



UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

FACULTAD DE NEGOCIOS

**PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS DEL
DEPORTE**

PROGRAMA ACADÉMICO DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN

Alternativas de gestión para el servicio de cuidado geriátrico. Caso Residencia
Geriátrica Señor de los Milagros, Santa Eulalia, año 2024.

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

Para optar el título profesional de Licenciado en Administración

AUTOR(ES)

Murga Tovar, Manuel Alonso	0009-0009-5844-9349
Ponciano Zorrilla, David Johann	0000-0002-4632-5527

ASESOR(ES)

Pacheco Mollo, Willians Cesar	0009-0001-0019-5608
-------------------------------	---------------------

Lima, 30 de octubre de 2024

Dedicatoria

Dedicamos este trabajo de suficiencia profesional a nuestras familias, quienes han sido, son y serán siempre el motor y el soporte que nos mantienen animados y motivados en cada etapa de la vida.

Agradecimientos

Agradecemos a nuestras familias, por la oportunidad brindada para dar un paso más, el cual se hace realidad; a nuestros docentes, por habernos proporcionado y facilitado la información y las enseñanzas pertinentes, relevantes y esenciales de nuestras carreras de una forma dinámica y sencilla, al Señor de los Milagros por bendecirnos con la oportunidad de alcanzar una oportunidad de crecimiento personal, y a nuestro asesor por su aporte profesional, constancia y seguimiento continuo a lo largo de este proceso.

Resumen

Pregunta de investigación: El estudio se centra en alternativas de gestión aplicables en el contexto de la Residencia Geriátrica Señor de los Milagros. Se busca determinar la mejor alternativa adaptable a su situación, considerando la demanda como factor crítico desde un enfoque estratégico y operativo.

Métodos de investigación: Se adopta un diseño de investigación mixto, permitiendo el análisis tanto cualitativo como cuantitativo de los factores que afectan la competitividad de la residencia. Para la recopilación de datos, se consideran fuentes documentales y testimoniales de la organización, así como herramientas de análisis, es decir, PESTEL, cinco fuerzas de Porter, matrices FODA, EFE y EFI, enfocadas en el contexto interno y externo de la residencia.

Hallazgos: Los hallazgos preliminares destacan que el principal problema es la disminución de demanda en el servicio del cuidado geriátrico, teniendo un impacto en la calidad del servicio y la operatividad, considerando el entorno económico, social y cultural del centro y siendo determinantes en la percepción de potenciales clientes que requieran los servicios de la residencia.

Implicaciones: Los resultados tienen importantes implicaciones para la gestión estratégica de la Residencia Geriátrica Señor de los Milagros, ya que identificar el problema y brindar alternativas ajustadas a la organización, tomando en cuenta factores internos y externos puede contribuir a aumentar la reputación y la sostenibilidad de la residencia, adaptando estrategias y gestionando eficazmente los recursos, alineándolas a la vez con las necesidades de los usuarios y sus familias, fortaleciendo la posición de la residencia en el mercado local.

Palabras clave: Estrategias; Calidad de atención; Residencias Geriátricas; Gestión; Personal

Abstract

Research Question: The study focuses on management alternatives that may have application in the context of the Señor de los Milagros Geriatric Residence. The research seeks to determine a management alternative that adapts to the situation of the residence, considering demand as a critical factor from a strategic and operational approach.

Research Method: The research adopts a mixed research design, allowing both qualitative and quantitative analysis of the factors that affect the competitiveness of the residence. For data collection, documentary and testimonial sources of the organization are considered, as well as analysis tools, that is, PESTEL, Porter's five forces, SWOT, EFE and IFE matrices, focused on the internal and external context of the organization. residence.

Findings: The preliminary findings highlight that the main problem is the decrease in demand in the geriatric care service, having an impact on the quality of the service and operation, considering the economic, social and cultural environment of the center, which are determinants in the perception of potential clients who may require the services of the residence.

Implications: The results have important implications for the strategic management of the Señor de los Milagros Geriatric Residence, since identifying the problem and providing alternatives related to the organization, taking into account internal and external factors, can contribute to increasing the reputation and sustainability of the residence, adapting strategies and effectively managing resources, aligning them with the needs of users and their families, strengthening the position of the residence in the local market.

Keywords: Strategies; Quality of care; Nursing Homes; Management; Staff

PTF4-G20-TRABAJO FINAL

INFORME DE ORIGINALIDAD

5%

INDICE DE SIMILITUD

5%

FUENTES DE INTERNET

1%

PUBLICACIONES

2%

TRABAJOS DEL
ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1 repositorioacademico.upc.edu.pe 3%
Fuente de Internet

