

# **UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA**

Estudios con Reconocimiento de Validez Oficial por Decreto Presidencial  
Del 3 de abril de 1981



LA VERDAD  
NOS HARÁ LIBRES

**UNIVERSIDAD  
IBEROAMERICANA**

CIUDAD DE MÉXICO ®

## **“PLAN DE MERCADOTECNIA Y COMERCIALIZACIÓN PARA CASAS DE RETIRO “PREMIUM” PARA ADULTOS MAYORES EN LA CIUDAD DE MÉXICO”**

**TESIS**

Que para obtener el grado de

**MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN**

Presenta

**GUSTAVO DE LA ROSA RODRÍGUEZ**

Director: Mtro. Héctor Andres Anduze Hernández

Lectores: Mtra. Rocío Gutiérrez Fernández

Mtra. Cecilia Fabiola Vázquez García

Ciudad de México, 2018

"Este trabajo de análisis de caso contiene datos empíricos y teóricos. La interpretación y publicación de éstos refleja el punto de vista del autor mas no el de la Universidad".

A mi hermano José Francisco:

Gracias por su apoyo, por su ejemplo de fortaleza, inteligencia, honestidad y bondad, por recorrer juntos este camino llamado vida y por empujarme todos los días a ser una mejor persona.... Gracias hermano!!!

## Índice:

<b>1. Caso: Plan de comercialización para residencias premium para la edad de retiro .....</b>	<b>1</b>
1.1. Inicio.....	4
1.2. Esperanza de vida y pirámide poblacional .....	4
1.3. Ciudad de México .....	6
<b>2. Tamaño del mercado y servicios de atención .....</b>	<b>11</b>
2.1. Mercado de las personas de la Tercera Edad.....	11
<b>3. Problemática.....</b>	<b>15</b>
3.1. Objetivo general .....	15
<b>4. Marco Teórico.....</b>	<b>18</b>
4.1. Modelos de apoyo .....	22
<b>5. Trabajo del caso: .....</b>	<b>34</b>
5.1. Análisis de la demanda.....	34
5.2. Análisis de la oferta.....	37
5.3. Certificaciones y protocolos.....	41
<b>6. Diagnóstico.....</b>	<b>46</b>
6.1. Conclusiones de oferta y demanda .....	46
6.2. Características de la segmentación:.....	46
<b>7. Propuesta.....</b>	<b>49</b>
7.1. El producto y sus características.....	49
7.2. El Precio .....	49
7.3. Plaza.....	49
7.4. Promoción .....	50
<b>8. Selección de la alternativa y justificación:.....</b>	<b>51</b>
8.1. Producto .....	51
8.2. El precio.....	53
8.3. La plaza.....	54
8.4. Promoción .....	54

8.5.	Convenios y asociaciones .....	54
8.6.	Limitantes al modelo.....	56
9.	Anexos (certificaciones y anexo estadístico).....	60
9.1.	Anexo estadístico.....	63
10.	Bibliografía:.....	68

# 1. Caso: Plan de comercialización para residencias premium para la edad de retiro

Viernes por la mañana, el tráfico desquiciante del sur de la ciudad de México, parece ser el menor de los males para Andrea Palacios, regiomontana y periodista de profesión con más de 30 años como directora editorial de una prestigiada revista de moda del país, hoy se ve obligada a tomar la decisión más difícil de su vida profesional, anunciar su retiro.

Los ríos de automóviles que avanzan lentamente por periférico, son una señal de lo que parece ser un caótico cierre de semana, un viernes más de tráfico interminable que inició con una visita al médico quien también es sobrino de Andrea y cuyo diagnóstico fue contundente, elevado cuadro de stress.

“Señora Andrea, usted no puede mantener más este ritmo de vida, las tensiones la pueden llevar a otro ataque cardiaco como el que sufrió el año pasado, entre los negocios, el trabajo, los viajes y sus colaboraciones periodísticas van a acabar con su salud, eso se lo digo como médico y como tu sobrino te pido que pares ya, no hay marcha atrás tía, llegó el momento en que es el trabajo o tu vida y no tienes necesidad de ingresos” señaló el Doctor Marcos Palacios, cardiólogo de un prestigiado hospital en la Ciudad de México.

Andrea cuenta con 65 años de edad, hace 40 años llegó a la Ciudad de México proveniente de Monterrey y recién casada con Gabriel Meza, su marido era un ingeniero químico con diferentes negocios al norte del país, cinco años después Gabriel fallece en un accidente, Andrea ya trabajaba como coeditora en la revista de modas, pero también tuvo que hacerse cargo de los negocios.

Pese a enviudar muy joven y ser una mujer atractiva, no volvió a contraer nupcias, no tuvo hijos y el trabajo así como los negocios fueron su válvula de escape.

Su experiencia en los negocios fue vital para salvar a la revista de la quiebra cuando en la crisis de 1995 se presentaron problemas financieros, pero la red de contactos de Andrea generada por los negocios heredados por su marido y su habilidad para las finanzas le permitieron generar alianzas, atraer nuevos anunciantes y llegar a nuevos clientes.

Poco tiempo después fue nombrada directora editorial, además colaboraba en programas de radio y últimamente dirigía el portal de internet y las redes sociales especializadas en modas y que ella misma había fundado junto con Héctor Rivera,

mercadólogo graduado especialista en redes sociales con tan sólo 35 años de edad.

Después de 40 años de intensa vida profesional Andrea tenía que retirarse y llevar una vida más tranquila, cuenta con estabilidad financiera e ingreso que le permitirían llevar una vida sin apuros, pero sin embargo no cuenta con nietos o hijos como la mayoría de sus amigas, las cuales ya se encuentran en etapa de retiro y muchas de ellas viven con sus hijos. Para Andrea la inactividad sería sinónimo de una muerte y su única familia es su hermano Pablo y su sobrino Marcos.

La búsqueda de espacios dedicados para personas en edad de retiro en las cuales pudiera contar con la capacidad instalada suficiente para fungir como lugar de residencia, entretenimiento, de convivencia, con instalaciones que permitan la actividad deportiva y al mismo tiempo contara con las comodidades, lujos y servicios suficientes para vivir de manera tranquila, que se encontrar cerca de la ciudad, no fue fácil.

Como mujer de negocios, Andrea identificó plenamente la necesidad que existe para personas con sus características sociodemográficas, una necesidad para la que aún la oferta se encuentra limitada frente a la creciente demanda en el país.

El fin de la vida laboral en la revista no fue fácil para Andrea, como mujer acostumbrada a una vida activa, a los horarios de trabajo prolongados, al tráfico de la ciudad, a las negociaciones, a las juntas de trabajo, decidió un retiro gradual, primero sólo dejaría el empleo y el puesto directivo en la revista para dedicarse sólo a tomar algunas decisiones en los negocios heredados por su difunto marido, además de fungir aún como negociadora para algunos contactos.

Una vez retirada de la revista, en una de las reuniones informales de café con su socio del portal del Internet, dialogan sobre el futuro del negocio.

“Ahora que vivo de la pensión de mi trabajo, además de los negocios y la rentabilidad que está generando el portal de internet me toca invitarte el café Héctor y mientras te cuento que me siento como león enjaulado, el gimnasio ya es demasiado para mí, estar encerrada en casa no es lo mío y no tengo con quien convivir, además el ruido de los vecinos en el departamento es insoportable, pero las comodidades que tengo sé que no las voy a encontrar fácilmente” explicó Andrea a su socio.

La decisión de un retiro parcial de la vida laboral y los negocios de Andrea se debió principalmente a que es una persona que aún goza de un estado de salud que le permite seguir trabajando y aún busca sentirse productiva.

La charla de café con su socio transcurrió de manera amena, pero entre ambos surgió la inquietud de realizar un nuevo negocio y buscar socios.

Andrea y su socio cuentan con recursos suficientes para invertir, son personas acostumbradas a buscar oportunidades de negocios y ahora buscan inversionistas para desarrollar un concepto de negocio para esta nueva etapa de vida por la que ella está pasando, una casa de retiro para adultos mayores con las características sociodemográficas de Andrea. Dada la buena relación de la ex directora editorial con los dueños de la revista y la confianza mutua que han generado, se acercan a ellos para exponerles el plan comercial.

Andrea pertenece al grupo de 14.04 millones de personas con 60 años o más que viven en el país, que de acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística (INEGI) el 54% de esa población son mujeres y 46% son hombres.

El Consejo Nacional de Población y Vivienda (CONAPO), estima que en 2030 este grupo representará 10.2% de la población total del país, de ahí la necesidad de contar con un estudio de mercado para proporcionar elementos para la toma eficiente de decisiones para un proyecto de negocios de esta índole, otorgar consideraciones comerciales y legales para implementar modelos de negocios que atiendan las demandas de atención y asistencia para este grupo.

Entre algunas características que describen a este grupo poblacional están el deterioro de las capacidades físicas, emocionales y cognitivas, que los vuelve dependientes y, por lo tanto, requieren cuidados, los cuales, primordialmente, están enfocados a cubrir sus necesidades de salud y dependencia funcional para realizar sus actividades diarias.

Las necesidades de atención a personas mayores, están generando crecientes recursos asistenciales privados (centros residenciales, centros de convivencia de día, entre otros). Esto ha llevado consigo que este sector se haya convertido en un área de interés desde el punto de vista empresarial y una prioridad de responsabilidad pública.

Para el mercado representa la oportunidad para el arranque de un modelo de negocios correspondiente a los elementos planteados, y el cual ha despertado la inquietud de Andrea Palacios y su socio Héctor Rivera.

Además se requiere contar con un análisis de la oferta, un proyecto viable, sistema de gestión de la calidad (certificaciones); definición de una estrategia comercial que incluya la posible participación de las compañías aseguradoras, entre otras cuestiones.



## 1.1. Inicio

De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística (INEGI) existen en el país 14.04 millones de personas con 60 años o más (54% son mujeres y 46% son hombres)<sup>1</sup>. El Consejo Nacional de Población y Vivienda (CONAPO), estima que en 2030 este grupo representará 10.2% de la población total del país, de ahí la necesidad de contar con un estudio de mercado para otorgar elementos en la toma eficiente de decisiones para un proyecto de negocios de esta índole, otorgar consideraciones comercialización y legales para implementar modelos que atiendan las demandas de atención y asistencia para este grupo.

Entre algunas características que describen a este grupo poblacional están el deterioro de las capacidades físicas, emocionales y cognitivas, que los vuelve dependientes y, por lo tanto, requieren cuidados, los cuales, primordialmente, están enfocados a cubrir sus necesidades de salud y dependencia funcional para realizar sus actividades diarias.

Las necesidades de atención a personas mayores, están generando crecientes recursos asistenciales privados (centros residenciales, centros de convivencia de día, entre otros). Esto ha llevado consigo que este sector se haya convertido en un área de interés desde el punto de vista empresarial y una prioridad de responsabilidad pública.

Para el mercado representa la oportunidad para el arranque de un modelo de negocios correspondiente a los elementos planteados, además se requiere contar con un análisis de la oferta, un proyecto viable, sistema de gestión de la calidad (certificaciones); definición de una estrategia comercial que incluya la posible participación de las compañías aseguradoras, entre otras cuestiones.

## 1.2. Esperanza de vida y pirámide poblacional

En los últimos 50 años, la esperanza de vida de la población mexicana ha aumentado considerablemente. En 1965, la población tenía un promedio de vida de 59 años; en 2015 el promedio fue de 75, 16 años más que entonces. Las mujeres viven en promedio más que los hombres, en 2015 la esperanza de vida del sexo femenino fue de 77.7 años, mientras que la del sexo masculino de 72.34 años.

---

<sup>1</sup> Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE), diciembre 2016, recuperado de [http://www.inegi.org.mx/Sistemas/Olap/Proyectos/bd/encuestas/hogares/enoe/2010\\_PE\\_ED15/pt.asp?s=est&proy=enoe\\_pe\\_ed15\\_pt&p=enoe\\_pe\\_ed15](http://www.inegi.org.mx/Sistemas/Olap/Proyectos/bd/encuestas/hogares/enoe/2010_PE_ED15/pt.asp?s=est&proy=enoe_pe_ed15_pt&p=enoe_pe_ed15)

Los avances tecnológicos, el acceso a más servicios de salubridad y el aumento en las coberturas de salud y asistencia social son algunos de los factores que explican el hecho de que hoy en día la población viva más que antes y en el futuro más que hoy (INEGI), pues para las siguientes décadas, el promedio de vida seguirá aumentando. De acuerdo con el Consejo Nacional de Población y Vivienda (CONAPO), en 2025 la esperanza de vida poblacional será de 76.3 años, mientras que en 2045 llegará a 78.8 años<sup>2</sup> (*Ver gráfica 1: Esperanza de vida en México, anexo estadístico*).

Como consecuencia del aumento en la esperanza de vida, así como por la reducción en la tasa de fecundidad (proceso que en México inició a mediados de la década de los sesenta), la estructura demográfica por edades se ha transformado, destacando el aumento poblacional en los grupos etarios de mayor edad.

El envejecimiento de la población resulta evidente al comparar las pirámides poblacionales resultantes a través del tiempo. Mientras en 1970 la estructura poblacional del país describía una pirámide con la base más ancha y cúspide muy angosta, en forma de “v” invertida, en 2000 y 2015 la pirámide se ensancha en su cúspide y puntos medios, mientras el ancho de la base disminuye (*Ver gráfica 2: Pirámide poblacional de México, anexo estadístico*).

En 1970, de acuerdo con el INEGI, el 60% de la población se encontraba entre los 0 y 24 años, lo cuales constituyen la base de la pirámide; la población madura de entre 25 y 64 años representaba 34% del total, mientras que la de 65 y más, sólo era 3% por ciento. En 2000, la población entre los 0 y 24 años disminuyó a 46%, la de entre 25 y 64 años aumentó a 48%, en tanto que la de 65 y más fue equivalente a 5% de la población total.

Actualmente, con base en la información más reciente, referida al año 2015, la población entre 0 y 24 años representa 45.7% del total, es decir, dejó de ser mayoría; mientras que la población entre los 25 a 64 años, ahora representa 47.5% (con lo que la pirámide poblacional cobra una forma más ensanchada en su parte media) y la población de 65 y más representa el 6.8 por ciento.

En el futuro, dentro de 15 y 30 años, la evolución previsible de la fecundidad y mortalidad permiten anticipar que la estructura poblacional seguirá cambiando y con ello la pirámide poblacional continuará reduciéndose en su base. Mientras que la proporción de población más joven disminuirá, los grupos etarios en la parte media y la cúspide de la pirámide se volverán más numerosos. En la siguiente gráfica se muestra que la fecundidad continuará disminuyendo hacia 2050, mientras que la tasa de mortalidad empieza nuevamente en ascenso desde 2007 en adelante. En este año, el aumento de la mortalidad se produjo debido al

---

<sup>2</sup> Consejo Nacional de Población (CONAPO), Estimaciones y Proyecciones de la Población por entidad del país, recuperado de: [http://www.conapo.gob.mx/es/CONAPO/Proyecciones\\_Datos](http://www.conapo.gob.mx/es/CONAPO/Proyecciones_Datos).

crecimiento relativo de la población de adultos mayores, lo que ha propiciado que crezca también el número de defunciones.

De acuerdo con estimaciones del CONAPO, en 2030 la población menor a 25 años representará sólo 40% del total, el grupo de entre 25 a 64 equivaldrá a 50.6%, mientras de 65 y más será el 10.2 por ciento. Es decir, para este año, el país contará aún con un importante bono de demográfico, a pesar de que la población mayor a 65 años continuará aumentando su proporción dentro de la estructura poblacional.

Para 2050, el porcentaje de personas entre 0 a 24 años será sólo de 34%, entre 25 a 64 se mantendrá en una proporción muy similar que en 2030, de 49%, mientras que la población de 65 y más años tendrá un fuerte crecimiento, pasando del 10.2% a 16.15 por ciento (*Ver gráfica 2: Pirámide poblacional de México, anexo estadístico*).

### **1.3. Ciudad de México**

Andrea Palacios también es una de las mujeres que habitan la Ciudad de México, que tiene su propia dinámica poblacional. A partir del 2000, la participación porcentual de la población menor a 24 años ha disminuido significativamente, mientras que la población de edad madura -en la parte media de la pirámide- y la población más vieja -en la cúspide- han aumentado rápidamente su proporción. Por lo tanto, la pirámide poblacional de la Ciudad de México pronto pasó de tener la forma de una “v” invertida a dos líneas casi paralelas en forma de “II”. Este cambio ocurrió incluso más rápido de lo que lo hizo la estructura poblacional de toda la República Mexicana.

De acuerdo con el INEGI, en 1970, el 63% de la población de la Ciudad de México era relativamente joven, entre los 0 a 24 años, la población de 25 a 64 equivalía a 35% del total y sólo 2% tenía 65 años o más. Para el año 2000, el grupo de 0 a 24 años -en la base de la pirámide- disminuyó significativamente a 46%, la población de edad madura, entre 25 a 64 años, aumentó a 48% y la población de 65 y más representó el 6% del total.

Actualmente, con base en la información referida al año 2015, la población entre 0 y 24 años representa solamente 37.3% del total, la mayor parte se concentra en los grupos de edad madura -de entre 25 a 64 años- que equivalen a 53.6% del total, por lo que la Ciudad de México cuenta con un importante bono demográfico. El grupo etario de 65 y más equivale a 9% del total.

De acuerdo con el CONAPO, en 2030 la participación de la población madura de permanecerá prácticamente sin cambios, no obstante la base y cúspide de la pirámide seguirán cambiando, pues mientras la primera se hará más angosta, la segunda más ancha. El grupo de 0 a 24 equivaldrá a 32% del total, mientras que

el de 65 años y más representará el 15%, proporción mayor al promedio nacional en ese año.

### **1.3.1. Población de 65 años y más en la Ciudad de México**

Desde mediados de la década pasada, la Ciudad de México experimenta un proceso de decrecimiento en el número de habitantes, que en buena parte se explica por la disminución en la tasas de fecundidad, así como por fenómenos económicos y sociales que han propiciado una migración neta negativa (es decir más migrantes que inmigrantes) en la capital del país. De acuerdo con el CONAPO, entre 2000 y 2015 el número de habitantes se redujo 1%, equivalente a 90,000 personas y se espera que, hacia 2030, esta tendencia lleve a la disminución de 5.6% en el total de habitantes, con respecto al año 2000.

