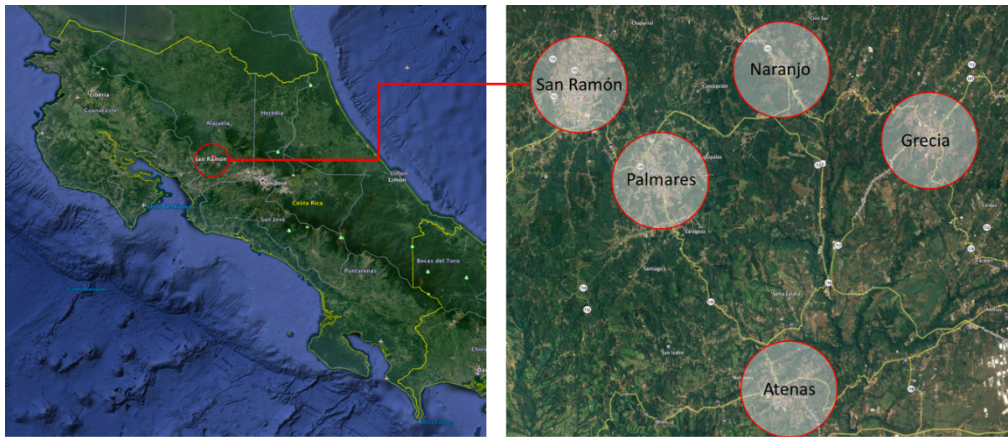


Figura 23. Imágenes donde muestran los cantones a realizar la investigación. Fuente. Imagen satelital en “google earth”. Adaptado por: elaboración propia.

Para efectos de definir la macrolocalización, se definieron los siguientes factores con el peso relativo para cada uno de ellos:

**Tabla 3. Factores relacionados con la macrolocalización**

Número	Factores para Macrolocalización	Peso Relativo
1	Índice de Competitividad cantonal	25%
2	Distancia inter cantonal	25%
3	Distancia a puntos estratégicos	15%
4	Población	20%
5	Índice de Desarrollo Social	15%
	<b>Total</b>	<b>100%</b>

Tabla 3. Herramienta que muestra los factores relacionados con la macrolocalización y su peso en porcentaje; donde se utilizan el índice de competitividad cantonal (25%), la distancia inter cantonal (25%), la distancia a puntos estratégicos (15%), población (20%) y el índice de desarrollo social (15%). Fuente. Elaboración propia.

#### **4.2.4. Índice de Desarrollo Social (IDS)**

El Índice de Desarrollo Social (IDS) (MIDEPLAN, 2013) es un instrumento que nos permite priorizar las zonas más rezagadas con el fin de reducir las brechas socioeconómicas que aquejan a la población. El IDS se conceptualiza en términos que la población tenga acceso a disfrute de un conjunto de derechos básicos, que se agrupan en cuatro dimensiones: Económica, participación social, salud y educación.

**Tabla 4. IDS por cantón de la zona de atracción**

Cantón	IDS	Nota	Puntos obtenidos
San Ramón	60,8	73,70	<b>11,05</b>
Naranjo	55,2	66,91	<b>10,04</b>
Palmares	82,5	100,00	<b>15,00</b>
Grecia	56,7	68,73	<b>10,31</b>
Atenas	77,3	93,70	<b>14,05</b>

Tabla 4. Herramienta que calcula las zonas de atracción por cantón tomando en cuenta el IDS. Los puntos obtenidos son San Ramón (11,05), Naranjo (10,04), Palmares (15,00), Grecia (10,31) y Atenas (14,05). Fuente. Elaboración propia

El IDS colocaría a San Ramón en tercer lugar. De esta forma se estaría posicionando a Palmares y a Atenas como zonas de mayor desarrollo social en comparación a los demás cantones en estudio.

#### **4.2.5. Índice de Competitividad Cantonal (ICC)**

En materia de competitividad, en términos generales los cinco cantones en estudio ocupan posiciones privilegiadas con respecto al resto de los cantones del país. Es importante mencionar que este es de los factores de mayor peso en el análisis, principalmente por considerarse un índice bastante integral que valora la competitividad cantonal.

El Índice de Competitividad Cantonal (ICC) nos permitirá comparar los cantones en estudio como se muestra a continuación (Ver Anexo 8).

**Tabla 5. Posición de acuerdo al índice de competitividad cantonal 2011**

Cantón	Posición nacional	Nota obtenida	Puntos obtenidos
San Ramón	38	19,05	<b>4,76</b>
Naranjo	24	85,71	<b>21,43</b>
Palmares	21	100,00	<b>25,00</b>
Grecia	22	95,24	<b>23,81</b>
Atenas	34	38,10	<b>9,52</b>

Tabla 5. Herramienta que calcula el índice de competitividad cantonal. Los puntos obtenidos son San Ramón (4,76), Naranjo (21,43), Palmares (25,00), Grecia (23,81) y Atenas (9.52). Fuente. Elaboración propia

En este caso, Palmares se encuentra en el primer puesto con base en el Índice de Competitividad Cantonal en el 2011. De último lugar, tenemos a San Ramón con una posición nacional de 38.

#### **4.2.6. Distancia inter cantonal**

Se consideró el peso relativo en este factor de 25%, porque se pretende que el local sea ubicado en un lugar lo más equidistante entre todos los cantones involucrados dentro de la zona de atracción, con el fin de que sea accesible a todos ellos. Para determinar la distancia entre cantones, se tomaron como punto de referencia las cabeceras de cada cantón, utilizando como instrumento de cálculo de distancias el siguiente calculador de distancias por carretera: <http://www.southerncostarica.biz/spanish/distancias-entre-ciudades.php>.

Los valores obtenidos por cabecera de cantón fue la siguiente:

**Tabla 6. Valoración relativa inter cantonal**

Cantón	Atenas	Grecia	Palmares	Naranjo	San Ramón	Distancia total	Nota	Puntos obtenidos
San Ramón	22	29	7	21	-	79	76,56	<b>19,14</b>
Naranjo	29	17	19	-	21	86	65,63	<b>16,41</b>
Palmares	15	23	-	19	7	64	100,00	<b>25,00</b>
Grecia	21	-	23	17	29	90	59,38	<b>14,84</b>
Atenas	-	21	15	29	22	87	64,06	<b>16,02</b>

Tabla 6. Herramienta que calcula la valoración relativa inter cantonal. Los puntos obtenidos son San Ramón (19,14), Naranjo (16,41), Palmares (25,00), Grecia (14,84) y Atenas (16,02). Fuente. Elaboración propia

Como se observa en el cuadro anterior, Palmares es la cabecera de cantón más equidistante, con un total de 64 Kilómetros (menor distancia), luego San Ramón con un total de 79 Kilómetros.

#### **4.2.7. Distancia puntos estratégicos**

A este factor se le atribuye un peso del 15%. Se consideran las cabeceras de provincia como los puntos estratégicos, principalmente por la influencia poblacional y de vías de comunicación que tienen con la zona de atracción.

**Tabla 7. Valoración relativa inter cantonal con base en la distancia de puntos estratégicos**

Cabecera Cantón	San José	Alajuela	Heredia	Distancia total (km)	Nota	Puntos obtenidos
San Ramón	59	44	52	155	38,54	<b>5,78</b>
Naranjo	54	39	47	140	54,17	<b>8,13</b>
Palmares	53	39	47	139	55,21	<b>8,28</b>
Grecia	47	23	41	111	84,38	<b>12,66</b>
Atenas	36	26	34	96	100,00	<b>15,00</b>

Tabla 7. Herramienta que calcula la valoración relativa inter cantonal con base en la distancia de puntos estratégicos. Los puntos obtenidos son San Ramón (5,78), Naranjo (8,13), Palmares (8,28), Grecia (12,66) y Atenas (15,00). Fuente. Elaboración propia

Como podemos ver en el cuadro anterior, Atenas por la distancia de 96 Kilómetros, determinar a este cantón como el de mayor puntaje. Por esta misma relación, San Ramón quedaría en último lugar.

#### **4.2.8. Población**

En este factor determinante para el estudio, con un peso porcentual del 20, la población nos define un recurso fundamental con base en la justificación de este estudio. En este caso, San Ramón representaría el cantón con la nota más alta, de 100, por contener a la mayoría de la población entre los cantones en estudio.

**Tabla 8. Valoración relativa inter cantonal con base en la población cantonal**

Cantón	Población	Nota	Puntos obtenidos
San Ramón	83939	100,00	<b>20,00</b>
Naranjo	43797	52,18	<b>10,44</b>
Palmares	36279	43,22	<b>8,64</b>
Grecia	82489	98,27	<b>19,65</b>
Atenas	26420	31,48	<b>6,30</b>

Tabla 8. Herramienta que calcula la valoración inter cantonal con base en la población cantonal. Los puntos obtenidos son San Ramón (20,00), Naranjo (10,44), Palmares (8,64), Grecia (19,65) y Atenas (6,30). Fuente. Elaboración propia

#### **4.2.9. Resumen de valoraciones con base en los factores estudiados**

Considerando las valoraciones anteriores de cada uno de los factores, relacionados con los cinco cantones analizados se obtienen los siguientes valores:

**Tabla 9. Resumen de valores relacionados con los cinco cantones**

Cantón	Competitividad Cantonal 25%	Distancia intercantonal 25%	Distancia puntos estratégicos 15%	Población 20%	IDS 15%	Total
San Ramón	13,82	25,00	16,55	8,64	13,62	<b>77,63</b>
Naranjo	14,47	22,78	19,26	10,44	15,00	<b>81,95</b>
Palmares	25,00	21,52	16,45	6,30	20,35	<b>89,62</b>
Grecia	15,79	29,75	20,71	19,65	13,99	<b>99,89</b>
Atenas	22,37	22,47	15,00	20,00	19,07	<b>98,91</b>

Tabla 9. Herramienta que muestra el resumen de valores relacionados con los cinco cantones. Los puntos obtenidos son San Ramón (77,63), Naranjo (81,95), Palmares (89,62), Grecia (99,89) y Atenas (98,91). Fuente. Elaboración propia

En este caso podemos determinar que San Ramón no sería la zona de mayor atracción como punto de localidad o venta para este proyecto, en comparación con el resto de cantones analizados que se encuentran dentro de la zona de atracción en estudio. Sin embargo, será visto este cantón como punto de partida por conveniencia del inversionista quien reside en este mismo cantón. Esto permitirá un mayor control inicial en el desarrollo del proyecto una vez implementado, dejando al resto de cantones como puntos estratégicos de inversión en caso de una expansión o diversificación del negocio. Tomando como puntos principales de atracción a Grecia, Atenas y Palmares, respectivamente en ese orden.

#### **4.2.9.1. Evaluación de macrolocalización**

En la evaluación de macrolocalización tomamos en consideración a San Ramón como único cantón, con base en la necesidad del inversionista de realizar la propuesta inicialmente en este cantón.

Bajo criterio de experto, se evaluaron los factores críticos de macrolocalización con el fin de obtener una valoración relativa de este punto en específico.

Finalmente obtuvimos una evaluación del 82% (Ver anexo 9) el mercado y precios define el factor crítico de mayor peso.

#### **4.2.9.2. Evaluación de microlocalización**

En la evaluación de microlocalización parte de la misma consideración, enfocando a San Ramón como único cantón viable para este proyecto y analizando comparativamente distritos dentro de este cantón. Tomando en consideración bajo criterio de experto, a San Ramón centro, San Juan y a San Rafael como distritos viables en este análisis.

Se logró determinar (Ver anexo 10) que San Ramón Centro es el distrito de mayor valoración relativa con un 94% y luego San Juan con un 86%, ambos sobre San Rafael que obtuvo un 84%.

Es importante comentar que la cercanía al mercado es el factor de mayor relevancia en este análisis. La alta dependencia a este factor y los estudios realizados previamente, definen que la cercanía del negocio al público meta tiene una significancia muy importante.

### **Opciones de establecimientos**

Se seleccionaron cuatro opciones de establecimientos que presentan gran compatibilidad respecto a las características y necesidades del proyecto entre las principales características consideradas son las siguientes:

- Tamaño de local comercial.
- Posibilidades de crecimiento físico
- Costo de alquiler mensual
- Ubicación
- Parqueo existente
- Servicios básicos
- Facilidades de accesibilidad para personas con movilidad limitada o facilidad de acondicionar el espacio.

A continuación, se presentan disponibilidad de las principales opciones de ubicación:

**Tabla 10. Opciones de microlocalización del club de membresía**

Características	Opciones de Ubicacion			
	Opcion 1	Opcion 2	Opcion 3	Opcion 4
Ubicacion	San Ramon, distrito central	San Ramon, distrito central	San Ramon, distrito central	San Ramon, distrito central
Tamaño (M2)	270	142	140	180m2
Cant. Parqueos	2	2	4	40
Costo mensual (\$)	2000	1500	1700	1500
Posibilidad de expansion	Si	No	Si	Si
Accesibilidad	Si	Si	Si	Si
Contacto	8855 5572	8308 4838	8308 4838	8823 4040
Descripcion	Residencia de gran tamaño, con gran cantidad de habitaciones. ubicada en el centro dentro de una zona de transición de área residencial a comercial, cuenta con 4 habitaciones, un salón grande, cocina, cuarto de pilas y patio grande.	Antigua vivienda remodelada para utilizarse con propósito comercial, cuenta con salón grande, dos habitaciones y un patio grande. El local cuenta con todos los servicios con buena ubicación a 150m del parque.	Local comercial dentro de un pequeño centro comercial, frente a calle principal de acceso a San Ramon, ubicado a 300m del parque, construcción en block y cuenta con todos los servicios.	Pequeño centro comercial en la afueras de San Ramon, frente a carretera interamericana, cuenta con todos los servicios, construida en block y consta de 2 grandes salones de 90m2 cada uno

Tabla 10. Herramienta que muestra las características (ubicación, tamaño, cantidad de parqueos, costo, posibilidad de expansión, accesibilidad, contacto y descripción); para elegir entre cuatro opciones la microlocalización del club de membresía. Fuente. Elaboración propia.

### **Microlocalización definitiva**

De las cuatro opciones evaluadas, se seleccionó la opción número uno, esta opción cuenta con una excelente ubicación al encontrarse a escasos 150 metros cuadrados del parque central de San Ramón, siendo este el punto central y epicentro del bloque comercial de San Ramón.

