Plan de Mercadeo para Desarrollar una Nueva Oferta de Valor para el Adulto Mayor

Adriana Castro Jurado

Carolina Vega Escobar

Trabajo de grado para optar por el título de magister en Mercadeo

Director del trabajo de grado:

Raquel Puente Castro

Universidad Icesi

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

Cali, Junio 2014

RESUMEN

Este documento contiene el diseño de un plan de mercadeo, de una nueva oferta de valor para el cuidado y atención del adulto mayor en la ciudad de Cali. La empresa Servicio de Salud Inmediato SSI dedicada a la prestación de servicios de salud, ha detectado la oportunidad de ampliar su portafolio de servicios a través de una oferta diferenciadora de la actual, la cual se centra exclusivamente en centros/hogares geriátricos; para esto se hace necesario una nueva formulación de la estrategia de mercadeo a nivel de segmentación, target y posicionamiento; la investigación de mercado nos indica que hay un segmento de la población que no está cubierto por la oferta actual y que a través de un rediseño del mix de marketing se obtendrá un incremento en la rentabilidades y utilidades de la empresa.

Palabras claves: Plan de mercadeo, nueva oferta de valor, adulto mayor.

ABSTRAC

This document contains the design of a marketing plan for value proposition that enhances the quality of life for senior citizens in the city of Cali. The company SSI, which provides health care attention as it core business; has encountered an opportunity to widen their services portfolio thorough the design of a differentiated customer value proposition from the current ones; the existing offer in the city of Cali, are exclusively residence for the elderly; therefore in order to delivered this promise, a new formulation of the marketing segmentation, target and positioning strategy mix has to be done,

Key words: Marketing plan, differentiated customer value proposition, senior’s citizens.

TABLA DE CONTENIDO

		Pág.
1.	**INTRODUCCIÓN**	**5**
2.	**PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**	**6**
3.	**MARCO TEORICO**	**7**
4.	**ANTECEDENTES**	**11**
5.	**ANALISIS DE LAS 5C´s**	
5.1.	CONTEXTO	**13**
5.2.	COMPAÑÍA	**14**
5.3.	COMPETIDORES	**15**
5.4.	CLIENTES	**19**
6.	**INVESTIGACIÓN DE MERCADO**	**21**
7.	**ANALISIS DOFA**	**27**
8.	**DESICIONES ESTRATEGICAS**	
8.1.	ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN	28
8.2.	SELECCIÓN DEL TARGET	28
8.3.	POSICIONAMIENTO	29
8.3.1.	DECLARACION DEL POSICIONAMIENTO	30
9.	**MEZCLA DE MERCADEO LAS 7PS**	
9.1.	ESTRATEGIA DE PRODUCTO	31
9.2.	ESTRETEGIA DE PRECIO	33
9.3.	ESTRATEGIA DE PLAZA (CANAL)	34
9.4.	ESTRATEGIA DE PROMOCION (COMUNICACIÓN)	34
9.5.	ESTRATEGIA DE PERSONAS	35
9.6.	ESTRATEGIA DE PERCEPTIBLES (EVIDENCIA FISICA)	35
9.7.	ESTRATEGIAS DE PROCESOS	37

10. P&G DE LA PROPUESTA **39**
11. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES **41**
12. BIBLIOGRAFIA **42**

1. INTRODUCCIÓN.

Este trabajo es la compilación del diseño de una nueva oferta de valor para el adulto mayor en la ciudad de Cali. La empresa ***Servicio de Salud Inmediato SSI***, ha detectado un mercado inexplorado, en el cual un segmento de la población representado por los estratos socio-económicos 4-5-6 está desatendido, la razón principal es el sesgo existente en esta población acerca de la oferta actual, la cual no cumple con las expectativas de bienestar y confort esperados por este target. Este plan de mercadeo, contempla la investigación de mercado realizada al segmento escogido; y sus resultados son la carta de navegación para la nueva propuesta de valor a ofrecer la cual pretende ser diferenciadora y atractiva para un público objetivo cuyas experiencias de consumo son más exigentes.

Las estrategias de segmentación y posicionamiento desarrolladas en este documento, son el direccionamiento para la creación de esta nueva propuesta, al igual que la base para su diferenciación.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

La ciudad de Cali cuenta con una oferta de Hogares Geriátricos que se caracterizan por ofrecer un servicio enfocado principalmente en la atención asistencial del adulto mayor, operado en su gran mayoría por auxiliares de enfermería que se dedican a los cuidados generales propios de la edad, descuidando de manera significativa el aspecto del bienestar mental y emocional de esta nueva etapa de la vida y olvidando también el componente afectivo y de autoestima, factores importantes en la **calidad de vida del adulto mayor**.

Precisamente sobre el análisis de estos elementos es que aparece una oportunidad de crear un nuevo servicio que propenda por la continuidad en la actividad física, mental y cognitiva complementado por un entorno medio ambiental de paz, tranquilidad y armonía, de tal manera que haga sentir al individuo en un estado de bienestar, diversión y confort, y no en una persona inútil, que los años le impidan ahora encajar, en su familia y la sociedad.

Por ello el problema planteado para el presente proyecto es:

¿Cuál es la oferta competitiva, que debemos ofrecer en la cuidad Cali, a los adultos mayores de estratos 4, 5, y 6; que les brinde los aspectos descuidados en la oferta actual y que se diferencie por su alto valor percibido?

3. MARCO TEORICO

Según el autor Dolan (2000), el papel central del área de mercadeo en una empresa es ser capaz de construir un proceso por el cual la organización cree valor a sus clientes, así pues, una compañía no solo se define por el producto o servicio que ofrece, sino por el beneficio que proporciona cuando se convierte en una solución a una necesidad del cliente.