Si bien, existe un claro proceso de decrecimiento en el conjunto de la población de la Ciudad de México, tal como lo indican los datos históricos y proyecciones, la dinámica de crecimiento no es la misma cuando estratificamos a la población por grupos de edad, en los que el estrato de personas de 65 y más es el único con un crecimiento sostenido a partir de 2000 y hasta 2030.

Entre 2000 y 2015 el grupo etario de 0 a 24 años disminuyó 20%, el de 25 a 64 creció 11%, mientras que el de 65 y más creció 49 por ciento. En los próximos 15 años, el CONAPO estima que los grupos poblacionales jóvenes y maduros, de 0 a 24 y de 25 a 64, crezcan 17% y 6%, respectivamente, mientras que la población de personas de 65 y más crecerá 53%, pasando de 807,248 personas en 2015 a 1,238,106 en 2030, es decir 430,859 más.

Paulatinamente, la Ciudad de México tendrá casi la misma cantidad de adultos mayores que de niños. El índice de envejecimiento de la población permite apreciar la relación numérica que hay entre niños y adultos mayores. En 2000 había 22 personas de 65 y más por cada 100 niños (menores de 15 años); para 2015 la relación ya es de 42 por cada cien. En los próximos 15 años este índice se incrementará llegando a 78 por cada 100 (*Ver gráfica 3: Índice de envejecimiento en la Ciudad de México, anexo estadístico*).

### **1.3.2. Dinámica de crecimiento de las personas de 65 y más en las delegaciones de la Ciudad de México**

Actualmente la mayor parte de la población de 65 y más se concentra en la delegación Iztapalapa, por el hecho de ser la más poblada de la Ciudad de México; le siguen Gustavo A. Madero, Coyoacán, Álvaro Obregón, Cuauhtémoc,

Tlalpan y Benito Juárez, entre otras. Con base en estimaciones del CONAPO, se espera que en 2030 la distribución porcentual a nivel delegacional se mantenga en un nivel más o menos similar al actual (*Ver gráfica 4: Personas de 65 años o más respecto al total de la Ciudad de México, anexo estadístico*).

Si bien, Iztapalapa es la delegación con el mayor número de personas de 65 y más, este grupo sólo representa el 7% de su población total, cifra inferior al promedio de la Ciudad de México, que es de 9 por ciento.

Actualmente las delegaciones con el mayor porcentaje de personas adultos mayores son Benito Juárez, Coyoacán, Azcapotzalco, Miguel Hidalgo y Venustiano Carranza. Para 2030, la participación porcentual de los adultos mayores, en el total de la población seguirá aumentando en todas las delegaciones, lo cual implica que se tendrán que destinar mayores recursos por parte del sector público y la iniciativa privada para la atención de enfermedades y servicios que requiere este grupo poblacional (*Ver gráfica 5: Población de 65 años como % del total en cada delegación, anexo estadístico*).

Entre 2015 y 2030 la población de 65 y más crecerá en 53%, equivalente a 430,856 personas. Tláhuac será la delegación en la que se registrará el mayor crecimiento porcentual de adultos mayores, seguida de Cuajimalpa, Milpa Alta, Xochimilco, Iztapalapa, Cuauhtémoc y Gustavo A. Madero (*Ver Tabla 1: Población de 65 años o más por delegación, anexo estadístico*).

### **1.3.3. Niveles socioeconómicos en la Ciudad de México**

La Asociación Mexicana de Inteligencia de Mercado y Opinión (AMAI) ha desarrollado una metodología con la cual se puede agrupar y clasificar a los hogares mexicanos en siete niveles socioeconómicos de acuerdo a su capacidad para satisfacer las necesidades de sus integrantes en términos de vivienda, salud, energía, tecnología, prevención y desarrollo intelectual.

Dichos niveles son:

#### **Nivel A/B**

Es el segmento con el más alto nivel de vida del país. Este segmento tiene cubierta todas las necesidades de bienestar y es el único nivel que cuenta con recursos para invertir y planear para el futuro. Actualmente representa el 3.9% de los hogares del país y el 6.4% de los hogares en localidades mayores de 100 mil habitantes.

#### **Nivel C+**

Es el segundo grupo con el más alto nivel de vida del país. Al igual que el segmento anterior, este tiene cubiertas todas las necesidades de calidad de vida,

sin embargo tiene ciertas limitantes para invertir y ahorrar para el futuro. Actualmente representa el 9.3% de los hogares del país y el 14.1% de los hogares ubicados en localidades mayores de 100 mil habitantes del país.

### **Nivel C**

Este segmento se caracteriza por haber alcanzado un nivel de vida práctica y con ciertas comodidades. Cuenta con una infraestructura básica en entretenimiento y tecnología. Actualmente este grupo representa el 10.7% de los hogares totales del país y el 15.5% de los hogares en localidades mayores de 100 mil habitantes del país.

### **Nivel C-**

Los hogares de este nivel se caracterizan por tener cubiertas las necesidades de espacio y sanidad y por contar con los enseres y equipos que le aseguren el mínimo de practicidad y comodidad en el hogar. Este segmento representa el 12.8% del total de hogares del país y el 16.6% de los hogares en localidades mayores de 100 mil habitantes del país.

### **Nivel D+**

Este segmento tiene cubierta la mínima infraestructura sanitaria de su hogar. Actualmente representa el 19.0% de los hogares del país y el 20.2% de los hogares en las localidades mayores de 100 mil habitantes del país.

### **Nivel D**

Es el segundo segmento con menor calidad de vida. Se caracteriza por haber alcanzado una propiedad, pero carece de diversos servicios y satisfactores. Es el grupo más numeroso y actualmente representa el 31.8% de los hogares del país y el 23.8% de los hogares en localidades mayores de 100 mil habitantes.

### **Nivel E**

Este es el segmento con menos calidad de vida o bienestar. Carece de todos los servicios y bienes satisfactores. Actualmente representa el 12.5% del total de hogares del país y el 3.4% de los hogares en localidades mayores de 100 mil habitantes.

Los resultados obtenidos por la AMAI se pueden sintetizar en el cuadro de la segmentación de la población por niveles socioeconómicos (*Ver Tabla 2: Porcentaje de la población por niveles socioeconómicos, anexo estadístico*).

De acuerdo con estas cifras se realizó una estimación de los estratos socioeconómicos a nivel de las 16 delegaciones de la Ciudad de México. Para ello, se utilizó la distribución de la población ocupada por sus ingresos mensuales (medidos en salarios mínimos) y basándose en cifras del INEGI, dadas a conocer en el XII Censo General de Población y Vivienda, logrando equipararlos, con la estratificación de la AMAI.

En la ciudad de México, por delegación política, la delegación Miguel Hidalgo es donde se encuentra la población con el mayor número de personas en el nivel A/B, seguida de las delegaciones de Benito Juárez y Coyoacán, Tlalpan, Cuajimalpa, Álvaro Obregón, Magdalena Contreras y Xochimilco, dentro de las primeras diez delegaciones con la mayor participación de personas con mayores ingresos (*Ver Tabla 3: Niveles socioeconómicos por delegación política, anexo estadístico*).

De lo anterior vemos que las delegaciones localizadas en la Zona Sur de la Ciudad de México y la Zona Poniente son las que concentran el mayor porcentaje de personas dentro de los niveles A/B y C+.

## **2. Tamaño del mercado y servicios de atención**

Las personas de la tercera edad son individuos de 65 años o más que se caracterizan por un deterioro de las capacidades funcionales, emocionales y cognitivas. Estos cambios, junto con las enfermedades crónicas degenerativas, limitan la realización de las actividades habituales y necesarias para la vida de las personas, con la consecuente disminución de su independencia y la necesidad constante de ayuda. Son un grupo de alto riesgo en seguridad social y económica, principalmente a las mujeres por ser un grupo mayoritario al de los hombres.

### **2.1. Mercado de las personas de la Tercera Edad**

De acuerdo al CONAPO, actualmente, 6.8% de la población total en México es adulta mayor; de ésta, 46% son hombres y 54 % son mujeres. En 2030 la población considerada de la tercera edad será de 10.2% y de 16.2% para el 2050.

El INEGI menciona que respecto a sus necesidades de cuidado está primordialmente el de la salud, así como una mayor prevalencia de uno de los problemas más temidos de la vejez: la dependencia funcional. Su importancia se deriva de las consecuencias que conlleva, entre las que destacan las de carácter personal (disminución de autoestima y bienestar auto percibido), las de carácter familiar (cambio de rutinas y relaciones entre integrantes de la familia), la prestación de cuidados especiales, el desgaste emocional y físico del cuidador, la institucionalización y, finalmente las implicaciones económicas a nivel individual, familiar, social y de políticas de salud, por lo que requieren de cuidados adecuados para estos aspectos.

Además, existen las siguientes necesidades insatisfechas en cuanto a cuidados y alojamiento dentro del sector público: cobertura de la seguridad social muy limitada porque los montos de las pensiones son muy bajos en general; falta de detección oportuna de problemas y del conocimiento de recursos apropiados geriátrico-gerontológicos que proporcionen los cuidados necesarios al igual que de los recursos humanos con formación multidisciplinaria e interdisciplinaria para entender y atender con calidad y calidez humana a esta población.

Además, existen únicamente 414 geriatras en el país por lo que no se han construido esquemas de atención para el acceso a una solución habitacional acorde a sus necesidades debido a que los intermediarios financieros, al vislumbrar un mayor grado de riesgo en el otorgamiento de un crédito a este sector de la población, incrementan las tasas de interés y requisitos previos, manteniendo así condiciones no aptas para su nivel de ingreso o pensión.



Incluso los pocos espacios destinados a vivienda propia, unidades habitacionales y hasta a los mismos asilos, no cuentan en su mayoría con algunos elementos claves como: suelo antiderrapante, puertas y pasillos más amplios; baños y regaderas con mayor amplitud (previniendo el uso de andador o silla de ruedas) además de un buena iluminación, ventilación y control accesible de temperatura, cercano a una zona de hospitales.

Actualmente en México hay alrededor de 8,256,291 personas de 65 años y más y en 2050 esta ascenderá a casi 24,362,839. Dentro de esta población hay quienes están en fase independiente (aun siendo autónomo) y hay quienes están en fase dependiente (dependiendo del cuidado de otras personas).

### **2.1.1. Servicios de atención demandados por personas de la Tercera Edad:**

- **Estancia**

Entre las razones por las que una persona de la Tercera Edad se puede ir a vivir a un lugar que no sea su casa, está el sentirse solitarias y por ello quieren estar cerca de otros adultos mayores.

En algunos casos, un adulto mayor no puede encargarse de su casa o necesita ayuda para realizar las tareas diarias. Algunas personas se mudan porque los miembros de su familia no pueden brindarles un entorno seguro ni atención médica adecuada.

Algunos buscan dónde residir asistidamente, es decir, donde haya servicios de cuidado personal para residentes que necesitan ayuda para realizar tareas diarias. Muchas de estas residencias también incluyen unidades especiales para personas que tienen demencia en etapa inicial a intermedia. Se encuentran los llamados hogares para ancianos, a los cuales también se les llega a nombrar centros especializados de enfermería o como centros de cuidados extendidos. Aquí los residentes no necesitan estar en el hospital pero que aun así requieren de atención médica, por lo que tienen acceso a atención por parte del personal de enfermería u otro personal profesional las 24 horas del día.

Esto les incluye comidas y cuidado personal. Un hogar para ancianos podría ser adecuado para un adulto mayor que necesita atención las 24 horas de parte del personal de enfermería u otros profesionales médicos (por ejemplo, un paciente con demencia en etapa avanzada). Este tipo de atención, generalmente, no puede ser brindada en su casa ni en ninguno de los otros centros de vivienda para personas de la tercera edad. Una residencia de vivienda asistida podría ser adecuada para un adulto mayor que es un tanto

activo pero que necesita ayuda para realizar tareas diarias como: bañarse, tomar medicamentos y vestirse.

- **Compañía**

Desafortunadamente, muchas personas de la Tercera Edad experimentan abandono (la mayoría por sus propios familiares), soledad y la búsqueda de compañía es algo recurrente en ellos, sobre todo tras una necesidad de sentirse escuchados y reducir el sentimiento de abandono.

Personas en esta etapa buscan a alguien que los acompañe en sus actividades instrumentales y básicas y que además los apoye en sus actividades como lo son: la comida, paseos, juegos y en su tiempo libre en general. El profesional que se encarga de esto es llamado gericultista<sup>3</sup>.

- **Servicios Médicos y de enfermería**

En envejecimiento de los órganos del cuerpo implican un deterioro de las células y tejidos en la piel. Esto junto con los cambios fisiológicos propios de esta etapa va originando diversas enfermedades. Además hay disminución de la fuerza muscular, de elasticidad en las arterias, en los pulmones, entre otros signos y síntomas así como deterioro de sus cinco sentidos. Por ello, llevar una adecuada atención médica, con supervisión continua, óptima infraestructura y con acciones preventivas, rehabilitadoras, curativas de promoción y protección a la salud es una demanda de esta población

- **Medicamentos**

Por las características físicas y la edad del segmento de población, los medicamentos son parte complementaria de la atención médica. Lo ideal es contar con todo lo necesario en un mismo lugar para evitar traslados, tiempo en filas y contratiempos

- **Atención Psicosocial**

---

<sup>3</sup> De acuerdo con la Sociedad Mexicana de Técnicos Gericultistas, A.C. es una persona preparada con los conocimientos necesarios para brindar atención particular o institucional al adulto mayor sano o enfermo, aprovechando al máximo sus facultades físicas y mentales para elevar al máximo su calidad de vida.

La atención psicológica para persona adultas mayores, es especializada se requiere de psicogerontólogos (especialista en envejecimiento) que atienda a sus pacientes en el marco de un contexto sociocultural, familiar, antropológico, económico al igual que en un momento histórico determinado y con una historia de vida personal.

El envejecimiento es un proceso evolutivo y gradual, es un proceso multidimensional. Las posibilidades de terapias individuales y de terapias grupales coadyuvan a enriquecer la calidad de vida del adulto mayor, pues es común en este tipo de personas trastornos como depresión y demencia además de aspectos como el aislamiento y la dependencia, entre otros más la percepción negativa de nuestra sociedad hacia este sector poblacional.

- **Nutrición**

Una dieta adecuada en una edad avanzada reduce el riesgo de algunos padecimientos (como osteoporosis, hipertensión, entre otros) además de la ingesta de nutrientes y energía necesarios. En añadidura, la correcta preparación de alimentos (como papillas por el deterioro de la cavidad dental, etc.), supervisión de horarios establecidos para tal efecto, una higiene apta y alimentación adaptada a los requerimientos de cada adulto mayor aporta inmensamente a una mejor salud

- **Actividades deportivas, recreativas y culturales**

La terapia ocupacional otorga la oportunidad de que el adulto mayor retrase el deterioro de sus habilidades cognitivas, creativas y de relación social. El Juego, baile y canto estimulan otras funciones como la memoria e inteligencias múltiples. Existen gran variedad de disciplinas que tienen auge por su otorgamiento en bienestar integral. El adulto mayor busca sentirse vivo y con más energía, lo logra a través de su propio cuerpo, con el apoyo de actividades como Yoga y Taichí, entre muchas otras.

## **3. Problemática**

Existe un mercado lo suficientemente significativo para las Residencias de la tercera edad dentro de los niveles socioeconómicos altos en la Ciudad de México como se muestra en los cuadros 1 y 3 de este estudio.

Con base a la información y los cálculos realizados, las delegaciones con mayor porcentaje de población con niveles socioeconómicos elevados (A/B y C+) son Miguel Hidalgo, Benito Juárez, Coyoacán, Cuauhtémoc, Tlalpan, Cuajimalpa, Álvaro Obregón, Magdalena Contreras y Xochimilco. La mayoría de ellas están al Poniente y Sur de la Ciudad de México.

Este nicho representa múltiples oportunidades de negocio, ya que tiene alta tendencia de crecimiento. En cuanto a las necesidades a satisfacer, estas son muy variadas y dependen especialmente de la gama de servicios a ofrecer y de la calidad con la que éstos se entreguen al huésped.

Las instalaciones básicas deben contar infraestructura, equipamiento y servicios adecuados para personas de la tercera edad, con rampas y aditamentos especiales, comedor, apoyo médico y de enfermeras día y noche, jardín, personal especializado y en las habitaciones, con camas cómodas, clóset, televisión, botones de emergencia y otros que se detallarán más adelante. Además de tener gimnasio, que es importante como elemento de entretenimiento y de salud.

Por el tipo de mercado al que va dirigido (principalmente personas de nivel AB y C+) las cuotas mensual son elevadas y es el tema más delicado del estudio. Pero de acuerdo a un análisis de demanda, es claro que las personas de más edad muestran más recelo para cuidar su dinero. Sin embargo, puede afirmarse que sí existe un grupo de alto poder adquisitivo y con una mente pragmática, que aceptan pagar esa cantidad y aún más, para que alguien les solucione el problema

### **3.1. Objetivo general**

Proporcionar un asesoramiento integral para la planeación y evaluación del proyecto de Residencias para personas de la tercera edad en la Ciudad de México, por medio de los análisis y estudios que conlleva la elaboración de un Plan de Negocios, mismo que servirá para la toma de decisiones eficientes, de manera tal que posibilite un funcionamiento de excelencia de dicho proyecto.

#### **Objetivos específicos**

- Determinar el mercado objetivo del proyecto y características de los clientes potenciales.

- Análisis de la demanda de Residencias para personas de la tercera edad.
- Identificar la oferta actual de Residencias para la tercera edad en la Ciudad de México y describir sus características.
- Identificar la potencial participación de las compañías aseguradoras.
- Definición de la estrategia comercial: Producto, precio, promoción y plaza.
- Identificar las Regulaciones y protocolos necesarios en la operación de Residencias para la tercera edad en la Ciudad de México, así como modelos de atención

La variedad y el tipo de servicios que ofrezca la Residencia dependerán del concepto elegido y de las cuotas a cobrar, así como del análisis y el comparativo con la oferta existente que debe incluir servicios y amenities para los potenciales clientes.