2 hdl.handle.net 1%
Fuente de Internet

3 www.gob.pe <1%
Fuente de Internet

4 www.nevalat.org <1%
Fuente de Internet

5 repositorio.uide.edu.ec <1%
Fuente de Internet

6 moam.info <1%
Fuente de Internet

7 www.famase.es <1%
Fuente de Internet

8 www.kas.de <1%
Fuente de Internet

9 Submitted to Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas <1%

Tabla de contenido

1. Presentación de la organización y su situación problemática.....	1
1.1. Análisis del Entorno General	1
1.1.1 Análisis PESTEL	3
1.1.2 Análisis de las 5 Fuerzas de Porter.....	7
1.1.3 Matriz EFE	13
1.2. Análisis del Entorno Especifico	15
1.2.1 Matriz EFI.....	18
1.2.2 Análisis FODA.....	20
1.3. Descripción de la situación problemática.....	24
1.3.1 Detalle del problema identificado	24
1.3.2 Identificación de los elementos clave de la situación problemática que servirán para delimitar las alternativas de solución	27
1.3.3 Justificación de la relevancia de la situación problemática	33
2. Identificación de las alternativas para la solución de la situación problemática	35
2.1. Marco teórico-conceptual.....	35
2.1.1. Revisión de antecedentes de investigación relacionados con la situación problemática.....	35
2.1.2 Investigación de las teorías y/o modelos vigentes que puedan utilizarse para enmarcar y/o analizar la situación problemática	38
2.2. Matriz FODA integrada (cruzado)	41
2.3 Identificación de alternativas de solución	43
3. Discusión de la alternativa Elegida e Implicancias de Dicha Decisión.....	51
3.1 Análisis Comparativo de las Alternativas Identificadas y Selección	53
Conclusiones	82
Recomendaciones	83
Referencias.....	84
Anexos	88

Lista de Tablas

Tabla 1	Factores clave externos.....	14
Tabla 2	Factores clave internos.....	18
Tabla 3	Matriz FODA.....	24
Tabla 4	Matriz FODA cruzado	41
Tabla 5	Costo Total de implementación básica de servicios	58
Tabla 6	Costo total del contrato	59
Tabla 7	Costo inversión inicial total de alternativa 1.....	59
Tabla 8	Costo anual de sueldos y capacitación para la alternativa 1	60
Tabla 9	Costo de producción alternativa 2.....	62
Tabla 10	Costo total de nueva infraestructura.....	63
Tabla 11	Costo Inversión inicial total de Alternativa 2	63
Tabla 12	Costo anual de sueldos y capacitación para la alternativa 2	64
Tabla 13	Costos de Servicio requerido para el plan de marketing integral.....	66
Tabla 14	Costos de adaptar infraestructura.....	67
Tabla 15	Costo Inversión inicial total de Alternativa 3	67
Tabla 16	Costo anual de sueldos y gastos relacionados para la alternativa 3	68
Tabla 17	Matriz de indicadores de rendimiento de cada alternativa.....	70
Tabla 18	Matriz ponderada de ventajas y desventajas	72
Tabla 19	Calificación de las alternativas a través de los criterios de evaluación.....	75

Lista de Figuras

Figura 1	Organigrama Organizacional Residencia Geriátrica Señor de los Milagros	2
Figura 2	Cadena de valor de la Residencia Geriátrica Señor de los Milagros	13
Figura 3	Diagrama de Ishikawa Residencia Geriátrica Señor de los Milagros.....	30
Figura 4	Flujo de caja proyectado de la alternativa 1	61
Figura 5	Flujo de caja proyectado Alternativa 2.....	65
Figura 6	Flujo de caja proyectado para la tercera alternativa	69

Capítulo 1: Presentación de la organización y su situación problemática

1.1. Análisis del Entorno General

La Residencia Geriátrica Señor de los Milagros, fundada en 2008 en el distrito de Santa Eulalia, provincia de Huarochirí, Lima, tiene capacidad para 20 pacientes, distribuidos en un área de 1200 metros cuadrados. Este centro ofrece un cuidado integral para adultos mayores, especializándose en el apoyo a personas que requieren atención constante debido a limitaciones de movilidad o condiciones de salud complejas. Aproximadamente el 20% de los residentes se encuentra en situación de postración, necesitando asistencia continua y personalizada. Además, la residencia atiende a aquellos que requieren soporte técnico constante para garantizar su bienestar durante toda su estancia.

En cuanto a la estructura organizacional, la residencia cuenta con un equipo clave compuesto por roles fundamentales que aseguran su operatividad y calidad de servicio. El equipo organizacional está encabezado por la Gerencia General, seguida de la jefa de operaciones de la Residencia, que coordina las actividades de atención al residente. Asimismo, la contadora es responsable de la gestión financiera, mientras que las enfermeras técnicas se encargan de brindar atención directa a los residentes. Finalmente, el Asistente Administrativo apoya en la organización y supervisión de procesos. Cada uno de estos roles contribuye al cumplimiento de los estándares de atención en el centro.

El equipo de la residencia, compuesto principalmente por enfermeras técnicas, se encarga de brindar cuidados diarios, administrar medicamentos y supervisar el estado de salud de los residentes. Aunque la residencia no cuenta con médicos residentes, el personal técnico está preparado para manejar emergencias y coordinar traslados a centros hospitalarios cuando

es necesario. El administrador supervisa las operaciones generales, y el equipo de limpieza asegura el mantenimiento de las instalaciones, tal y como se ve en el organigrama organizacional actual de la residencia geriátrica Señor de los Milagros.

Figura 1

Organigrama Organizacional Residencia Geriátrica Señor de los Milagros



Nota. El organigrama presenta los principales trabajadores en cada área

En cuanto a la infraestructura, la residencia cuenta con áreas comunes como comedores y patios interiores que fomentan la interacción entre los residentes. Las zonas de esparcimiento han sido adaptadas para personas con movilidad reducida, y los dormitorios están diseñados para garantizar tanto la comodidad como la seguridad de los pacientes. Los espacios cumplen con las normativas vigentes de accesibilidad y están equipados con medidas de seguridad, como barandas y pisos antideslizantes, para minimizar riesgos y facilitar el movimiento seguro dentro de las instalaciones.