Esta ubicación estratégica nos ubica a no más de 300 metros cuadrados de las principales paradas y terminales de buses, supermercados, comercios, empresas suplidoras de servicios, restaurantes; lo que permite fácil acceso de los usuarios y suplidores de suministros.

El costo mensual es un poco más elevado que los demás, sin embargo, el tamaño y

la distribución interna eran bastante favorables para desarrollar el proyecto y a disminuir nuestros costos en acondicionar el espacio. Cuenta con todas las facilidades de servicios públicos y accesibilidad.

Este local comercial es una antigua vivienda de familias de clase alta que quedaron atrapadas en una zona de transición de residencial a comercial por lo que los propietarios decidieron darle un cambio de uso y alquilarlo con fines comerciales.

Esto nos favorece ya que cuenta con recintos internos existentes que son los que utilizaremos como espacios para impartir cursos, talleres, acondicionar área de cocina, oficinas, etc, además de una gran área abierta que servirá para crear el área de café.

**Figura 25. Ubicación del club de membresía**



Figura 25. Imagen que muestra la de ubicación del proyecto. Fuente. Elaboración propia.

#### **4.2.10 Análisis FODA para la formulación de la estrategia**

En seguimiento para poder formular una estrategia apropiada del club especializado en adulto mayor Otoño Índigo, se utilizará el análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) detallado en la siguiente figura, el cual muestra el análisis de los elementos básicos de competencia y factores críticos de éxito, para dar pie a la escogencia de la estrategia a seguir.

A continuación el desarrollo del FODA para el club de membresía:

**Figura 26. Análisis FODA**

		Favorable	No favorable	
Interno	Fortalezas	<p>Espacio físico disponible (hospitality desk y cafetería).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ubicación geográfica</li> <li>• Personal especializado y capacitado.</li> <li>• Sistema de información a la medida.</li> <li>• Administración personalizada de actividades.</li> </ul>	Debilidades	<p>Capital inicial y recursos económicos limitados.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de experiencia en el negocio.</li> <li>• Riesgo de ser pioneros en nuevos mercados.</li> <li>• Alta dependencia de proveedores y aliados.</li> </ul>
	Oportunidades	<p>Penetración y expansión del mercado.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremento en el consumo especializado por la evolución en cultura y educación hacia adultos mayores.</li> <li>• Sistema de información que fortalezca y blinde la operación.</li> </ul>	Amenazas	<p>Incremento en los costos de productos y servicios a causa de una posible reforma fiscal.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Situación degradada a futuro de régimen de pensiones.</li> <li>• Apertura de otra opción similar en el cantón de San Ramón.</li> <li>• Reforma procesal laboral (Ley No. 9343).</li> </ul>
Externo				

Figura 26. Herramienta que muestra los resultados del análisis del FODA (fortalezas, debilidades, Oportunidades y amenazas). Fuente. Elaboración propia.

## **1. Fortalezas de la estrategia.**

- a) Espacio físico disponible (“Hospitality desk” y cafetería); el espacio físico centralizado y enfocado en adulto mayor, nos permite incorporar elementos tangibles tales como el “Hospitality desk” y la cafetería. Esto resulta en un elemento diferenciador, por ende una fortaleza de gran importancia para esta propuesta.
- b) Ubicación geográfica; al no existir una propuesta que sea integral para el adulto mayor enfocado en San Ramón, nos permite diseñar una oferta personalizada que traduce en una fortaleza para el público meta específico del cantón y del resto de la zona de atracción.
- c) Personal especializado y capacitado; se estará presentando la oferta con algunas figuras protagonistas, por ejemplo el orientador, así como la persona encargada del “Hospitality desk”, los cuales serán también la cara de la empresa.
- d) Sistema de información a la medida; es fundamental contar con un sistema de información. Esto nos va a permitir registrar y administrar de forma personalizada cada uno de los clientes. Es importante considerar que sea un sistema de información modular que nos permita evolucionar la plataforma de la herramienta conforme la base de datos y el negocio crezcan y exijan esta expansión.
- e) Administración personalizada de actividades; este punto va de la mano con el sistema de información a la medida y el personal capacitado, específicamente la

persona encargada del “Hospitality desk”.

## **2. Debilidades de la estrategia.**

- a) Capital inicial y recursos económicos limitados; se cuenta con un solo inversionista con un capital inicial limitado, así como recursos limitados que tendrán que ser soportados bajo la misma operación de la empresa. Esto representa una debilidad importante ante una potencial competencia que cuente con mayores recursos económicos.
  
- b) Falta de experiencia en el negocio; la inversionista es una persona emprendedora pero con una experiencia limitada en este ámbito.
  
- c) Riesgo de ser pioneros en nuevos mercados; sin duda es una debilidad que expone al negocio ante una eventual competencia. Esta sería la primera modalidad de negocio de un club dirigido a adultos mayores en San Ramón, con un concepto de “Hospitality desk”.
  
- d) Alta dependencia de proveedores y aliados; la calidad del servicio está definida por la misma red de aliados. Asimismo, los servicios ampliados dependen de nuestros aliados, por ende de una tercera parte no relacionada directamente con el núcleo de la operación.

### **3. Oportunidades de la estrategia.**

- a) Penetración y expansión del mercado; se realizó un análisis de macrolocalización en el cual nos define las mejores opciones de localización en caso de una eventual expansión del negocio que nos permita penetrar a mercados fuera de San Ramón, con una propuesta de un espacio físico disponible.
  
- b) Incremento en el consumo especializado por la evolución en cultura y educación hacia adultos mayores; diversificar los servicios conforme la evolución del mismo mercado.
  
- c) Sistema de información que fortalezca y blinde la operación; conforme la evolución del negocio y la captación de nuevos miembros en el transcurso del tiempo, el sistema de información nos va a ayudar a crear una base de datos lo suficientemente valiosa para poder blindar el negocio y por supuesto expandirlo a nuevos aliados en una estructura de economía a escala.

### **Amenazas de la estrategia.**

- a) Incremento en los costos de productos y servicios a causa de una posible reforma fiscal; el tema de la reforma fiscal en Costa Rica, resulta en una potencial amenaza que afectaría directamente los costos de la operación.
  
- b) Situación degradada a futuro de régimen de pensiones; esto estaría afectando los ingresos del adulto mayor. Sin duda limitaría el público meta principalmente por el

acceso económica a esta propuesta.

- c) Apertura de otra opción similar en el cantón de San Ramón; la competencia resultaría en una amenaza latente y de gran importancia si está enfocada en una propuesta de negocio similar y basada en alguno de los cantones que se encuentran dentro de la zona de atracción.
  
- d) Reforma procesal laboral (Ley No. 9343); esta ley sensibiliza la operación por lo cual la administración debe de ir en línea con el compromiso de calidad operativa.

#### **4.2.11. Elementos básicos de la competencia.**

Los beneficios, la ubicación y el precio, se identifican como los elementos más importantes que distinguen a la propuesta de oferta diseñada, por supuesto que permitirán que el proyecto tenga éxito. Esto debe de estar alineado con la red de aliados, para que de esta forma se mantenga un control paramétrico de la calidad y oferta esperada.

#### **Análisis interno y externo.**

En la siguiente figura, logramos a través del estudio estratégico, definir la matriz interna / externa, que nos permite determinar la estrategia recomendada.

**Figura 27. Matriz de la competencia (interna y externa)**

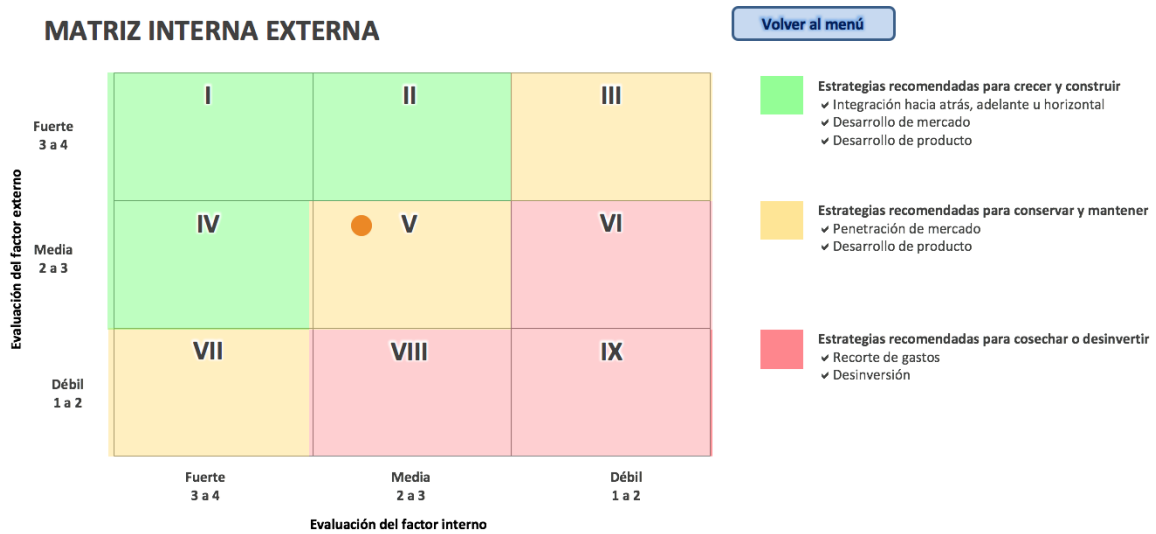


Figura 27. Herramienta que utiliza una matriz para determinar la competencia tanto interna como externa del club de membresía. Fuente. Elaboración propia.

Como podemos notar, nos encontramos en el quinto cuadrante, que nos define como estrategias recomendadas para conservar y mantener, considerando penetración de mercado y desarrollo de producto.

En otras palabras, dependemos de una eficiente penetración de mercado empezando por San Ramón y un desarrollo, así como conocimiento del producto y servicios ofrecidos por el club Otoño Índigo.

#### 4.2.12. Selección de la estrategia.

La estrategia por la cual estaríamos optando es por la personalización del servicio para penetrar eficientemente el mercado, así como la focalización en San Ramón para atender adecuadamente la zona de atracción definida. El mismo servicio y el precio estarían marcados por los beneficios que se estarán brindando a través de nuestra red de aliados.

### 4.3 Propuesta del plan de mercadeo

#### 4.3.1 Objetivos del plan de mercadeo

##### Propuestas

Las propuestas se presentan por medio de tres objetivos fundamentales que son de guía para que el desarrollo de este proyecto se pueda realizar con argumentos sólidos y concretos.

A continuación, los objetivos establecidos y el desarrollo de cada uno:

##### 1) Objetivo de ventas o ingresos

Cuantificar los ingresos del club Otoño Índigo en un periodo de 6 años.

**Tabla 11. Precios de servicios**

Tipo	Precio base	Incremento anual
Membresía	₡5.000	20,00%
Cafetería	₡2.800	10,00%
Comisiones aliados	₡5.000	5,00%

Tabla 11. Herramienta que muestra el cálculo de los precios de los servicios a ofrecer en tres rubros que son: membresía (precio base ₡5000 e incremento anual 20,00%), cafetería (precio base ₡2800 e incremento anual 10,00%) y comisiones aliados (precio base ₡5000 e incremento anual 5,00%). Fuente. Rodríguez, Rony; Martínez, Bernal (2017). Adaptado por: elaboración propia.

**Tabla 12. Proyección de precios**

Tipo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6 (para estimación de capital de trabajo)
Membresía	₡5.000	₡6.000	₡7.200	₡8.640	₡10.368	₡12.442
Cafetería	₡2.800	₡3.080	₡3.388	₡3.727	₡4.099	₡4.509
Comisiones aliados	₡5.000	₡5.250	₡5.513	₡5.788	₡6.078	₡6.381

Tabla 12. Herramienta que muestra la proyección de precios en seis años con una estimación en capital de trabajo en membresía de ₡12.442, cafetería ₡4.509 y comisiones aliados ₡6.381. Fuente. Rodríguez, Rony; Martínez, Bernal (2017). Adaptado por: elaboración propia.

**Tabla 13. Cantidades**

Tipo	Cantidad base anual	Incremento anual
Membresía	250	20,00%
Cafetería	16.800	10,00%
Comisiones aliados	250	20,00%

Tabla 13. Herramienta que muestra el cálculo de la cantidades en membresía (cantidad anual 250 e incremento anual 20,00%), cafetería (cantidad anual 16.800 e incremento anual 10,00%) y comisiones aliados (cantidad anual 250 e incremento anual 20,00%). Fuente. Rodríguez, Rony; Martínez, Bernal (2017). Adaptado por: elaboración propia.

**Tabla 14. Proyección de cantidades**

Tipo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6 (para estimación de capital de trabajo)
Membresía	250	300	360	432	518	622
Cafetería	16.800	18.480	20.328	22.361	24.597	27.057
Comisiones aliados	250	300	360	432	518	622

Tabla 14. Herramienta que muestra la proyección de cantidades en seis años con una estimación en capital de trabajo en membresía de 622, cafetería 27.057 y comisiones aliados 622. Fuente. Rodríguez, Rony; Martínez, Bernal (2017). Adaptado por: elaboración propia.

**Tabla 15. Ingresos proyectados**

Tipo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6 (para estimación de capital de trabajo)
Membresía	₡1.250.000	₡1.800.000	₡2.592.000	₡3.732.480	₡5.374.771	₡7.739.671
Cafetería	₡47.040.000	₡56.918.400	₡68.871.264	₡83.334.229	₡100.834.418	₡122.009.645
Comisiones aliados	₡1.250.000	₡1.575.000	₡1.984.500	₡2.500.470	₡3.150.592	₡3.969.746
<b>Total</b>	<b>₡49.540.000</b>	<b>₡60.293.400</b>	<b>₡73.447.764</b>	<b>₡89.567.179</b>	<b>₡109.359.781</b>	<b>₡133.719.062</b>

Tabla 15. Herramienta que muestra la proyección de ingresos en seis años con una estimación en capital de trabajo en membresía de ₡7.739.671, cafetería ₡122.009.645 y comisiones aliados ₡3.969.746. Fuente. Rodríguez, Rony; Martínez, Bernal (2017). Adaptado por: elaboración propia.

## 2) Objetivo de Comunicación

Realizar una campaña publicitaria para la apertura del club Otoño Índigo, que permita dar a conocer el modelo de negocio propuesto y generar recordación de marca ayudada (“Brand Recall”) para el adulto mayor en la zona de occidente.