Socialmente existe la creencia acerca de que las personas que viven en este tipo de residencias para personas la tercera edad pierden la libertad para actuar en el mundo o bien que se retiran aquellos que ya están incapacitados o enfermos, por lo que es importante romper estos mitos y estigmas sociales, con servicios de calidad y con cuidando los derechos elementales de las personas que ahí habitan.

En el presente, las residencias para adultos, se basan en la atención no sólo de las necesidades de alojamiento, cuidados básicos y hostelería del residente, sino también en la promoción de su autonomía, dignidad y desarrollo personal.

La principal tendencia se dirige a consolidar un modelo de atención integral que comprenda al residente, que sea incluyente con la familia y la comunidad y que además lleve a cabo sus debidas valoraciones en las esferas tanto mental, como funcional, social y física.

Se pretende que el servicio ofrecido contenga la detección y seguimiento de necesidades médicas, la intervención psicosocial sobre el residente y sus familias junto con una oferta de actividades que favorezcan la socialización y esparcimiento de sus habitantes.

La profesionalización del personal que opera dentro de las instalaciones es de vital importancia para el tipo de servicio que se pretende ofrecer y el mercado específico al que va dirigido, desde enfermería, la fisioterapia y terapia ocupacional, psicología y asistencia social. Todos estos colaboran de manera conjunta y coordinada para poder proporcionarle al residente los cuidados complementarios junto con el personal auxiliar de atención directa que requiera.

Por otro lado, es importante que el servicio final contenga atienda una cuestión social y si bien va dirigido principalmente a personas de condiciones socioeconómicas altas, se permita el ingreso a personas de otros estratos como parte de los programas de integración social en la comunidad que se lleve a cabo este plan comercial. Al respecto se busca que se pueda lograr la integración de la

comunidad a través de los espacios y voluntariado para ofrecer servicios dentro de las instalaciones o bien realizar trabajos junto con la comunidad por parte de los huéspedes, sin que esto ponga en riesgo su salud e integridad física.

## 4. Marco Teórico

Los cambios demográficos que se observan en México y en el mundo, obligan al mercado a generar alternativas de atención a los segmentos de la población que se encuentran en etapa de retiro; es decir, personas de 65 años o más que requieran de servicios de asistencia, de cuidados de salud física y emocional, alojamiento, compañía y convivencia, entre otros.

El incremento en los estándares de la calidad de vida, el control de la natalidad, los avances médicos y mayor esperanza de vida en la población provocan que la base de la pirámide poblacional presente cambios importantes, siendo los grandes centros urbanos los más afectados por la concentración de la masa poblacional respecto a la población total que estos presentan.

En las Asambleas Mundiales del Envejecimiento, organizadas por la Organización de Naciones Unidas (ONU), especialistas en la materia han concluido que: *“aunque envejecer no es nada nuevo, el interés por el tema del envejecimiento y la vejez surge de los problemas que se van observando y de los que potencialmente se presentarán derivados de la creciente presencia de personas mayores”*<sup>4</sup>.

De acuerdo con la propia ONU, en la Segunda Asamblea Mundial sobre el Envejecimiento, los gobiernos se comprometen a diseñar y ejecutar medidas para enfrentar los retos que plantea el envejecimiento; además, se proponen más de un centenar de recomendaciones sobre tres temas prioritarios como lo son las personas de edad y el desarrollo, el fomento de la salud y el bienestar en la vejez y la creación de un entorno propicio y favorable para ellos.

En ese sentido, México fue parte de los países que firmaron los compromisos en la asamblea y por lo tanto parte de las medidas que se deben tomar en el país son las referentes a satisfacer el bienestar de este segmento de la población. Además la tendencia que muestra el incremento en este grupo de personas brinda la oportunidad para señalar los desafíos que trae consigo el envejecimiento demográfico y así desarrollar políticas públicas que mejoren la calidad de vida de las personas que transitan o transitarán por esta etapa de vida y el papel de la iniciativa privada para participar en este compromiso.

De acuerdo con el informe Mundial Sobre el Envejecimiento y la Salud de la Organización Mundial de la Salud (OMS), se debe garantizar el derecho humano que las personas mayores tienen al más alto nivel de salud posible.

---

<sup>4</sup> Saldaña Ibarra, Sandra Areli. Educación de adultos mayores; en: Organización de Naciones Unidas (ONU). Asambleas Mundiales del Envejecimiento. Reseñas. Recuperado julio de 2016.

Este derecho está consagrado en el derecho internacional, pese a estas legislaciones, las personas mayores a menudo sufren estigma y discriminación, así como la violación de sus derechos a nivel individual, comunitario e institucional, simplemente debido a su edad.

El informe Mundial sobre el Envejecimiento y la Salud señala que en el caso de residencias para personas de la tercera edad la accesibilidad en las instalaciones, los bienes y los servicios de salud abarca cuatro subdimensiones:

- La no discriminación
- La accesibilidad física
- La accesibilidad económica
- La accesibilidad de la información

*“Todas son particularmente pertinentes para las personas mayores, que a veces padecen el racionamiento de servicios por motivos de edad, algunas limitaciones físicas que hacen particularmente difícil el acceso, la inseguridad financiera debido a su edad y ciertos obstáculos para la información que van desde el analfabetismo hasta la imposibilidad de usar materiales en la web, una modalidad con la que tal vez no estén familiarizadas o a la que no tengan acceso”<sup>5</sup>.*

Bajo estos principios la OMS establece el derecho de las personas mayores a la salud, de la misma forma se reivindica el concepto de la aceptabilidad de los servicios, bienes y servicios de salud, con base a las normas de la ética médica además del de enfoques culturalmente apropiados y con perspectiva de género.

Al prestar un servicio de residencia para personas de la tercera edad y en etapa de retiro, la aceptabilidad y las condiciones óptimas que garanticen el pleno desarrollo de las capacidades, su acceso a la información y sus actividades propias de su entorno socio cultura es determinante.

De esta manera es como las condiciones para establecer una casa de retiro resultan complicadas ya que deben contar con las condiciones de infraestructura, los espacios acondicionados y las dimensiones necesarias para garantizar los derechos de las personas de la tercera edad.

Al respecto, dentro de los servicios públicos que otorga el Estado las casas de retiro para el segmento de la población en proceso de envejecimiento que garanticen todos sus derechos así como su accesibilidad física, económica y a la información así como la no discriminación son necesarios para operar espacios con dichas características además de contar con el presupuesto suficiente para cumplir con las características señaladas por la OMS.

---

<sup>5</sup> Informe Mundial sobre el Envejecimiento y la Salud (2015), Organización Mundial de la Salud.



La ausencia de servicios públicos de calidad para atender las necesidades de este segmento de la población, abre la posibilidad de que el capital privado brinde estos servicios con fines de rentabilidad, de lucro económico y enfocados a un segmento de la población no sólo con las características de edad, sino también al subsegmento con niveles de ingreso suficientes para solventar las necesidades de atención y alojamiento; es decir, aquellos con el nivel de ingresos suficiente para cubrir estas necesidades en etapa de retiro.

En ese sentido un adecuado proceso de comercialización es indispensable para la operatividad del capital privado en modelos de negocios que atiendan las demandas de atención y asistencia para este grupo.

La mayoría de los planes de comercialización, se basan en la parte de la rentabilidad, el presente estudio pretende únicamente servir de guía comercial y legal para la operación de empresas privadas en estos servicios.

Debido a la cantidad de servicios especializados, a los costos que implica la demanda de los mismos pero enfocados a este segmento de la población y al considerar la edad de retiro, la viabilidad de estos negocios está sujeta a conceptos como la eficacia y la eficiencia. *“Es fundamental que los clientes tengan sensación de satisfacción de sus necesidades. La eficiencia hace referencia a la cantidad de recursos que es necesario consumir para que el producto final satisfaga las necesidades de los clientes. Tan sólo tendrán continuidad aquellos modelos de negocio que sean eficaces y eficientes”*<sup>6</sup>.

Estudios en Europa han demostrado la viabilidad financiera de estas empresas depende del diseño de las empresas en sus estrategias que garanticen su viabilidad a largo plazo.

De acuerdo a la ley de pensiones en el IMSS en México la edad oficial de retiro es de 65 años en adelante, pero no sólo la edad es un factor determinante para decidir asistir a una residencia de retiro, aspectos financieros y de recreación son necesarios para quienes requieren de estos servicios.

De acuerdo al estudio de Thammasat Business School, Tailandia es considerado el país de mayor atractivo en cuanto a destino para residencias de retiro por parte de extranjeros que llegan a este país en busca de estos servicios debido a *“se encuentran libres de contaminación, cerca de aeropuertos y centros comerciales, así como la calidad de sus servicios de cuidados para la salud y la calidad de sus hospitales”*<sup>7</sup>.

---

6 Monllau Jaques, T. M., & Rodríguez Ávila, N. (2013). La rentabilidad de las empresas que ofrecen servicios a la tercera edad: Estudio comparativo de los establecimientos residenciales y de los servicios en el hogar. *Intangible Capital*, 9(2), 420-436. doi:10.3926/ic.453

7 Treeyawuthiwat, W., & Panichpathom, S. (2016). Factors Influencing Singaporean Elders to Move to Thai Retirement Home. *International Journal Of Business Management & Economic Research*, 7(2), 539-546.

Para buscar acomodo en estas casas de retiro, tanto el cliente como los tomadores de decisión consideran aspectos como los cuidados personales, oportunidades de recreación, aspectos financieros, facilidades para desarrollar actividades diarias, la ubicación, la cercanía con tiendas, lugares de entretenimiento y centros urbanos.

Respecto a la calidad de los servicios, estos deben ser considerados como la más alta prioridad debido al segmento al que se enfoca y las exigencias que requiere el cliente por sus condiciones físicas y propias de la edad, además por los costos que implica y el precio que pagan en el mercado los consumidores por recibir estos servicios.

El estudio de *“Aspectos económicos de calidad y desempeño organizacional”* de la Universidad de Lisboa en Portugal considera que *“las casas de retiro son instituciones donde las actividades de apoyo social son desarrolladas de manera permanente por la oferta de alimentos, cuidados de la salud, higiene y confort creando atmosferas de buena vecindad. Adicionalmente se proveen actividades para el tiempo libre”*<sup>8</sup>.

El estudio revela que estas actividades pueden ser otorgadas por instituciones privadas, las cuales están preocupadas por prestar elevados servicios con altos estándares de calidad, ya que la aplicación de estos servicios requiere de la aplicación de los mismos por el tipo de servicio que se ofrece.

El mejoramiento en la calidad de vida, el aumento en la esperanza de vida genera un mayor número de personas que rebasan los 65 años de edad, para atender esta demanda cada día hay un mayor número de instituciones dedicadas a los servicios de residencias para adultos mayores.

Las compañías que ya prestan el servicio de residencia para personas en edad de retiro se encuentran preocupadas por los programas de calidad y la aplicación de estándares, principalmente por *“la seguridad de las personas y bienes, los costos de no conformarse son altos, la prevención de errores tiene un valor incuestionable, la improvisación y los errores provocan gran insatisfacción y frecuentemente porque los consumidores, tienen limitantes a escoger pero tienen la opción de elevar la calidad del servicio basadas en rigurosas técnicas de calidad”*<sup>9</sup>.

En la parte operativa y prestación de servicios las empresas e instituciones que buscan prestar servicios de alojamiento para personas que se encuentran en la

---

8 Antunes, G., Pires, A., & Machado, V. (2008). Economics aspects of quality and organizational performance - a study in Setúbal care homes for elderly persons. *Total Quality Management & Business Excellence*, 19(1/2), 79-89. doi:10.1080/14783360701602304.

9 Antunes, G., Pires, A., & Machado, V. (2008). Economics aspects of quality and organizational performance - a study in Setúbal care homes for elderly persons. *Total Quality Management & Business Excellence*, 19(1/2), 79-89. doi:10.1080/14783360701602304.

etapa de envejecimiento, no solo las cuestiones legales, estándares de calidad y reglamentaciones vigentes, son una cuestión a considerar, además se preocupan de cumplir con ciertas certificaciones y competencias de su personal, por lo que la estrategia comercial debe ayudar a definir todos estos conceptos.

Al momento de analizar un mercado potencial o situación para operar un negocio una de las opciones más recurrentes es la comparación de empresas que operan en el sector con la finalidad de aplicar las mejores prácticas y mejorar la oferta para atraer más consumidores, es lo que diferentes autores reconocen como el Bechmaking y las mejores prácticas.

Un paso antes de realizar estos análisis comparativos de las empresas que operan en el mercado, las instituciones requieren de un método práctico para la parte estratégica y operativa que le permita ser simple, realista, medible, con referencia a un periodo determinado, además de congruente, completo y específico que se refieren a las características de un Plan Comercial.

## 4.1. Modelos de apoyo

El Plan Comercial no es más que *“un conjunto de conocimientos aplicados para promover y facilitar los procesos de intercambio de bienes, servicios, ideas y valores para satisfacer las necesidades y deseos de los seres humanos clientes y/o consumidores al tiempo que los oferentes: empresas, instituciones o individuos, logran su propósitos de ingreso, ganancia, servicio, ayuda, que son el motivo de su acción y razón de ser”*<sup>10</sup>.

El propósito de que las instituciones que operen este tipo de negocios de residencias para la vejez y de personas de la tercera edad, cuenten con método práctico y estructurado para poder satisfacer las necesidades de sus clientes y así permanecer en el mercado.

A través de la mercadotecnia se vincula a las personas o clientes en un espacio ficticio y complejo llamado mercado donde se ofrecen, se intercambian bienes y servicios a un valor determinado, para que la mercadotecnia promueva, facilite, analice y racionalice el mercado.

El Plan Comercial para una institución es de vital importancia para sobrevivir en la competencia, ya que la introducción de un plan similar genera beneficios para la oferta que tendrá mayores posibilidades de desenvolverse exitosamente en el mercado.

---

<sup>10</sup> Lerma Kirchner, Alejandro (2004), Mercadotecnia, México: Gasca, pp 1.

*“El plan comercial se le llama al documento neurálgico del mercadeo, único para cada unidad económica, que a manera de guía flexible y coordinada propone una metodología comercial a nivel estratégico, táctico y operacional. Esboza las acciones enfocadas a productos, mercado o plaza, precio y promoción que deberán implementarse en busca del éxito. Describe cuales son los objetivos comerciales, incluyendo una estratégica y los recursos que deben ser asignados para alcanzarlos. También se orienta temporalmente mediante la calendarización de un programa de trabajo”<sup>11</sup>.*

Dentro de los alcances que el plan comercial debe contener para empresas entrantes al mercado, se deben incluir la misión, visión, objetivos y metas.

En ese sentido, para el arranque de un negocio de residencias para personas en edad de retiro, se debe contar con los elementos esenciales de un plan comercial que le permita tener una orientación clara de sus objetivos, atender de manera específica al mercado meta y considerar las condiciones de la oferta existente a fin de las decisiones estén orientadas a alcanzar el mayor de los éxitos.

Este tipo de plan comercial de cuatro tipos generales se les conoce como las cuatro Ps del marketing que son:

- Producto
- Precio
- Promoción
- Plaza

*“El termino mezcla de mercadotecnia significa que los cuatro elementos anteriores actúan en forma conjunta, interrelacionada y consistente, donde la variación de un elemento afecta la combinación total, y para mantener su coherencia y efectividad se requiere de ajustes mutuos”<sup>12</sup>.*

En el Plan Comercial se pretende optimizar las capacidades y ser más eficiente con los resultados para el logro de los objetivos, la estrategia comercial con base en esta estrategia debe generar mejores resultados en el principal fin de los negocios que son las ganancias, pero también debe considerar la participación del mercado para mantenerse y en otros casos superar a la competencia y la atención puede estar fijado tanto a la conducta interior de las instituciones o bien de su entorno externo.

Al interior de cada uno de estos aspectos que integran el análisis básico de la mezcla de mercadotecnia existen factores que determinan sus ventajas frente a la competencia y que los puede posicionar en el mercado.

---

<sup>11</sup> Bárcena, S. y Lerma A., (2013), Planeación Comercial, México: Alfaomega, pp 7.

<sup>12</sup> Lerma Kirchner, Alejandro (2004), Mercadotecnia, México: Gasca, Pp 34.

Diversos autores como Kotler y Kirchner definen cada uno de estos elementos que integran la estrategia comercial de la siguiente forma:

- **Producto:** se refiere al bien o servicio, que incluye valor agregado y proceso de transformación por parte del trabajo humano, que se pone a disposición del mercado para su comercialización que se consume por parte del cliente y le genera la cobertura de una necesidad o satisfacción.
- **Precio:** se define como el valor o denominación monetaria, el valor del cambio al cual el mercado le asigna una cotización y al cual el cliente o comprador debe pagar para poseer el artículo o bien.
- **Plaza:** o también conocido como mercado, se considera al lugar donde se realizaran las operaciones de compra y venta, también como el conjunto de clientes potenciales los cuales que intentan adquirir y en los cuales se encuentran también los vendedores u oferentes.
- **Promoción:** actividades cuya finalidad es comunicar y con acciones para posicionar la marca y el producto en la mente de los consumidores, de esta forma dar a conocer el producto y estimular el deseo y crear la necesidad de compra por parte de los clientes, objetivo que se puede lograr a través de la publicidad.

El complejo mundo del mercado y la competencia cada vez más aguda ha provocado que este sistema de las cuatro Ps sólo sea considerado como un análisis del mercado de manera básica, pero en una versión más ampliada habría que analizar otros factores como las personas que intervienen y los procesos.

*“Hace muchos años, McCarthy clasificó varias actividades de marketing dentro de las herramientas de la mezcla de marketing de cuatro tipos generales a las que llamó las cuatro Ps... Sin embargo dada la amplitud, complejidad y riqueza del marketing, actualmente no sólo existen estas cuatro Ps. Si las actualizamos para que reflejen el concepto de marketing holístico, llegamos a un grupo más representativo que abarca las realidades modernas de marketing: personas, procesos, programas y rendimiento”<sup>13</sup>.*

A los procesos adicionales se les conoce como las cuatro Ps ampliadas donde se contempla también la influencia que tiene el análisis del mercado al considerar factores adicionales que pueden ser determinantes como el medio ambiente, los procesos como se lleva a cabo la comercialización o bien las personas.