En respuesta a las exigencias sanitarias surgidas tras la pandemia, la residencia ha implementado rigurosos protocolos de higiene y prevención. Estos incluyen la desinfección frecuente de áreas comunes, controles periódicos de salud para el personal y los residentes, y

la limitación del acceso de visitantes externos para reducir posibles contagios. Asimismo, se sigue un estricto control en el uso de equipos de protección personal (EPP), garantizando la seguridad tanto del personal como de los residentes en todo momento. Estas medidas forman parte del compromiso de la residencia de brindar un entorno seguro y protegido, adaptado a las nuevas realidades de salud pública.

Es importante destacar que la Residencia Geriátrica Señor de los Milagros se diferencia de una casa de reposo, ya que ofrece atención especializada y constante para adultos mayores con necesidades complejas de salud. Mientras que una casa de reposo se enfoca en proporcionar un cuidado básico y alojamiento a personas que generalmente son autónomas, nuestra residencia cuenta con personal técnico capacitado para manejar casos más delicados, como la postración o enfermedades crónicas que requieren monitoreo continuo. Esta distinción es clave, especialmente en un contexto donde están surgiendo más casas de reposo que, si bien ofrecen servicios para la tercera edad, no alcanzan el nivel de atención integral y especializada que brindamos.

Para comprender mejor el entorno en el que opera la residencia, se ha llevado a cabo un Análisis PESTEL y un análisis de las 5 Fuerzas de Porter. Estas herramientas permiten identificar las principales oportunidades y amenazas que enfrenta la organización.

1.1.1 Análisis PESTEL

1. Factores Políticos

Los cambios en las regulaciones de salud y bienestar, especialmente en el sector geriátrico, han sido constantes en los últimos años. El Ministerio de Salud ha establecido normas más estrictas en cuanto a la calidad de los servicios y las condiciones de las instalaciones para centros de cuidado de adultos mayores, con el objetivo de mejorar el

bienestar de esta población vulnerable (Ministerio de Salud, 2023). Esta regulación impacta de manera positiva en la Residencia Geriátrica Señor de los Milagros, ya que le exige mantener altos estándares de calidad en su atención y estructura, lo cual mejora su reputación en el mercado. Sin embargo, también presenta desafíos negativos debido al aumento de costos asociados al cumplimiento de estas normativas, como la inversión en la mejora de infraestructuras o en la capacitación del personal, lo cual puede afectar la rentabilidad del negocio.

2. Factores Económicos

El contexto económico actual presenta tanto desafíos como oportunidades para la Residencia Geriátrica Señor de los Milagros. En el segundo trimestre de 2024, el Producto Bruto Interno (PBI) se expandió en un 3,6%, impulsado por un incremento de la demanda interna del 5,3% y un aumento del gasto de consumo total de los hogares del 2,3% (INEI, 2024). Este crecimiento en el consumo es positivo, ya que puede traducirse en una mayor capacidad adquisitiva para las familias, facilitando el acceso a servicios de cuidado geriátrico.

No obstante, la inversión privada ha disminuido en un 0,4%, lo que podría limitar el crecimiento a largo plazo de la demanda por estos servicios. Aunque el gasto de consumo final del gobierno ha aumentado un 5,4%, la contracción en las exportaciones de bienes y servicios (-2,5%) y la disminución en las ventas de productos tradicionales (-4,9%) son indicadores preocupantes para la economía local. Este aumento en los costos de vida reduce la capacidad de muchas familias para costear servicios de cuidado geriátrico a largo plazo.

En particular, la disminución del poder adquisitivo en Santa Eulalia ha impactado negativamente la demanda de los servicios de la residencia. Muchas familias están optando por alternativas más económicas, lo que pone en riesgo la sostenibilidad financiera del centro. Ante este panorama, la Residencia Geriátrica Señor de los Milagros deberá considerar estrategias

adaptativas que le permitan enfrentar esta realidad económica y mantener su competitividad en el mercado

3. Factores Sociales

La sociedad peruana está experimentando un envejecimiento acelerado de la población, lo que genera una mayor demanda potencial de servicios geriátricos. Según el INEI (2023), la población mayor de 60 años ha crecido un 15% en la última década. Este cambio demográfico presenta una oportunidad positiva para la Residencia Geriátrica Señor de los Milagros, ya que incrementa la base de potenciales residentes. Sin embargo, también plantea desafíos negativos, ya que el incremento de la demanda viene acompañado de una mayor competencia en el sector, con nuevas residencias abriendo en la región.

4. Factores Tecnológicos

La adopción de tecnologías para el monitoreo de salud a distancia y la automatización de procesos de cuidado está ganando terreno en el sector geriátrico a nivel global. En Perú, aunque la penetración tecnológica en estos centros aún es limitada, algunas residencias han comenzado a implementar herramientas como monitoreo de signos vitales a través de dispositivos conectados (Blanco Aspiazú, 2022). Para la Residencia Geriátrica Señor de los Milagros, esto representa tanto una oportunidad positiva como un desafío. La incorporación de estas tecnologías podría mejorar significativamente la calidad del servicio y atraer nuevos residentes, pero también implicaría una inversión importante en infraestructura tecnológica y capacitación del personal.