### a) Publicidad y promoción

#### a.1) Marca:

- Nombre de la marca: Otoño Índigo.
- Logotipo e isotipo, propuestos para el club Otoño Índigo (Anexo 11).

**Figura 28. Logotipo**



Figura 28. Logotipo e isotipo de Otoño Índigo. Elaborador por: Diseñador gráfico Hidalgo, Carlos. (Setiembre, 2017).

- Justificación de la marca: Otoño u otoñal, y sus derivados de la palabra, son términos utilizados en la sociedad para referirse a la etapa de adultez mayor. Azul, se relaciona con prosperidad, paz, serenidad, plenitud y tranquilidad.

**a.2) Material promocional:**

**“Below The Line” (BTL):** el material a utilizar es el siguiente:

- Gafete personal que usarán los trabajadores.

**Figura 29. Diseño del gafete para los trabajadores**



Figura 29. Gafete para los trabajadores. Elaborado por: Diseñador gráfico Hidalgo, Carlos. (Setiembre, 2017).

Es de suma importancia mencionar que solamente incluirá el nombre con el fin de crear una atmósfera más personal y de confianza con los clientes.

- Tarjeta de membresía; donde el material es de plástico, la impresión es a colores.

**Figura 30. Diseño de la tarjeta de membresía**



Figura 30. Tarjeta de membresía. Elaborado por: Diseñador gráfico Hidalgo, Carlos. (Setiembre, 2017).

- Otros materiales de publicidad. Se muestran varios materiales publicitarios, que serán utilizados.

### **Figura 31. Uniforme para los trabajadores**



Figura 31. Uniforme que van a utilizar los trabajadores. Elaborado por: Diseñador gráfico Hidalgo, Carlos. (Setiembre, 2017).

### **Figura 32. Broches publicitarios**



Figura 32. Broches publicitarios. Elaborado por: Diseñador gráfico Hidalgo, Carlos. (Setiembre, 2017).

**Figura 33. Gorra publicitaria**



Figura 33. Gorra publicitaria que la pueden usar tanto los trabajadores como los clientes. Elaborado por: Diseñador gráfico Hidalgo, Carlos. (Setiembre, 2017).

**Figura 34. Jarra publicitaria**



Figura 34. Jarra publicitaria que la pueden obtener tanto los trabajadores como los clientes. Elaborado por: Diseñador gráfico Hidalgo, Carlos. (Setiembre, 2017).

**Figura 35. Diseño para disco compacto y empaque**



Figura 35. Diseño del disco compacto y el empaque que será entregado a clientes y alianzas estratégicas. Elaborado por: Diseñador gráfico Hidalgo, Carlos. (Setiembre, 2017).

**Figura 36. Agenda**



Figura 36. Agenda de Otoño Índigo. Elaborado por: Diseñador gráfico Hidalgo, Carlos. (Setiembre, 2017).

“Above The Line” (ATL): el material a utilizar es el siguiente:

- Vallas: diseño típico de vallas relacionado al club Otoño Índigo.

**Figura 37. Vallas**



Figura 37. Vallas para San Ramón. Elaborado por: Diseñador gráfico Hidalgo, Carlos. (Setiembre, 2017).

- Mupis: diseño típico de mupis relacionado al club Otoño Índigo.

**Figura 38. Mupis publicitarios**



Figura 38. Mupis en diversas zonas de San Ramón. Elaborado por: Diseñador gráfico Hidalgo, Carlos. (Setiembre, 2017).

- Rotulación de vehículos, con el logotipo de Otoño Índigo.

**Figura 39. Rotulación de vehículos**



Figura 39. Rotulación vehicular. Elaborado por: Diseñador gráfico Hidalgo, Carlos. (Setiembre, 2017).

#### **4.3.2. Propuesta del lanzamiento de la campaña de mercadeo**

Una vez definido el objetivo de comunicación, se debe desarrollar la campaña de mercadeo por el cual vamos a dar a conocer el club de membresía; además en este lanzamiento vamos a presentar los medios o canales que utilizaremos, para hacer efectiva nuestra campaña.

A continuación, la estrategia de la campaña de lanzamiento:

1. Seleccionar una agencia de publicidad. En este primer punto iniciamos con un diseñador el cual va a crear la estrategia creativa; que incluye el diseño del logo de la empresa, el manual de marca que incluye (los colores oficiales del logo, el diseño

de las vallas publicitarias, gafete, tarjeta de membresía, rotulación de membresía, uniforme y los mupis).

2. El tema creativo. “La atención que necesito”.
3. Análisis de la marca. Se desglosa en los siguientes puntos:
  - a) Margen de precio. El precio establecido para la membresía, según la encuesta realizada, se determinó que debe ser entre ₡3.000 a ₡5.000.
  - b) Público e interés en general. Según la encuesta realizada, de 120 adultos mayores encuestados 105 si les interesaría obtener una membresía.
  - c) Análisis comparativo de la competencia. Como se muestra en la figura 27, el análisis de la competencia informa que estamos en el quinto cuadrante, de lo cual debemos realizar estrategias que den a conocer el servicio y los productos.
4. Planificación de medios y presupuesto. Para realizar el presupuesto de planificación de medios se tomó como base los resultados de la encuesta realizada para los adultos mayores; según dichos resultados el principal medio de comunicación es la televisión (canal 7 y 6); sin embargo, el costo para pautar en este medio es muy elevado, por lo cual para el primer año no se tomará en cuenta.

Los medios a utilizar en este semestre según el cronograma de lanzamiento es el siguiente:

**Tabla 16. Cronograma de lanzamiento**

Campaña semestral					
Mes	Medios				
	Facebook	Radio	Vallas	Mupis	Traseras
Octubre	X				
Noviembre	X		X		
Diciembre	X	X	X	X	X
Enero	X	X	X	X	X
Febrero	X	X	X	X	X
Marzo	X		X		

Tabla 16. Cronograma para el plan de medios, donde explica que se va a iniciar con un pre lanzamiento en octubre y noviembre con “facebook” y vallas; y en diciembre, enero, febrero y marzo, se hará publicidad agresiva. Fuente. Elaboración propia.

Como se muestra en la tabla 16, en los dos primeros meses de campaña (Octubre y Noviembre, 2017) se va a realizar un plan de expectativa para el consumidor, que va a cubrir el “facebook” y una valla publicitaria en la carretera principal en la entrada a San Ramón.

En los meses de Diciembre 2017, Enero y Febrero del 2018; se va a realizar una campaña masiva que incluye “facebook”, radio (Sideral), vallas, mupis y traseras de buses; finalizando el semestre en marzo con publicidad en “facebook” y vallas.

Una vez teniendo definido el cronograma semestral se presenta a continuación el presupuesto del plan de medios:

**Tabla 17. Presupuesto de planificación de medios**

Pautas Publicitarias						
Medios	Tipo	Paquete	Cantidad de spots	Total	Total Dólares	Porcentaje
Radio	Sideral	Cuñia 30" (horario 11:00am a 2:00am)	588	₡ 2.940.000	\$ 5.250	
	<b>Total Radio</b>			₡ 2.940.000	\$ 5.250	41%
Exterior	Vallas Publirtual	2.50 x 2.50	5	₡ 250.000	\$ 446	
	Vallas IMC	7.00 x 5.00	5	₡ 2.243.191	\$ 4.006	
	Traseras Buses IMC	Círculo cerrado	3	₡ 604.800	\$ 1.080	
	Mupis Publirtual	Parque San Ramón	5	₡ 250.000	\$ 446	
	<b>Total Publicidad Exterior</b>			₡ 3.347.991	\$ 5.979	46%
Material	POP	Lapicero	120	₡ 23.400	\$ 42	
		Folder	120	₡ 12.000	\$ 21	
		Llavero	120	₡ 49.200	\$ 88	
		Bolso	120	₡ 81.600	\$ 146	
		Jarra	120	₡ 261.600	\$ 467	
	<b>Total Publicidad Exterior</b>			₡ 427.800	\$ 764	6%
Web	Facebook Ads	Click's imagen	Definido	₡ 500.000	\$ 893	
<b>Total Web</b>			₡ 500.000	\$ 893	7%	
<b>Total</b>				₡ 7.215.791	\$ 12.885	

Tabla 16. Herramienta de planificación de medios de comunicación, donde distribuye el presupuesto establecido para la publicidad, en radio, exterior (vallas y mupis), material punto de compra (POP) y la “web”. Fuente. Elaboración propia.

**Figura 40. Resultados de la planificación de medios**

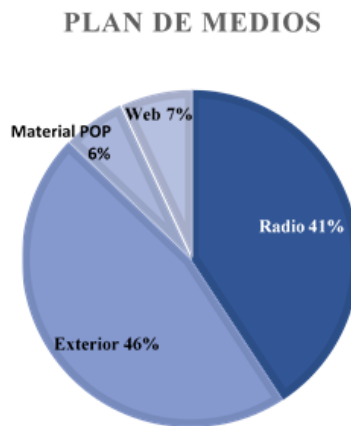


Figura 40. Gráfico que muestra la distribución de la publicidad en los diferentes medios de comunicación. Fuente. Elaboración propia.

El desglose del plan semestral por cada medio de comunicación que se va a contratar es el siguiente:

- a) Las cuñas en radio Sideral se van a contratar incluye un paquete de 30" en un horario de Lunes a Viernes de 11:00 a.m. a 2:00 a.m.; cubriendo una cantidad de 588 "spots", que equivale a un 41% del total de medios a pautar.

Es importante aclarar que se eligió radio Sideral por ser la estación oficial y más escuchada en San Ramón.

- b) Medios de publicidad exterior:

- Empresa PubliVirtual; para que distribuya cinco vallas dentro de la zona de atracción que es San Ramón y tres distritos que son el Centro de San Ramón, San Juan y San Rafael; y además se va a instalar cinco "mupis" en el parque de San Ramón, por cinco meses.
- Empresa (IMC); se va a instalar por cinco meses una valla publicitaria en la pista principal específicamente en la entrada de San Ramón, por cinco meses; y además por tres meses se va a contratar la trasera de un bus.

- c) Material de punto de compra (POP); los cuales incluye lapiceros, folder, llavero, jarra y un bolso para entregar a los primeros 120 afiliados el día de la inauguración.

Es importante justificar que en esta herramienta de planificación de medios, se contempló el costo de los materiales POP, ya que es un medio de mucha importancia que debe estar en las campañas de publicidad.

- d) Publicidad por Web; se va a utilizar el “Facebook Ads” que es el medio más económico y el segundo con mayor demanda alcanzado en la encuesta realizada; por lo cual se utilizará en todo el semestre por medio de “click’s por imagen”.

5. Lanzamiento de la campaña. Se planea realizar la inauguración el día sábado 9 de diciembre del 2017 desde las 8 a.m. hasta las 8:00 p.m., para que haya una mayor asistencia, y el plan de actividades es el siguiente:

- Actividades recreativas
- Cursos gratuitos
- “Stands” con los vendedores del club, que van a ofrecer promociones solo el día del evento, tales como un 50% de descuento en la afiliación.
- “Stands” informativos sobre las alianzas pertenecientes a la membresía y promociones especiales.

#### **4.3.3. Estrategia del “Merchandising”**

Dentro de la estrategia del “Merchandising” se investiga los cursos y actividades de mayor demanda dentro de la población adulto mayor.

## **Cursos**

- Área tecnológica. Computadoras y teléfonos inteligentes.
- Idiomas. Inglés.
- Salud. Estética, demencia, Cuido del Alzheimer, Parkinson, Salir de vicios (licor, cerveza, cigarrillos, entre otros.
- Artística. Guitarra, baile, yoga, pintura.
- Estudio e investigación. Lectura.

## **Actividades**

- Físicas. Estimulación cognitiva, emocional.
- Deportivas. Caminatas, natación, gimnasia.
- Sociales. Festivales, juegos de mesa y sala, concursos.
- Recreativas, ambientales y ecológicas.

### **4.3.4. Estrategia de ventas**

Se pretende en el segundo año obtener una participación de mercado (“Market share”) en San Ramón del 4% de los adultos con edades desde 55 años a 79 años que representa aproximadamente 300 adultos, con base en los datos obtenidos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (Ver anexo 12). Este resultado estará proyectado a un incremento anual del 20% relacionado a las membresías.

El recurso de venta directa como canal tradicional, será un gestor de atención al

cliente del “Hospitality desk”. Esta persona estará teniendo un salario mixto de salario fijo más variable.

Asimismo, se estará aprovechando canales emergentes, como redes sociales, principalmente el “facebook”.

Es importante aprovechar el boca a boca (“Word of mouth”) como un canal de venta que debemos de explotar, con el objetivo de crear fidelización al club y su propuesta. Aplicando un concepto de personas referidas, por cada persona referida se le hace un descuento en el próximo curso matriculado.

#### **4.3.5. Propuesta organizativa**

Se da una departamentalización por productos o servicios. En los que encontramos el servicio de cafetería y el servicio del “Hospitality desk” (membresía).

En la unidad de “Hospitality desk” la cual requiere de un gestor que se hará cargo de atender las necesidades de logística y de organización para llevar a cabo los cursos, atender las necesidades de los miembros, nuevas suscripciones y coordinar entre aliados; y la unidad de cafetería la cual requiere de un cocinero encargado de preparar los bocadillos, un mesero y un cajero (por el momento será el mismo mesero), el cual atenderá las transacciones que se realizan en la cafetería.

**Figura 41. Organigrama del club**

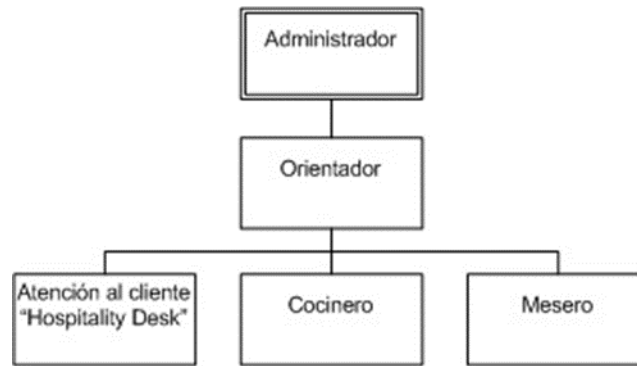


Figura 41. Organigrama inicial de Otoño Índigo. Fuente. Elaboración propia

#### **a) Facilidades Físicas de las instalaciones**

En lo referente a la infraestructura necesaria para desarrollar las actividades comerciales del modelo de negocio y el público meta ya definido en el proyecto, es importante tener ciertas consideraciones y criterios de diseño. Estas consideraciones son en su mayoría normativa y leyes nacionales.