Para contar con un adecuado funcionamiento comercial y mercadológico, las empresas que busquen proveer los servicios de residencias para personas en

---

<sup>13</sup> Philip Kotler. (2003) Dirección de Marketing: Conceptos Esenciales, México: Pearson Educación. Pp 25.

etapa de envejecimiento, el proceso de las cuatro Ps es perfectamente aplicable por las exigencias y características que el mercado y la segmentación requieren.

Por otra parte la oferta existente, implica para los nuevos competidores que busquen integrarse al mercado ser muy cuidadosos en su estrategia de comercialización, generar las adecuadas condiciones respecto al lugar donde piensan ofrecer el servicio, el precio al que se considera ofrecer toda la gama de productos, así como el producto indicado para un mercado, además de la adecuada publicidad para hacer llegar a los clientes potenciales la información.

Sin embargo, por las características del segmento al que va dirigido (clientes de alto nivel de ingreso y con exigencias de servicio, calidad y exclusividad) se requiere realizar una segmentación geográfica, demográfica y socioeconómica puntual para cumplir con adecuado diagnóstico que cubra las exigencias de los consumidores en este segmento.

No sólo existe la segmentación geográfica que nos permitirá ubicar a los clientes por regiones, ciudades o delegaciones, además la demográfica nos permitirá contar con un perfil de los futuros clientes por edad, género, nivel de ingresos entre otras variables. Pero además también existe la segmentación psicográfica que *“es la ciencia que utiliza la psicología y la demografía para entender mejor a los consumidores. En la segmentación psicográfica los compradores se dividen en diferentes grupos con base en sus características psicológicas y de personalidad, su estilo de vida o sus valores”*<sup>14</sup>.

El segmento de los posibles clientes en casas de residencia para personas en etapa de retiro y en proceso de vejez, son gente que tienen la capacidad de consumo en niveles altos, por su nivel de ingreso, edad, condición socioeconómica sus principales motivadores buscan productos y servicios que demuestren su éxito, el lujo y que refleje su status social, por lo cual se deben cumplir esas exigencias que se deberán contemplar en la mezcla de mercadotecnia.

Para cubrir las necesidades, deseos y demandas adecuadas que abarquen los deseos y las aspiraciones de los clientes de Casas de Retiro, se requieren también considerar otras variables que diversos autores han denominado una versión ampliada de la mezcla de mercadotecnia.

Entendiendo como necesidades del cliente aquellos requerimientos básicos de alimentación, agua, vestido u otras como entretenimiento y educación; estas necesidades pueden convertirse en deseos cuando pasan a objetos específicos para satisfacer una necesidad, mientras que las demandas son esos deseos de un determinado producto que viene acompañado por la capacidad de pago del consumidor.

---

14 Philip Kotler. (2003) Dirección de Marketing: Conceptos Esenciales, México: Pearson Educación, Pp 258.

*“En el modelo ampliado de la mezcla de mercadotecnia el fin de los elementos que representa es resaltar la orientación al cliente y puntualizar algunos aspectos competitivos, dicho modelo ampliado adiciona a las cuatro Ps básicas otras variables más que se relacionan con la capacidad competitiva de la organizaciones en lo referente a comercialización de servicios, las tres Ps adicionales son: Personal, Medio Ambiente y Proceso”<sup>15</sup>.*

Al tratarse de un servicio que se otorga, también se debe considerar el personal destinado a la atención del cliente en sus diferentes exigencias, además de contar con las certificaciones y competencias adecuadas para la prestación del servicio, indicando el perfil y entrenamiento que requiera, el proceso específico al que deba prestarse a fin de lograr cubrir las necesidades de los consumidores.

Las variables consideradas en el modelo ampliado son:

- Las personas
- El Medio ambiente
- El Proceso

Para el tipo de negocio planteado en el estudio de caso, las personas a cargo de la prestación del servicio son fundamentales, contar con médicos especializados en geriatría, enfermeros y auxiliares, cocineros y etc., además con las competencias necesarias para atender y servir a los clientes son fundamentales para genera una experiencia de descanso y tranquilidad, al mismo tiempo de confort y lujo que buscan estas personas.

El medio ambiente en este caso también juega un papel fundamental, el escenario en donde se pretende prestar el servicio forma parte de su costo total, el cliente se sentiría con mayor confianza para desempeñarse y cubrir sus necesidades.

En cuanto al proceso, se refiere a la prestación del servicio para lograr la satisfacción del consumidor, en el que se consideran elementos de calidad humana en la atención además de la eficacia del personal.

*“Para conseguir la cohesión de las diferentes Ps, debe haber una coordinación y una misma visión de todos los miembros de la organización. De nada sirve que propietarios o directivos tengan muy clara cuál es la forma de aportar valor en su clientela, cuanto el resto de las personas implicadas en la organización actúan desde otras perspectiva”<sup>16</sup>.*

A esta parte del plan de comercialización se le llama las tres Ps adicionales, las cuales ayudan a focalizar de manera más puntal el tipo de cliente al que va a ir dirigido el servicio, para dejar cubiertas no sólo las condiciones de mercado,

---

15 Philip Kotler. (2003) Dirección de Marketing: Conceptos Esenciales, México: Pearson Educación, Pp 34-35.

16 Lara, L. y Mas, J. (2014) Por qué unas tiendas venden y otras no, México: libros de cabecera, Pp 88.

también los deseos, los valores y los motivadores de los cliente potenciales en edad de retiro pero que al mismo tiempo cumplan las condiciones establecidas en la ley y en la recomendaciones hechas por la OMS.

Cada cliente es diferente y en ocasiones un mismo cliente puede optar por otras tipologías, al aplicar esta mezcla de marketing se asegura una preocupación por el consumidor el cual puede llegar a tener la conexión de sentirse escuchado, valorado e identificado, condición para el tipo de cliente que se busca llegar en las residencias para personas de la tercera edad ya que serán esos clientes los que tomen la decisión de vivir y adoptar las condiciones de vida que ofrezca el servicio de residencia, situación que también determinará la entrada de nuevos clientes.

La satisfacción del cliente dependerá de la calidad *“la calidad es la totalidad de rasgos y características de un producto o servicio que influyen en su capacidad de satisfacer las necesidades explícitas o latentes, como lo define la American Society for Quality”*<sup>17</sup>.

La entrada de nuevas tecnologías y las redes sociales acompañadas del proceso de globalización ayudan a que el proceso de mezcla de mercadotecnia tenga un impacto mayor debido a la rapidez de la información, de transmitir en tiempo real datos, video y voz, la estrategia comercial bien coordinada y operando de manera correcta ayuda a obtener mejores resultados.

*“El internet es una de las formas de venta cada vez más utilizadas por un mayor número de personas. Además instruye proporcionando información sobre el producto o servicio, ya sea mediante página web, correo electrónico o redes sociales, con el uso de internet se logran importantes ahorros y este medio llega a clientes y prospectos ubicados dentro y fuera del país, además tiene la ventaja de facilitar el contacto directo entre fabricante y cliente, brindando información pronta sobre cambio de patrones de compra, gustos, necesidades para que con base en ese conocimiento pueda reaccionar con mayor claridad”*<sup>18</sup>.

Bajo estas investigaciones que los diversos autores han llevado a cabo para generar un proceso de comercialización más certero, práctico que ayude a lograr los objetivos deseados, para el caso del servicio de residencias para adultos mayores la elaboración de cada aspecto del plan de mercadotecnia debe considerar lo siguiente:

- Producto: consideraciones de calidad, variedad, las necesidades de satisfacción, la descripción en función de esas necesidades no satisfechas por la oferta existente, la descripción y características del servicio, mejorar los productos, diferenciaciones por tamaño, cantidad de servicios y otros atributos; producto en función de las necesidades deseos del comprador.

---

17 Philip Kotler. (2003) Dirección de Marketing: Conceptos Esenciales, México: Pearson Educación, Pp 134.

18 Lerma Kirchner, Alejandro (2004), Mercadotecnia, México: Gasca, Pp 154.

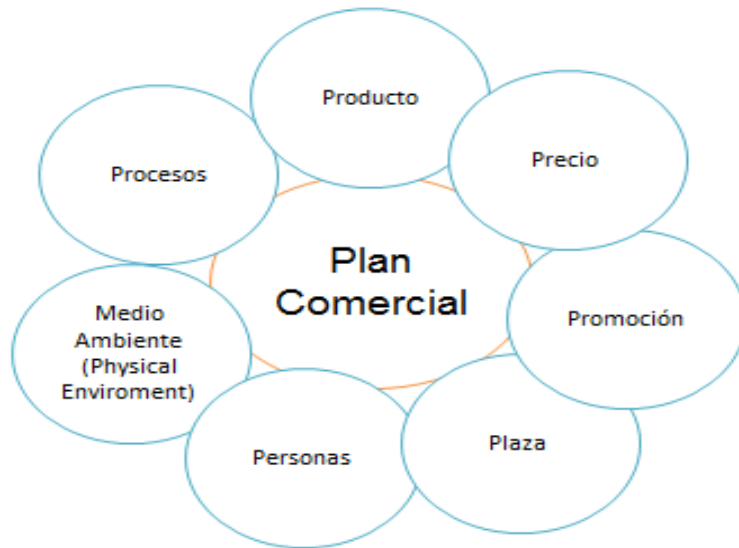


- Precio: Estrategias para generar un beneficio para la empresa por la prestación del servicio y que se encuentre dentro de los parámetros de las cuotas de la competencia, además de fijar un costo atractivo para el cliente en el cual sienta que obtiene un beneficio justo por la prestación del servicio, en ese sentido la estrategia debe estar definida para generar normas para fijación de precios, lista de costos de acuerdo al tipo de servicios y productos que recibe el consumidor y su diferenciación, considerar promociones, descuentos y ofertas, cumplimiento de las normas establecidas para fijación de precios.
- Promoción: se debe considerar el tipo de publicidad de acuerdo al mercado al que va dirigido, definir estrategias para el lanzamiento, las relaciones públicas y medios de motivación para la fuerza de ventas, efectividad y alcance de los espacios publicitarios, acciones y eventos correspondientes, participación en ferias y exposiciones, uso de tecnología y campaña en redes sociales así como tipo de marketing.
- Plaza: La ubicación que tendrá el lugar donde se presta el servicio y el impacto de dicha localización para la obtención de los objetivos, aspectos funcionales e instalaciones, la ambientación, las vías de comunicación y acceso a puntos de interés para los consumidores.

Al considerar los elementos adicionales en proceso de comercialización ya que nuestro mercado meta se concentra en personas con deseos, necesidades y demandas más específicas por sus condiciones socioeconómicas, de edad y geográfica, se deben también considerar los siguientes elementos:

- Personas: no solo considerar las capacidades, habilidades, entrenamientos, perfil y certificaciones del personal, también considerarlo como parte del marketing interno para la obtención de objetivos, ver a los empleados como parte fundamental para alcanzar las metas y el desarrollo de la empresa, considerar al cliente como persona para entender de manera más completa los satisfactores que buscan al momento de obtener el servicio.
- Procesos: La manera en que se asegura la calidad del servicio con las técnicas utilizadas, considerar la capacidad instalada, la estructura, asegurar que todas las ideas de marketing operen de manera óptima y con un rol apropiado incluyendo la generación de ideas, la creatividad y la disciplina en las tareas a realizarse.
- Medio ambiente físico: considerar los aspectos funcionales del lugar donde se presta el servicio, el impacto de las tareas que se desarrollan para la satisfacción del cliente, además de generar una identidad de marca acorde con las necesidades del cliente, la imagen que se busca transmitir como un lugar de descanso, que cuenta con todos los servicios y además como un lugar de recreación, envueltos en una atmósfera de relajación y trato amable que cuente con personal preparado y certificado

### Ilustración 1: Las siete “Ps”



Fuente: Philip Kotler. (2003) Dirección de Marketing

Una vez definida los elementos utilizados en la mezcla de mercadotecnia para el inicio de un negocio de residencias de adultos mayores en etapa de vejez, se pasa al proceso de fijación de objetivos, acciones y estrategias, pero también es necesario un análisis del mercado.

En la parte de objetivos, el plan comercial se tiene el propósito de generar la satisfacción de los clientes y sus deseos como consumidores, superar la competencia y generar un incremento de la participación de mercado, con aumento de ventas.

Respecto al mercado, de acuerdo a los conceptos teóricos de los diferentes autores aquí expuestos se definir los segmentos, el perfil de los consumidores y detección de necesidades y deseos insatisfechos, además de recopilar datos estadísticos de población estructura, edad, clases sociales, nivel de ingreso y todo el mercado meta. También la información requerida por de la competencia.

*“A la hora de analizar un mercado o situación de negocios, la opción más usada es la comparación de empresas del sector –benchmarking- con el fin de aplicar las mejores prácticas de nuestro negocio”<sup>19</sup>.*

El análisis del mercado a través del comparativo con la oferta operante se realizara con la información que las empresas proporcionen a sus clientes vía

<sup>19</sup> Lara, L. y Mas, J. (2014) Por qué unas tiendas venden y otras no, México: libros de cabecera, Pp 44.

publicidad además de llevar a cabo un proceso conocido como mystery shopper para obtener información más detallada y que no se encuentre disponible en la página de internet, folletos o en sus redes sociales.

La finalidad del proceso de comercialización es optimizar las capacidades en el esfuerzo de comercialización y los resultados en cuanto al logro de los objetivos, al mismo tiempo superar a la competencia y defenderse en lo que respecta a los elementos considerados como las cuatro Ps y los elementos adicionales expuestos en el plan comercial, pero también mirar hacia el ámbito interno.

*“El ámbito interno se refiere a todos aquellos elementos donde la empresa pueda decidir, y que se identifican con los componentes de la mezcla de la mercadotecnia y demás aspectos que surgen de ella, para poder decidir que producir, vender, fijar precio el mercado al que más convenga ir y la forma en que se utilice para dar a conocer los productos e incentivar la compra”<sup>20</sup>.*

Al respecto el plan comercial estará delimitado únicamente en la definición de las cuatro Ps, así como posibles acuerdos comerciales con empresas, de tal forma que pueda servir como una guía para quien pretenda establecer un negocio de residencias para adultos mayores, no sólo para conocer las características sociodemográficas del mercado potencial, también conocer la oferta existente y la aplicación del precio, plaza, producto y promociones que podrían aplicarse para el caso de estudio.

El desarrollo del plan de comercialización y su estudio de acuerdo con los diferentes actores para el segmento de altos niveles de ingresos con personas en etapa de envejecimiento que tienen la necesidad de acudir a una casa de residencia y contar con todos los servicios y amenities propios de sus características, implica llevar a cabo la mezcla de marketing con la principales recomendaciones, estrategias como son de comercialización, publicidad, acuerdos, alianzas y competencia.

El plan debe aplicarse de manera simple y fácil de entender con objetivos específicos, de manera realista y congruente.

Además de considerar el entorno demográfico, económico, sociocultural, natural y tecnológico, y político legal, el plan comercial debe poner énfasis en las tendencias y movimientos de estos factores para ajustarlas cuando se presentes modificaciones, nuevas tendencias o cambios de paradigmas. Constantemente surgen nuevas oportunidades y espacios para ser atendidos y el proceso de comercialización no puede permanecer estático, debe ser adaptable y adelantarse a los cambios.

---

<sup>20</sup> Bárcena, S. y Lerma A., (2013), Planeación Comercial, México: Alfaomega, pp 14.

Un factor importante en la comunicación que el lugar debe transmitir, tanto al interior como al exterior es el respeto al medio ambiente que debe existir en la prestación del servicio, la variable ambiental junto con las variables clásicas de precio, calidad, disponibilidad, servicio, diseño en la relación del intercambio del beneficio de la empresa con el consumidor es esencial. En este intercambio, el consumidor y la empresa buscaran siempre el mayor beneficio para ambos pero en respeto al medio ambiente.

Por otra parte dentro de la responsabilidad social que el plan comercial considere también se debe incluir el involucramiento con la comunidad como parte de los servicios otorgados, los espacios y actividades dentro del servicio de residencia deberá contemplar incluir a los habitantes de la comunidad cercana a la ubicación, para que los clientes potenciales formen parte de esta y su proceso de desarrollo sea integral y de respeto con su entorno, generando sinergias entre la población, la sociedad y lo habitantes del servicio de residencias.

En el servicio de residencias que se pretende ofrecer para personas de la tercera edad, existen algunas capacidades y habilidades susceptibles a ser certificadas por el Consejo de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER), para que el personal pueda atender de manera adecuada a los usuarios, tanto las personas de la tercera edad como familiares y visitantes.

Una de las competencias en las que se requiere certificación es la de, atención a personas adultas mayores en establecimientos de asistencia social permanente/temporal. Que tiene como propósito servir como referente para la evaluación y certificación de las personas que dentro de establecimientos de asistencia social permanente o temporal, se dedican a la atención y cuidado de personas adultas mayores con dependencia leve a severa.

Asimismo, puede ser referente para el desarrollo de programas de capacitación y de formación basados en Estándares de Competencia (EC). El EC se refiere únicamente a funciones para cuya realización no se requiere por disposición legal, la posesión de un título profesional. Por lo que para certificarse en este EC no deberá ser requisito el poseer dicho documento académico.

Esta competencia, cuyo código y título están descritos en CONOCER con el número EC0665 *“se refiere al cuidador que asiste a personas adultas mayores, con dependencia leve a severa, en el baño, aseo y arreglo personal, uso del sanitario o cambio de calzón de tela o desechable, ingesta de alimentos, ministración de medicamentos, traslados de un lugar a otro, cambios de postura, así como en la realización de actividades físicas, y apoyo de rehabilitación y estimulación cognoscitiva”*<sup>21</sup>.

---

<sup>21</sup> Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (Conocer) 2016, Estándar de Competencia EC0665, recuperado de <http://200.76.60.180/CONOCER/fichaEstandar.do?method=obtenerPDFEstandar&idEstandar=1984>

Dicho EC se fundamenta en criterios rectores de legalidad, competitividad, libre acceso, respeto, trabajo digno y responsabilidad social.

Otra de las competencias que se requieren para el personal que formará parte de los servicios de residencias para adultos mayores, es la del cuidado básico de la persona adulta mayor en domicilio, la cual se encentra dentro de los EC de CONOCER con código EC0669, la cual se refiere principalmente a competencias *“relacionadas con el diseño del programa de asistencia y cuidado básico de la persona adulta mayor, apoyo en las actividades básicas e instrumentales de la vida diaria y el apoyo en el cuidado de la salud de la persona adulta mayor en domicilio. El presente EC se fundamenta en criterios rectores de legalidad, competitividad, libre acceso, respeto, trabajo digno y responsabilidad social”*<sup>22</sup>.