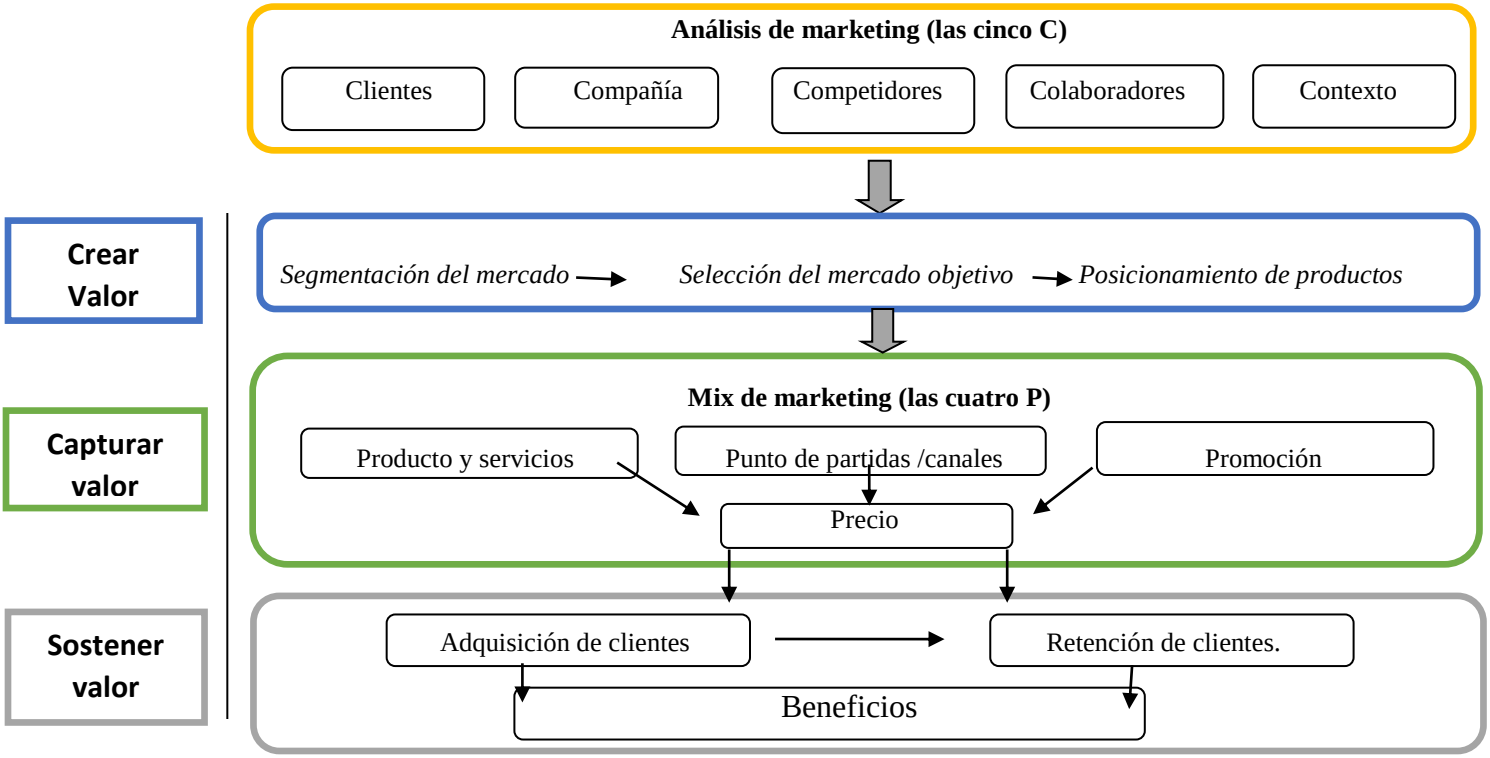
Señala que, para que la empresa continúe siendo viable en el tiempo, debe mantener un proceso permanente de innovación y creatividad. Esta teoría es significativa pues permite resaltar la importancia de la generación de valor como un aspecto trascendental en la propuesta que se plantea para el adulto mayor.

De esta manera y según lo propuesto por el autor, la generación de valor por parte de la organización hacia el cliente es una estrategia importante del área de mercadeo y se explica a través de dos actividades principales:

a. Seleccionar un mercado objetivo: detectar un segmento del mercado, para el cual la oferta actual no cumple con sus necesidades.
b. Determinar un plan de marketing que conduzca al posicionamiento deseado del producto en la mente de los clientes, diseñando los atributos de la oferta de acuerdo a las expectativas del segmento escogido.

En la figura 1 se muestra el esquema que describe el proceso general de desarrollo de una estrategia de marketing, según Dolan (2000).

Figura1. Análisis de Marketing (las cinco C).



Fuente: Dolan (2000).

En el anterior esquema, las 5C´s son las principales áreas de análisis para determinar una adecuada estrategia de mercadeo, a continuación se explican:

1. **Clientes**: analizar cuáles son sus necesidades a satisfacer con el producto o servicio ofertado.
2. **Compañía**: hace referencia al análisis interno que debe realizar la organización, de tal forma que le permita identificar sus principales fortalezas y debilidades frente al sector y desarrollar el producto o servicio acorde a los intereses de los clientes.
3. **Competencia**: La empresa debe aprovechar la inteligencia de mercados como un mecanismo válido para conocer que propuestas existen en la competencia, conocer de

nuevos productos, políticas tarifarias, valores agregados, elementos diferenciadores y en general todos aquellos factores que sean generadores de la movilización de clientes hacia otras marcas.

4. **Colaboradores**: Hace referencia a todo el recurso humano necesario para que interactúe e interprete el querer de la organización en la generación de experiencias positivas en todos y cada uno de los momentos de verdad que el cliente tenga con el servicio.
5. **Contexto:** Es importante mencionar como las variables sociales, culturales, tecnológicas y toda la reglamentación legal pueden llegar a afectar el desarrollo de un producto o servicio.

Siguiendo con el tema de generación de valor para los clientes, los autores Kotler y Keller (2006), señalan que la propuesta de valor está formada por el conjunto de beneficios que una empresa promete entregar, es una descripción de la experiencia que obtendrá el cliente a partir de la oferta de mercado que le ofrece la compañía. Los autores afirman que al proporcionar un gran valor al cliente, este adquiere lealtad y un profundo compromiso de volver a comprar o adquirir un producto o servicio en el futuro, a pesar de las influencias coyunturales o de los esfuerzos de mercado que podrían inducir un cambio en su comportamiento.

Por otro lado, es importante integrar la teoría de segmentación de mercados, que de acuerdo con el autor Corey (2003), la especificación del segmento objetivo corresponde a responder a la pregunta ¿A qué clientes la empresa intenta dirigirse? Para ello es muy importante definir los segmentos de acuerdo a las siguientes variables:

1. **Demográficas**: describe la familia, edad, sexo, grupo étnico y educación.
2. **Geográficas:** describe el tamaño del país donde el segmento este presente, el clima, tipo de comunidad, raza, entre otras.
3. **Psicográficas**: evalúa estilos de vida, actitudes, personalidad, temperamentos y valores.
4. **Por aplicaciones o uso del producto**: describe la forma en que los compradores utilizan el producto, esto puede servir de base para el proceso de segmentación.

Según Corey (2003), integrar la estrategia de posicionamiento es importante, la cual debe responder a la pregunta ¿Cómo queremos que nos vean los compradores potenciales? La respuesta nos muestra la posición que la empresa desea ocupar en la mente del grupo objetivo, para ello se debe tomar como base el mix de mercadeo (producto, precio, plaza y promoción).

Estas variables son el conjunto de actividades que describen el programa de mercadeo para una empresa. El producto, representa la propuesta de valor para el cliente. El canal, es la red que utiliza la empresa para salir al mercado con el producto. La promoción, es el conjunto de actividades de comunicación que desarrollo para el público objetivo con el fin de fomentar el conocimiento del producto o servicio. El precio, está asociado al valor percibido por parte del cliente, es lo que la empresa ha definido cobrar como parte de su estrategia de generación de valor.

Finalmente, las anteriores teorías sustentan la importancia de construir una estrategia de mercadeo bajo la premisa de crear, capturar y sostener valor para el cliente.

4. ANTECEDENTES

En 1990 nace en Cali, Colombia la empresa Servicio de Salud Inmediato SSI SA., empresa pionera en la prestación de servicios de salud a nivel domiciliario, a la fecha SSI ha creado varias unidades estratégicas de negocio que se articulan en un amplio portafolio de servicios de salud, conformando así el Grupo SSI. Con este portafolio, SSI pretende abarcar la mayor parte de los requerimientos y necesidades de los clientes, buscando con este modelo una mayor integralidad en los servicios adicionales al plan obligatorio de salud dentro del actual sistema de seguridad social en salud en Colombia.

Sus unidades de negocios:

1990 - SSI Medicina Prepagada: Nace como una necesidad de complementar los servicios del Plan Obligatorio de Salud POS, siendo en el momento su principal nicho de mercado las empresas del sector oficial.

1998 – Caminar Suministros Ortopédicos: su objeto es la comercialización de elementos de rehabilitación, prótesis, ortesis y ayudas de movilidad, en la modalidad de alquiler y venta, teniendo como clientes usuarios de medicina prepagada, empresas del sector Público, el Ejército y la Policía Nacional entre otros.