5. Factores Ecológicos

Las regulaciones sobre sostenibilidad están impactando en diversas industrias, incluida la de la salud. Un ejemplo relevante es la implementación de políticas de gestión de residuos y

reducción del uso de plásticos, las cuales se están convirtiendo en prácticas habituales en centros de salud (OMS, 2021). Aunque en la Residencia Geriátrica Señor de los Milagros no enfrentamos un impacto directo por este tipo de regulaciones, ya que nuestras operaciones no generan residuos peligrosos significativos, existe una planta de tratamiento de residuos en las cercanías. Si bien esta instalación no afecta nuestras actividades, su proximidad podría influir en la percepción que los clientes y sus familiares tengan sobre la residencia. Además, la adopción de políticas ecológicas podría mejorar nuestra imagen ante un público cada vez más consciente del medioambiente. Sin embargo, la implementación de estas prácticas sostenibles también podría incrementar los costos operativos, lo que representaría un reto en términos de rentabilidad.

6. Factores Legales

Las leyes peruanas relacionadas con el empleo y la seguridad laboral, particularmente en el sector salud, han experimentado modificaciones importantes en los últimos años. Según el Ministerio de Salud (2023), se han endurecido las regulaciones sobre las condiciones laborales en centros geriátricos, exigiendo mayores garantías de seguridad para los trabajadores y mejores contratos. Para la Residencia Geriátrica Señor de los Milagros, este factor es negativo, ya que implica mayores costos en términos de cumplimiento legal, especialmente en lo que se refiere a la contratación de personal especializado. Es importante señalar que el personal de salud que labora en centros geriátricos, como enfermeras técnicas, se encuentra bajo un régimen laboral especial. Este régimen establece que su jornada laboral puede ser de 36 a 40 horas semanales, lo que representa un reto en términos de gestión de turnos y recursos humanos. Sin embargo, un entorno de trabajo más seguro y estructurado puede generar un impacto positivo en la calidad del servicio, al mejorar las condiciones laborales de su equipo.

1.1.2 Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

El análisis de las 5 Fuerzas de Porter es una herramienta ampliamente utilizada para identificar y evaluar las presiones competitivas en un mercado determinado. En el caso de la Residencia Geriátrica Señor de los Milagros, este análisis permitirá comprender mejor los factores externos que afectan su competitividad y rentabilidad en el entorno local. Tal como lo indican Blanco Aspiazu (2022), basándose en el modelo desarrollado por Porter, este enfoque ayuda a analizar las dinámicas de poder y cómo estas influyen en la capacidad de una organización para mantener una ventaja competitiva

Rivalidad entre competidores

En Santa Eulalia, aunque existen pocas residencias geriátricas formales, la competencia se intensifica con el surgimiento de centros cercanos en zonas como Chaclacayo y Ricardo Palma. Por ejemplo, la Casa de Reposo Ángeles Divinos, ubicada en Santa Eulalia, pero con sede principal en Chaclacayo, cuenta con más de 10 años de experiencia. Ofrece servicios de atención 24/7 con personal de enfermería, médicos, fisioterapia, terapias ocupacionales y rehabilitación, lo que constituye un valor agregado para los clientes que buscan atención médica especializada, además de servicios complementarios como alimentación y lavandería (Casa de Reposo Ángeles Divinos, n.d.).

Otro competidor relevante es el Hogar San Pedro en Ricardo Palma, una asociación civil sin fines de lucro con más de 40 años de historia, que ofrece internamiento y cuidados especializados a una población vulnerable, incluyendo adultos mayores. Este centro cuenta con un equipo de técnicas en enfermería y un médico, además de brindar consultas médicas externas y campañas gratuitas a la comunidad. Su enfoque en la atención a personas en extrema pobreza y en estado de abandono podría atraer a un segmento diferente de la población, pero

sigue siendo un competidor relevante debido a su oferta de internamiento y atención médica especializada (Hogar San Pedro, n.d.).

A estos competidores se suma la futura Clínica Municipal de Huarochirí, cuya construcción comenzó en 2024. Este nuevo establecimiento, con un espacio mayor a 1,500 m², ofrecerá servicios de hospitalización temporal y cuidados intensivos, lo que representa una competencia indirecta para la Residencia Geriátrica Señor de los Milagros. Muchos adultos mayores que requieren atención médica especializada y continua podrían optar por este tipo de clínicas, que cuentan con mayor infraestructura y tecnología avanzada, como monitoreo especializado y atención médica directa.

Aunque la Residencia Geriátrica Señor de los Milagros tiene un punto fuerte en la calidad del servicio y sus certificaciones (Defensa Civil, Ministerio de Salud y Centro de Atención Residencial Mixto), debe competir con instituciones que ofrecen atención médica más directa y especializada. Esto incluye tanto a las residencias cercanas como a la creciente oferta de servicios médicos avanzados que instituciones como la Clínica Municipal de Huarochirí traerán a la región.

Impacto: Alto

Poder de negociación de los clientes

Las familias que buscan servicios de cuidado para adultos mayores poseen un alto poder de negociación. Este poder se deriva de la amplia oferta de alternativas en el mercado, que incluye residencias geriátricas, servicios domiciliarios y opciones más especializadas en localidades cercanas como Chosica o Ricardo Palma, así como el Hospital de Huarochirí. Desde la pandemia, esta diversificación ha aumentado considerablemente, brindando a los clientes más herramientas para tomar decisiones informadas.