Al ser normativa y leyes nacionales quiere decir que todos los establecimientos que realicen una actividad similar deberían de incluirlo en sus diseños, sin embargo esto no siempre sucede ya que no es considerado prioridad para los propietarios contar con los espacios acondicionados acorde a las necesidades de todos los posibles clientes como lo indica la normativa. Pero para nosotros esta es un área de vital importancia para el éxito del proyecto por lo que cuenta con alto nivel de importancia contar con un coherente acondicionamiento, que sea inclusivo para el adulto mayor y amigable al público en general.

Entre las principales referencias para el acondicionamiento físico del

establecimiento se encuentran:

- Ley de igualdad de oportunidades para las personas con discapacidad ley N° 7600
- Reglamento ley de igualdad de oportunidades para personas con discapacidad ley N° 26831

Incorporando estas dos referencias se estaría mejorando el uso y la experiencia del espacio físico por encima de la media de otros establecimientos de la zona.

Entre los temas de mayor relevancia y con impactos sustanciales en el acondicionamiento de la infraestructura encontramos temas, como la eliminación de diferencias de niveles en piso, anchos de áreas de circulación y de maniobra, alturas específicas para la instalación de accesorios, equipamiento y mobiliario.

Adicionalmente es importante considerar la creación de criterios propios de diseño, en función de la mejora de la experiencia, y el servicio y apostar a un superar las expectativas de los clientes.

Entre las principales consideraciones se debe establecer anchos mínimos de pasillos, distancia entre mesas y sillas, niveles y calidad de iluminación, diseño y acabados de mobiliario, paleta de color personalizado según libro de marca, calidad de materiales de construcción de decoración, y utensilios de cocina y cafetería, etc.

Estos criterios adicionales serán propios y personalizados de la cafetería y club Otoño Índigo, sin embargo, por ser un negocio nuevo estas no están definidas aún, por lo que será un área en desarrollo y crecimiento en paralelo con el crecimiento del negocio y su evolución.

La siguiente imagen ilustra la propuesta aplicada en el local elegido en el estudio de microlocalización, por lo que básicamente consiste en acondicionar lo que era una vivienda en un establecimiento de cafetería y sede de los servicios ofrecidos por la membresía.

**Figura 42. Planta de distribución remodelada.**

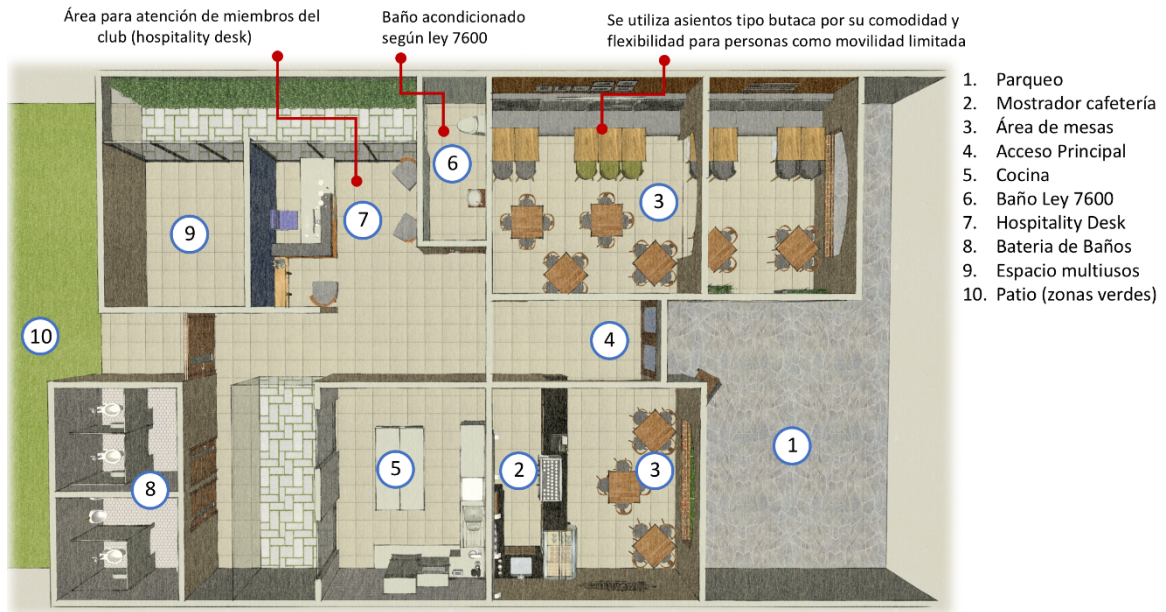


Figura 42. Imagen que muestra la planta de distribución remodelada. Fuente. Elaboración propia.

### 3) Objetivo de utilidad o financiero

Valorar la rentabilidad financiera del proyecto club Otoño Índigo.

Con base en el flujo de ingresos proyectado (Tabla 17) nos refleja el comportamiento de los ingresos con base en los precios, cantidades e incremento anuales.

**Tabla 18. Costos variables**

Tipo	% del precio
Membresía	5,00%
Cafetería	25,00%
Comisiones aliados	0,00%

Tabla 18. Herramienta que muestra los costos variables en membresía, cafetería y comisiones de los aliados. Adaptado por: Rodríguez, Rony; Martínez, Bernal (2017). Fuente. Elaboración propia.

**Tabla 19. Estimación anual de costos variables**

Costos variables	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6 (para estimar capital de trabajo)
Membresía	€62.500	€90.000	€129.600	€186.624	€268.739	€386.984
Cafetería	€2.352.000	€2.845.920	€3.443.563	€4.166.711	€5.041.721	€6.100.482
Comisiones aliados	€62.500	€78.750	€99.225	€125.024	€157.530	€198.487
<b>Total</b>	<b>€2.477.000</b>	<b>€3.014.670</b>	<b>€3.672.388</b>	<b>€4.478.359</b>	<b>€5.467.989</b>	<b>€6.685.953</b>

Tabla 19. Herramienta que presenta la proyección anual de costos variables, hasta el año sexto. Adaptado por: Rodríguez, Rony; Martínez, Bernal (2017). Fuente. Elaboración propia.

**Tabla 20. Costos fijos**

Rubro	Monto base mensual promedio	Monto base anual	Incremento anual
Electricidad	₡100.000	₡1.200.000	0%
Agua	₡40.000	₡480.000	0%
Teléfono	₡35.000	₡420.000	0%
Sistema TI	₡15.000	₡180.000	0%
Cable/internet	₡35.000	₡420.000	0%
Salarios	₡1.960.000	₡23.520.000	0%
Cargas sociales	₡842.800	₡10.113.600	0%
<b>Total</b>	<b>₡3.027.800</b>	<b>₡36.333.600</b>	

Tabla 20. Herramienta que calcula los costos fijos, tomando en cuenta la electricidad, agua, teléfono, sistema TI, cable/internet, salarios y cargas sociales. Adaptado por: Rodríguez, Rony; Martínez, Bernal (2017). Fuente. Elaboración propia.

**Tabla 21. Estimación anual de costos fijos**

Costos fijos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6 (para estimar capital de trabajo)
Electricidad	₡1.200.000	₡1.200.000	₡1.200.000	₡1.200.000	₡1.200.000	₡1.200.000
Agua	₡480.000	₡480.000	₡480.000	₡480.000	₡480.000	₡480.000
Teléfono	₡420.000	₡420.000	₡420.000	₡420.000	₡420.000	₡420.000
Sistema TI	₡180.000	₡180.000	₡180.000	₡180.000	₡180.000	₡180.000
Cable/internet	₡420.000	₡420.000	₡420.000	₡420.000	₡420.000	₡420.000
Salarios	₡23.520.000	₡23.520.000	₡23.520.000	₡23.520.000	₡23.520.000	₡23.520.000
Cargas sociales	₡10.113.600	₡10.113.600	₡10.113.600	₡10.113.600	₡10.113.600	₡10.113.600
<b>Total</b>	<b>₡36.333.600</b>	<b>₡36.333.600</b>	<b>₡36.333.600</b>	<b>₡36.333.600</b>	<b>₡36.333.600</b>	<b>₡36.333.600</b>

Tabla 21. Herramienta que muestra la proyección anual de costos fijos, hasta el año sexto. Adaptado por: Rodríguez, Rony; Martínez, Bernal (2017). Fuente. Elaboración propia.

**Tabla 22. Gastos**

Rubro	Monto base mensual promedio	Monto base anual	Incremento anual
Alquiler	₡1.000.000	₡12.000.000	15%
Publicidad y Promoción	₡601.316	₡7.215.791	0%
<b>Total</b>	<b>₡1.601.316</b>	<b>₡19.215.791</b>	

Tabla 22. Herramienta que calcula los gastos en un rubro de alquiler, publicidad y promoción. Adaptado por: Rodríguez, Rony; Martínez, Bernal (2017). Fuente. Elaboración propia.

**Tabla 23. Estimación anual de gastos**

Gastos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6 (para estimar capital de trabajo)
Alquiler	₡12.000.000	₡13.800.000	₡15.870.000	₡18.250.500	₡20.988.075	₡24.136.286
Publicidad y Promoción	₡7.215.791	₡7.215.791	₡7.215.791	₡7.215.791	₡7.215.791	₡7.215.791
<b>Total</b>	<b>₡19.215.791</b>	<b>₡21.015.791</b>	<b>₡23.085.791</b>	<b>₡25.466.291</b>	<b>₡28.203.866</b>	<b>₡31.352.077</b>

Tabla 23. Herramienta que muestra la proyección anual de gastos, hasta el sexto año. Adaptado por: Rodríguez, Rony; Martínez, Bernal (2017). Fuente. Elaboración propia.

A continuación se presenta los cálculos respectivos a la inversión inicial:

**Tabla 24. Inversión inicial depreciable con vida útil igual o mayor al período de análisis del proyecto**

Rubro	Monto	Vida útil (años)	Valor de rescate al final de la vida útil	Depreciación anual (método línea recta)	Depreciación acumulada año 5	Valor de rescate año 5 (a valor en libros)
Sistema informático	€2.000.000	10	€0	€200.000	€1.000.000	€1.000.000
Juego de mesa y 4 sillas de café	€560.000	10	€168.000	€39.200	€196.000	€364.000
Mesas rectangulares grandes	€2.299.975	10	€459.995	€183.998	€919.990	€1.379.985
Sillas plegables	€2.999.880	10	€599.976	€239.990	€1.199.952	€1.799.928
Caja registradora	€124.995	10	€24.999	€10.000	€49.998	€74.997
Mostrador cafetería	€200.000	5	€40.000	€32.000	€160.000	€40.000
Mostrador Hospitality Desk	€500.000	5	€250.000	€50.000	€250.000	€250.000
Pizarra	€156.000	5	€78.000	€15.600	€78.000	€78.000
Equipo de sonido	€699.800	5	€349.900	€69.980	€349.900	€349.900
Par de parlantes	€169.990	5	€84.995	€16.999	€84.995	€84.995
Refrigeradora	€500.000	5	€250.000	€50.000	€250.000	€250.000
Licuada	€103.990	5	€51.995	€10.399	€51.995	€51.995
Horno pequeño	€84.232	5	€42.116	€8.423	€42.116	€42.116
Percolador cafetera 30 tazas	€25.000	5	€12.500	€2.500	€12.500	€12.500
Microondas	€65.900	5	€32.950	€6.590	€32.950	€32.950
<b>Total</b>	<b>€10.489.762</b>			<b>€935.679</b>	<b>€4.678.396</b>	<b>€5.811.366</b>

Tabla 24. Herramienta que muestra la inversión inicial para Otoño Índigo. Adaptado por: Rodríguez, Rony; Martínez, Bernal (2017). Fuente. Elaboración propia.

**Tabla 25. Inversión inicial depreciable con vida útil menor al período de análisis del proyecto**

Rubro	Monto	Vida útil (años)	Valor de rescate al final de la vida útil	Depreciación anual (método línea recta)	Depreciación acumulada año 3	Valor de rescate año 3 (a valor en libros)
Computador	€700.000	3	€140.000	€186.667	€933.333	-€233.333
Proyector	€181.995	3	€36.399	€48.532	€242.660	-€60.665
TV	€400.000	3	€80.000	€106.667	€533.333	-€133.333
<b>Total</b>	<b>€1.281.995</b>			<b>€341.865</b>	<b>€1.709.327</b>	<b>-€427.332</b>

Tabla 25. Herramienta que calcula la inversión inicial, hasta el año tercero. Adaptado por: Rodríguez, Rony; Martínez, Bernal (2017). Fuente. Elaboración propia.

**Tabla 26. Reinversión durante la vida útil del proyecto**

Rubro	Monto	Vida útil (años)	Valor de rescate al final de la vida útil	Depreciación anual (método línea recta)	Depreciación acumulada año 5	Valor de rescate año 5 (a valor en libros)
Computador	€700.000	3	€140.000	€186.667	€373.333	€326.667
Proyector	€181.995	3	€36.399	€48.532	€97.064	€84.931
TV	€400.000	3	€80.000	€106.667	€213.333	€186.667
<b>Total</b>	<b>€1.281.995</b>			<b>€341.865</b>	<b>€683.731</b>	<b>€598.264</b>

Tabla 26. Herramienta financiera que calcula la reinversión en un rubro de computador, proyector y televisor; con un valor de rescate hasta el año 5. Adaptado por: Rodríguez, Rony; Martínez, Bernal (2017). Fuente. Elaboración propia.

**Tabla 27. Depreciaciones anuales**

Depreciaciones anuales	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversiones iniciales depreciables con vida útil mayor a 5 años	€935.679	€935.679	€935.679	€935.679	€935.679
Inversiones iniciales depreciables con vida útil menor a 5 años	€341.865	€341.865	€341.865	€0	€0
Reinversiones depreciables					
<b>Total</b>	<b>€1.277.545</b>	<b>€1.277.545</b>	<b>€1.277.545</b>	<b>€935.679</b>	<b>€935.679</b>

Tabla 27. Herramienta que calcula las depreciaciones anuales hasta el quinto año. Adaptado por: Rodríguez, Rony; Martínez, Bernal (2017). Fuente. Elaboración propia.