2004 – Multipharma Medicamentos: Empresa especializada en la comercialización de productos farmacéuticos genéricos, comerciales, de alto costo, medicamentos para unidades de cuidado intensivo e insumos hospitalarios.

2009 – SSI IPS y su Programa Cuidado en Casa: Ofrece servicios integrales de salud a nivel domiciliario con todo un equipo interdisciplinario de enfermeras, terapeutas físicos, respiratorios, ocupacionales, psicólogos, nutricionistas, médicos, equipos médicos

domiciliarios, entre otros, buscando mantener, mejorar y/o rehabilitar las condiciones de salud en la casa o en el centro donde resida el paciente.

A través de las múltiples experiencias vividas en 20 años con el servicio de asistencia médica domiciliaria, el Grupo SSI logró identificar una oportunidad de crecer en una de sus unidades estratégicas de negocio actual (SSI IPS). Esta oportunidad le permite complementar el portafolio de servicios ya existente, en un producto basado en las necesidades insatisfechas de la población adulta mayor de 60 años y a su vez le permite desarrollar un modelo totalmente diferente al tradicional servicio de los hogares geriátricos, teniendo como elemento diferenciador el manejo del entorno y ambiente, con el fin de beneficiar los factores biológicos, psicológicos y sociales de los miembros del servicio.

De tal manera que, se pretende desarrollar una propuesta en donde las personas de esta categoría puedan disfrutar de una oferta de valor que contenga elementos que hagan sentir al ser humano lo valioso que es por el cumulo de experiencias ganadas, que sienta que su capacidad productiva e intelectual permanece vigente en el tiempo y que por el contrario ha llegado a una etapa de su vida que le va a representar un escenario de mayor goce, de mayor disfrute en todas sus actividades físicas y de salud. Esto implica crear un entorno similar o superior al que se siente cuando vivimos la experiencia de estar en un hotel de máxima categoría rodeado de una serie de elementos, en donde en cada momento las personas de avanzada edad lo que menos recuerde es la edad cronológica a la cual ha llegado.

5. ANALISIS DE LAS 5C´s

5.1. CONTEXTO

Estimaciones Demográficas

Según el figura 4 en el departamento del Valle del Cauca, existen 151 asilos de ancianos, de los cuales 141 se ubican en la cabecera departamental.

Figura 4: Lugares especiales de alojamiento.

Cuadro 4.27
Lugares especiales de alojamiento -LEA-, por tipo, según departamentos y áreas
2005

Departamentos y áreas	Total	Cárcel	Albergue infantil	Asilo de ancianos	Convento, seminario
73 Departamento del Tolima	242	12	11	52	16
73 Cabecera	189	12	10	47	14
73 Resto	53	0	1	5	2
76 Departamento del Valle	586	31	60	151	63
76 Cabecera	474	29	48	141	55
76 Resto	112	2	12	10	8
81 Departamento de Arauca	48	1	0	3	7

Fuente: página www.dane.gov.co

Las proyecciones poblacionales, publicadas por el DANE, de los años 2005 hasta 2020, estiman a su vez un crecimiento significativo de la población adulta mayor a nivel nacional; por lo que podemos concluir que diseñar una oferta especializada para este grupo poblacional en la ciudad de Cali, puede ser potencialmente certera.

Según información del reportada en "Caliencifras 2011" de la alcaldía de Santiago de Cali, en la ciudad habitan 257.481 personas mayores de 59 años; de acuerdo a este mismo reporte en Cali, 23.998 hogares pertenecen a los estratos 4, 5 y 6.

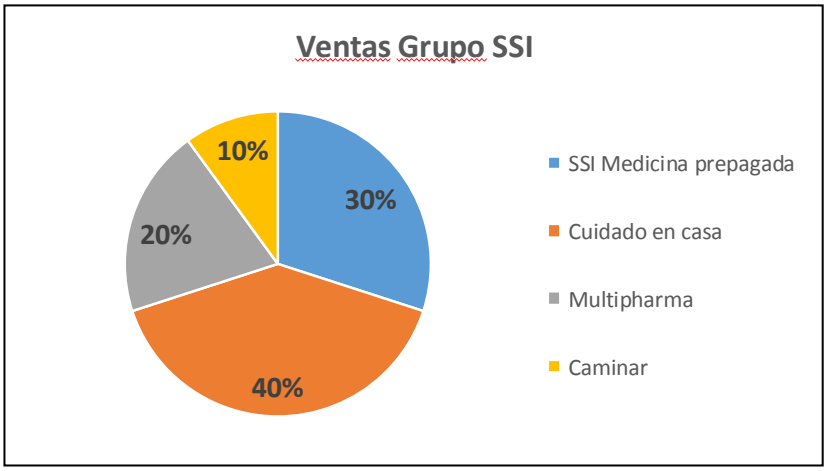
Para este proyecto se toma en consideración el estrato 4, pues la estratificación socio-económica de la ciudad de Cali, no es del todo representativa de la capacidad adquisitiva

de los hogares; actualmente existen sectores municipales donde habitan personas de capacidad adquisitiva alta, pero que viven en estratos inferiores al 5 y 6 ó en municipios aledaños a la ciudad, donde la estratificación socio-económica no es exacta a su ingreso.

5.2. COMPAÑÍA

El Grupo SSI durante los últimos años ha presentado un crecimiento en sus ventas, el cual ascendió a 13% en el 2013 con respecto al año anterior, la distribución porcentual de ventas por unidad de negocio se presenta en la figura 3.

Figura 3: Ventas Grupo SSI.



Fuente: Información suministrada por la empresa SSI.

La unidad de negocio con mayores ingresos es SSI IPS con el programa Cuidado en Casa, seguido del programa de SSI Medicina Prepagada, en estas dos unidades es donde se concentra la mayor parte de la población adulta mayor.

La compañía tiene como misión:

"Superar las necesidades y expectativas de seguridad, comodidad y bienestar de nuestros usuarios, generando experiencias positivas en servicios de salud".

De la misión se extraen que para la compañía es fundamental sostener el nivel de satisfacción de sus usuarios, es por esto que el proceso de servicio al cliente es el encargado de realizar mediciones sistemáticas de satisfacción, donde mes a mes el resultado es del 97% de conformidad con el servicio según resultado de la encuesta de satisfacción realizada el pasado diciembre 2013.

Para cumplir con su promesa de servicio, la compañía cuenta con personal idóneo de diferentes disciplinas de la salud y personal administrativo, llegando a una planta de personal de 400 personas y una capacidad instalada entre vehículos de consultas y ambulancias básicas y medicalizadas de 35 unidades móviles, para atender el Valle del Cauca.

5.3. COMPETIDORES

Analizando el mercado y la oferta presente en Colombia, existen algunas propuestas similares en su concepto y diseño; sin embargo éstas no están ubicadas en la ciudad de Cali, se localizan en Bogotá y en Medellín. Estas se analizan no como competencia directa; pero si como servicios de referencia además de entender su oferta competitiva y el mercado en cual se desarrollan.

En la ciudad de Medellín, existen tres principales servicios de cuidado y atención al adulto mayor que integran ofertas de alto valor diferencial para la población de adultos mayores en Colombia; cada uno direcciona su oferta, en atributos que lo posicionan frente a un target

específico. Esta información se obtuvo de la realización de estudios de inteligencia de mercados, donde se logró obtener información de productos y realizar algunas entrevistas a los usuarios de los servicios.