Otra más de las competencias laborales requeridas y que se especifican dentro de los EC, es la de prestación de servicios incluyentes para personas con discapacidad. Por sus características físicas, una proporción de las personas adultas mayores cuentan con algún tipo de discapacidad, por lo que requieren de ayuda para llevar a cabo sus labores diarias, por lo que esta competencia es una de las más importantes.

La prestación de servicios incluyentes para personas con discapacidad, se encuentra en los EC de Conocer con el código con número EC0385, la cual se refiere principalmente a la atención de manera digna e incluyente a personas con discapacidad, si bien en dicha competencia no se requiere contar con documento académico, para alcanzar la competencia en este Estándar de Competencia, se requieren en promedio, 120 horas de capacitación y contar con experiencia de atención a personas con discapacidad.

De acuerdo con el EC la finalidad de esta competencia es *“brindar un mejor servicios a las personas con discapacidad en todos los ámbitos (educativo, salud, transporte, bancario, comunicación transporte, cuidado físico, bienestar, estética, belleza, recreación, deportivo, alimentación, gubernamentales, construcción, legal y laboral). El EC consta de planear la estrategia de atención incluyente para personas con discapacidad y de atender de manera incluyente a personas con discapacidad. También establece los conocimientos teóricos, básicos y prácticos con los que debe de contar para realizar un trabajo, así como las actitudes relevantes en su desempeño”*<sup>23</sup>.

---

<sup>22</sup> Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (Conocer) 2016, Estándar de Competencia EC0669, recuperado de <http://200.76.60.180/CONOCER/fichaEstandar.do?method=obtenerPDFEstandar&idEstandar=1987>

<sup>23</sup> Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (Conocer) 2013, Estándar de Competencia EC0665, recuperado de <http://200.76.60.180/CONOCER/fichaEstandar.do?method=obtenerPDFEstandar&idEstandar=1634>

Otra de las competencias laborales relevantes, sobre todo por el cuidado en la ingesta y el equilibrio en la dieta que deben de llevar los adultos mayores, es el EC que se refiere a la preparación de alimentos para la población sujeta de asistencia social.

Este EC se identifica en CONOCER con el código EC0334 y va dirigido a las personas que se desempeñan como responsables directas de la preparación de alimentos en programas, establecimientos e instituciones de asistencia social pública o privada; cuyas competencias incluyen preparar alimentos aplicando prácticas de higiene, considerando los grupos de alimentos y las características de la población sujeta a la asistencia social que se atiende.

La descripción de la competencia *“se describe al desempeño de una persona responsable directa de la preparación de alimentos, en la aplicación de prácticas higiénicas, la consideración de los grupos alimenticios de acuerdo a la población sujeta a la asistencia social que atiende, procurando la limpieza del área de trabajo así como el manejo adecuado de los menús utilizando alimentos de los tres grupos”*<sup>24</sup>. En la cuales pueden aplicar tanto cocineros, parrilleros y cuidadores de personas adultas mayores

---

<sup>24</sup> Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (Conocer) 2013, Estándar de Competencias EC0334 recuperado de <http://200.76.60.180/CONOCER/fichaEstandar.do?method=obtenerPDFEstandar&idEstandar=159>

## **5. Trabajo del caso:**

En México hay una necesidad de cubrir la demanda de una gran parte de la población en edad de retiro con más de 65 años o más como Andrea Palacios, por servicios de residencia que cuenten con las condiciones necesarias para sus cuidados debido al deterioro de sus capacidades cognitivas.

La esperanza de vida en los mexicanos ha incrementado por varios factores como el mayor acceso a servicios de salubridad, el aumento en las coberturas de salud y asistencia social.

De acuerdo con el CONAPO durante 2015 la esperanza de vida en las mujeres se ubica en 77.7 años, mientras que en los varones es de 72.34 años. Para 2025 la esperanza de vida poblacional en México se estima en 76.3 años, mientras que en 2045 llegará a 78.8 años.

Actualmente, en la Ciudad de México la población de 65 años y más es de 807,248 personas y se estima que para 2030 tenga un crecimiento de 53% por lo que alcanzaría el 1,238,106 personas.

Como se mostró en el cuadro 1, las delegaciones con el mayor porcentaje de personas adultos mayores son Benito Juárez, Coyoacán, Azcapotzalco, Miguel Hidalgo y Venustiano Carranza.

Al segmentar a la población por nivel de ingresos, las estimaciones realizadas con datos de la AMAI y de CONAPO muestran que las delegaciones localizadas en la Zona Sur de la Ciudad de México y la Zona Poniente son las que concentran el mayor porcentaje de personas dentro de los niveles de ingreso A, B y C+.

### **5.1. Análisis de la demanda**

De acuerdo a las características del mercado al que va dirigido el Plan Comercial del presente estudio, es necesario definir el perfil del mercado objetivo (edad, estrato socioeconómico, características familiares, necesidades, preferencias y motivadores de servicio), a fin de contar con un análisis adecuado de la demanda para definir de manera correcta el plan comercial aplicable.

El perfil del cliente objetivo corresponde a las personas de 65 años en adelante, la segmentación ideal para el arranque del Plan Comercial son las personas ubicadas en la población de altos ingresos (clasificados con ingresos de A, B y C+). La gran mayoría de estas personas nacieron antes de la primera mitad del siglo anterior, por lo que pertenece al segmento conocido como baby boomers (nacidos entre 1933 y 1960 cuando se generó el boom demográfico

La población que pertenece a este segmento, muchos de los potenciales clientes son jubilados o están a punto de serlo (con edad de 65 y más), son los abuelos, padres o hasta bisabuelos de las generaciones actuales.

Los baby boomers son una generación disciplinada en sus gastos, conocieron los periodos de estabilidad y también vivieron las crisis económicas, por lo que son muy cuidadosos con el dinero, por su compromiso con el trabajo cuentan con seguridad económica.

Este segmento de la población generalmente tiene estructuras familiares tradicionales; hijos y esposa, en algunos casos aún con fuertes lazos con sus padres y hermanos.

Por sus características generacionales y socioeconómicas, son consumidores exigentes, gustan de la limpieza, el orden, así como por espacios de paz, acostumbran leer, disfrutan del radio, la televisión, el cine, se informan a través de las noticias y del periódico y vieron nacer la telefonía celular y el internet.

Muchos de ellos cuentan con estudios universitarios y de postgrado, asimismo, algunos son propietarios de empresas por lo que son exigentes en cuanto a los servicios que reciben y concepto de los mismos –arquitectónicos, exclusividad, localización, innovación y trato.

Sus necesidades se enfocan más a servicios de salud, exigencias puntuales de vivienda en aspectos como arquitectura, espacios, lujos y servicios (casas amplias, jardín, espacios ergonómicos, espacio para automóvil entre otros), una nutrición especializada, espacios de convivencia familiar, además de servicios de entretenimiento (televisión, cine, teatro, libros, área de ejercicios, entre otros).

### **5.1.1. Localización de la población objetivo**

Para efectos de segmentación y acotación de mercado el presente estudio se centra en la aplicación de negocios en la Ciudad de México.

De acuerdo con la información presentada previamente con los datos poblacionales de la Ciudad de México el mercado objetivo se encuentra en las delegaciones de la Zona Sur y Zona Poniente de la Ciudad de México, ya que estos son los que cuentan con los niveles más altos en los segmentos de población con las características de edad y con niveles socioeconómicos A, B y C+, que a saber son:

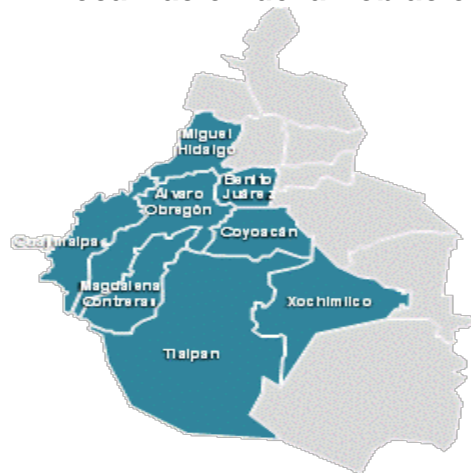
- Álvaro Obregón
- Benito Juárez
- Coyoacán
- Miguel Hidalgo



- Tlalpan
- Magdalena Contreras
- Cuajimalpa
- Xochimilco

Asimismo, en estas delegaciones la proyección de población a 2030 del CONAPO, mantienen la tendencia de ser las delegaciones con la mayor población de 65 años y más.

Ilustración 2: **Localización de la Población objetivo**



Fuente: Conapo 2015

### 5.1.2. **Demanda potencial**

Una vez definida y acotada la segmentación en cuanto a edad, nivel de ingresos y localización, es importante realizar el cálculo de la demanda potencial en los segmentos considerados de acuerdo a la acotación geográfica sugerida.

Al considerar el número de personas con edad de 65 años o más que se encuentran en las delegaciones antes señaladas y considerando la proporción de la población que se encuentra en los rangos de ingresos A/B y C+, con cálculos realizados con base en datos del CONAPO y la clasificación de nivel de ingresos de AMAI, se estima que el mercado potencial es de un total de **87,911 personas**

- En los estratos de ingresos A y B es de 33,676 personas
- En segmento C+ es de 54,235

Las cifras anteriores se desprenden de la suma del mercado potencial por delegaciones con las características descritas, en donde se observa que por ejemplo en la delegación Coyoacán se concentra el mayor número de personas con más de 65 años con niveles de ingreso en el sector A y B que suman (8,086

personas), también en esta delegación el segmento C+ tiene la mayor proporción entre el área geográfica seleccionada con 11,664 personas.

Las delegaciones con mayor demanda potencial para el plan de negocios son las delegaciones Coyoacán con un total de 19,750 personas que entran en el rango seleccionado, le sigue la delegación Tlalpan con 14,886 personas y en Benito Juárez la población de las características mencionadas se ubica en 14,151 clientes potenciales.

Es en estas tres delegaciones (Coyoacán, Tlalpan y Benito Juárez) las seleccionadas para determinar la plaza y ubicación en donde operaría el negocio dentro del plan comercial (*Ver Cuadro 4: Demanda Potencial, población de 65 años y más en las delegaciones seleccionadas, anexo estadístico*).

El mercado meta tomaría la decisión de acuerdo no sólo a sus necesidades de salud, servicios y entretenimiento, también por razones socioculturales, si bien en México existe un fuerte arraigo de que las personas adultas vivan con sus familias en la etapa de retiro, algunos de ellos buscan socializar con personas de su edad, buscan el acompañamiento y no el abandono, además de realizar actividades y sentirse integrados a un grupo.

Por sus características generacionales y socioeconómicas, son personas acostumbradas a tomar decisiones, el segmento A, B y C+, son individuos que en su vida productiva fueron el sostenimiento de sus hogares, tomaron decisiones financieras, de negocios y personales decisivas, por lo que son ellos quienes tomaran la decisión de asistir a una residencia de retiro, los familiares actúan como una gran influencia, pero la decisión final es de los propio mercado potencial.

## **5.2. Análisis de la oferta**

En la Ciudad de México existen más de 10 residencias para adultos mayores que están orientadas a segmentos de clase media alta, con servicios similares que van desde la estancia, centro de día (donde pueden entrar y salir) servicios de alimentos, entretenimiento, servicios médicos, además de atención de personal calificado, con precios similares que van desde los 20,000 pesos mensuales hasta los 85,000 pesos dependiendo del tamaño de la suite que se ocupe y el número de personal (individual o pareja) y los servicios que se contraten.

Mediante la metodología de Mystery Shopper, por medio de la cual se preguntaron precios, tarifas y servicios al personal que opera en este mercado de residencias, los servicios que ofrecen, precios, las instalaciones, actividades, tiempo de estancia y otros valores agregados.

Los resultados a tres de estos modelos de negocios ubicados en la Ciudad de México fueron los siguientes:

### **5.2.1. Cedros de Líbano**

Dirección: Av. Glaciar No. 500, Col. Olivar de los Padres, Del. Álvaro Obregón, C.P. 01780, Ciudad de México

Tel.: 5668-6068

Sitio Web: <http://www.centrolibanes.org.mx/index.php/centro-libanes/instalaciones/residencia-cedros-libano>

No es necesario ser socio del Club, ni ser libanés. Actualmente existe una lista de espera de hasta un año, y aunque no es necesario ser de origen o ascendencia libanesa para anotarse, estas personas cuentan con cierta preferencia.

#### **Servicios que ofrecen:**

- Habitaciones individuales con TV con cable, camas King y Queen size, sala, baño propio y clóset espacioso.
- Muebles y artículos personales los proporciona el residente.
- Desayuno, comida y cena.
- Cuenta con 120 habitaciones (Beirut, individual y Trípoli, compartido).
- Clases en la residencia como baile, yoga, tai-chi, musicoterapia, manualidades, historia del arte, acondicionamiento físico, coro, pintura, gimnasia cerebral, chi-kung, computación, expresión corporal libre, pintura, ritmo y movimiento.
- Servicio de lavandería se paga a parte.
- Limpieza de las habitaciones y de la residencia es diario.
- Enfermería las 24 hrs.
- Médico.
- Psicólogo.
- Nutriólogo.
- Terapeuta físico.
- Trabajador social.
- Jefe de enfermería.
- El equipo de enfermería labora las 24 horas.
- Residencia cuenta con servicios periódicos de audición, oftalmología y revisión dental.

#### **Precios:**

Área funcional (Beirut):

- Mensualidad de \$30,680.00 individual, para matrimonio sería mensualidad y media.
- Cuota de recuperación de \$75,000.00

Área especial (Trípoli):

- Mensualidad de \$ 35,000.00
- Cuota de recuperación de \$75,000.00
- Las medicinas y pañales son pagadas por aparte

## **5.2.2. Residencia Villazul**

Dirección: Morena #415 Col. Del Valle Del. Benito Juárez,  
C.P.03100, Ciudad de México

Tel.: 5687-6033

Sitio Web: <http://www.villazul.com.mx/index.php>

Cuenta con 120 suites de diferentes tamaños cuyo objetivo es dar a un sector de la tercera edad, un ambiente exclusivo y afín a sus intereses, sin separarlos de su vida social, en una atmósfera de seguridad y tranquilidad, teniendo la libertad, paz e intimidad de su propio hogar, contando con todos los servicios que puedan necesitar.

Cuenta con certificación en higiene.

Cuenta con Centro de Día que es un programa de desarrollo integral que permite a los adultos mayores disfrutar de actividades, convivir con personas de la misma edad e intereses y regresar a su casa por la noche.

### **Servicios que ofrecen:**

- Alimentación balanceada tres veces al día
- Teléfono (llamadas locales ilimitadas) T.V. por cable y timbres de emergencia en cada habitación.
- Limpieza por día y lavado de blancos
- Asistencia para actividades como comer, ducharse, vestirse, arreglarse, ir al baño, caminar, traslados.
- Consultas médicas y enfermería 24 hrs
- Club de día
- Comedor y cocina
- Terrazas y Jardín
- Salón de fisioterapia
- Consultorio médico
- Salón de juegos y Sala de cine
- Biblioteca
- Salón de belleza
- Roof garden
- Gimnasia, yoga, clases de baile, terapia física
- Capilla
- Seguridad y vigilancia 24 hrs

**Precios:**

Existen seis tipos de habitaciones desde la sencilla que mide 25 metros cuadrados, hasta la habitación master suite de 65 metros

- Suite sencilla (25m2), mensualidad de \$25,600 y \$32,100 en pareja
- Mini suite (32m2) , mensualidad de \$27,700 y \$32,250 en pareja
- Junior Suite (40m2) mensualidad de \$29,500 y \$36,000 en pareja
- Suite (45m2) mensualidad de \$32,000 y \$38,500 en pareja
- Master Suite Torre 1 (60m2) mensualidad de \$45,600 y \$45,600 en pareja
- Master Suite Torre 2 (65m2) mensualidad de \$48,500 y \$55,000 en pareja

### 5.2.3. Belmont Village

Dirección: Prolongación Vasco de Quiroga 4001, Santa Fe, Del. Álvaro Obregón, C.P.05348, Ciudad de México.

Tel.: 2163-5662

Sitio Web: <http://www.belmontvillage.com.mx/experiencia/>

Edificio de 10 niveles para las tres secciones cuentan con instalaciones en distintas partes de Estados Unidos, ésta es la primera en México. La residencia se encuentra en construcción, abre en diciembre.

Es una empresa con oficinas corporativas en Houston, Texas. Ofrece el servicio de residencia y ayuda en las actividades de la vida diaria (Assisted Living) y de cuidados para personas mayores con pérdida de memoria, Alzheimer y otros tipos de demencia (Memory Care).

Tiene convenio en proceso con la Universidad Iberoamericana y Tec de Santa Fe para liberar servicio social de alumnos y para que los residentes puedan salir a conferencias. Además cuentan con reconocimientos como: Healthcare Award for Circle of Friends (Premio de George Mason University)

**Servicios que ofrecen:**

- Programas especializados (3):
  - Assisted Living
  - Circle of Friends
  - Memory Care
- Departamentos elegantes y seguros, Todos los cuartos incluyen baño, 2 clósets, refrigerador de 11 pies, recámara, cocineta, regadera y alguna ventana.
- Teléfono, Contratación por SKY Plan Premium (todos los canales), Wifi en toda la comunidad.
- Menú de 24 opciones a elegir todos los días.

- Vino y Cerveza en comida y cena.
- Doctor y enfermeras 24 horas al día.
- Manejo y administración de medicamentos.
- Programa especializado de actividades.
- Servicio diario de limpieza de departamentos.
- Transportación (Gratis en zona Belmont).
- Estacionamiento y Valet Parking para residentes y visitantes.
- Lavado de blancos y Lavado de ropa personal.
- Equipo de Emergencia.
- Gimnasio especializado y equipo de entrenamiento.
- Programas de rehabilitación y terapia.
- Sala de cómputo y biblioteca.
- Detectores de humo e incendio.
- Calefacción y aire acondicionado adentro y fuera de los cuartos.
- Servicio de Belmontier privado.
- Programas personalizados de cuidado.
- Centro de reflexión, clases de Tai - Chi, Yoga, Danza.
- Jardín y Terrazas.
- Centro de Negocios.
- Sala de cine

#### **Precios:**

Se manejan cuatro tipos de tamaños distintas (Pequeña, mediana, Grande, Súper Grande).