**Tabla 28. Inversión inicial no recuperable**

Rubro	Monto	Vida amortizable (años)	Valor de rescate al final de la vida útil	Amortización anual	Amortización acumulada año 5	Valor de rescate año 5 (a valor en libros)
Formalización y permisos	€1.978.611	0	€0	€0	€0	€0
		5	€0	€0	€0	€0
<b>Total</b>	<b>€1.978.611</b>			<b>€0</b>	<b>€0</b>	<b>€0</b>

Tabla 28. Herramienta que muestra la inversión inicial no recuperable en el rubro de “Formalización y permisos” y con un valor de rescate hasta el año quinto. Adaptado por: Rodríguez, Rony; Martínez, Bernal (2017). Fuente. Elaboración propia.

**Tabla 29. Inversión inicial total**

Rubro	Monto
Inversiones no depreciables	€0
Inversiones depreciables con vida útil mayor a 5 años	€10.489.762
Inversiones depreciables con vida útil menor a 5 años	€1.281.995
Inversión no recuperable	€1.978.611
<b>Total</b>	<b>€13.750.368</b>

Tabla 29. Herramienta que calcula la inversión inicial total. Adaptado por: Rodríguez, Rony; Martínez, Bernal (2017). Fuente. Elaboración propia.

**Tabla 30. Recuperación de la inversión**

Rubro	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversiones no depreciables	€0	€0	€0	€0	€0
Inversiones depreciables con vida útil mayor a 5 años	€0	€0	€0	€0	€5.811.366
Inversiones depreciables con vida útil menor a 5 años	€0	€0	-€427.332	€0	€0
Reinversiones	€0	€0	€0	€0	€598.264
<b>Total</b>	<b>€0</b>	<b>€0</b>	<b>-€427.332</b>	<b>€0</b>	<b>€6.409.630</b>

Tabla 30. Herramienta que calcula la recuperación de la inversión, hasta el año quinto. Adaptado por: Rodríguez, Rony; Martínez, Bernal (2017). Fuente. Elaboración propia.

A continuación de presentan los impuestos:

**Tabla 31. Impuesto de renta**

Tramo	Monto	Tarifa sobre la renta neta
Ingresos brutos hasta	€52.320.000	10%
Ingresos brutos hasta	€105.241.000	20%
Ingresos brutos superiores a	€105.241.000	30%

Tabla 31. Herramienta que muestra los impuestos de renta en rubros brutos y superiores a €105.241.000. Adaptado por: Rodríguez, Rony; Martínez, Bernal (2017). Fuente. Elaboración propia.

A continuación el capital de trabajo para Otoño Índigo:

**Tabla 32. Capital de trabajo**

Rubro	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos y gastos anuales totales	€58.026.391	€60.364.061	€63.091.779	€66.278.250	€70.005.455	€74.371.630
Monto diario	€158.976	€165.381	€172.854	€181.584	€191.796	€203.758
Número de días de desfase	30	30	30	30	30	30
Capital de trabajo	€4.769.292	€4.961.430	€5.185.626	€5.447.527	€5.753.873	€6.112.737
Incremento en el capital de trabajo	€4.769.292	€192.137	€224.196	€261.902	€306.346	€358.864
Recuperación en el capital de trabajo	€0	€0	€0	€0	€0	€6.112.737

Tabla 32. Herramienta que detalla el capital de trabajo, hasta el año quinto. Adaptado por: Rodríguez, Rony; Martínez, Bernal (2017). Fuente. Elaboración propia.

### Flujo del proyecto

Una vez sincerados los números de ingresos, egresos, inversión inicial, impuestos y capital de trabajo, obtenemos el flujo del proyecto.

**Tabla 33. Flujo del proyecto**

FLUJO DE EFECTIVO SIMPLE SIN FINANCIAMIENTO (FLUJO DEL PROYECTO)						
RUBRO	0	1	2	3	4	5
Ingresos		€49.540.000	€60.293.400	€73.447.764	€89.567.179	€109.359.781
- Costos		€38.810.600	€39.348.270	€40.005.988	€40.811.959	€41.801.589
<b>= Utilidad bruta</b>		<b>€10.729.400</b>	<b>€20.945.130</b>	<b>€33.441.776</b>	<b>€48.755.220</b>	<b>€67.558.192</b>
- Gastos		€19.215.791	€21.015.791	€23.085.791	€25.466.291	€28.203.866
- Gastos no desembolsables		€1.277.545	€1.277.545	€1.277.545	€935.679	€935.679
- Gastos por intereses		€0	€0	€0	€0	€0
<b>= Utilidad antes de impuestos</b>		<b>-€9.763.936</b>	<b>-€1.348.206</b>	<b>€9.078.440</b>	<b>€22.353.250</b>	<b>€38.418.647</b>
- Impuesto de renta		€0	€0	€1.815.688	€4.470.650	€11.525.594
<b>= Utilidad después de impuestos</b>		<b>-€9.763.936</b>	<b>-€1.348.206</b>	<b>€7.262.752</b>	<b>€17.882.600</b>	<b>€26.893.053</b>
+ Gastos no desembolsables		€1.277.545	€1.277.545	€1.277.545	€935.679	€935.679
- Incremento en el capital de trabajo	€4.769.292	€192.137	€224.196	€261.902	€306.346	€358.864
+ Recuperación del capital de trabajo	€0	€0	€0	€0	€0	€6.112.737
- Nueva inversión requerida	€13.750.368	€0	€0	€1.281.995	€0	€0
+ Recuperación de la inversión		€0	€0	-€427.332	€0	€6.409.630
- Amortización a la deuda	€0	€0	€0	€0	€0	€0
<b>= Flujo de efectivo nominal del proyecto</b>	<b>-€18.519.660</b>	<b>-€8.678.528</b>	<b>-€294.857</b>	<b>€6.569.068</b>	<b>€18.511.934</b>	<b>€39.992.235</b>

Tabla 32. Herramienta que muestra el flujo de efectivo simple con financiamiento (flujo del proyecto); donde el flujo de efectivo nominal del proyecto en el quinto año es de €35.968.583. Adaptado por: Rodríguez, Rony; Martínez, Bernal (2017). Fuente. Elaboración propia.

## Financiamiento

Estaremos requiriendo una inversión inicial total de €18.519.660.

Se estaría financiando el 80% de la inversión inicial bajo las siguientes condiciones:

**Tabla 34. Condiciones de financiamiento**

Principal requerido:	14.815.728,35
Deducciones:	2,00%
Monto a solicitar:	15.118.090,16
Tasa anual:	10,00%
Plazo en años:	20

Tabla 34. Herramienta que muestra las condiciones de financiamiento en un plazo de 20 años. Adaptado por: Rodríguez, Rony; Martínez, Bernal (2017). Fuente. Elaboración propia.

Podemos ver el flujo de financiamiento proyectado:

**Tabla 35. Flujo de financiamiento proyectado**

Cuota anual #	Saldo	Tasa de referencia	Sobretasa	Tasa total	Cuota anual	Intereses	Amortización
0	15.118.090	10,00%	0,00%	10,00%			
1	14.854.134	10,00%	0,00%	10,00%	1.775.765	1.511.809	263.956
2	14.563.782	10,00%	0,00%	10,00%	1.775.765	1.485.413	290.352
3	14.244.395	10,00%	0,00%	10,00%	1.775.765	1.456.378	319.387
4	13.893.070	10,00%	0,00%	10,00%	1.775.765	1.424.440	351.326
5	13.506.611	10,00%	0,00%	10,00%	1.775.765	1.389.307	386.458
6	13.081.507	10,00%	0,00%	10,00%	1.775.765	1.350.661	425.104
7	12.613.893	10,00%	0,00%	10,00%	1.775.765	1.308.151	467.614
8	12.099.517	10,00%	0,00%	10,00%	1.775.765	1.261.389	514.376
9	11.533.703	10,00%	0,00%	10,00%	1.775.765	1.209.952	565.814
10	10.911.308	10,00%	0,00%	10,00%	1.775.765	1.153.370	622.395
11	10.226.674	10,00%	0,00%	10,00%	1.775.765	1.091.131	684.634
12	9.473.576	10,00%	0,00%	10,00%	1.775.765	1.022.667	753.098
13	8.645.169	10,00%	0,00%	10,00%	1.775.765	947.358	828.408
14	7.733.920	10,00%	0,00%	10,00%	1.775.765	864.517	911.248
15	6.731.547	10,00%	0,00%	10,00%	1.775.765	773.392	1.002.373
16	5.628.937	10,00%	0,00%	10,00%	1.775.765	673.155	1.102.610
17	4.416.065	10,00%	0,00%	10,00%	1.775.765	562.894	1.212.872
18	3.081.907	10,00%	0,00%	10,00%	1.775.765	441.607	1.334.159
19	1.614.332	10,00%	0,00%	10,00%	1.775.765	308.191	1.467.575
20	0	10,00%	0,00%	10,00%	1.775.765	161.433	1.614.332

Tabla 35. Herramienta del flujo de financiamiento proyectado. Adaptado por: Rodríguez, Rony; Martínez, Bernal (2017). Fuente. Elaboración propia.

## Flujo del inversionista

Una vez con flujo de financiamiento claro, obtenemos el flujo del inversionista:

**Tabla 36. Flujo del inversionista**

FLUJO DE EFECTIVO SIMPLE CON FINANCIAMIENTO (FLUJO DEL INVERSIONISTA)						
RUBRO	0	1	2	3	4	5
Ingresos		€49.540.000	€60.293.400	€73.447.764	€89.567.179	€109.359.781
- Costos		€38.810.600	€39.348.270	€40.005.988	€40.811.959	€41.801.589
<b>= Utilidad bruta</b>		<b>€10.729.400</b>	<b>€20.945.130</b>	<b>€33.441.776</b>	<b>€48.755.220</b>	<b>€67.558.192</b>
- Gastos		€19.215.791	€21.015.791	€23.085.791	€25.466.291	€28.203.866
- Gastos no desembolsables		€1.277.545	€1.277.545	€1.277.545	€935.679	€935.679
- Gastos por intereses		€1.511.809	€1.485.413	€1.456.378	€1.424.440	€1.389.307
<b>= Utilidad antes de impuestos</b>		<b>-€11.275.745</b>	<b>-€2.833.619</b>	<b>€7.622.062</b>	<b>€20.928.811</b>	<b>€37.029.340</b>
- Impuesto de renta		€0	€0	€1.524.412	€4.185.762	€11.108.802
<b>= Utilidad después de impuestos</b>		<b>-€11.275.745</b>	<b>-€2.833.619</b>	<b>€6.097.650</b>	<b>€16.743.049</b>	<b>€25.920.538</b>
+ Gastos no desembolsables		€1.277.545	€1.277.545	€1.277.545	€935.679	€935.679
- Incremento en el capital de trabajo	€4.769.292	€192.137	€224.196	€261.902	€306.346	€358.864
+ Recuperación del capital de trabajo	€0	€0	€0	€0	€0	€6.112.737
- Nueva inversión requerida	€13.750.368	€0	€0	€1.281.995	€0	€0
+ Recuperación de la inversión	€0	€0	€0	-€427.332	€0	€6.409.630
- Deuda (positivo al recibir, negativo al pagar)	-€15.118.090	€263.956	€290.352	€319.387	€351.326	€13.893.070
<b>= Flujo de efectivo nominal</b>	<b>-€3.401.570</b>	<b>-€10.454.293</b>	<b>-€2.070.622</b>	<b>€5.084.579</b>	<b>€17.021.056</b>	<b>€25.126.651</b>

Tabla 36. Herramienta que muestra el flujo de efectivo simple con financiamiento (flujo del inversionista); donde el flujo de efectivo nominal del proyecto en el quinto periodo es de €20.374.723. Adaptado por: Rodríguez, Rony; Martínez, Bernal (2017). Fuente. Elaboración propia.

**Tabla 37. Análisis financiero**

ANÁLISIS FINANCIERO								
ESCENARIOS	VAN		TIR	PR	BC	ID	VANAE	CBA
	t descuento	Valor						
<b>Proyecto</b>								
Nominal	0,00%	37.580.192	23,06%	4,06	2,03	3,03	7.516.038,35	0,41
Descontado	8,50%	18.328.593	13,42%	4,31	0,99	1,99	4.651.169,29	0,25
Descontado deflatado	12,30%	12.191.200	9,59%	4,46	0,66	1,66	3.406.917,94	0,18
<b>Inversionista</b>								
Nominal	0,00%	31.305.800	36,61%	3,64	9,20	10,20	6.261.160,06	1,84
Descontado	9,72%	16.741.116	24,50%	3,92	4,92	5,92	4.385.224,27	1,29
Descontado deflatado	13,56%	12.794.022	20,29%	4,04	3,76	4,76	3.687.789,27	1,08

Tabla 37. Herramienta que muestra los escenarios del proyecto e inversionista; tomando en cuenta los resultados VAN (t descuento y valor), TIR, PR, BC, ID, VANAE y CBA. Adaptado por: Rodríguez, Rony; Martínez, Bernal (2017). Fuente. Elaboración propia.

Valor Actual Neto (VAN): es bien sabido que el VAN es un indicador financiero sensible a la tasa de descuento. Con base en la tasa de descuento del proyecto de 8,50%, obtenemos un VAN de 12.794.022 colones.

Tasa Interna de Retorno (TIR): la TIR al representar un valor porcentual del 9,59% para el proyecto y de 20,29% para el inversionista, al compararlas contra las tasas de descuento, representan valores mucho más elevados. Por ende podemos deducir que el proyecto se acepta con creces. Inclusive si lo comparamos con el VAN.

Período de Recuperación (PR): en este caso analizamos el PR del inversionista, obteniendo un valor de 4,04 períodos. En este caso, al privilegiarse la liquidez sobre la rentabilidad, al segundo año de operación podremos contar con un retorno líquido asegurado con base en las proyecciones.

Razón Beneficio/costo (B/C): este valor nos ayuda a entender la contribución de ganancia que genera el proyecto sobre la inversión inicial. Al analizar los valores obtenidos resulta evidente que los beneficios superan los costos, por consiguiente, el proyecto debe de ser considerado.

Índice de Deseabilidad (ID): si evaluamos el ID del proyecto que es de 1,66 significa que, por cada colón invertido, obtengo un colón más 66 céntimos.

Valor Actual Neto Anualizado Equivalente (VANAE): indica que obtendré en promedio 3.687.789,27 colones al año por cinco años.

Costo Beneficio Anualizado (CBA): indica que se obtendrá en promedio 18 céntimos por cada colón invertido al año por cinco años.