1. **Hábitat** es una propuesta la cual destaca en su comunicación el concepto de "hogar" para promocionar sus servicios; busca apelar el concepto de libertad y confort. Su estrategia es posicionarse como un condominio campestre para adultos mayores, donde se es libre de elegir el tipo de unidad habitacional según los deseos de sus clientes y sus necesidades específicas, las opciones están entre casa o apartamento para los más independientes o habitación de cuidado especializado, para aquellas personas que necesitan un cuidado especial en salud.

   Los usuarios de este servicio deben realizar el pago de una mensualidad, que oscila entre $4.000.000 y $6.000.000, según el plan; todos los planes ofrecen atributos, como alojamiento, alimentación, asistencia médica básica 24 horas, actividades recreativas, lavandería, aseo, internet, televisión de alta definición, entre otros. Las instalaciones cuentan con piscinas, gimnasio, terrazas, quioscos, salas de juegos; con el fin de integrar y socializar a sus miembros, pero también con el fin de incluir a sus respectivas familias. Así mismo pueden salir a visitar sitios de interés y hacer paseos grupales, no tienen que ceñirse a un horario; todo con el fin de hacer extensivo ese sentimiento de libertad, apreciado por sus usuarios.

   Dentro de esta oferta los principales atributos publicitados son:

- Libertad: para estar con sus familias; para entrar y salir del condominio, para realizar diferentes tipos de actividades. Sentimiento de libertad, proveniente de estar

en un lugar amplio, con una arquitectura integrada al entorno campestre, libres de ruido y tráfico.

- Atención: entendida como la capacidad de contar con personas dispuestas satisfacer sus necesidades tanto físicas como emocionales. Personal atento y dispuesto a brindar un buen servicio.
- Cuidados especiales: Contar con personal calificado y de confianza 24 horas al día.
- Confort: Instalaciones campestres; cómodas y lujosas; independientes.

Este lugar se promociona como un sitio ideal para vivir esa nueva etapa de la vida, según algunos testimonios de sus usuarios: "el ambiente campestre me encanta, los árboles, los espacios de esparcimiento y la posibilidad de hacer lo que más me gusta, hace que me sienta cómoda y feliz aquí" en el que los senderos al aire libre, los árboles, los diferentes espacios para el entretenimiento y la posibilidad de hacer siempre lo que más les gusta, hacen que la segunda mitad de mi vida sea la más feliz."

Logotipos de los 3 servicios analizados en la ciudad de Medellín

Dentro de la oferta analizada también se estudiaron otros sitios como:

1. **Plenitud otoñal**, se define más como un centro asistencial especializado que presta servicios de Bienestar y Asistencia Integral Progresiva a la persona mayor, con un modelo propio diseñado para satisfacer las necesidades y expectativas con las

personas mayores, sus familias y la sociedad, el concepto básico de servicio se centra en permitir espacios de esparcimiento al adulto para que mejore sus condiciones de salud, su oferta va más allá de lo que actualmente ofrecen los centros geriátricos.

2. **Seniors Club**: ubicado en Medellín y en Bogotá, es una solución de vivienda especializada con todos los servicios y comodidades de un hotel, con las libertades de salir y entrar sin restricciones para ellos y sus familiares; otro aspecto diferencial en esta oferta es la idea de comunidad y club donde sus miembros comparten intereses comunes y buscan paz y tranquilidad de manera confortable.

   Dependiendo de su estrategia de posicionamiento cada uno se define de manera diferente; pero todos concuerdan en alejarse de la denominación clásica de hogar geriátrico o casa de retiro.

   A nivel local, en la ciudad de Cali no existen ofertas equiparables a las antes mencionadas, debido a que todas las ofertas existentes se denominan hogares geriátricos y ninguna extiende sus servicios por fuera del rango de la atención médica y el cuidado. Sin embargo es importante mencionar algunos centros pues pueden percibirse como productos sustitutos dentro de nuestro mercado objetivo.

   El hogar Santa Inés, **Albergue otoñal y Alborada Hogar**, son instituciones especializadas en el cuidado del adulto mayor, centran sus servicios en programas de rehabilitación y terapias, con el fin de prolongar el bienestar de sus usuarios. Son asistidos por personal especializado, como enfermeras y terapeutas quienes ayudan y acompañan a los residentes, los cuales pueden ser residentes permanentes, o

temporales dependiendo del programa al que se acojan, es decir que pueden estar por días, semanas, o de manera permanente.

En cuanto a su oferta de servicio y precio, no existen grandes diferenciales; dependiendo del plan escogido, sus usuarios o sus familias, pagan por día (plan centro día) un valor de $50.000, o si son residentes una mensualidad que empieza desde los $2.300.000 hasta $3.500.000, dependiendo de la valoración que se le haga al adulto mayor.

5.4. CLIENTES.

Actualmente Servicio de Salud Inmediato-SSI IPS cuenta con una población de 1.981 usuarios vinculados al programa Cuidado en Casa. La segmentación de sus usuarios por rangos de edades se clasifica de acuerdo a la figura 2.

Figura 2: Segmentación de usuarios por rango de edades.

SEGMENTACIÓN DE USUARIOS POR RANGO DE EDADES		
RANGO	**No. USUARIOS**	**%**
0-12	100	5%
13-19	30	2%
20-35	40	2%
36-59	350	18%
> 60	1461	74%
TOTAL	**1981**	**100%**

Fuente: Información suministrada por la empresa SSI.

El tamaño de la población mayor de 60 años asciende al 74%, muchos de estos residen en hogares geriátricos y son atendidos por el servicio de SSI, en este lugar se le presta al paciente toda la supervisión y atención médica.

El servicio de cuidado en casa en su mayor proporción es contratado por entidades aseguradoras que son clientes de SSI, tales como: La Nueva EPS, SOS Comfandi, Ejército y Policía Nacional, Seguros Liberty, ARL Colpatria, estas entidades contratan el servicio para aquellos pacientes que requieren algún tipo de tratamiento y su condición física les permite recibir atención en la casa, en el hogar de paso o donde resida el paciente.

Los servicios contratados por las entidades clientes son:

1. Asistencia médica para casos de emergencia, urgencia y consultas prioritarias.
2. Servicio asistencial con auxiliares de enfermería, terapeutas respiratorios, físicos, ocupacionales, fonoaudiólogos, nutricionistas y psicólogos.
3. Tomas de muestras de laboratorios.
4. Tratamiento y manejo del dolor.
5. Traslados en ambulancias básicas y medicalizadas.
6. Suministros ortopédicos.
7. Aplicación de medicamentos vía intramuscular.

La prestación del servicio se da, cuando la entidad cliente comenta el paciente a SSI, a través de los diferentes medios dispuestos como la línea única de emergencias médicas y correos electrónicos donde envían una orden de servicios que indica los datos del paciente y los servicios que se debe prestar; una vez comentado el paciente, SSI se desplaza con el equipo de profesionales de la salud según sea y presta la atención en el lugar del evento, evitando así desplazamientos del paciente hacía las clínicas e IPS´S.

De acuerdo con esta información y sobre el análisis de estos elementos es que SSI tiene interés en crear un nuevo servicio que propenda por la continuidad en la actividad física (salud), mental y cognitiva complementado por un entorno medio ambiental de paz, tranquilidad y armonía para que el usuario complemente su oferta actual.

6. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.