- El costo de los dos tipos de cuartos pequeños son de \$60,00 y \$65,000 mensuales.
- Los cuartos medianos son de \$85,000 mensuales.
- La mensualidad incluye todos los servicios, comidas y actividades mencionadas a excepción del salón de belleza y algunos servicios de transportes, exposiciones, compras, súper, etc.
- Se pide un adelanto de 2 mensualidades para apartar lugar. Si para la fecha de apertura, el residente decide no quedarse, se regresa el dinero pagado intacto. Si esta decisión ocurre después del primer mes, se regresa el 80%. Si sucede durante el segundo mes, se regresa el 70%.
- Todos los costos incluyen IVA

### **5.3. Certificaciones y protocolos**

Ante el avance de la población de 65 años y más en la Ciudad de México y el incremento de una mayor oferta y operadores de estos servicios, existe una reglamentación que contempla aspectos básicos que se deben cumplir en todo plan mercantil y de negocios para residencias especializadas en personas de la tercera edad.

Uno de los objetivos del presente estudio es identificar y describir las certificaciones y protocolos necesarios en la operación de Residencias para la tercera edad en la Ciudad de México.

Las reglamentaciones vigentes en la Ciudad de México se rigen bajo la **Ley de Albergues Privados para Personas Adultas Mayores del Distrito Federal**, publicada en la Gaceta Oficial del Distrito Federal el 04 de noviembre de 2009

De acuerdo con el documento se define a este tipo de negocios “al albergue, estancia, casa hogar o lugar con cualquier otra denominación, que con patrimonio de origen público brinde servicios permanentes o esporádicos de estancia, alimentación, cuidado, geriatría, gerontología, médico, asistencial, etcétera, a personas de la tercera edad”. (*Gaceta Oficial del Distrito Federal el 04 de noviembre de 2009*)

De acuerdo con dicha ley vigente, los albergues privados al prestar sus servicios, deberán someterse a lo dispuesto por las leyes, reglamentos y demás disposiciones otorgarlos sin discriminación de género, etnia, religión o ideología, mediante personal calificado y responsable, cuidando siempre de respetar los derechos humanos, así como la dignidad e integridad personal de los residentes.

Entre los principales requisitos que la Ley enumera en materia de infraestructura y condiciones sanitarias se encuentran aspectos de:

- Infraestructura
- Mobiliario
- Equipo adecuado
- Recursos humanos debidamente capacitados
- Otorgar a los albergues privados la autorización sanitaria y,
- El cumplimiento de las disposiciones en materia de protección civil

#### **Los Requisitos Sanitarios:**

- Contar con el personal profesional calificado en términos de la ley de la materia, para brindar los servicios relacionados a la salud.
- Verificar que los espacios físicos destinados al hospedaje, alimentación, aseo personal y demás relacionados con los servicios que presta el Albergue Privado, reúnan las condiciones de higiene necesarias para operar.
- Supervisar durante el tiempo de vigencia de la autorización correspondiente, que el Albergue Privado no acepte personas que sobrepasen el nivel de atención amparado por la autorización expedida y que mantiene las condiciones de higiene y al personal calificado para brindar sus servicios.

- Dar servicios de asesoría a solicitud de los albergues privados, a fin de identificar y corregir las deficiencias que se detecten en las visitas de inspección realizadas con apego al reglamento correspondiente.
- Ninguna persona, física o moral, pública o particular, podrá operar, manejar, conducir o mantener un Albergue Privado, sin contar con la autorización sanitaria correspondiente.

### **Para la prestación del servicio**

- Contar con un contrato acordado por el administrador del Albergue Privado y el Adulto Mayor.
- Establecer, previa valoración médica, las condiciones personales del Adulto Mayor, definiéndose claramente si es independiente, semindependiente, dependiente absoluto o si se encuentra en una situación de riesgo o desamparo. Con base en lo anterior, se definirán las condiciones especiales de cuidado y atención que requiere el Adulto Mayor y que el albergue Privado se encuentra en posibilidad de brindar.
- Se establecerá el costo por cada concepto y la temporalidad de los pagos a realizarse, así como la persona que se obliga a cubrir los costos de los servicios otorgados, o en su caso, la gratuidad de los mismos.
- Se establecerá el régimen de visitas de los familiares y amigos al Adulto Mayor y entregándose una copia del reglamento interior y de visitas a los interesados.
- Los albergues deberán abrir y mantener actualizado un expediente individual por Residente, en donde consten todas las circunstancias personales del Adulto Mayor relativas a su estancia y los servicios que recibe por parte del Albergue Privado, teniéndose especial cuidado en documentar todo lo relativo a los servicios relacionados a la salud y los servicios de supervisión y protección que se le brinden durante su estancia.
- El Albergue deberá practicar una valoración médica al Adulto Mayor, a fin de determinar el estado de salud con el que ingresa.
- El Albergue Privado deberá elaborar un inventario de las pertenencias con las que ingresa el Adulto Mayor, mismo que deberá mantenerse actualizado durante su estancia y que obrará en su expediente individual.
- El Albergue deberá informar al Residente sobre la atención médica y terapéutica que se le proporcionará, así como sobre la suministración de medicamentos que recibirá, debiendo mantener permanentemente informado sobre estos aspectos al Adulto Mayor y a sus familiares durante todo el tiempo que dure su residencia en el Albergue Privado.



- Informar al Residente sobre las diversas actividades de estudio, trabajo, recreación y esparcimiento con que cuenta, y le invitará y motivará a unirse voluntariamente a ellas.
- El Albergue Privado informará al Adulto Mayor sobre los servicios asistenciales que se encuentran a su alcance, para que pueda hacer uso de ellos cuando así lo requiera.
- Los albergues privados deberán contar con áreas físicas separadas para cada nivel de atención, en caso de brindar los servicios necesarios y atenderlos en un mismo inmueble. Asimismo, deberán contar también con el personal profesional necesario para brindar los servicios, de conformidad con la autorización sanitaria con que cuenten.

### **Sobre el cuidado**

- Los albergues deberán contar con áreas físicas separadas para cada nivel de atención y contar con personal profesional necesario para brindar los servicios, de conformidad con la autorización sanitaria
- Ningún Residente deberá ser admitido por enfermedad gravemente contagiosa que ponga en peligro la salud de otras personas, cuando el residente requiera servicio de enfermería especializado o intermedio de 24 horas y si el residente requiere hospitalización y cuidados médicos mayores.

### **Sobre el Personal de los Albergues**

- Contar con el personal profesional calificado, para atender a los residentes de acuerdo a sus condiciones personales, al nivel de cuidado y a los servicios que se le prestarán. La autoridad sanitaria verificará el cumplimiento de esta disposición desde el momento de la solicitud de la autorización sanitaria y en cualquier momento durante la vigencia de la misma.
- Contar con todos los datos que permitan la identificación y localización del personal que contrate, mismos que guardará en sus archivos con la reserva debida y que para el caso de ser necesario, tendrá la obligación de poner de inmediato a disposición de la autoridad competente que se los requiera.
- El personal deberá brindar sus servicios con respeto, esmero, cuidado, prontitud, calidez y alto sentido humano a todos los Residentes, sin hacer distinción alguno entre los mismos. El administrador deberá supervisar permanentemente los servicios que brinda el personal a su cargo.

- El personal estará obligado a guardar la reserva debida, así como la discreción necesaria respecto a los asuntos personales, condiciones personales y de estado físico y mental de los Residentes. El administrador supervisará permanente el cumplimiento de esta disposición.
- Contar con personas que brinden colaboración en forma voluntaria para el cuidado y atención de los residentes. Los albergues, serán obligados solidarios respecto de las faltas que lleguen a cometer los voluntarios en perjuicio de los residentes.
- Los voluntarios no podrán brindar servicios que requieran de conocimientos especializados, ni podrán organizar por sí mismos actividades en las que sea necesaria la participación del personal capacitado y especializado del Albergue Privado.

Asimismo menciona los Derechos y Obligaciones de los Familiares de los Residentes y los albergues privados deberán contar con un Reglamento Interior donde se contemplen todas las situaciones necesarias para la sana convivencia de todas las personas que intervienen en la prestación y recepción de los servicios que brindan, así como a la forma, horarios, personal, métodos, procedimientos administrativos y todo lo relacionado a los servicios que brinda. *(Publicado en la Gaceta Oficial del Distrito Federal el 04 de noviembre de 2009)*<sup>25</sup>

---

<sup>25</sup> Gaceta Oficial del Distrito Federal, 4 de noviembre 2009, recuperado de: <http://www.ordenjuridico.gob.mx/Documentos/Estatal/Distrito%20Federal/wo75462.pdf>

## 6. Diagnóstico

### 6.1. Conclusiones de oferta y demanda

- Existe un mercado lo suficientemente significativo para las Residencias de la tercera edad dentro de los segmentos socioeconómicos de altos ingresos en la Ciudad de México.
- De acuerdo con las estimaciones realizadas con base en Conapo y AMAI las delegaciones con mayor porcentaje de población con niveles socioeconómicos elevados (A/B y C+) son Miguel Hidalgo, Benito Juárez, Coyoacán, Cuauhtémoc, Tlalpan, Cuajimalpa, Álvaro Obregón, Magdalena Contreras y Xochimilco. La mayoría de ellas están al Poniente y Sur de la Ciudad de México.
- Considerando sólo la población en las delegaciones antes mencionadas la demanda potencial del mercado de Residencias para personas en retiro es de **87,911** habitantes.
- Este nicho de mercado representa múltiples oportunidades de negocio, ya que tiene alta tendencia de crecimiento.
- La decisión de vivir en una Residencia depende en su totalidad de la persona interesada y los familiares tendrán poco que ver como influenciadores en el proceso. Quienes ya viven en una casa de este tipo llevaron a cabo previamente un análisis detallado de las mejores opciones, para elegirla.
- Desde el punto de vista psicográfico, en la mayoría de los casos son personas que viven solas, y que ven en el concepto planteado una forma de vida práctica y una solución a su problema a mediano plazo. Piensan que en un balance es más lo que van a ganar que lo que van a perder.
- En cuanto a las necesidades a satisfacer, estas son muy variadas y dependen especialmente de la gama de servicios a ofrecer y de la calidad con la que éstos se entreguen al huésped.

### 6.2. Características de la segmentación:

Al identificar algunos motivadores de los clientes potenciales en el segmento A, B, C+ a través de su estilo de vida, personalidad, ingreso, sus comodidades de vida cotidiana o edad para una vida para el retiro, entre otras características, serán factores que servirán lo para segmentar el mercado y dividir a los consumidores en grupos diferentes, no sólo por su ubicación geográfica, también en consumidores con base en sus necesidades de personalidad y estilos de consumo.

Por las características antes mencionadas, para el tipo de consumidores ideales para las residencias de retiro se tienen que buscar las siguientes características:

- Principales necesidades, intereses y amenities del lugar.
- Identificar al tomador de decisión
- Valores agregados buscados
- Cómo juega la ubicación

Para entender las necesidades del segmento de consumidores el plan comercial debe considerar vender la idea y la imagen del negocio como un desarrollo habitacional para adultos mayores, que no sólo ofrece el servicio de residencia, también un servicio que se distingue por incluir un estilo de vida alto para personas en edad de retiro que desean tener una vida agradable y tranquila de manera independiente, activa, divertida y segura, resolviendo todas sus necesidades cotidianas.

Asimismo, se les ofrecerá actividades recreativas, sociales, físicas, intelectuales, y del buen vivir, además de atención médica y emocional personalizada. Todo esto dentro de su propio hogar.

Además de contar con personal capacitado para ofrecer la seguridad de sus clientes, el lugar contará con la tecnología necesaria para garantizar una estancia pacífica y placentera a sus habitantes.

### **6.2.1. Características del servicio y motivadores**

Para cumplir con los satisfactores que buscan las personas de altos ingresos de la tercera edad para acudir a una casa de retiro además de sus motivantes, se plantea que el producto Residencia Premium para Edad de Retiro sea considerado una casa para adultos mayores que vivirán en una residencia privada compartiendo áreas sociales y de recreación, así como diversas amenidades que en conjunto crean un estilo de vida agradable, independiente y divertido, además de estar integrado a la comunidad en donde se ubique la plaza.

De acuerdo a la oferta y las características que buscan quienes ya habitan en este tipo de servicios el producto lo identifican de la siguiente forma:

- Acabados de lujo
- Con personal de seguridad especializado las 24 horas del día.
- Diseño especializado para adultos mayores
- Áreas verdes
- Cada departamento cuenta con recámara, baño, vestidor, terraza y/o balcón, sala, antecomedor y cocineta equipada.

En ese sentido, el cliente se sentirá identificado con sus motivadores y sus estilos de vida, además de contar con los valores de consumo que busca, el desarrollo proveerá además los siguientes servicios:

- Servicios de inmueble como: Seguridad 24 horas, recepción, rampas y elevadores en edificio accesible, biblioteca, gimnasio, salón de belleza, spa, capilla, amplios jardines y terrazas, restaurante con menú diario balanceado y/o alimentos a la carta, estacionamiento.
- Alimentación tres veces al día incluidos, lavandería y área de planchado, TV satelital, Internet inalámbrico en todo el complejo, servicio de mantenimiento y limpieza, servicio de transportación, entre otros.
- Servicios médicos como: Consultorio médico, estación de enfermeras 24 horas 365 días, botones de emergencia y ayuda inalámbricos, psicólogo, geriatra, podólogo, entre otros.
- Servicios administrativos como: Envío y recepción de correo, paquetería y correos electrónicos, cajas de seguridad opcionales, reporte mensual a familiares.
- Actividades recreativas como: Juegos, clases de fitness, manualidades, visitas a exposiciones, conciertos, etc.

En cuanto al precio que el mercado ha determinado para ofrecer todos estos servicios, la oferta actual va desde los \$25,000 pesos la mensualidad por persona hasta \$85,000 por persona (Belmont Village). Estos precios no consideran una cuota inicial o membresía que puede llegar a ser de más de \$500,000 pesos.

De acuerdo con los hallazgos, las instalaciones básicas deben contar con las instalaciones antes mencionadas para la realización de actividades diarias tanto deportivas, culturales y espirituales, además de la infraestructura para enfrentar emergencias médicas y contar con el apoyo de enfermeras de día y de noche. En cuanto al comedor, se deberá pensar en uno de tamaño regular, ni muy grande porque pueden ser muy ruidosos, ni muy chico para que fomente la convivencia.

En relación a la cuota mensual es claro que las personas de más edad muestran más recelo para cuidar su dinero. Sin embargo, puede afirmarse que sí existe un grupo de alto poder adquisitivo y con una mente pragmática, que aceptan pagar esa cantidad y aún más, para que alguien les solucione su necesidad de residencia.

Santa Fe, Coyoacán, Xochimilco y Álvaro Obregón son las posibles plazas para ubicar el lugar de la residencia, por las características geográficas de las demandas.

## 7. Propuesta

Una vez realizado el análisis correspondiente a la oferta y su cruce con la demanda potencial, el siguiente objetivo es definir la estrategia comercial con base en las cuatro “Ps” (Producto, precio, promoción y plaza) que forman parte del plan comercial.

### 7.1. El producto y sus características

Residencias Premium es una casa para adultos mayores de nivel socioeconómico A,B y C+, cuyo objetivo es atender las necesidades de estancia, salud, sociales, de integración y cotidianas de las personas de la tercera edad, en un ambiente agradable, tranquilo y seguro en el que sus residentes puedan disfrutar de la vida al máximo.

Con base en el segmento económico y grupo etario al que está dirigido, Residencias Premium para personas de la tercera edad contará con acabados de lujo y diseño especializado para personas mayores de acuerdo a **los valores y deseos no expresados** de este segmento y el cual se ha identificado en otras compañías que ya operan en el mercado.

### 7.2. El Precio

De acuerdo a los rangos de precio observados por la oferta, el costo de la RESIDENCIA estará en función de los siguientes elementos

- Características del cliente objetivo
- Tipo de suite que elija el cliente
- Gastos operativos y administrativos
- Costos de infraestructura, equipamientos y servicios
- Localización de la residencia
- Margen deseado de utilidad
- Precios medios de la competencia con integración a la comunidad y al entorno de la comunidad.

### 7.3. Plaza

La ubicación debe contar con cercanía a la zona donde actualmente viven los clientes potenciales, además de ser de fácil acceso para los familiares, de acuerdo al estudio de la demanda potencial la zona sur de la Ciudad de México es el lugar donde se podría ubicar el servicio, además de contar con centros de

entretenimiento, sociales, culturales cercanos a la zona y una comunidad que pueda integrarse a los servicios y actividades que se ofrecen en el lugar y que permita un aportación a la comunidad.

Bajo estos conceptos se proponen tres alternativas:

1. Coyoacán
2. Xochimilco
3. Santa Fe

## **7.4. Promoción**

De acuerdo a las características generacionales del segmento al que va dirigido el servicio de residencia premium, son personas que gustan de la lectura, que se informan a través de medios tradicionales, tales como el periódico, televisión o radio, conocen los medios digitales pero no son su fuente principal de información.

Gran parte de la generación que pertenecen a las personas de 65 años o más, tienen que acudir regularmente al médico, al dentista, con especialistas geriatras y con otro tipo de consultas de salud, por lo que se buscaría relaciones con grupos de personas conectados al mercado objetivo, en las cuales puedan encontrar información del servicio de Residencias Premium.

Los centros comerciales, farmacias y tiendas especializadas en venta de artículos de apoyo para personas de 65 años y más, como lo son las tiendas de sillas de ruedas, bastones y otros; también se instalarían módulos de información para hacer llegar a las personas indicadas volantes o trípticos que cuenten con la asesoría de un agente de ventas para proporcionarles toda la información necesaria.

La promoción y publicidad se llevaría a cabo de igual forma en aquellos puntos a los que suelen recurrir este perfil de personas, en las estaciones de radio que escuchan, así como en los diarios y revistas que por generación acostumbran informarse.

Tampoco se descarta la publicidad y promoción en redes sociales y en internet pero en menor medida y enfocada a familiares de estas personas.