## **Capítulo V. Conclusiones y recomendaciones**

### **Conclusiones**

- En Costa Rica apenas empieza a vislumbrarse el gran potencial a futuro que tiene el negocio de productos y servicios especializados para la tercera edad.
- El concepto de negocio tiene el inconveniente de que las personas encuestadas muestran dificultad para comprenderlo.

Relacionado al objetivo general:

- La propuesta del plan de mercadeo basada en el objetivo de venta, comunicación y utilidad determinan que existe rentabilidad financiera con el proyecto, por lo que es factible ponerlo en marcha.

Relacionado al Objetivo específico 1 (estudio de mercado):

- El “Focus group” y el sondeo por conveniencia realizado determinan que existe interés de la población de adultos mayores de la zona en adquirir la membresía, sin embargo, el costo de la misma es determinante ya que la mayoría muestran ingresos mensuales bajos.
- La propuesta de valor y el modelo de negocio propuesto se ajusta a las necesidades de la población de San Ramón y cantones cercanos.

- Nos encontramos en la actualidad con un nuevo concepto de vejez y jubilación, una población adulta mayor con plenas facultades físicas, sociales y mentales que, superando el umbral de los 65 años, desean mantenerse activas, independientes y útiles a la sociedad.
- Existe la necesidad de abrir nuevos espacios y facilitar los medios para que las personas de la tercera edad puedan realizarse plenamente en las áreas que para ellos tienen significado participando en actividades que promuevan la socialización, ampliando sus conocimientos y desarrollando sus talentos e intereses.

Relacionado al objetivo específico 2 (Estudio técnico):

- Las tendencias culturales, científicas y ambientales muestran los valores más bajos, mientras que las tendencias políticas, económicas y legales se acercan más al valor de riesgo medio.
- Según el estudio estratégico, el proyecto depende de una eficiente penetración de mercado empezando por San Ramón y un desarrollo, así como conocimiento del producto y servicios ofrecidos por el club.
- El poder negociador de los clientes podría ser un área sensible del proyecto, según lo determinó el análisis del entorno cercano.

- En el análisis de la macrolocalización, el mercado y precios define el factor crítico de mayor peso.
- La cercanía del negocio al público meta tiene una significancia muy importante, se logró determinar que San Ramón Centro es el distrito de mayor valoración relativa con un 94% y luego el distrito de San Juan con un 86%.

Relacionado al objetivo específico 3 (campana de lanzamiento)

- La campana de lanzamiento debe ofrecer la información necesaria y transmitida de la manera más simple pero efectiva a la población objetivo.
- Según los resultados del sondeo y por conveniencia y capacidad de inversión, el plan de medios debe orientarse principalmente a redes sociales, publicidad exterior, y radio local e inicialmente no tomar en cuenta la televisión ya que suele tener costos muy elevados.

### **Recomendaciones**

- Realizar campanas de publicidad donde se entienda claramente el concepto del producto y la importancia del mismo.
- Dado que los proveedores de productos especializados son pocos en el país, es importante mantener opciones y buenas alianzas que propicien una buena relación comercial.

- Mantener la propuesta de productos y servicios siempre actualizada, escuchar las inquietudes e ideas de los clientes para brindar siempre un servicio de calidad.
- Ofrecer un ambiente de comodidad y seguridad, con actividades que promuevan el sentimiento de pertenencia, de integración y promuevan en el adulto mayor el sentirse útiles y valorados dentro de la sociedad, basado siempre en el concepto de hospitalidad.
- Visualizando el negocio a futuro con expansión hacia otros cantones de la zona, se recomienda como puntos principales de atracción a Grecia, Atenas y Palmares, respectivamente en ese orden.

## Referencias bibliográficas

### Comunicaciones personales

- Arroyo, Manuel (comunicación personal, 2 setiembre, 2017). Catálogo de precios en artículos publicitarios. [Catálogo de S Y G PUBLICITARIOS, informa los precios para solicitar artículos publicitarios]. Línea de negocios. Correo electrónico por medio de la dirección [sygpublicitarios@gmail.com](mailto:sygpublicitarios@gmail.com).
- Hidalgo, Carlos (comunicación personal, agosto, 2017). Diseñador gráfico. [Profesional que elaboró el logo de la empresa; así como todo el material publicitario de Otoño Índigo). Línea de negocio. Llamadas telefónicas y correo electrónico.
- Ricardo (comunicación personal, 28 setiembre, 2017). Precios de las vallas en San Ramón. [Consulta de precios en PubliVirtual]. Línea de negocio. Llamadas telefónicas e investigación en su página [https://m.facebook.com/publivirtual/?locale2=es\\_LA](https://m.facebook.com/publivirtual/?locale2=es_LA).
- Sandoval, Pamela (comunicación personal, 30 agosto, 2017). Valla en San Ramón. [Cotización de IMC medios; donde informa de los precios para incluir vallas en el área de San Ramón]. Línea de negocios. Correo electrónico por medio de la dirección: [psandoval@imcmedios.com](mailto:psandoval@imcmedios.com).

## Leyes

- Asamblea Legislativa. 1999. *Ley Integral del adulto mayor de Costa Rica*. Ley 7935. San José. Costa Rica.

## Libros

- Arellano, R. 2000. *Marketing para América Latina*. Editorial Mc. Graw Hill. México.
- Baca, G. 2013. *Evaluación de proyectos*. (7ma edición). México D.F., McGraw-Hill.
- Camacho, J.C. 2008. *Marketing de servicios*. Recuperado de: [http://biblioteca.utec.edu.sv/siab/virtual/elibros\\_internet/55788.pdf](http://biblioteca.utec.edu.sv/siab/virtual/elibros_internet/55788.pdf)
- CONAPAM, *Envejecimiento poblacional*, 2013. p. 4.
- Davidson, W. 1988 “*Management Horizons and the legacy*”, Vol.5 Issue:4, pp.559-567.
- Graue, A. 2014. *Introducción a la economía*. Primera edición. Pearson. México. 560 p. (consultas 73 y 93).
- Kotler, P. 2004. *Marketing para Turismo*. Editorial Pearson - Prentice Hall. España
- Loverlock, C y WIRTZ, J. 2009. *Marketing de Servicios. Personal, tecnología y estrategia*. Sexta edición PEARSON EDUCACIÓN, México. Recuperado de: [https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/51380105/3.Marketing\\_de\\_Servicios.pdf](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/51380105/3.Marketing_de_Servicios.pdf)
- Malhotra, N. 2008. *Investigación de mercados*. Quinta edición. Pearson. México. 920 p. (consultadas 140, 180, 296, 332, 364).

- Mullins, J, Walker, O, Boyd, H, Larreche, J.C. 2007. *Administración del Marketing. Un Enfoque en la toma estratégica de decisiones*. Quinta Edición.
- Rudelius, K. H. (2014). *Marketing* (1era. ed.). México: Mc Graw Hill.
- Sapag, N, Sapag, R, Sapag, J.M. 2014. *Preparación y evaluación de proyectos*. Sexta Edición. Mc Graw Hill. México. 354 p (consultadas 44-65).
- UNESCO. 1976. *Cuestiones educativas relativas a la tercera edad*. Sección de educación de adultos. División de alfabetización, educación de adultos y desarrollo rural. San José, Costa Rica.

### **Página de internet**

- AGECO. (8 Agosto, 2017). *AGECO*. Recuperado de: <http://ageco.org/>
- Alonso, G. 2008. *Marketing se Servicios. Reinterpretando la cadena de valor*. *Palermo Business Review N 2*. Recuperado de: [https://dspace.palermo.edu:8443/bitstream/handle/10226/276/marketing\\_servicios.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://dspace.palermo.edu:8443/bitstream/handle/10226/276/marketing_servicios.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Bonanza Asistencia. *Diseño y Desarrollo Mercado On Line*. (2017). Recuperado de: <http://bonanzaasistencia.com/#aboutPage>
- Budden, Rob. (6 Enero, 2017) *5 de los mejores lugares en los que jubilarse para quienes tienen espíritu aventurero (y 3 están en América Latina)*. BBC. Recuperado de: <http://www.bbc.com/mundo/vert-cap-38514222>
- CERA, R. 2005. *Plan de Marketing para empresas*. Recuperado de: / <http://www.mailxmail.com/curso-plan-marketing-empresas-desarrollo-entorno>
- CONAPAM. (2017). *Día contra el abuso, maltrato, marginación y negligencia, contra las personas adultas mayores*. Recuperado de: <https://www.conapam.go.cr/inicio/>

- Clubes Colsubsidio. (2015). *PROGRAMA ADULTO MAYOR CLUBES COLSUBSIDIO*. Recuperado de: <http://clubescolsubsidio.co/programa-adulto-mayor/>
- Club el Centinela. (2017). *Club el Centinela para Adultos Mayores*. Recuperado de: <http://clubcentinela.mx/>
- Catedral. (8 agosto, 2017). *SENAMA / Servicio Nacional del Adulto Mayor*. Recuperado de: <http://www.senama.cl/EnvejecimientoAct.html>
- Di'Vin. (8 agosto, 2017). *Di'Vin*. Recuperado de: <https://m.facebook.com/divincr/>
- Entrepreneur Media, Inc. (2017). *Abre un club de día para adultos mayores*. Entrepreneur en Español is published by Impresiones Aéreas S.A. de C.V. Recuperado de: <https://www.entrepreneur.com/article/266211>
- Gómez, S. (2015). *Hospitalidad. Marketing de servicios*. Recuperado de: [SergioGomezLopez11.blogspot.com/2015/04/marketing-de-servicio.html](http://SergioGomezLopez11.blogspot.com/2015/04/marketing-de-servicio.html)
- Grupo Geronto Club. (2017). *Grupo Geronto Club, Centro Integral para Adultos Mayores*. Recuperado de: <http://grupogerontoclub.blogspot.com/>
- León, M. (2015). *PROGRAMA DE ATENCIÓN INTEGRAL DE LA PERSONA ADULTA MAYOR (PAIPAM)*. Área UNAWEB del Centro de Gestión Tecnológica. Recuperado de: [http://www.ceg.una.ac.cr/index.php?option=com\\_content&view=article&id=53&Itemid=12](http://www.ceg.una.ac.cr/index.php?option=com_content&view=article&id=53&Itemid=12)
- Rodríguez, J.J. (13 Octubre, 2013). *La UCR al servicio de las personas adultas mayores*. UCR. Recuperado de: <https://accionsocial.ucr.ac.cr/noticias/ucr-al-servicio-personas-adultas-mayores>.

- Mercado y Palmerín. 2007. *La internacionalización de las pequeñas y medianas empresas*. Edición electrónica gratuita. Texto completo en <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007c/334/analisis%20de%20la%20demanda.htm>
- Moreno, Y; Valenzuela, M; Vizcaíno, B. 2014. *Merchandising*. Conceptos fundamentales. Recuperado de: <http://monografias.umcc.cu/monos/2014/FUM%20Cardenas/mo14137.pdf>
- Naciones Unidas. (2014). *La situación demográfica en el mundo 2014*. Recuperado de: <http://www.un.org/en/development/desa/population/publications/pdf/trends/Concise%20Report%20on%20the%20World%20Population%20Situation%202014/es.pdf>
- NETWORKINTERSOLUTIONS. (2017). Esmeralda Club. Recuperado de: <http://www.clubesmeraldagy.com/es/>
- Salinas, O. (2000, Octubre 22). *Qué es merchandising y cómo se aplica en el punto de venta*. Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/que-es-merchandising-y-como-se-aplica-en-el-punto-de-venta/>
- Talca. (2017). *Ministerio de Vivienda y Urbanismo*. Recuperado de: [http://serviu7.cl/bienestar/?page\\_id=103](http://serviu7.cl/bienestar/?page_id=103)
- Triario S.A.S. (2016). *Comfenalco Antioquia años*. Recuperado de: <http://www.comfenalcoantioquia.com/Turismo/ClubesyParques/ClubEdadDorada.aspx>
- UCR. (2017). *Informe estado de situación de la persona adulta mayor*. Recuperado de: <http://ccp.ucr.ac.cr/espam/espam.html>
- United Nations Department of Economic and Social Affairs/Population Division 59 World Population Prospects. (The 2015 Revision). *Key Findings and Advance*

Tables <https://esa.un.org/unpd/wpp/Publications/Files/Key Findings WPP 2015.pdf>. Recuperado de:

- Vaishali, D. (15 agosto, 2017) *Retail Mix*. Recuperado de: <http://www.articlesphere.com>
- Verdeza. (8 agosto, 2017). *Verdeza*. Recuperado de: [http://www.verdeza.com/?gclid=CjwKCAjw5PDLBRB0EiwAh-27MkmmzmWd9c3vTa15sEzHeyN5YJA5a58To3c6HwSoPlaz4cvur-I6KhoCeOQA vD\\_BwE](http://www.verdeza.com/?gclid=CjwKCAjw5PDLBRB0EiwAh-27MkmmzmWd9c3vTa15sEzHeyN5YJA5a58To3c6HwSoPlaz4cvur-I6KhoCeOQA vD_BwE).
- W-link. (2016). *Cuidado Adulto Mayor*. Recuperado de: <http://www.hwcglat.com/cuidado-adulto-mayor/>

### **Proyecto de graduación**

- Bonilla, F; Rapso M. 1996. *Informe final. Proyectos sentidos de vida en personas mayores de 50 años*. Instituto de Investigación para el mejoramiento de la Educación costarricense, Escuela de Orientación y Educación especial. Facultad de educación. UCR. San José, Costa Rica.
- Caicedo, A. 2015. *Implementación de un plan de negocios para el Hotel Rincón Familiar que permite la generación potencial de clientes extranjeros por medio de sistema de reservas por internet*. Grupo objetivo, tercera edad. Tesis de grado para la obtención de título de ingeniero en negocios internacionales. Universidad internacional del ecuador.
- Juliana Pinheiro da Silva, J; Pereira Y. 2010. *Hospitalidad y ambiente en los hoteles*. Su influencia en el comportamiento del consumo. Estudio de perspectiva turística v.19 n3. Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Argentina.