La Empresa SSI, ha detectado la oportunidad de un nuevo servicio y oferta competitiva en la ciudad de Cali para el segmento de los adultos mayores de los estratos socioeconómicos 4, 5 y 6. Soportados en una investigación de mercados validaremos el concepto de servicio.

OBJETIVO GENERAL

Evaluar el concepto de servicio a ofrecer y entender la percepción de los atributos relevantes para este segmento.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Conocer las actividades diarias del adulto mayor y su estado de satisfacción con estas actividades.
2. Comprender la percepción que tienen las familias encuestadas de los hogares de cuidado para el adulto mayor.
3. Determinar el nivel de conocimiento que se tiene de la oferta actual en el cuidado del adulto mayor, en la ciudad de Cali.

4. Identificar los atributos relevantes, especialmente precio, y su clasificación de importancia para el consumidor/comprador.
5. Identificar cual es el sitio ideal para el usuario de este servicio.
6. Evaluar el concepto diseñado y el portafolio de servicio de esta nueva oferta, como las frecuencias de uso del mismo.

DISEÑO DE LA MUESTRA

Figura 5: Diseño de la muestra

	SERVICIO	PRECIO
ADULTO < 65 AÑOS	1	1
RESPONSABLE DEL ADULTO	1	1

Con el fin de evaluar el concepto de servicio a ofrecer y entender la percepción de los atributos relevantes para el segmento adulto mayor, se realizó un estudio de tipo cualitativo donde se llevaron a cabo cuatro sesiones de grupo, conformadas por el siguiente segmento:

Descripción del grupo de adultos mayores de 65 años:

- Género: hombres y mujeres.
- Edad: entre los 65 y 75 años de edad
- Caracterización: personas con ingresos de pensiones y/o jubilación, personas que reciban ingresos económicos de otras actividades o de familiares responsables de su cuidado.
- Sesiones de grupo: 1 sesión con adultos mayores de estrato 4 y otra con un grupo de adultos mayores de estratos 5 y 6.

Descripción del grupo responsables de adulto mayor:

- Género: hombres y mujeres.
- Edad: entre los 30 y 50 años de edad
- Nivel socioeconómico: 4, 5 y 6
- Caracterización: personas económicamente activas con ingresos superiores a 7 salarios mínimos legales vigentes.
- Sesiones de grupo: dos sesiones con personas que sean responsables del cuidado del adulto mayor.

RESULTADOS

La descripción del instrumento evaluado se encuentra en el anexo 1. A continuación presentamos los hallazgos más relevantes que responde a cada uno de los objetivos específicos definidos para la investigación:

1. **Conocer las actividades diarias del adulto mayor y su estado de satisfacción con estas actividades.**

Las actividades cotidianas realizadas por este grupo de personas pueden resumirse de la siguiente forma:

Después de la hora de levantarse entre las 5:30 y 8 am, toman el desayuno, el cual varía en cada caso, según la dieta y los medicamentos que deban tomar. Posterior a esto, en la mayoría de los casos se acostumbra una actividad física la cual puede ser una caminata de duración entre 45 min y 1 ½, la cual se hace normalmente en un parque aledaño al sitio de vivienda de la persona.

También se evidenció que algunos después de desayunar practican manualidades o hobbies, relacionados con carpintería, tejidos, o jardinería.

2. **Comprender la percepción que tienen las familias encuestadas de los hogares y/o servicios para el cuidado del adulto mayor.**

La mayoría de las personas participantes no tienen claro el concepto de los servicios que se ofrecen actualmente en la ciudad, desconocen las características, las bondades, la infraestructura, los precios y en general la forma de operar de las entidades dedicadas al cuidado del adulto mayor. Por el contrario, tienen en mente que estos sitios están dedicados a personas con grandes incapacidades, con limitaciones físicas severas y con dificultades para el normal desarrollo dentro de un entorno social y familiar hasta el punto de pensar que son sitios de retiro forzoso cuando las personas se convierten en una incomodidad y/o dificultad para su manejo al interior de un hogar. En algunos casos se tiene el concepto de los hogares geriátricos como un sitio muy desagradable al cual es llevada la persona como última instancia y cuando prácticamente es considerada un estorbo para la familia.

3. **Identificar los atributos relevantes, especialmente precio, y el nivel de importancia para el consumidor/comprador.**

Los entrevistados consideran como aspectos relevantes para un sitio dedicado a la atención y cuidado del adulto mayor: sentirse tranquilos, seguros, contar con una buena atención, sentirse en libertad, poder hacer lo que ellos quieren, las comodidades de estar en un ambiente familiar, al igual que contar con toda la estructura técnica y logística necesaria para los diferentes procesos de rehabilitación o cuidados propios de esta edad.

En cuanto al precio, los estratos 5-6 no son tan sensibles a este; pues el rango de valor presupuestado para sus actividades cotidianas, además de vivienda y alimentación, es amplio; incluso el estrato 4, está dispuesto a pagar un valor promedio de $4.000.000 millones, ya que cuentan con beneficios pensionales importantes además de la protección y

colaboración permanente de sus hijos. La gran mayoría de encuestado les atrae la idea de estar en un lugar donde se encuentren plenamente satisfechos.

4. **Identificar cual es el sitio ideal para el usuario de este servicio.**

Durante la investigación se pudo detectar que casi la totalidad de la población participante desearía que el sitio para esta actividad estuviera ubicado en un área principalmente campestre, rodeada de mucha vegetación, amplias zonas verdes y árboles de diferente naturaleza, en una zona de temperatura cálida.

En cuanto al tipo de servicio lo que se pudo evidenciar es el énfasis de las personas en querer un servicio que integre recreación, terapias, manualidades, diversión, teatro, música y deporte.

5. **Evaluar el concepto diseñado y el portafolio de servicio de esta nueva oferta, como las frecuencias de uso del mismo.**

El concepto presentado:

En la ciudad de Cali existe un lugar especializado y creado exclusivamente para brindar atención y cuidado a las personas adultas que buscan bienestar, diversión, confort, y sentirse parte de una comunidad; este lugar se encuentra ubicado en una zona campestre al sur de la ciudad donde está rodeado de un ambiente de paz, tranquilidad y armonía, donde la persona podrá disfrutar de actividades deportivas, lúdicas, salones de baile, colección de música, gimnasios, salas de internet, sala de spa, una pequeña capilla, programas de excursiones y todo un completo portafolio de servicios de salud, tales como, personal médico, enfermeras, terapeutas físicas, respiratorias, ocupacionales, fonoaudiología, nutricionistas y psicólogos, medicamentos, servicio de suministros ortopédicos, odontología, traslados en ambulancias básicas y medicalizadas según

necesidad y todo el acompañamiento de profesionales del área de la salud, bajo un nuevo modelo que rompe con el viejo paradigma de hogar geriátrico, para convertirse en un hotel 5 estrellas con muchos valores agregados. Este esquema tiene como fundamento fortalecer los vínculos de comunidad entre sus miembros, a través de múltiples actividades de acuerdo a los gustos e intereses de cada persona.

Después los entrevistados comentaron: el concepto de portafolio se centró en enfatizar que tal como se describe en la propuesta ese sería el sitio ideal en el cual quisieran estar en el momento de hacer la elección de un hogar para el adulto mayor. Es de resaltar que lo que más llamo la atención es la diversidad de opciones de diversión y recreación que ofrece este lugar.

Las personas estarían dispuestas a comprar este servicio tal y como esta descrito en la oferta, porque consideran que satisface la totalidad de sus expectativas y estarían dispuestas a pagar una mensualidad que oscila entre $3.000.000 a $4.500.000.