## **8. Selección de la alternativa y justificación:**

La definición del Plan Comercial para Residencias para la Edad del Retiro, se encuentra basada en que los cuatro elementos de la propuesta comercial (las cuatro Ps) sean los más adecuados para proporcionar un asesoramiento comercial para el momento en que una persona o un grupo de inversionistas quisiera desarrollar un servicios de estas características orientado a personas de la tercera edad en la Ciudad de México, el Plan servirá para la toma de decisiones eficientes, de manera tal que posibilite un funcionamiento con niveles excelencia de dicho proyecto.

La decisión está basada en la determinación del tamaño potencial del mercado objetivo del proyecto y características de los clientes potenciales, del análisis de la demanda de Residencias para personas de la tercera edad, la oferta actual y sus características, además de Identificar la potencial participación de las compañías aseguradoras.

Por otra parte, esta propuesta está basada en resolver un problema social en el país y colaborar al bienestar de la comunidad que la rodea al desarrollo residencial para adultos mayores, al integrarse a la zona en la que se instale el servicio, además de respetar y cuidar las condiciones ambientales de la región.

### **8.1. Producto**

A continuación se propone una tipología de las suites o habitaciones que se podrían ofrecer como parte de la estrategia comercial, es decir que habría una diferenciación de producto que a continuación se describen las características sugeridas:

- Premium Suite  
70 a 75 m<sup>2</sup> de construcción  
Walk in closet  
Baño Completo  
Cocineta Integral  
Sala  
Terraza
- Luxury Suite  
50 a 54 m<sup>2</sup> de construcción  
Walk in closet  
Baño Completo



Cocineta Integral  
Sala  
Terraza

- Master Suite  
45 m2 de construcción  
Walk in closet  
Baño completo  
Cocineta integral  
Terraza
- Junior Suite  
40 m2 de Construcción  
Walk in closet  
Baño Completo  
Cocineta Integral  
Sala
- Suite Sencilla  
30 a 35 m2  
Walk in closet  
Baño Completo  
Cocineta Integral  
Sala

En cuanto a la infraestructura y equipamiento se propone la siguiente, intentando guardar un equilibrio, sin caer en el exceso o la irrelevancia que pueda aumentar los costos.

- Comedor de tamaño mediano.
- Recepción/área de espera para invitados.
- Salón de usos múltiples –juegos, cine, manualidades, etc.-
- Sala de terapias físicas –masajes, hidromasajes, estimulación corporal-
- Amplio Jardín – más o menos 500 m2-
- Roof Garden
- Consultorio médico
- Control de enfermeras
- Ambulancia
- Botones de ayuda
- Invernadero
- Biblioteca
- Salón de Belleza
- Gimnasio equipado para entrenamiento “moderado”, mecanoterapia y estimulación física.
- Lavandería
- Cocina

- Capilla
- Estacionamiento
- Rampas

Con respecto a los servicios, se debe de cuidar que estos sean brindados con excelencia, oportunidad, profesionalismo y honestidad. Se proponen los siguientes servicios:

- Servicio de enfermería 24 horas.
- Comidas –desayuno, comida, cena- de acuerdo al menú del día.
- Consultas médicas con especialistas en geriatría, psicología, fisioterapia, odontología y nutrición.
- Servicio de lavandería.
- Servicio de conserje.
- Recamareras.
- Personal de seguridad.
- Teléfono, T.V. con cable e internet.
- Vigilancia.
- Actividades recreativas como –yoga, tai chi, gimnasia terapéutica, manualidades, botana y happy hour, talleres, cursos de arte, baile, música, ajedrez, salida de shopping, cine club, etc.-
- Actividades de estimulación motriz, cognitiva, desarrollo social y tecnología.
- Terapias de rehabilitación física, emocional y espiritual.
- Servicios religiosos.
- Centro de día

## 8.2. El precio

De acuerdo con la oferta existente, los precios de estos servicios son elevados y dependen del tipo de habitación y equipamientos, así como por servicios adicionales.

Con base en lo observado en el mercado, los precios propuestos podrían estar en el rango de \$25,000 mensuales a los \$65,000 pesos mensuales por persona, que se encuentran en competencia con la oferta establecida.

- Suite Sencilla, \$25,000
- Junior Suite, \$33,000
- Master Suite, \$40,000
- Luxury Suite, \$50,000
- Premium Suite, \$65,000

### **8.3. La plaza**

Se toma la primera opción sugerida que es Coyoacán por su cercanía a los clientes potenciales, buena ubicación al sur de la Ciudad de México, cercanía a diversos hospitales, acceso fácil a vías de comunicación como Periférico e Insurgentes y su relativa cercanía con otras colonias importantes de la ciudad.

Además el área cuenta con servicios adicionales que facilitan la entrada y salida de las personas o bien zonas de entretenimiento como cines, plazas, iglesias, museos y se podría lograr una mayor integración con la comunidad y sus habitantes.

### **8.4. Promoción**

Por las características mencionadas y ya que es el propio consumidor potencial quien toma la decisión de ingresar a una casa de residencia se opta por las siguientes estrategias de promoción:

- Anuncios en periódicos y revistas.
- Anuncios de radio en estaciones orientadas al tipo de gustos del segmento.
- Contar con una página de internet, teléfonos y buzón.
- Presencia promocional en centros comerciales, plazas y centros de entretenimiento como cines y teatros.
- Generar una red de contactos con los propios clientes a través de recomendaciones para amigos, familiares y conocidos.
- Estrategia de promoción de 360 grados, con recomendaciones y utilizar canales como el correo electrónico o teléfono, además de redes sociales.
- Contar con una cuenta de Facebook, twitter, youtube e Instagram en donde los propios clientes puedan interactuar, sus hijos se puedan informar y conocer el servicio, además de otros familiares y amigos.
- Promoción de boca en boca. Nada mejor que los clientes sean los que recomienden los servicios, pero para ello se requiere de un nivel de excelencia.

### **8.5. Convenios y asociaciones**

La entrada en operación de la Residencia implica una oportunidad para generar alianzas y contar con la participación para las compañías aseguradoras. Por las características socio económicas de del mercado al cual está dirigido el servicio (A,B y C+) además de los drivers que motivan a este tipo de clientes los cuales buscan seguridad, la cual puede ser complementada con el respaldo de compañías aseguradoras

Cabe recordar que uno de los objetivos es identificar la potencial participación de las compañías aseguradora en un plan de estrategia comercial para operar en este tipo de negocios.

Si bien para las compañías aseguradoras los adultos mayores tradicionalmente se encuentran excluidos de este tipo de productos por ser considerados un grupo vulnerable, el segmento al cual está dirigido el servicio de residencia son personas con alto nivel económico, con seguridad financiera que conocen los beneficios de contratar un seguro y hay quienes tienen planes de pensiones

La seguridad de sus seres queridos y mayor respaldo financiero, son preocupaciones que no desaparecen con la edad y forman parte importante del contexto de sus inquietudes cotidianas.

En México, la penetración del sector asegurador para este segmento y los productos que se pueden ofrecer es muy limitada, pero hay oportunidades.

Entre los principales productos que se pueden ofrecer se encuentran:

- Seguro de gastos médicos mayores
- Seguro de vida con componente de inversión
- Seguro de casa habitación

El seguro de casa habitación se presenta como una alternativa para las personas que en edad de retiro al optar por el servicio de Residencias, dejan de habitar sus viviendas y mientras deciden venderlas, rentarlas, ceder las propiedades, o bien mantenerlas, su patrimonio se encuentra protegido con un seguro de casa habitación que puede incluir seguro contra robo, inundaciones, incendios, terremotos o cualquier eventualidad, por lo que su bienes inmobiliarios mantienen su valor.

En estos productos se otorga una suma de dinero la cual puede ser dispuesta como lo prefiera el beneficiario, además de brindar coberturas e indemnizaciones adicionales como por ejemplo, la pérdida de algún miembro del cuerpo, el pago de la suma en caso de sobrevivencia del asegurado, dependiendo el producto contratado.

La Comisión Nacional para la Defensa de Usuarios de Servicios Financieros (Condusef) recomienda comparar además del precio, el tipo de coberturas que nos brindan y, sobre todo en el caso de gastos médicos mayores la categoría de hospitales; si aplica en el extranjero, o sólo en territorio nacional. Además exclusiones y beneficios adicionales entre otros.

Desde hace un tiempo en México, compañías como Thona Seguros y Old Mutual-Skandia ofrecen seguros de vida para personas mayores de 70 años (siempre y

cuando no se encuentren con una enfermedad terminal); el costo puede ir desde 92 pesos mensuales con sumas aseguradas de 10,000 pesos.

Los clientes potenciales de la residencia son personas cercanas a los 75 años que aún gozan de buena salud física y mental, que por su preparación académica, su cultura financiera y su experiencia conocen los beneficios de los seguros, la participación de las compañías aseguradoras puede resultar de gran interés y generar aún beneficios a las empresas, para los clientes y sus familiares.

## 8.6. Limitantes al modelo

La entrada en operación de la Residencia implica una oportunidad para generar alianzas y contar con la participación para las compañías aseguradoras. Por las características socio económicas de del mercado al cual está dirigido el servicio (A,B y C+) además de los drivers que motivan a este tipo de clientes los cuales buscan seguridad, la cual puede ser complementada

El crecimiento sostenido de la población mayor de 65 años en México y el cambio de la pirámide poblacional que se observa en el país, trae consigo una serie de preocupaciones en torno a la real capacidad que se requiere tanto para responder a las demandas presente y futura provenientes que este grupo de personas representa. México, al igual que otras naciones de la región, es uno de los países que en los últimos años registra una creciente demanda en materia de servicios asistenciales para la población en envejecimiento, con serias repercusiones en el plano social, económico, político y cultural.

Es en este sentido donde se ubican los principales limitantes al modelo de residencias para adultos mayores, ya que existen factores tanto sociales como culturales de rechazo, tanto a la vejez como los albergues, los cuales tienen origen en un carácter social que se encuentran vinculados al abuso, despojo, discriminación y violencia, que por sus características, el grupo de personas adultos mayores pueden parecer por la disminución de sus capacidades funcionales, emocionales y cognitivas.

De acuerdo con el Consejo Nacional Para Prevenir la Discriminación (Conapred), “con frecuencia, los adultos mayores son víctimas de discriminación, ya que por su propia condición son asociados con estereotipos equivocados de decadencia, así como enfermedad, ineficiencia, lentitud y poca productividad. Esto los lleva a convertir en objeto de abandono, maltrato y exclusión, situación que restringe sus derechos”<sup>26</sup>.

---

<sup>26</sup> Peña, M. y P. Begoña (2009) Análisis de los programas gubernamentales de atención a las personas adultas mayores bis a bis los instrumentos internacionales en la materia. D.F.: Editado por Dirección General Adjunta de Estudios, Legislación y Políticas Públicas; Consejo Nacional para Prevenir la Discriminación; Colección de estudios y documentos de trabajo.

Por sus características de disminución de su independencia y la necesidad constante de ayuda, las personas de 65 años y más, son un grupo de alto riesgo en seguridad social y económica, principalmente a las mujeres por ser un grupo mayoritario al de los hombres, por todo ello son generalmente un grupo vulnerable para la discriminación, el abuso y el abandono.

De acuerdo con datos del Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia, el 60% de las personas de la tercera edad que ingresan a sus centros gerontológicos, presentan abandono o rechazo total de sus familiares.

Los eventos de abandono, estos se presentan generalmente cuando la persona adulta mayor ya no posea una vida laboral útil y entonces la familia asume gastos adicionales que conlleva la vida del adulto mayor. Situación que genera tensión y transforma el trato de hijos, amistades y parientes cercanos.

Otro de los casos frecuentes de violencia hacia el adulto mayor, es el de despojo, que se genera cuando la familia se apodera de los bienes materiales de la o el adulto mayor, aprovechando su fragilidad, falta de memoria o dependencia. Es en este sentido cuando por abandono o despojo al adulto mayor se se le agrede (física o verbalmente) y en ocasiones se le desplaza de la familia llevándolo a asilos o albergues en contra de su voluntad.

Es en estos aspectos como el abandono, el maltrato, la enfermedad, además de temores generalizados respecto al actuar de enfermeras y cuidadores que llegaran a cometer abusos de confianza hacia los adultos mayores, aspectos que culturalmente se llega a asociar a los albergues para personas de la tercera edad, cuya palabra "asilo" llega a tener una connotación negativa tanto para familiares compara los propios usuarios.

Existen creencias equivocadas acerca del concepto de los albergues, la residencia se percibe como un lugar de encierro del que ya no hay manera de salir, un sitio donde hay controles y se pierde la libertad, también se considera de manera errónea que solamente se retiran aquellos que ya están incapacitados o enfermos. Estos hechos propician sensaciones de animadversión y sentimientos encontrados.

Los propios personas de 65 años y más, culturalmente rechazan el concepto por considerar que son lugares que solo acuden personas las cuales han perdido sus capacidades.

Existe además otro factor cultural importante como lo es la familia y su integración entre los miembros que forman parte del hogar, en el que el parentesco se utiliza como un elemento para la base de la organización social, "el cual puede

conformarse por una o más personas, vinculadas por estos lazos familiares y que residen habitualmente en la misma vivienda particular”<sup>27</sup>.

Es de esta forma, que con base en la organización de los hogares, su cohabitación y su convivencia familiar, se organizan cuestiones como la residencia, la economía y las decisiones sociales y culturales de los integrantes del hogar.

Los cambios suscitados en diversos aspectos sociodemográficos, como la mayor participación de las mujeres en el mercado de trabajo, el retraso a la primera unión, la disminución de la fecundidad, las uniones consensuales y el divorcio, entre otras, se han reflejado en transformaciones progresivas en el comportamiento familiar. Dichos cambios van desde cómo se forma la familia hasta cómo se vive en ella<sup>28</sup>.

También los aspectos del cambio en la pirámide poblacional y el envejecimiento de la población son consideraciones que afectan las decisiones del hogar.

De acuerdo con cifras de la Encuesta Intercensal 2015, se observa que en México hay poco más de 31 millones de hogares. De ellos, el 88.9% se conforman por individuos que guardan algún parentesco familiar entre sí, llamados “hogares familiares”, que, por su definición, nos aproxima al concepto de familias. Por otro lado, 10.8% no son familiares, es decir, son personas que viven solas, o con otras con quienes no guardan relación de parentesco con el jefe(a) de hogar.

Las cifras revelan que la mayoría de los hogares en México (al menos 9 de cada 10) son espacios habitados por lazos de parentesco denominados como familias y como base de organización, donde tradicionalmente la participación de los adultos mayores juegan un papel fundamental, sin que queden exentos de los cambios en los aspectos sociodemográficos.

Tan sólo en la dinámica poblacional de del país y en especial de Ciudad de México, se observa que para 20130 se tendrá casi la misma cantidad de adultos mayores que de niños. El índice de envejecimiento de la población permite apreciar esta relación. En 2000 había 22 personas de 65 y más por cada 100 niños (menores de 15 años); para 2015 la relación ya es de 42 por cada cien. En los próximos 15 años este índice se incrementará llegando a 78 por cada 100.

El INEGI menciona que respecto a las necesidad de los adultos mayores, sus necesidades de cuidado está primordialmente el de la salud, así como una mayor prevalencia de uno de los problemas más temidos de la vejez: la dependencia funcional.

---

<sup>27</sup> INEGI (2015). Encuesta Intercensal. Glosario. Recuperado 15 de diciembre 2016, de: <http://www.beta.inegi.org.mx/app/glosario/default.html?p=eic2015#letraGloH>

<sup>28</sup> Organización de las Naciones Unidas (ONU). Familia. Recuperado 17 de enero de 2017, de: <http://www.un.org/es/globalissues/family/>

La Organización Mundial de la Salud señala la importancia de generar comunidades adaptadas a la tercera edad ya que “los entornos físicos y sociales son determinantes clave para que las personas puedan mantenerse saludables, independientes y autónomas durante su vejez”<sup>29</sup> . La vivienda resulta ser un espacio que se debe adaptar a las necesidades de las personas en edad avanzada, la cual debe contar con los servicios básicos y con los materiales de construcción adecuados para que el adulto mayor no padezca enfermedades.

Incluso los pocos espacios destinados a vivienda propia, unidades habitacionales y hasta a los mismos asilos, no cuentan en su mayoría con algunos elementos claves como: suelo antiderrapante, puertas y pasillos más amplios; baños y regaderas con mayor amplitud (previniendo el uso de andador o silla de ruedas) además de una buena iluminación, ventilación y control accesible de temperatura, cercano a una zona de hospitales.

En el presente, las residencias para adultos, deben basarse en la atención no sólo de las necesidades de alojamiento, cuidados básicos y hostelería del residente, sino también en la promoción de su autonomía, dignidad y desarrollo personal.

La principal tendencia se dirige a consolidar un modelo de atención integral que comprenda al residente, que sea incluyente con la familia y la comunidad y que además lleve a cabo sus debidas valoraciones en las esferas tanto mental, como funcional, social y física.

Aunado a esto, las residencias para personas de la Tercera Edad deben contar con una adecuada ergonomía dadas las limitaciones físicas propias de la etapa y en general las instituciones deberán fortalecer la cultura del envejecimiento exitoso y saludable.

---

<sup>29</sup> OMS (2017). Programa de la OMS para entornos adaptados a las personas mayores. Recuperado el 27 de julio de 2017, de: [http://www.who.int/ageing/projects/age\\_friendly\\_cities\\_programme/es/](http://www.who.int/ageing/projects/age_friendly_cities_programme/es/).



## 9. Anexos (certificaciones y anexo estadístico)

De acuerdo a la Ley de Albergues Privados para Personas Adultas Mayores de la Ciudad de México, quienes brinden servicios de estancia a personas de la tercera edad deberán contar con personal calificado y responsable, cuidando siempre de respetar los derechos humanos, así como la dignidad e integridad personal de los residentes.

En ese sentido, para prestar servicio de residencias para ancianos existen algunas capacidades y habilidades susceptibles a ser certificadas por el Consejo de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER), las cuales se mencionan a continuación.

- **Código y Título:** EC0665 Atención a personas adultas mayores en establecimientos de asistencia social permanente/temporal.