El poder de negociación se manifiesta en la capacidad de las familias para exigir altos estándares de calidad y seguridad en los servicios que eligen. Los clientes, al estar mejor informados, pueden influir en la duración del internamiento de sus seres queridos; por ejemplo, si una familia observa que su abuelo o familiar se está recuperando más rápidamente de lo previsto, podría optar por retirarlo antes de la fecha de finalización del contrato. Tal decisión puede complicar la planificación de los servicios y la gestión de recursos en la residencia, afectando su flujo de ingresos y sostenibilidad.

Esta dinámica de negociación implica que la satisfacción del cliente es fundamental, ya que la experiencia de un solo cliente puede tener repercusiones significativas en la estabilidad de la Residencia Geriátrica Señor de los Milagros. Por lo tanto, es crucial que la organización esté atenta a las necesidades y expectativas de sus clientes para mantener su competitividad en el mercado.

Impacto: Alto

Poder de negociación de los proveedores

La Residencia Geriátrica Señor de los Milagros depende de varios insumos clave para el cuidado de los ancianos, como oxígeno y desfibriladores, los cuales no siempre están disponibles de manera inmediata. Esta situación puede comprometer la atención de los residentes en situaciones de emergencia, resaltando la necesidad de mantener relaciones sólidas con proveedores confiables que garanticen un suministro constante de estos recursos críticos.

Además de los insumos médicos, la residencia necesita abastecimiento de alimentos y servicios de limpieza para garantizar el bienestar de sus residentes. Si bien existen opciones para adquirir insumos básicos, la disponibilidad de materiales esenciales puede variar. Este

contexto exige una gestión eficiente de las relaciones con los proveedores para asegurar la continuidad en la calidad del servicio.

Impacto: Medio-bajo

Amenaza de nuevos entrantes

En los distritos aledaños a Santa Eulalia, como Chosica y Ricardo Palma, se han establecido en promedio tres nuevas casas de reposo que funcionan como residencias geriátricas, incluyendo Casa de Reposo La Pradera y la Estancia San Lucas. Esta proliferación de nuevas alternativas indica que no existen barreras significativas de entrada al mercado, salvo la infraestructura y los permisos básicos (CEAPAM, certificado de defensa civil y licencias de funcionamiento). Esto refleja la existencia de una demanda creciente por estos servicios, evidenciada por el aumento de certificaciones de residencias mixtas en la región.

Impacto: Medio

Amenaza de productos o servicios sustitutos

El cuidado domiciliario ha emergido como el principal sustituto de los servicios proporcionados por las residencias geriátricas, especialmente a medida que las familias buscan alternativas que permitan un entorno familiar y un costo más accesible. Según Brazil et al. (2024), el proceso de toma de decisiones de los cuidadores familiares se ha vuelto central en la elección de cuidados en el hogar, con factores como la disponibilidad de personal de apoyo y la infraestructura para la atención de los adultos mayores siendo determinantes en la preferencia de las familias.

En el contexto postpandemia, las plataformas de cuidadores a domicilio han proliferado, ofreciendo servicios a precios competitivos y flexibles que, en conjunto, han impactado negativamente la demanda de la Residencia Geriátrica Señor de los Milagros.

Asimismo, algunos establecimientos se presentan como casas de reposo, pero operan en la práctica como residencias geriátricas, ofreciendo precios hasta un 50% menores que los de la Residencia Geriátrica Señor de los Milagros. Aunque estos espacios a menudo carecen de la infraestructura y el personal necesario para brindar una atención completa, su precio competitivo los convierte en una opción atractiva para muchas familias.

Por otro lado, la construcción de una clínica municipal moderna en la región representa una amenaza adicional. Con un enfoque en atención hospitalaria de largo plazo y un equipamiento avanzado, esta clínica tiene el potencial de atraer a familias que prefieren una alternativa hospitalaria frente a una residencia geriátrica. Esto podría reducir aún más la demanda de servicios de la Residencia Geriátrica Señor de los Milagros, intensificando la competencia y dificultando la tarea de mantener su participación de mercado y la percepción de calidad en la atención a los residentes.

Impacto: Alto

Resumen del análisis de las 5 Fuerzas de Porter

El análisis de las 5 Fuerzas de Porter ha permitido identificar las dinámicas competitivas que influyen en la Residencia Geriátrica Señor de los Milagros en Santa Eulalia. En primer lugar, la rivalidad entre competidores se intensifica por la aparición de residencias geriátricas cercanas y por competidores directos con una oferta de atención médica especializada, lo que sitúa a la residencia en una posición desafiante en el mercado. En segundo lugar, el poder de negociación de los clientes es elevado, ya que las familias tienen acceso a múltiples alternativas