Al evaluar el concepto no se encontró ningún comentario en contra de la propuesta presentada, como tampoco hubo ningún rechazo, ni expresión negativa a ninguno de los servicios propuestos.

CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN.

- La mayor parte de las personas, adicional a sus actividades cotidianas, disfrutan realizar actividades en grupo o individuales, de acuerdo a sus gustos o experiencia; el sentido de comunidad está presente, y es muy atrayente para nuestro grupo demográfico escogido.

- Existen ciertos prejuicios hacia la oferta actual de cuidado del adulto mayor en la ciudad de Cali, muchos lo relacionan con negligencia y abandono; sin embargo al presentar nuestro concepto a nuestro grupo objetivo, se percibió mucha más aceptación, y la idea llamó su atención; por ende es muy importante el tipo de comunicación con el que se divulgue este nuevo concepto.
- El concepto de familia sigue siendo primordial, para las personas de la tercera edad, Incluir a sus familias en esta etapa de sus vidas, es un factor decisivo a la hora de tomar decisiones, por lo que este nuevo servicio debe propender a la inclusión del grupo familiar cercano.
- La variable precio, es un factor importante aunque la sensibilidad al mismo no es tan alta para este grupo objetivo, siempre y cuando sea de total agrado para ellos y sus familias y se cuente con los atributos más relevantes calificados por ellos tales como seguridad, comodidad, conveniencia y confianza.

7. ANALISIS DOFA

Teniendo en cuenta el análisis de las 5C´s y los resultados de la investigación, se realiza el siguiente análisis DOFA

Figura 6: Cuadro DOFA

DEBILIDADES	**OPORTUNIDADES**
• Falta de experiencia de la empresa SSI, en la construcción de complejos habitacionales. • El sesgo existente en clientes potenciales sobre la oferta actual.	• Incursionar en un mercado nuevo que se encuentra insatisfecho con la oferta actual. • Mercado objetivo con potencial de crecimiento. • Gran interés del segmento escogido, en

• Bajo nivel de posicionamiento de la empresa SSI, en el segmento de mercado escogido	adquirir esta nueva oferta de servicios. • Recepción favorable del concepto y la propuesta de valor evaluada. • Cambio en los hábitos de compra y consumo de las personas adultas mayores
FORTALEZAS • Amplia experiencia de la empresa SSI, en el sector salud. • La integración vertical de la empresa SSI, combinada para satisfacer una necesidad común, la prestación de servicios de salud, a través de sinergias al interior de la organización. • Solidez financiera del grupo SSI • Servicios de salud con coberturas únicas. • Bases de datos de clientes potenciales. • Altos estándares de calidad y satisfacción en la prestación de servicio de salud	**AMENAZAS** • Entrada de nuevos competidores • Cambios legales en la legislación de salud actual

8. DESICIONES ESTRATEGICAS

8.1. ESTRATEGIA DE SEGMENTACION

De acuerdo a la investigación de mercado, podemos agrupar los adultos mayores en la ciudad de Cali por segmentos, así:

Figura 7: Distribución por segmentos.

Las variables más relevantes de segmentación, están definidas por la condición física del adulto mayor; y su estado civil, si viven solos o en pareja; si tienen personas a cargo o dependen de familiares.

8.2. SELECCIÓN DEL TARGET

El segmento escogido, son los adultos mayores que viven solos o con familiares, y necesitan de cuidado médico y atención especial; pues como lo evidencia el análisis DOFA, la empresa SSI, cuenta con amplia experiencia en la prestación de servicios de salud y se quiere utilizar esta fortaleza, como estrategia en el establecimiento del servicio; en una etapa posterior se planea ampliar la oferta a otros segmentos, descritos en la figura 7.

El target seleccionado, tiene necesidades especiales, las cuales pueden ser físicas, psicológicas o emocionales; es decir que la propuesta de valor está dirigida a atender la integralidad de los miembros usuarios del servicio, a través de los atributos mencionados posteriormente en este documento.

Otro motivo es que a través de la investigación cualitativa realizada se concluyó que las personas de estratos socioeconómicos 4,5 y 6 no son atraídos hacia la oferta actual pues siente que se deteriora su calidad de vida.

8.3. POSICIONAMIENTO

Las características diferenciales del posicionamiento de la oferta de valor propuesta para el adulto mayor son:

- Confort: El concepto de confort aplicado a cada aspecto del servicio, abarcando la infraestructura, equipamiento, ambiente y la estética del

lugar, con el fin de generar bienestar, comodidad y sensaciones agradables en los usuarios de este servicio.

- Sentido de Comunidad: Propender a crear vínculos de confianza y de reciprocidad entre los miembros usuarios del servicio, con el fin de gestar relaciones duraderas y sentimientos de pertenencia con su nuevo hogar.
- Esparcimiento y Recreación: Brindar experiencias que deriven gozo en los adultos mayores, con el fin de reforzar su parte física, emocional, mental y cognitiva.
- Autonomía: Estimular en el usuario de este servicio, la capacidad de toma de decisiones sin intervención.
- Atencion y cuidado médico: ofrecer atención, oportunidad y efectiva para el cuidado físico y mental de los adultos mayores, a través del acompañamiento de personal calificado del área de la salud.
- El respaldo y experticia de la empresa SSI en el cuidado y atención médica domiciliaria, brindan un valor agregado y diferencial a esta oferta dada la integración vertical de la misma, lo cual se refleja en un servicio diferencial.

8.3.1. DECLARACIÓN DE POSICIONAMIENTO

Sobre el análisis anterior se propone la siguiente declaración:

"Un sitio para disfrutar con estilo…donde la segunda parte de tu vida es mejor, Álamo bienestar y privilegios."

9. MEZCLA DE MERCADEO.

Objetivos de mercadeo

- Introducir y posicionar la marca **"Álamo, bienestar y privilegios**" en la ciudad de Cali, en los estratos 4,5 y 6; en hogares donde residan personas adultas mayores, alcanzar una recordación de la marca del 20% en el primer año.

- Alcanzar una penetración del 0.05% sobre 23.998 hogares pertenecientes a los estratos 4,5 y 6, en los primeros 24 meses de servicio.

De acuerdo a la estrategia y objetivo estratégico, la mezcla de mercadeo estaría definida de la siguiente manera:

9.1. ESTRATEGIA DE PRODUCTO

- "Álamo, bienestar y privilegios" estará ubicado en una zona rural cercana a la ciudad de Cali, donde sus miembros se beneficiaran de la tranquilidad y calma de la vida campestre, con el confort de las mejores instalaciones de la ciudad. Servicios

fisioterapéuticos y recreativos, son el eje central de la propuesta; además de incentivar el sentido de comunidad.

- Desarrollar alianzas, con clubes, centros deportivos y agencias de viajes; con el fin de ofrecer a los miembros del servicio, beneficios recreativos acordes a la promesa de valor.
- Presentar 3 opciones de planes de servicio, que se ajusten a las necesidades y expectativas del target.

Figura 8: Planes del servicio.

Paquete 1: Full Service; este servicio estará dirigido a aquellas personas que decidan residir de manera permanente en el complejo campestre. Incluye todos los servicios diseñados para los residentes, tales como lavandería, limpieza del lugar, alimentación, actividades de bienestar, acompañamiento espiritual, atención en salud, servicios públicos, televisión por cable, telefonía local e internet.

Paquete 2: Part-time Service; este plan está dirigido para atender las necesidades específicas de un adulto mayor, por el tiempo que él o su familia lo requiera (semanas o meses); contara además de cuidados especiales, a cargo personal calificado en salud en horario 24 horas.