### **Propósito del Estándar de Competencia:**

“Servir como referente para la evaluación y certificación de las personas que dentro de establecimientos de asistencia social permanente o temporal, se dedican a la atención y cuidado de personas adultas mayores con dependencia leve a severa. Asimismo, puede ser referente para el desarrollo de programas de capacitación y de formación basados en Estándares de Competencia (EC). El presente EC se refiere únicamente a funciones para cuya realización no se requiere por disposición legal, la posesión de un título profesional. Por lo que para certificarse en este EC no deberá ser requisito el poseer dicho documento académico”<sup>30</sup>.

### **Descripción general del Estándar de Competencia:**

El EC describe el desempeño del cuidador que asiste a personas adultas mayores, con dependencia leve a severa, en el baño, aseo y arreglo personal, uso del sanitario o cambio de calzón de tela o desechable, ingesta de alimentos, ministración de medicamentos, traslados de un lugar a otro, cambios de postura, así como en la realización de actividades físicas, y apoyo de rehabilitación y estimulación cognoscitiva. El presente EC se fundamenta en criterios rectores de legalidad, competitividad, libre acceso, respeto, trabajo digno y responsabilidad social. Se actualiza el EC0026 Atención a personas adultas mayores publicado en el Diario Oficial de la Federación el 24 de octubre de 2007. Los asuntos y

---

<sup>30</sup> Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (Conocer) 2016, Estándar de Competencia EC0665, recuperado de <http://200.76.60.180/CONOCER/fichaEstandar.do?method=obtenerPDFEstandar&idEstandar=198>

procesos de evaluación y certificación de competencias tramitados con base en el EC0026 Atención a personas adultas mayores, tendrán para su conclusión, incluyendo la emisión de certificados, un plazo máximo de cinco meses, a partir de la publicación en el Diario Oficial de la Federación del presente Estándar de Competencia.

- **Código y Título:** EC0669 Cuidado básico de la persona adulta mayor en domicilio

#### **Propósito del Estándar de Competencia:**

“Servir como referente para la evaluación y certificación de las personas que se dedican al cuidado básico de la persona adulta mayor en domicilio. Asimismo, puede ser referente para el desarrollo de programas de capacitación y de formación basados en Estándares de Competencia (EC). El presente EC se refiere únicamente a funciones para cuya realización no se requiere por disposición legal, la posesión de un título profesional. Por lo que para certificarse en este EC no deberá ser requisito el poseer dicho documento académico”<sup>31</sup>.

#### **Descripción general del Estándar de Competencia:**

El presente EC expresa las funciones que una persona deberá demostrar para ser considerado competente en el cuidado básico de la persona adulta mayor en domicilio, relacionadas con el diseño del programa de asistencia y cuidado básico de la persona adulta mayor, apoyo en las actividades básicas e instrumentales de la vida diaria y el apoyo en el cuidado de la salud de la persona adulta mayor en domicilio. El presente EC se fundamenta en criterios rectores de legalidad, competitividad, libre acceso, respeto, trabajo digno y responsabilidad social.

- **Código y Título:** EC0385 Prestación de servicios incluyentes para personas con discapacidad.

#### **Propósito del Estándar de Competencia:**

“Servir como referente para la evaluación y certificación de las personas que prestan servicios incluyentes a personas con discapacidad y que dentro de sus actividades se encuentran el planear la estrategia de atención incluyente para personas con discapacidad y Atender de manera incluyente a personas con discapacidad. Asimismo, puede ser referente para el desarrollo de programas de capacitación y de formación basados en Estándares de Competencia (EC). El

---

<sup>31</sup> Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (Conocer) 2016, Estándar de Competencia EC0669, recuperado de <http://200.76.60.180/CONOCER/fichaEstandar.do?method=obtenerPDFEstandar&idEstandar=1987>

presente EC se refiere únicamente a funciones para cuya realización no se requiere por disposición legal, la posesión de un título profesional. Por lo que para certificarse en este EC no deberá ser requisito el poseer dicho documento académico. Para alcanzar la competencia en este Estándar de Competencia, se requieren en promedio, 120 horas de capacitación y contar con experiencia de atención a personas con discapacidad”.

### **Descripción general del Estándar de Competencia:**

Este EC presenta las funciones que una persona debe saber hacer con respecto a la función de prestación de servicios incluyentes para personas con discapacidad con la finalidad de brindar un mejor servicio a las personas con discapacidad en todos los ámbitos (educativo, salud, transporte, bancario, comunicación transporte, cuidado físico, bienestar, estética, belleza, recreación, deportivo, alimentación, gubernamentales, construcción, legal y laboral). El EC consta de planear la estrategia de atención incluyente para personas con discapacidad y de atender de manera incluyente a personas con discapacidad. También establece los conocimientos teóricos, básicos y prácticos con los que debe de contar para realizar un trabajo, así como las actitudes relevantes en su desempeño. El presente EC se fundamenta en criterios rector.

- **Código y Título:** Preparación de alimentos para la población sujeta de asistencia social

### **Propósito del Estándar de Competencia:**

“Servir como referente para la evaluación y certificación de personas que se desempeñan como responsables directas de la preparación de alimentos en programas, establecimientos e instituciones de asistencia social pública o privada; cuyas competencias incluyen preparar alimentos aplicando prácticas de higiene, considerando los grupos de alimentos y las características de la población sujeta a la asistencia social que se atiende”<sup>32</sup>.

### **Descripción general del Estándar de Competencia:**

Este Estándar de Competencia describe el desempeño de una persona responsable directa de la preparación de alimentos, en la aplicación de prácticas higiénicas, la consideración de los grupos alimenticios de acuerdo a la población sujeta a la asistencia social que atiende, procurando la limpieza del área de trabajo así como el manejo adecuado de los menús utilizando alimentos de los tres grupos.

---

<sup>32</sup> Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (Conocer) 2013, Estándar de Competencia EC0665, recuperado de <http://200.76.60.180/CONOCER/fichaEstandar.do?method=obtenerPDFEstandar&idEstandar=163>

## 9.1. Anexo estadístico

### Gráfica 1: Esperanza de Vida en México

Fuente: Conapo 2015

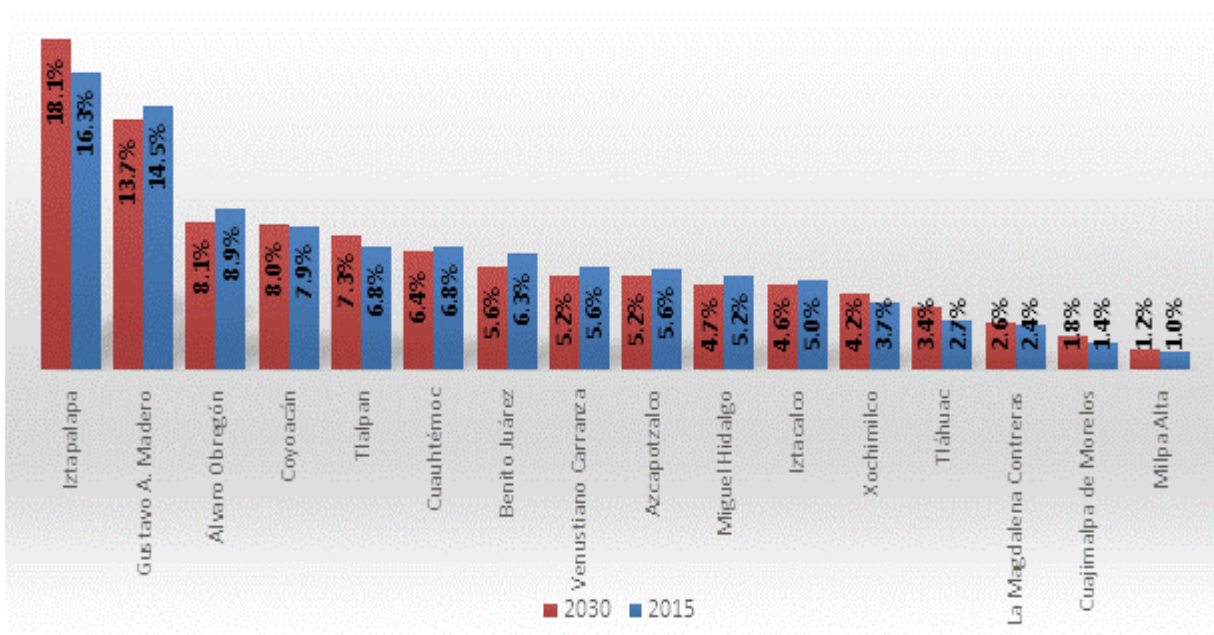
## Gráfica 2: Pirámide poblacional en México

Fuente: Conapo 2015

## Gráfica 3: Índice de envejecimiento en la Ciudad de México

Fuente: Conapo 2015

## Gráfica 4: Personas de 65 años o más respecto al total de la Ciudad de México



Fuente: Conapo 2015

## Gráfica 5: Población de 65 años o más como % del total en cada delegación

Fuente: Conapo 2015

Tabla1: Población de 65 años o más por delegación

Delegación	2015	2030	Var %
Azcapotzalco	45,012	63,990	42%
Coyoacán	71,559	98,831	38%
Cuajimalpa de Morelos	11,674	22,205	90%
Gustavo A. Madero	116,999	169,622	45%
Iztacalco	39,983	57,189	43%
Iztapalapa	131,723	223,976	70%
La Magdalena Contreras	19,496	31,756	63%
Milpa Alta	7,870	14,605	86%
Álvaro Obregón	63,537	100,545	58%
Tláhuac	21,629	42,145	95%
Tlalpan	54,873	90,898	66%
Xochimilco	29,806	51,722	74%
Benito Juárez	51,086	69,236	36%
Cuauhtémoc	54,940	79,766	45%
Miguel Hidalgo	41,927	57,583	37%
Venustiano Carranza	45,132	64,040	42%
<b>Total</b>	<b>807,248</b>	<b>1,238,106</b>	<b>53%</b>

Fuente: Conapo 2015

Tabla 2: **Porcentaje de la población por niveles socioeconómicos:**

Nivel	Porcentaje
Nivel E	12.5
Nivel D	31.8
Nivel D+	19.0
Nivel C-	12.8
Nivel C	10.7
Nivel C+	9.3
Nivel A/B	3.9

**Localidades de más de 100 mil habitantes: Niveles Socioeconómicos**

Nivel	Porcentaje
Nivel E	3.4
Nivel D	23.8
Nivel D+	20.2
Nivel C-	16.6
Nivel C	15.5
Nivel C+	14.1
Nivel a/b	6.4

Fuente: AMAI 2016

**Tabla 3: Niveles socioeconómicos por delegación política**

	Álvaro Obregón	Azcapotzalco	Benito Juárez	Coyoacán	Cuajimalpa	Cuauhtémoc	Gustavo A Madero	Iztacalco
<b>Nivel E</b>	2.0%	2.1%	1.6%	5.4%	5.7%	2.2%	1.8%	2.1%
<b>Nivel D</b>	14.7%	11.1%	16.7%	10.0%	10.6%	8.2%	11.8%	13.4%
<b>Nivel D+</b>	27.3%	29.7%	23.4%	24.9%	35.8%	28.3%	33.1%	32.4%
<b>Nivel C-</b>	19.2%	20.5%	13.6%	17.6%	19.5%	18.2%	20.2%	20.1%
<b>Nivel C</b>	13.5%	16.6%	17.0%	14.6%	11.7%	16.5%	14.7%	16.3%
<b>Nivel C+</b>	15.0%	13.3%	16.3%	16.3%	8.0%	16.9%	13.1%	11.6%
<b>Nivel A/B</b>	8.3%	6.8%	11.4%	11.3%	8.8%	9.8%	5.2%	4.1%
<b>Total</b>	100%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

	Iztapalapa	La Magdalena Contreras.	Miguel Hidalgo.	Milpa Alta	Tláhuac	Tlalpan	Venustiano Carranza	Xochimilco
<b>Nivel E</b>	2.3%	1.8%	2.0%	6.2%	2.6%	2.2%	2.3%	3.1%
<b>Nivel D</b>	16.1%	15.0%	13.3%	24.3%	16.0%	14.8%	14.1%	22.6%
<b>Nivel D+</b>	37.8%	30.5%	23.4%	32.1%	37.1%	22.5%	27.8%	20.5%
<b>Nivel C-</b>	19.4%	19.4%	17.9%	17.4%	20.6%	18.0%	20.4%	22.7%
<b>Nivel C</b>	13.3%	11.1%	13.8%	10.0%	13.7%	16.2%	13.4%	11.0%
<b>Nivel C+</b>	8.3%	14.9%	17.8%	7.8%	7.8%	17.0%	16.1%	13.7%
<b>Nivel A/B</b>	2.8%	7.3%	11.8%	2.3%	2.3%	9.4%	5.9%	6.5%
<b>Total</b>	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Fuente: INEGI / Censos de Población y Vivienda y AMAI 2016

**Tabla 4: Demanda Potencial, población de 65 y más en las delegaciones seleccionadas**

	Álvaro Obregón	Benito Juárez	Coyoacán	Miguel Hidalgo	Tlalpan	Magdalena Contreras	Cuajimalpa	Xochimilco	Total
<b>Población de 65 y +</b>	63,537	51,086	71,559	41,927	54,873	19,496	11,674	29,806	343,958
<b>A/B</b>	5,274	5,824	8,086	4,947	5,158	1,423	1,027	1,937	33,676
<b>C+</b>	9,531	8,327	11,664	7,463	9,328	2,905	934	4083	54,235
<b>Total</b>	<b>14,805</b>	<b>14,151</b>	<b>19,750</b>	<b>12,410</b>	<b>14,486</b>	<b>4,328</b>	<b>1,961</b>	<b>6,020</b>	<b>87,911</b>

Fuente: Conapo 2015 y AMAI 2016



## 10. Bibliografía:

1. Antunes Gloria, Antonio Pires y Virgilio Machado, (2008). Economics aspects of quality and organizational performance - a study in Setúbal care homes for elderly persons. *Total Quality Management & Business Excellence*, 19, 79-89.
2. Bárcena, S. y Lerma A., (2013), *Planeación Comercial*, México: Alfaomega
3. Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (Conocer) 2016, Estándar de Competencia EC0665, recuperado de <http://200.76.60.180/CONOCER/fichaEstandar.do?method=obtenerPDFEstandar&idEstandar=1984>
4. Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (Conocer) 2016, Estándar de Competencia EC0669, recuperado de <http://200.76.60.180/CONOCER/fichaEstandar.do?method=obtenerPDFEstandar&idEstandar=1987>
5. Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (Conocer) 2013, Estándar de Competencia EC0665, recuperado de <http://200.76.60.180/CONOCER/fichaEstandar.do?method=obtenerPDFEstandar&idEstandar=1634>
6. Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (Conocer) 2013, Estándar de Competencias EC0334 recuperado de <http://200.76.60.180/CONOCER/fichaEstandar.do?method=obtenerPDFEstandar&idEstandar=1599>
7. Consejo Nacional Para Prevenir la Discriminación (CONAPRED), <http://www.conapred.org.mx/index.php>
8. Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), Encuesta Intercensal 2015, <http://www.beta.inegi.org.mx/proyectos/enchogares/especiales/intercensal/>
9. Lara, L. y Mas, J. (2014) *Por qué unas tiendas venden y otras no*, México: libros de cabecera.
10. Lerma Kirchner, Alejandro (2004), *Mercadotecnia*, México: Gasca
11. Leticia Robles Silva; (2007). Revisión de innovaciones en atención a largo plazo para ancianos. *Salud Pública de México*, 49..
12. Monllau Jaques, T. M.y Rodríguez Ávila, N. (2013). La rentabilidad de las empresas que ofrecen servicios a la tercera edad: Estudio comparativo de los establecimientos residenciales y de los servicios en el hogar. *Intangible Capital*, 9(2), 420-436.
13. Organización de las Naciones Unidas (ONU) <http://www.un.org/es/globalissues/family/>
14. Organización Mundial de la Salud. (2015) Informe Mundial sobre el Envejecimiento y la Salud 2015,. Recuperado de <http://www.who.int/ageing/publications/world-report-2015/es/>
15. Organización Mundial de la Salud (OMS) 2017. Programa de la OMS para entornos adaptados a las personas

- mayores. [http://www.who.int/ageing/projects/age\\_friendly\\_cities\\_programme/es/](http://www.who.int/ageing/projects/age_friendly_cities_programme/es/).
16. Peña, M. y P. Begoña (2009) Análisis de los programas gubernamentales de atención a las personas adultas mayores bis a bis los instrumentos internacionales en la materia. D.F.: Editado por Dirección General Adjunta de Estudios, Legislación y Políticas Públicas; Consejo Nacional para Prevenir la Discriminación (CONAPRED); Colección de estudios y documentos de trabajo.
  17. Pfau, W. D. (2016). Incorporating Home Equity into a Retirement Income Strategy. *Journal Of Financial Planning*, 29(4), 41-49.
  18. Philip Kotler. (2003) *Dirección de Marketing: Conceptos Esenciales*, México: Pearson Educación
  19. Sandra Areli Saldaña Ibarra. (2016). Educación de adultos mayores. julio 2016; de Organización de las Naciones Unidas (ONU). Asambleas Mundiales del Envejecimiento Sitio web: <http://www.un.org/es/sections/issues-depth/ageing/index.html>
  20. Sitio Oficial del Centro Libanés, <http://www.centrolibanes.org.mx/>
  21. Sitio Oficial de Asociación Mexicana de Agencias de Investigación de Mercado (AMAI), <http://www.amai.org/index.php>
  22. Sitio Oficial de Belmont Village, <http://www.belmontvillage.com.mx/>
  23. Sitio Oficial de la Organización para las Naciones Unidas (ONU) Familia, <http://www.un.org/es/globalissues/family/>
  24. Sitio Oficial de Residencia Villazul, <http://villazul.com.mx/>
  25. Sitio Oficial de Sociedad Mexicana de Técnicos Gericulturistas, A.C. <http://gericultura.mywebcommunity.org/acerca-de-nosotros.html>
  26. Sitio Oficial del Consejo Nacional de Población (CONAPO) [http://www.conapo.gob.mx/es/CONAPO/Proyecciones\\_Datos](http://www.conapo.gob.mx/es/CONAPO/Proyecciones_Datos)
  27. Sitio Oficial del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), <http://www.inegi.org.mx/>
  28. Treeyawuthiwat, W y Panichpathom, S. (2016). Factors Influencing Singaporean Elders to Move to Thai Retirement Home. *International Journal Of Business Management & Economic Research*, 7(2), 539-546.