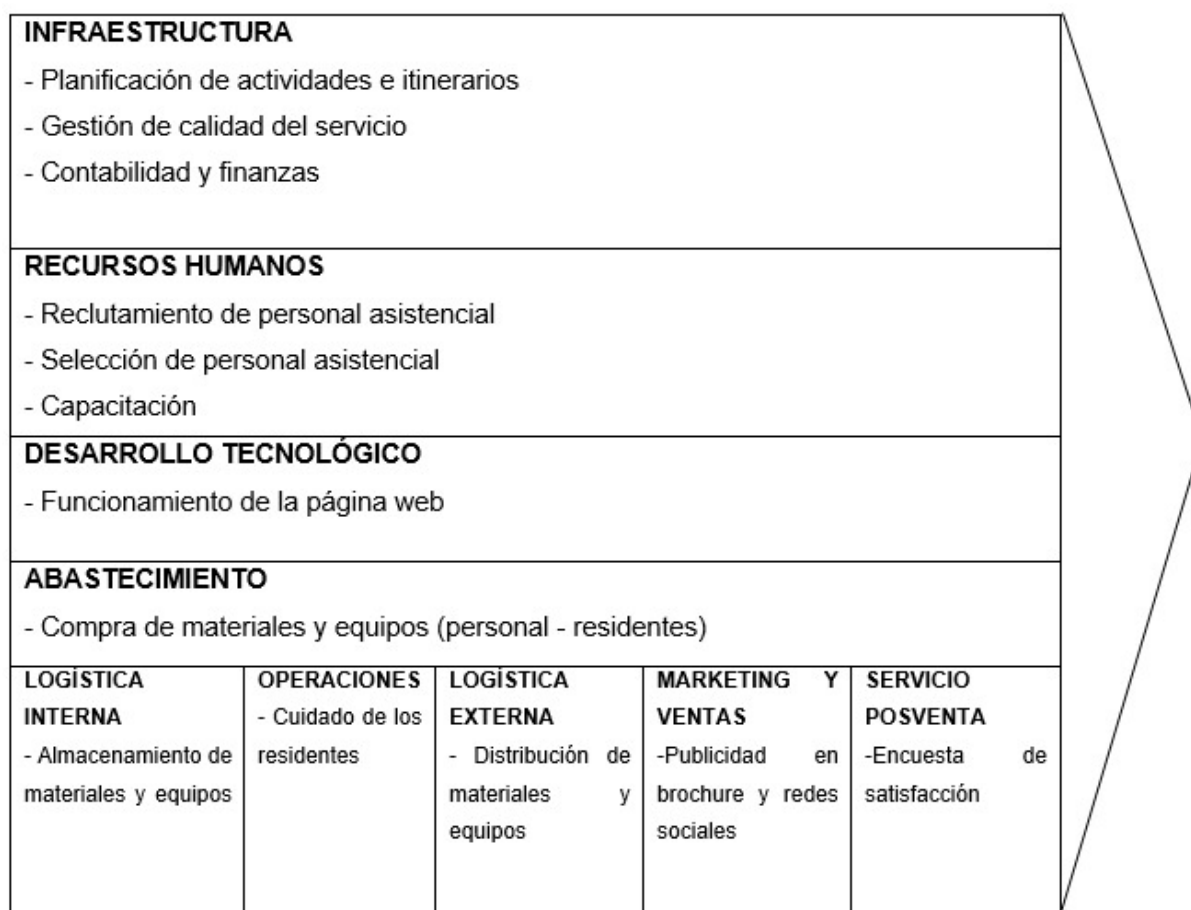
y exigen altos estándares de calidad, lo que puede afectar la duración del internamiento y, por ende, la sostenibilidad financiera de la residencia.

Por otro lado, el poder de negociación de los proveedores se presenta como un desafío moderado, dado que la residencia depende de insumos médicos y servicios esenciales para garantizar la atención adecuada de los residentes. La amenaza de nuevos entrantes es media, ya que la proliferación de casas de reposo y residencias geriátricas en distritos cercanos indica un mercado atractivo, pero con barreras de entrada relativamente bajas. Finalmente, la amenaza de productos o servicios sustitutos es alta, especialmente con la creciente preferencia por el cuidado domiciliario y la construcción de una nueva clínica municipal que podría atraer a clientes que antes optarían por la residencia.

En conjunto, este análisis revela un entorno competitivo complejo que exige a la Residencia Geriátrica Señor de los Milagros adaptarse y responder estratégicamente para mantener su posición en el mercado y asegurar la calidad en la atención de sus residentes.

Figura 2

Cadena de valor de la Residencia Geriátrica Señor de los Milagros



Nota. Adaptado de “Ventaja competitiva: creación y sostenibilidad de un desempeño superior”, por M. Porter (2010).

1.1.3 Matriz EFE

El análisis de la Matriz EFE muestra que la residencia enfrenta diversas amenazas externas, siendo las principales el aumento de la competencia local y la inflación que afecta los costos operativos. Además, la preferencia social por mantener a los adultos mayores en casa tras la pandemia ha debilitado la demanda.

Tabla 1*Factores clave externos*

Factores Externos Clave	Peso	Clasificación	Puntuación Ponderada
Oportunidades			
Incremento de la competencia debido al envejecimiento de la población y apertura de nuevas residencias geriátricas.	0.25	2	0.5
Cambios en la normativa sanitaria que elevan los costos operativos y requieren mayor inversión en infraestructura y capacitación.	0.2	3	0.6
Amenazas			
Preferencia por cuidado en casa debido al aumento de los costos de vida.	0.15	2	0.3
Inflación y altos costos operativos que afectan la accesibilidad de los servicios para las familias.	0.2	3	0.6
Falta de inversión en tecnología para el monitoreo de salud y automatización de procesos, comparado con otras residencias.	0.2	1	0.2
Total	1		2.2

Nota. Adaptado de “Strategic Management CONCEPTS AND CASES”, por F. David, 2011.

La tabla de factores externos refleja la evaluación detallada de las oportunidades y amenazas de la Residencia Geriátrica Señor de los Milagros, a partir de factores considerados críticos según el análisis en conjunto con el administrador (ver Anexo 3). Este proceso ayudó a

identificar elementos específicos que impactan directamente la competitividad y sostenibilidad de la residencia en el mercado de Santa Eulalia.