Paquete 3: **To go Service**; diseñado para las personas adultas mayores que busquen integrarse más a una comunidad y disfrutar de su tiempo libre diario, de manera saludable; sin residir en el complejo.

9.2. ESTRATEGIA DE PRECIO

La estrategia de precio para los planes anteriormente descritos, será de mantener un precio premium y agregar el valor diferencial de la propuesta de valor. Cada plan contará con un rango de precios definidos, de acuerdo al tipo de atención y personal que se requiera; para ello la empresa SSI, tomará como base las tarifas definidas en el programa cuidado en casa.

Paquete 1: el rango de precio para este producto será de $3.500.000 a $4.500.000 mensuales, el cual varía dependiendo de la instalación escogida por el residente: casa o apartamento.

Paquete 2: Este oscilará según el tiempo de permanencia (desde una semana), el tipo de atención y personal requerido por el adulto mayor. La empresa SSI en su unidad negocio de cuidado en casa, ha definido unos paquetes, según el nivel de cuidado y atención que requiera el paciente.

Tomando esto como base, los precios de este programa iniciarán en $1.200.000 con escala de incremento de acuerdo al tiempo de permanencia.

Paquete 3: Con el fin de incentivar el sentido de comunidad entre los usuarios del servicio, y contar con clientes fieles, este paquete se vendará a través de tiketeras, las cuales contienen 12 tickets, consumibles en un periodo de 2 meses; y cuyo valor será de $960.000.

9.3. ESTRATEGIA DE PLAZA.

Se pretende construir este servicio, sobre un lugar campestre, al sur de la cuidad, rodeado de hermosas zonas verdes y jardines, que permitan contar con infraestructura adecuada, para realizar caminatas al aire libre, terrazas donde descansar y disfrutar del paisaje; además de piscinas y gimnasio para ejercicios recreativos y terapéuticos.

La estrategia estará encaminada a especializar una fuerza de ventas directa, quienes focalizarán sus esfuerzos en dos frentes; el primero captación de clientes potenciales, a través de la divulgación y comunicación del servicio, en clínicas y centros especializados, en atención al adulto mayor; y el segundo, a promover el nuevo servicio en los usuarios de otros programas de la compañía.

9.4. ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN (COMUNICACIÓN)

El principal objetivo de esta estrategia, será introducir la marca y posicionarla, en el segmento escogido. La comunicación buscará destacar los principales atributos de la oferta, con el fin de que resulte atrayente a las familias y adultos mayores de estratos 4, 5 y 6.

Otro aspecto importante a destacar es el concepto de un nuevo servicio, alejado de la idea tradicional de hogar geriátrico, enfatizando en su lugar un ambiente campestre, parecido a un club, donde sus miembros hacen parte de una comunidad, y se brinda atención y cuidados cercanos a sus usuarios.

Los puntos específicos de la comunicación serán:

- Bienestar; entendido como vivir sanamente, con la libertad de elegir mi rutina, mis días, de compartir, de estar contacto con un ambiente puro, verde y natural.
- Privilegios: ofrecer servicios Premium encaminados a aumentar la calidad de vida de sus miembros. Servicios que se destaquen por su alta calidad en la atención del personal, instalaciones confortables y servicios diferenciadores.
- Armonía: Se busca que los miembros, desarrollen relaciones armónicas y saludables, entre ellos, que propenden a fortalecer su sentido de autonomía, compañerismo y afecto.

Para promocionar y dar a conocer a "Álamo" se han diseño los siguientes productos:

- Pases de cortesía por un día: estos pases los entregaran los representantes de ventas, a las familias o adultos mayores interesados, en conocer el nuevo servicio.
- Página web: En el sitio web, podrá realizarse un tour virtual por las instalaciones, al igual que conocer de manera detallada, los tipos de paquetes y servicios ofrecidos.
- Reportaje publicitario pago: en los principales diarios de la ciudad, revistas de salud y de cajas de compensación, se pautara un artículo y/o reseña, sobre el nuevo servicio, sus beneficios y atributos diferenciales.
- Bono promoción pareja: se entregara con un descuento del 40% para el primer año de residencia, a parejas retiradas/jubiladas, con el fin de motivarlas a hacerse miembros.

9.5. ESTRATEGIA DE PERSONAS:

Como parte de la diferenciación en la oferta de servicio; todo el personal debe estar en sincronía con el nuevo concepto de cuidado y atención al adulto mayor; para esto se planea hacerles partícipes de esta propuesta, de manera que integren la nueva de filosofía a la forma en que se relación con los miembros y usuarios del servicio.

El equipo de empleados de Álamo, se divide en tres grupos principalmente:

- Personal Administrativo: encargados, de gestionar los procesos internos para el buen funcionamiento del servicio. Su contacto directo con los miembros es limitado; pero deberán estar capacitados en negociación, manejo y atención a clientes con especial énfasis a adultos mayores.
- Personal al servicio del bienestar: Personal especializado en actividades grupales y dirigidas, que fomenten la salud y el bienestar; como instructores de yoga , taichí, tenis, y otros deportes; además de profesionales geriatras y fisioterapeutas que acompañen y dirijan las actividades físicas de manera amena y recreativa.
- Personal Asistencial: Todo personal profesional y técnico, dedicado a prestar servicios médicos a los miembros y usuarios; con el fin de preservar e incrementar su salud.

9.6. ESTRATEGIA PARA PERCEPTIBLES (SERVICESCAPE)

Tal y como se ha descrito en otros apartados, las instalaciones para “Álamo”, deben ser muy bien diseñadas, de manera que se potencialice el entorno campestre circundante;

además el confort derivado de un diseño arquitectónico moderno, funcional y agradable, hacen parte de la oferta de valor de este servicio.

La uniformidad en el personal y la apariencia de los mismos, es importante; cada grupo tendrá un uniforme acorde con sus funciones, el personal médico usara un código de vestir diferencial según sus roles.

Todos los tangibles presentes deben ir en concordancia, con la misión del nuevo servicio, y es propender a generar o incrementar el bienestar de sus miembros, por lo que el diseño y la gama de colores escogidos tonalidades pasteles, entre los azules, verdes y amarillos, se han seleccionada para transmitir serenidad, armonía y modernidad.

9.7. ESTRATEGIA DE PROCESOS.

Para la construcción y entrega del servicio se ha definido un objetivo estratégico, como punto de partida: ***"Generar experiencias positivas en los usuarios visitantes y residentes de Álamo, bienestar y privilegios"*** Partiendo de este objetivo se diseñó un proceso de servicio que permitirá conocer e interpretar las necesidades, expectativas y requerimientos

presentes en los usuarios, para así brindar un servicio que cumpla con nuestra oferta de valor. El proceso consta de 4 pasos de relación con el cliente:

1. Proceso de venta y prospección: Hace referencia a las acciones de primer contacto que realiza la fuerza comercial con los clientes potenciales, la prospección, inicio y cierre de ventas.
2. Procesos de primer contacto: Se refiere a todas las acciones propias en la prestación de los servicios ofrecidos en el plan. Allí se incluye el contacto telefónico, la atención presencial, el servicio de estancia, el servicio de los profesionales en salud, las actividades lúdicas y recreativas y el servicio de facturación.
3. Proceso de fidelización: Se refiere a todas aquellas acciones tendientes a garantizar la permanencia de los clientes. Se incluye las comunicaciones promocionales, llamadas de post servicio y estudios de medición de satisfacción del cliente.
4. Proceso de retroalimentación del cliente: Se refiere a las respuestas de peticiones, quejas, reclamos o sugerencias que se recibirán a través de los diferentes canales dispuestos por la entidad, tales como buzones de sugerencia, call center, chequeos post servicio, pagina web y líneas de servicio al cliente.