- Gómez, C. 2005. *Centro para la Expresión y Promoción de las Capacidades y Talentos del Adulto Mayor*. Proyecto Final de Graduación. Facultad de Arquitectura. UCR. 88 p.
- Tamer, N. 1989. *Lineamientos para un modelo integral de educación de adultos de la tercera edad*. Sistemas de Estudios de Posgrado. UCR. San José, Costa Rica.
- Pacheco, G. 2014. *Habitabilidad y adulto mayor. Ampliación del hogar Carlos María Ulloa*. Práctica dirigida de graduación. UCR. Facultad de Ingeniería. 99 p.
- Porras, E. 2012. *La imagen del recuerdo. Percepción sociocultural del adulto mayor en Costa Rica*. Proyecto de Graduación UCR, facultad de Bellas Artes. Alajuela, Costa Rica. 85 p. (consultadas 7, 12 y 40).

### **Revistas**

- Kozak M, Riminnton, M (2000). *Tourist Satisfaction with Mallorca, Spain, as an off-Season Holiday Destination*. Journal of Travel Research, 38 (3), 260-269.
- Martínez-Tur, V, Peiró, J.M, y Ramos, J. (2001). *Calidad de servicio y satisfacción del cliente: una perspectiva psicosocial*. Madrid Síntesis.

### **Software**

- Rodríguez, Rony; Martínez, Bernal (2017). *Formulación y Evaluación de PROYECTOS (Versión 3.4) [Software de cálculos financieros]*. Basado en los cursos de Formulación y Evaluación de Proyectos. Derechos de autor en trámites.

## Apéndices

### Apéndice 1. Códigos de cada cantón para la investigación de la población.

<b>202</b>	<b>CANTON SAN RAMON</b>
<b>20201</b>	San Ramón
<b>20202</b>	Santiago
<b>20203</b>	San Juan
<b>20204</b>	Piedades Norte
<b>20205</b>	Piedades Sur
<b>20206</b>	San Rafael
<b>20207</b>	San Isidro
<b>20208</b>	Angeles
<b>20209</b>	Alfaro
<b>20210</b>	Volio
<b>20211</b>	Concepción
<b>20212</b>	Zapotal
<b>20213</b>	San Isidro de Peñas Blancas

Fuente. Umaña, Ronny (03 setiembre, 2017). *Estadísticas y Censos de Costa Rica*. Recuperado por: <http://www.inec.go.cr/>.

## Apéndice 2. Imágenes de las instalaciones de Otoño Índigo

### a) Imagen de la cafetería para uso de los clientes



Fuente. Elaboración propia.

### b) Imagen de la zona de atención



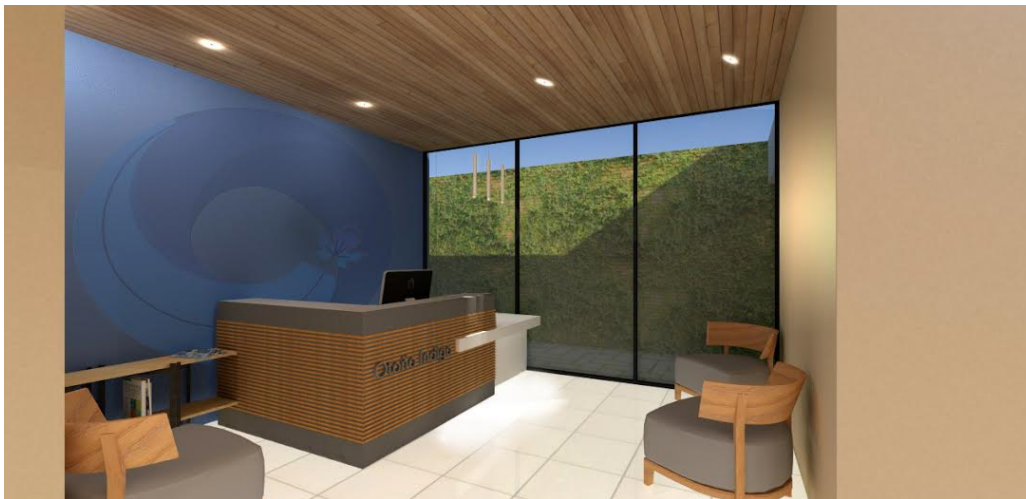
Fuente. Elaboración propia.

**c) Imagen de la entrada al café y club de membresía**



Fuente. Elaboración propia.

**d) Imagen del “Hospitality desk”**



Fuente. Elaboración propia.

**e) Imagen de la cafetería en mesas grupales**



Fuente. Elaboración propia.

**f) Imagen frontal de la zona de atención al cliente de la cafetería**



Fuente. Elaboración propia.

## Anexos

### Anexo 1. Instituciones de atención del adulto mayor en Costa Rica

Instituciones	Descripción	Ofrece
<b>Verdeza</b>	Condominio especializado para adultos mayores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Atención especializada en cuidado y salud del adulto mayor.</li> <li>● Capacitaciones</li> <li>● Residencia permanente o temporal</li> </ul>
<b>Bonanza Asistencia</b>	Empresa dedicada a brindar servicios médicos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Atención especializada en cuidado y salud del adulto mayor.</li> <li>● Cuidado pos operatorio y paliativo en el hogar.</li> <li>● Nutrición Adulto Mayor.</li> <li>● Odontología, exámenes médicos y de laboratorio.</li> </ul>
<b>Club Esmeralda</b>	Club para adultos mayores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Atención especializada en cuidado y salud del adulto mayor.</li> <li>● Consultorio médico y enfermería las 24 horas.</li> <li>● Terapia, rehabilitación, odontología, geriatría, nutrición y estética.</li> <li>● Cuido con Alzheimer y otras demencias.</li> </ul>
<b>CONAPAM</b>	<p>Es un órgano rector que busca garantizar el mejoramiento en la calidad de vida de los adultos mayores.</p> <p>Brinda recursos económicos a organizaciones de bienestar social.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Ayuda al adulto mayor a salir de vicios como licor, cerveza, cigarrillos, entre otros.</li> <li>● Programas de Capacitaciones.</li> <li>● Asignación de un familiar que lo atienda.</li> </ul>
<b>AGECO</b>	Atiende al adulto mayor en diversos temas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Atención especializada en cuidado y salud del adulto mayor.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>● Cursos en área tecnológica, Idiomas, actividad física, salud, artística, estudio e investigación.</li> <li>● Brinda programas de promoción y participación social.</li> <li>● Club para adultos mayores.</li> <li>● Foros, festivales, reuniones, seminarios, concursos, etc.</li> </ul>
<b>UNA</b>	PAIPAM (Programa Integral de la Persona Adulto Mayor).	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Desarrollo integral y bienestar de las personas adultas mayores.</li> <li>● Actividades ambientales y ecológicas, corporales, lúdicas, deportivas, intelectuales, recreativas, sociales, entre otros.</li> <li>● Cursos para quienes atienden y cuidan a un adulto mayor con la temática gerontológica (elimina mitos y estereotipos).</li> </ul>
<b>UCR</b>	PIAM (Programa Integral del Adulto Mayor).	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Diversidad de Cursos.</li> <li>● Talleres.</li> <li>● Salud.</li> </ul>
<b>Di'Vin</b>	Residencia y Casa Club para Adultos Mayores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Diversidad de Talleres de salud.</li> <li>● Atención especializada en áreas de salud: enfermería, fisioterapia, párkinson, rehabilitación, etc.</li> </ul>
<b>HomeWatch (Franquicia)</b>	Empresa que cuida a cualquier miembro del hogar	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Servicios personalizados tales como: servicio de compañía, cuidado personal, cuidados de coordinación.</li> </ul>

Anexo 1. Cuadro que muestra las instituciones en Costa Rica que atienden a los adultos mayores en diferentes servicios y productos.

Fuente. Elaboración propia.

## Anexo 2. Instituciones internacionales de atención del adulto mayor

Instituciones	Descripción	Ofrece
<b>Club Casa Yesli (México)</b>	Franquicia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clases y actividades para mejorar la calidad de la vida al adulto mayor.</li> <li>• Atención física.</li> <li>• Entretenimiento.</li> <li>• Capacitaciones.</li> </ul>
<b>Club Adulto Mayor Ministerio de Vivienda y Urbanismo (Chile)</b>	Organismo que tiene un área especial para el adulto mayor.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gastos médicos.</li> <li>• Hospedajes.</li> <li>• Préstamos especiales.</li> <li>• Administración de pensiones.</li> <li>• Programas y actividades: salud, alimentación, actividad física, estimulación cognitiva, caídas, demencia, entre otras.</li> </ul>
<b>Geronto Club (Colombia)</b>	Ofrece metodología Holística Terapéutica.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención especializada en cuidado y salud del adulto mayor.</li> <li>• Cuidados en la Alimentación, actividad física, estimulación cognitiva, caídas en las personas mayores, inmovilismo, demencia.</li> <li>• Actividades significativas de la vida.</li> </ul>
<b>Club Centinela (México)</b>	Institución especializada en el adulto mayor.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuido de la salud, mente y estado de ánimo del adulto mayor.</li> </ul>
<b>COMFENALCO</b>	Brinda clubes para el adulto mayor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cursos de guitarra, croché, baile, yoga, oratorio, juegos de mesa y salón, entre otros.</li> <li>• Programas como la hora del té.</li> <li>• Salas de lectura y estética.</li> <li>• Servicios de alimentación especial.</li> </ul>

Anexo 2. Cuadro que muestra las instituciones en otros países que atienden a los adultos mayores en diferentes servicios y productos.  
Fuente. Elaboración propia.

### **Anexo 3. Desarrollo del “Brief”**

#### **¿Quien?**

Adultos mayores de 50 años en la zona de occidente.

#### **¿Que?**

Determinar la aceptación y participación de los adultos mayores de la zona de occidente en un club para adultos mayores focalizado en San Ramón.

#### **¿Cuando?**

2018

#### **¿Donde?**

Zona de occidente.

#### **¿Porque? (objetivos)**

- ¿Cuáles son los productos y servicios que adquiere con mayor frecuencia?
- Identificar las actividades mensuales de mayor demanda según el nicho de mercado
- Identificar si utiliza algún tipo de producto o servicio dirigido exclusivamente para adultos mayores.
- Identificar si el interés en los servicios serian como comprador o como usuario
- Identificar la independencia económica para comprar productos y servicios de los adultos mayores de la zona
- Identificar si consideran valioso contar con una oferta de productos y servicios dirigidos a adultos mayores
- Determinar el monto que estarían dispuestos a pagar los usuarios

#### **¿Como?**

Aplicar un sondeo a los actuales adultos mayores de la zona de occidente, con capacidad económica para utilizar productos y servicios especializados al adulto mayor.

## **Anexo 4. Estudio legal. Requisitos para abrir el local comercial**

### **1. Patente municipal en Costa Rica.**

Cualquier actividad lucrativa requiere una licencia (o patente) de la municipalidad del cantón en el cual es desarrollada la actividad. Ella implica el pago de un impuesto durante el tiempo de operación (Código Municipal, Ley N° 7794, Artículo 79).

### **2. Registro en el seguro social.**

Conforme con la legislación costarricense, el patrono debe contribuir al régimen de seguridad social de sus trabajadores. Para estos efectos, previamente al pago de las cuotas de seguridad social, debe inscribirse como patrono en las oficinas centrales o regionales de la CCSS.

### **3. Registro en el Instituto Nacional de Seguros (INS).**

Conforme al Código de Trabajo, **el patrono debe asegurar a sus empleados por riesgos del trabajo**. Para ello debe suscribir una póliza en el Instituto Nacional de Seguros (INS). La póliza debe estar suscrita al inicio de operaciones y estar vigente durante la operación.

### **4. Permiso de funcionamiento del Ministerio De Salud.**

Las actividades o establecimientos agropecuarias, industriales, comercio o de servicio y aquellas actividades que por disposición requieren de permisos sanitarios para operar en el territorio nacional sujetas a tal trámite, así como los requerimientos y plazos de vigencia, están definidos en el **Decreto Ejecutivo N° 34728-S** y sus reformas y el

Reglamento de Registro Sanitario de Establecimientos Regulados por el Ministerio de Salud N° 32161 y sus reformas.

#### **5. Registro de marca o nombre comercial.**

Las empresas que tienen previsto comercializar su nombre primero deben verificar la disponibilidad del nombre de la empresa. El nombre de la empresa se puede verificar en línea en <https://www.rnpdigital.com> libre de costo. Además, la empresa puede solicitar un certificado de nombre en el Registro de la Propiedad.

#### **6. Registro como contribuyente.**

Esta inscripción la requieren todas las personas que realicen una o más actividades económicas. Es requisito indispensable este paso para poder emitir facturas por los servicios brindados en Costa Rica. Este trámite no tiene costo.

### Anexo 5. Cuestionario para la encuesta (Sondeo)

Buen día estamos llevando a cabo una investigación sobre los gustos y preferencias entre los adultos mayores de San Ramón, para actividades de recreo, por lo que nos interesa que conteste siete preguntas para un tiempo máximo de 5 minutos.

Año de nacimiento: \_\_\_\_\_. Cantón: \_\_\_\_\_. Distrito: \_\_\_\_\_. Género: M\_\_ F\_\_

1. ¿Actualmente cuáles son los productos y servicios enfocados en el adulto mayor, que adquiere con mayor frecuencia para uso personal o un familiar?

- a) Artículos de salud y movilidad
- b) Artículos de higiene
- c) Vestimenta y calzado
- d) Artículos de descanso
- e) Mobiliario especializado
- f) Médicos especializados
- g) Servicios odontológicos
- h) Recreativo y deportivo
- i) Asistencia del hogar (mantenimiento, salud, limpieza, etc)
- j) Otros: \_\_\_\_\_.

2. ¿Estaría dispuesto a obtener una membresía que incluya beneficios a través de una red de aliados (descuentos en precio, facilidad de pago, disponibilidad) en los productos y servicios anteriormente mencionados?

- a) Si
- b) No, ¿Por qué? 1. ( ) Económico, 2. ( ) Conveniencia, 3. ( ) Otros: \_\_\_\_\_

3. Seleccione los beneficios que le resulten más importantes, en cuanto a contratación de servicios:

- a. Recomendaciones
- b. Disponibilidad del servicio
- c. Precio
- d. Experiencia
- e. Formación académica
- f. Forma de pago

4. ¿Hasta cuánto estaría dispuesto a invertir en una membresía que incluye beneficios en los productos y servicios para tener acceso a ellos?

- a) De ₡3.000 a ₡5.000 colones
- b) De ₡5.001 a ₡8.000 colones
- c) De ₡8.001 a ₡12.000 colones
- d) De ₡12.001 a ₡15.000 colones
- e) Más de ₡15.000 colones

5. ¿Cree usted que la membresía debería de incluir un servicio de transporte especial, enfocado en el adulto mayor, para tener acceso a los beneficios de los productos y servicios anteriormente mencionados?