Dado que el análisis se ha adaptado a una lista menor de factores clave (5 en lugar de 20), la ponderación total de 1.0 se ha distribuido entre los factores más relevantes y se ha mantenido el cálculo de puntuación ponderada, multiplicando el peso de cada factor por su clasificación obteniendo una puntuación total de **2.20**.

La puntuación total de 2.20 indica que la residencia se encuentra por debajo del promedio de 2.5, sugiriendo que hay áreas clave de mejora en la respuesta a las oportunidades y amenazas. La residencia debe reforzar sus estrategias en atención personalizada y control de costos operativos para mejorar su posición en el mercado.

1.2. Análisis del Entorno Especifico

La Residencia Geriátrica Señor de los Milagros se dedica a la atención integral de adultos mayores, brindando un entorno seguro y cómodo para sus residentes. El equipo está compuesto por enfermeras técnicas, personal de limpieza y un administrador, pero no cuenta con médicos residentes, lo que afecta la percepción de calidad en comparación con competidores locales que sí ofrecen atención médica directa.

Misión: Garantizar el bienestar y la dignidad de los residentes, proporcionando atención personalizada que les permita vivir de manera saludable y con calidad de vida.

Visión: Ser una residencia geriátrica líder en Santa Eulalia, reconocida por su calidad de atención y compromiso con la satisfacción de las familias.

Valores: Compromiso, respeto, responsabilidad, profesionalismo y empatía hacia los residentes y sus familias.

La Residencia Geriátrica Señor de los Milagros se encuentra en el mercado local de Santa Eulalia, compitiendo en una industria que incluye varios centros geriátricos de la región. Actualmente, mantiene un 10% de participación de mercado, destacándose como una opción valorada en la comunidad. Sin embargo, su cuota de mercado es superada por otras instituciones, como el Hogar San José de las Hermanitas de los Ancianos Desamparados (25%), el Centro Geriátrico El Valle (20%) y Las Lomas de Santa Eulalia (18%), de acuerdo con el análisis de mercado realizado (véase Anexo 1). Aunque es un actor menor en términos de cuota de mercado, la Residencia se distingue por su enfoque en la atención personalizada y el ambiente familiar, características especialmente apreciadas en una comunidad pequeña como Santa Eulalia.

Este posicionamiento le ha permitido construir una base de clientes fieles y plantea oportunidades para mejorar y ampliar su propuesta de valor. Al optimizar sus servicios, la residencia podría captar una mayor porción de la demanda local y mejorar su sostenibilidad a largo plazo.

La estructura organizacional de la Residencia Geriátrica Señor de los Milagros es simple y funcional, con una jerarquía horizontal que facilita la comunicación dentro del equipo. El administrador lidera las operaciones generales, supervisa la gestión de recursos y coordina la comunicación con familiares y proveedores externos. Las enfermeras técnicas se encargan de la atención diaria y personalizada de los residentes, velando por su salud y bienestar, mientras que el personal de limpieza asegura el mantenimiento de instalaciones en condiciones higiénicas y seguras. No obstante, la ausencia de personal médico residente representa una brecha en la prestación de servicios especializados, la cual podría abordarse mediante

convenios o asistencia médica periódica para mejorar la percepción de calidad de los servicios ofrecidos.

Información financiera relevante

La Residencia Geriátrica Señor de los Milagros ha llevado a cabo varias inversiones para mejorar su infraestructura y servicios en los últimos años. En 2023, se realizó una renovación en el área del departamento, con una inversión de S/ 10,000. Sin embargo, esta área aún no se ha puesto en uso. Asimismo, en 2022, se renovó el sistema de cámaras de seguridad con un gasto de S/ 6,000, y en 2021 se implementaron mejoras para enfrentar las condiciones climáticas, como la instalación de calaminas y un sistema de protección contra lluvias, con un costo de S/ 3,000.

En cuanto a la gestión administrativa, se adquirió un sistema en 2017 con un costo de S/ 5,000 anuales, que fue utilizado hasta 2019. Estas inversiones buscan mantener un ambiente seguro y adecuado para los residentes, aunque no todas han generado retornos inmediatos, lo que afecta la capacidad de liquidez de la residencia.

Actualmente, el precio promedio de venta de las habitaciones oscila entre S/ 1,500 y S/ 1,800, dependiendo del tipo y las condiciones del servicio. Este rango sitúa el precio promedio en aproximadamente S/ 1,650, lo cual es competitivo en el mercado local, aunque se enfrenta a desafíos por el aumento de los costos operativos derivados de la inflación reciente.

La residencia cuenta con una infraestructura de 5 cuartos dobles, 8 cuartos individuales y 1 cuarto múltiple. Sin embargo, algunos de estos espacios se encuentran subutilizados, limitando la ocupación total y afectando la generación de ingresos adicionales. Además, según el análisis de ocupación basado en la información proporcionada por gerencia general (véase Anexo 3), en los últimos cinco años se observó una disminución en su ratio de ocupación:

mientras que en los tres años anteriores la residencia mantenía entre 14 y 15 pacientes anuales, en los últimos dos años el promedio ha sido de entre 7 y 10 pacientes anuales. Esta baja en la ocupación, junto con el aumento de los costos operativos, ha afectado directamente el margen de utilidad de la residencia, subrayando la necesidad de implementar estrategias que optimicen el uso de la infraestructura y mejoren la rentabilidad.