10. P&G DE LA PROPUESTA

La elaboración del estado de perdida de ganancias (P&G), parte del número de usuarios que se esperan atender por mes durante el año 2015, se ha proyectado iniciar en 10 usuarios e incrementar progresivamente en 5 clientes nuevos por mes, hasta llegar a 65 usuarios en el mes No. 12, el estimado de precio promedio es de $4.000.000 mensuales por cliente.

El número de usuarios nuevos atender y el precio promedio, resulta del estimado de venta promedio de los 3 paquetes. El resultado de las ventas brutas para el año 2015 se presenta de manera detallada en la tabla 1 – unidades de precio promedio de venta.

Los detalles sobre el margen de contribución, gastos de mercadeo y ventas y contribución neta se presentan en la tabla 2 – estado de pérdidas y ganancias.

Así mismo, se presenta un consolidado proyectado de pérdidas y ganancias del plan de mercadeo hasta el año 2017, Tabla 3. El cual nos permite identificar el punto de equilibrio del negocio.

UNIDADES POR PRECIO DE VENTA												
MES	**ENE**	**FEB**	**MAR**	**ABR**	**MAY**	**JUN**	**JUL**	**AGO**	**SEP**	**OCT**	**NOV**	**DIC**
UNIDADES	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65
PRECIO PROMEDIO	$ 4.000.000	$ 4.000.000	$ 4.000.000	$ 4.000.000	$ 4.000.000	$ 4.000.000	$ 4.000.000	$ 4.000.000	$ 4.000.000	$ 4.000.000	$ 4.000.000	$ 4.000.000
VENTAS BRUTAS	$ 40.000.000	$ 60.000.000	$ 80.000.000	$ 100.000.000	$ 120.000.000	$ 140.000.000	$ 160.000.000	$ 180.000.000	$ 200.000.000	$ 220.000.000	$ 240.000.000	$ 260.000.000
VENTAS BRUTAS ACUMULADA	$ 40.000.000	$ 100.000.000	$ 180.000.000	$ 280.000.000	$ 400.000.000	$ 540.000.000	$ 700.000.000	$ 880.000.000	$ 1.080.000.000	$ 1.300.000.000	$ 1.540.000.000	$ 1.800.000.000

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS												
P&G	**MES 1**	**MES 2**	**MES 3**	**MES 4**	**MES 5**	**MES 6**	**MES 7**	**MES 8**	**MES 9**	**MES 10**	**MES 11**	**MES 12.**
Ventas brutas	$ 40.000.000	$ 60.000.000	$ 80.000.000	$ 100.000.000	$ 120.000.000	$ 140.000.000	$ 160.000.000	$ 180.000.000	$ 200.000.000	$ 220.000.000	$ 240.000.000	$ 260.000.000
Costo de lo vendido	$ 15.000.000	$ 22.500.000	$ 30.000.000	$ 37.500.000	$ 45.000.000	$ 52.500.000	$ 60.000.000	$ 67.500.000	$ 75.000.000	$ 82.500.000	$ 90.000.000	$ 97.500.000
Margen de contribución	**$ 25.000.000**	**$ 37.500.000**	**$ 50.000.000**	**$ 62.500.000**	**$ 75.000.000**	**$ 87.500.000**	**$ 100.000.000**	**$ 112.500.000**	**$ 125.000.000**	**$ 137.500.000**	**$ 150.000.000**	**$ 162.500.000**
Gastos de mercadeo y ventas	**$ 56.000.000**	**$ 57.000.000**	**$ 58.000.000**	**$ 59.000.000**	**$ 60.000.000**	**$ 61.000.000**	**$ 62.000.000**	**$ 63.000.000**	**$ 64.000.000**	**$ 65.000.000**	**$ 66.000.000**	**$ 67.000.000**
salarios	$ 4.000.000	$ 4.000.000	$ 4.000.000	$ 4.000.000	$ 4.000.000	$ 4.000.000	$ 4.000.000	$ 4.000.000	$ 4.000.000	$ 4.000.000	$ 4.000.000	$ 4.000.000
Comisiones a vendedores	$ 2.000.000	$ 3.000.000	$ 4.000.000	$ 5.000.000	$ 6.000.000	$ 7.000.000	$ 8.000.000	$ 9.000.000	$ 10.000.000	$ 11.000.000	$ 12.000.000	$ 13.000.000
Publicidad y promoción	$ 50.000.000	$ 50.000.000	$ 50.000.000	$ 50.000.000	$ 50.000.000	$ 50.000.000	$ 50.000.000	$ 50.000.000	$ 50.000.000	$ 50.000.000	$ 50.000.000	$ 50.000.000
Contribución despues de mercadeo	**$ (31.000.000)**	**$ (19.500.000)**	**$ (8.000.000)**	**$ 3.500.000**	**$ 15.000.000**	**$ 26.500.000**	**$ 38.000.000**	**$ 49.500.000**	**$ 61.000.000**	**$ 72.500.000**	**$ 84.000.000**	**$ 95.500.000**
Contribución neta	**$ (31.000.000)**	**$ (19.500.000)**	**$ (8.000.000)**	**$ 3.500.000**	**$ 15.000.000**	**$ 26.500.000**	**$ 38.000.000**	**$ 49.500.000**	**$ 61.000.000**	**$ 72.500.000**	**$ 84.000.000**	**$ 95.500.000**
Contribución neta acumulada	**$ (62.000.000)**	**$ (81.500.000)**	**$ (89.500.000)**	**$ (86.000.000)**	**$ (71.000.000)**	**$ (44.500.000)**	**$ (6.500.000)**	**$ 43.000.000**	**$ 104.000.000**	**$ 176.500.000**	**$ 260.500.000**	**$ 356.000.000**

11. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Con la implementación de la estrategia propuesta se espera crear una oferta de valor diferenciada e innovadora, que logre posicionarse en el mercado; y se convierta en una unidad de negocio rentable, para la empresa SSI. El principal elemento en el que se basa la propuesta, es en el carácter lujoso, y confortable del servicio, y al igual que el aspecto de club campestre que se alejan de la denominación tradicional de hogar geriátrico.

2. Con la propuesta planteada se pretende ajustar la percepción de las familias de los estratos socioeconómicos 4-5-6, usuarios potenciales del servicio. Este posicionamiento es una apuesta a largo plazo, ya que implica una labor de comunicación frecuente acerca de los beneficios y atributos presentes en este nuevo servicio.

3. La metodología propuesta sin duda permite realizar un análisis muy juicioso que conduce a entender y desarrollar buenas estrategias. Sin embargo es muy recomendable para la empresa SSI profundizar en un estudio de tipo cuantitativo que le permita medir el tamaño de mercado y conocer en mayor proporción su grupo de clientes potenciales.

4. BIBLIOGRAFIA

Dolan, R.J. (2000). Comentarios sobre la estrategia de Marketing.

Corey, R. (2003). Marketing strategy, an overview.

Kotler P. (2007). Marketing versión para Latinoamérica.

Sarvary, M. (2006) Market segmentation, selection, and positioning.

Página web www.dane.gov.co

Página web www.edad-vida.org, estudio: los hábitos de compra y consumo de las personas mayores.