- a) Sí
- b) No

6. ¿Esta membresía la utilizaría para uso personal o una persona cercana?

- a) Sí
- b) No

7. ¿Cuáles medios de comunicación suele utilizar para estar informado sobre lo que acontece en el país?

- a) Radio ¿Cuál? \_\_\_\_\_
- b) Televisión ¿Cuál? \_\_\_\_\_
- c) Prensa ¿Cuál? \_\_\_\_\_
- d) Revistas ¿Cuál? \_\_\_\_\_
- e) Internet. Página: \_\_\_\_\_
- f) Otros. Especifique \_\_\_\_\_

8. ¿En qué rango está su nivel de ingreso mensual?

- a) Menos de ¢250.000
- b) ¢250.001 a ¢400.000
- c) ¢400.001 a ¢600.000
- d) ¢600.001 a ¢800.000
- e) ¢800.001 a ¢1.000.000
- f) Más de ¢1.000.000

## **Anexo 6. Alianzas estratégicas del club de membresía**

A continuación algunas alianzas ubicadas en la zona de San Ramón que formarán parte del club de membresía de Otoño Índigo:

### **a) Actividades deportivas:**

- Caminantes de occidente: esta empresa organiza caminatas de montaña.
- Gimnasio Body Control.
- Gimnasio Aquarovi: este lugar ofrece gimnasio y piscina y es muy visitado por los adultos mayores.

### **b) Restaurantes y cafeterías:**

- Restaurante Bocaditos: el dueño de este establecimiento participó del “Focus group” y ofreció el lugar para actividades de nuestros clientes.
- Rincón poeta
- Geroka
- Cafetería Golan café sport
- Cafetería aromas café
- Delicias café
- Heladería Bros

### **c) Salud:**

- Jackson Memorial: esta empresa ofrece diversidad de seguros los cuales incluyen odontología, farmacia, medicina, fisioterapeuta, etc
- Nutrición: Sofía Alvarez especialista en adultos mayores.

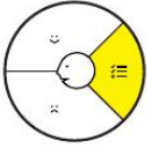
### **d) Vestimenta y calzado:**

- Tienda deportiva Aleo.

Es importante mencionar que en una segunda etapa se va a analizar la posibilidad de abrir una tienda dentro de las instalaciones del club; que va a ofrecer productos de equipo médico, salud, limpieza, entre otros, de los cuales son escasos en San Ramón.

## Anexo 7. Perfil del cliente

### Trabajos de los clientes



- Encontrar todo lo que necesito.
- Encontrar ayuda en tareas simples y especializadas del hogar.
- Atender a un familiar adulto mayor
- No ser una carga para un familiar
- Valerme por mí mismo sin requerir de un familiar u otra persona
- Acceder a servicios de salud de calidad
- Participar de actividades deportivas y de entretenimiento
- Encontrar a otras personas con necesidades y características similares
- Exigir prioridad y respeto en comercios e instituciones.
- Encontrar beneficios económicos en mis compras.

### Sufrimiento de los clientes



- No encontrar y no saber dónde buscar los productos y servicios que necesito
- Opciones limitadas
- Falta de tiempo de otras personas o familiares para ayudarme con mis necesidades
- Como encuentro servicios de salud de calidad, accesible y asequible
- Quiero ser independiente y encargarme de mis necesidades por mí mismo.
- No quiero que se aprovechen de mi desconocimiento en temas especializados
- Me puedo costear las cosas que necesito?

### Ganancias de los clientes



- Acceso a servicios de salud de calidad, accesible, asequible
- Encontrar ayuda y asesoría en los productos y servicios que necesito
- Encontrar personas con necesidades y características similares
- Seguridad y tranquilidad cuando adquiero productos y servicios
- Cerca de mi casa y/o a domicilio
- Especialización de acuerdo a mis necesidades
- Centralización y simplicidad
- Uso eficiente del tiempo y dinero

- Independencia y autonomía
- Beneficios de diversos tipos en comercios

## Mapa de valor



### Productos y servicios

Plan médico

Front Desk (asistencia Personalizada, red de aliados, beneficios)



### Aliviadores de frustraciones

- Acceso a servicios de salud de calidad sin salir de S.R.
- Compañía y asistencia para seres queridos
- Independencia personal
- Interacción con otras personas
- Servicios a la medida de sus necesidades.
- Calidad en el producto y servicio final
- Asesoría integral en el proceso de adquisición de productos y servicios
- Seguridad cuando se hace una compra



### Creadores de alegrías

- Convenios médicos con instituciones de salud
- Espacio para esparcimiento e interacción personal
- Asesoría personal y telefónica para adquirir productos y servicios.
- Acceso a red de proveedores especializados
- Acceso a recomendaciones de otros clientes

## Anexo 8. Índice de competitividad cantonal

Cantón	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Belén	1	1	1	1	1	1
San José	2	2	2	2	2	2
Montes de Oca	3	3	3	3	3	3
Tibás	5	5	6	7	4	4
Curridabat	4	4	4	5	5	5
Escazú	6	6	5	4	7	6
Heredia	7	9	7	6	6	7
Añero Ruiz	27	15	19	37	13	8
Flores	10	8	8	9	8	9
Santo Domingo	9	16	11	16	11	10
Alajuela	14	14	14	12	12	11
Santa Ana	8	10	9	8	10	12
Moravia	21	18	17	11	15	13
Golcochea	12	12	13	18	16	14
Cartago	16	13	16	19	14	15
Valverde Vega	19	19	12	14	9	16
San Pablo	20	11	15	13	17	17
Desamparados	25	31	30	32	42	18
Vázquez de Coronado	15	17	23	21	20	19
Bagaces	58	24	51	59	45	20
Palmares	11	21	21	28	18	21
Grecia	28	36	31	22	29	22
Garabito	13	7	10	17	19	23
Naranjo	37	55	47	47	23	24
Liberia	30	28	38	24	30	25
La Unión	26	27	25	36	31	26
Barva	29	20	29	26	39	27
Hojancha	59	60	35	39	25	28
Dota	51	42	26	20	28	29
Aguirre	41	38	41	38	27	30
San Carlos	54	57	60	44	33	31
Poás	32	32	46	34	50	32
Montes de Oro	18	33	43	33	52	33
Atenas	34	35	27	58	43	34
El Guarco	40	46	49	43	22	35
Santa Bárbara	35	34	18	30	41	36
Turrubares	61	65	36	65	37	37
San Ramón	39	47	34	29	53	38
San Isidro	44	37	50	46	40	39
San Mateo	17	25	42	15	26	40
Orotina	22	40	54	51	24	41

Cantón	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Esparza	38	23	24	49	55	42
Alvarado	46	51	29	10	36	43
Puntarenas	31	43	44	41	47	44
Turrialba	48	49	53	48	57	45
Paraiso	45	52	45	52	46	46
Carrillo	33	44	48	42	48	47
Jiménez	52	39	28	45	21	48
Mora	56	54	32	25	59	49
San Rafael	49	30	40	50	34	50
Santa Cruz	23	22	33	40	49	51
Abangares	36	26	61	54	54	52
Nandayure	55	50	22	31	58	53
Alajuelita	53	45	55	63	67	54
Cañas	66	62	65	57	44	55
Tilarán	24	29	20	27	56	56
La Cruz	42	48	62	53	60	57
Pococí	67	66	67	68	68	58
Puriscal	43	63	64	35	35	59
Limón	50	56	59	64	51	60
Oreamuno	60	61	52	56	38	61
Tarrazú	64	64	58	74	69	62
Nicoya	57	59	66	62	62	63
Osa	47	41	37	23	32	64
Pérez Zeledón	70	71	69	70	70	65
Coto Brus	79	73	71	73	64	66
Matina	73	76	76	79	71	67
Gollito	68	58	56	55	66	68
Parrita	71	68	72	61	61	69
Acosta	72	69	73	66	75	70
Siquirres	74	72	70	69	65	71
Corredores	78	79	77	72	72	72
Aserrí	62	70	68	75	74	73
Upala	81	80	80	78	79	74
Talamanca	69	53	63	67	63	75
Gulicimo	75	67	75	77	76	76
Sarapiquí	77	77	79	80	77	77
Guatuzo	65	75	74	71	80	78
Buenos Aires	80	78	78	76	73	79
León Cortés	63	74	57	60	78	80
Los Chiles	76	81	81	81	81	81

Anexo 8. Herramienta que muestra la competitividad de todos los cantones de San Ramón. Fuente. Elaboración propia.

## Anexo 9. Análisis de la macrolocalización

(A)	(B)	San Ramón					
		Valor	Calificación (1: Pésimo 7: Excelente)	Ponderado	Calificación (1: Pésimo 7: Excelente)	Ponderado	Calificación (1: Pésimo 7: Excelente)
1. Política y normativa	5%	4	0,20		0,00		0,00
2. Elementos culturales	10%	6	0,60		0,00		0,00
3. Precio y acceso a la tierra	10%	3	0,30		0,00		0,00
4. Incentivos	0%		0,00		0,00		0,00
5. Clima	15%	6	0,90		0,00		0,00
6. Insumos	15%	6	0,90		0,00		0,00
7. Servicios públicos	15%	7	1,05		0,00		0,00
8. Elementos sociales (nivel educativo, seguridad, salud)	10%	6	0,60		0,00		0,00
9. Mercado y precios	20%	6	1,20		0,00		0,00
10.			0,00		0,00		0,00
13.			0,00		0,00		0,00
14.			0,00		0,00		0,00
15.			0,00		0,00		0,00
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>		<b>5,75</b>		<b>0,00</b>		<b>0,00</b>
<b>VALORACIÓN RELATIVA</b>			<b>82%</b>		<b>0%</b>		<b>0%</b>

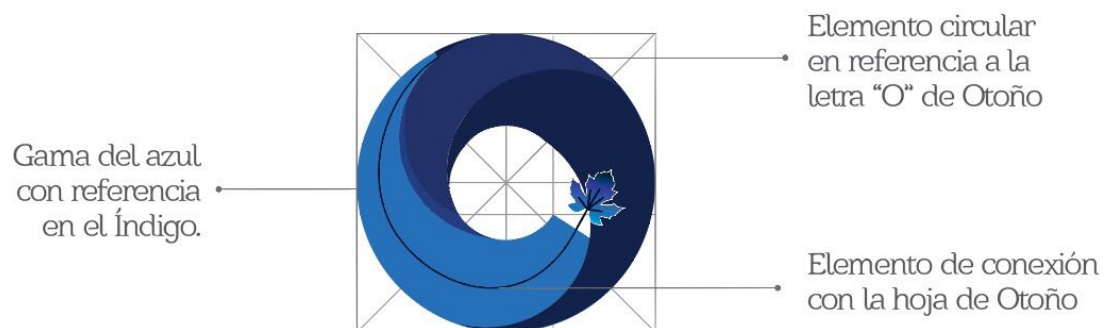
Anexo 11. Herramienta que muestra el análisis de macrolocalización en factores críticos con un valor en porcentaje y puntaje para cada factor a evaluar. Fuente. Elaboración propia.

## Anexo 10. Análisis del microlocalización

(A)	(B)	San Ramón Centro		San Juan		San Rafael	
		Valor	Calificación (1: Pésimo 7: Excelente)	Ponderado	Calificación (1: Pésimo 7: Excelente)	Ponderado	Calificación (1: Pésimo 7: Excelente)
1. Vías de comunicación	15%	7	1,05	7	1,05	6	0,90
2. Servicios públicos básicos	10%	7	0,70	7	0,70	7	0,70
3. Materia prima	5%	7	0,35	5	0,25	5	0,25
4. Cercanía al mercado	25%	7	1,75	6	1,50	6	1,50
5. Topografía y calidad de suelos	0%		0,00		0,00		0,00
6. Tamaño y tecnología	5%	6	0,30	6	0,30	5	0,25
7. Planificación territorial	5%	6	0,30	6	0,30	6	0,30
8. Posibilidades de expansión	5%	6	0,30	7	0,35	7	0,35
9. Proveedores	20%	6	1,20	5	1,00	5	1,00
10. Mano de obra calificada	10%	6	0,60	6	0,60	6	0,60
13.			0,00		0,00		0,00
14.			0,00		0,00		0,00
15.			0,00		0,00		0,00
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>		<b>6,55</b>		<b>6,05</b>		<b>5,85</b>
<b>VALORACIÓN RELATIVA</b>			<b>94%</b>		<b>86%</b>		<b>84%</b>

Anexo 10. Herramienta que muestra el análisis de microlocalización en factores críticos con un valor en porcentaje y puntaje para cada factor a evaluar. Fuente. Elaboración propia.

## Anexo 11. Logotipo



Anexo 11. Descripción del logotipo de Otoño Índigo. Elaborado por: Diseñador gráfico Hidalgo, Carlos. (Setiembre, 2017).

## Anexo 12. Población adultos mayores en los principales distritos del cantón de San Ramón Alajuela

		Población por distrito									
		San Ramón	Concepción	San Isidro	San Rafael	Santiago	Alfaro	Piedades Norte	Volio	San Juan	Totales
<b>Edades años</b>	<b>Porcentaje</b>	8 717	2 348	4 478	9 321	4 535	7 137	8 147	2 270	11 695	58 648
<b>De 55 a 59</b>	4,3%	375	101	193	401	195	307	350	98	503	2 522
<b>De 60 a 64</b>	3,2%	279	75	143	298	145	228	261	73	374	1 877
<b>De 65 a 69</b>	2,4%	209	56	107	224	109	171	196	54	281	1 408
<b>De 70 a 74</b>	1,8%	157	42	81	168	82	128	147	41	211	1 056
<b>De 75 a 79</b>	1,3%	113	31	58	121	59	93	106	30	152	762
<b>Total adultos</b>		<b>1 133</b>	<b>305</b>	<b>582</b>	<b>1 212</b>	<b>590</b>	<b>928</b>	<b>1 059</b>	<b>295</b>	<b>1 520</b>	<b>7 624</b>

Anexo 12. Herramienta que calcula la población por distrito tomando como base las edades de 55 años hasta los 79 años. Elaborado por: Umaña, Ronny (03 setiembre, 2017). *Estadísticas y Censos de Costa Rica*. Recuperado por: <http://www.inec.go.cr/>. Fuente. Elaboración propia.