1.2.1 Matriz EFI

Tabla 2

Factores clave internos

Factores Clave Internos	Peso	Calificación	Puntuación Ponderada
Fortalezas			
Calidad del personal de enfermería y atención personalizada	0.15	4	0.6
Satisfacción de familiares de residentes	0.2	3	0.6
Reputación positiva en la comunidad por la atención humana	0.25	4	1
Debilidades			
Infraestructura limitada	0.15	2	0.3
Dificultad para implementar tecnología avanzada	0.1	2	0.2
Dependencia de personal reducido	0.15	1	0.15
Total, Puntuación	1		2.85

Nota. Adaptado de “Strategic Management CONCEPTS AND CASES”, por F. David, 2011.

La tabla de factores internos presenta una evaluación detallada de las fortalezas y debilidades de la Residencia Geriátrica Señor de los Milagros, tomando en cuenta elementos clave que influyen directamente en su competitividad y capacidad de respuesta en el mercado de Santa Eulalia. Este análisis se ha realizado en colaboración con el equipo de administración de la residencia (ver Anexo 4), lo cual ha permitido una identificación precisa de los factores que afectan el rendimiento interno de la organización.

Al igual que en el análisis EFE, la ponderación total de 1.0 se ha distribuido entre los factores internos más relevantes, y la puntuación ponderada se ha calculado multiplicando el peso de cada factor por su clasificación asignada obteniendo una puntuación total de **2.85**.

La puntuación total de 2.85 sugiere que la Residencia Geriátrica Señor de los Milagros mantiene una posición interna fuerte. Este resultado refleja un desempeño positivo en áreas fundamentales, como la calidad del personal y la satisfacción de los familiares, lo cual contribuye a una reputación favorable en la comunidad. Sin embargo, el análisis también destaca ciertas debilidades, como la infraestructura limitada y la dependencia de un personal reducido, que representan áreas de mejora para optimizar la competitividad y sostenibilidad de la residencia.

1.2.2 Análisis FODA

El análisis FODA permitirá identificar de manera estratégica los factores internos y externos que impactan la competitividad de la Residencia Geriátrica Señor de los Milagros en el contexto de Santa Eulalia y sus alrededores.

Fortalezas

Calidad del personal de enfermería y atención personalizada: La residencia cuenta con un equipo de enfermería capacitado que brinda atención personalizada a los residentes, lo cual es una fortaleza importante ya que este nivel de cuidado y dedicación es valorado por las familias y mejora la satisfacción general (Entrevista con Administrador, 2024). Las entrevistas con familiares también destacan la calidad del trato como un punto positivo.

Satisfacción de familiares de residentes debido a la cercanía del lugar y ambiente familiar: La residencia se ubica en una zona accesible y tranquila de Santa Eulalia, lo que permite a los familiares visitar a sus seres queridos con facilidad. Esto genera una experiencia más cercana y personal, destacada en las encuestas realizadas a los familiares como uno de los principales factores de satisfacción (Encuesta a familiares, 2024).

Reputación positiva en la comunidad por la atención y el trato humano: La Residencia Geriátrica Señor de los Milagros ha ganado una reputación favorable en la comunidad local debido a su trato humanitario y su enfoque en la dignidad de los residentes, lo que la diferencia de competidores más grandes que pueden carecer de este enfoque personalizado (Entrevista administrador 2024).

Debilidades

Infraestructura limitada en comparación con nuevas residencias: Aunque la residencia mantiene altos estándares de calidad en la atención, su infraestructura es más básica en comparación con otras residencias recientes en la región. Esto limita la capacidad de expansión y modernización, especialmente en términos de espacios recreativos y áreas de servicios adicionales (Entrevista al administrador, 2024).

Dificultad para implementar tecnología avanzada por falta de recursos: La residencia no ha podido adoptar tecnologías de monitoreo y automatización debido a restricciones presupuestarias. Esta limitación reduce su capacidad para competir con otras residencias que ofrecen servicios tecnológicos avanzados, como monitoreo remoto de salud (Entrevista con el administrador, 2024).

Oportunidades

Incremento de la competencia debido al envejecimiento de la población: Aunque el aumento en el número de residencias geriátricas puede parecer una amenaza, también refleja una oportunidad, ya que el envejecimiento de la población genera una mayor demanda de servicios especializados. Esto indica que, si la residencia mejora su propuesta de valor y competitividad, puede capturar una parte de este mercado creciente.

Cambios en la normativa sanitaria: Las normativas más exigentes pueden ser una ventaja competitiva si la Residencia Geriátrica Señor de los Milagros se adapta de manera efectiva y rápida. Cumplir con estos estándares de calidad antes que sus competidores le

permitirían diferenciarse y ganarse la confianza de las familias que buscan entornos seguros y confiables para sus seres queridos.

Amenazas

Preferencia por el cuidado en casa: Debido a los crecientes costos de vida, muchas familias prefieren cuidar a sus familiares en casa, lo que reduce la demanda para las residencias geriátricas. Esto representa una amenaza, ya que limita el mercado y la demanda potencial de servicios en instituciones como la Residencia Geriátrica Señor de los Milagros.

Inflación y altos costos operativos: La inflación y el aumento de los costos operativos afectan la accesibilidad de los servicios de la residencia para las familias, quienes pueden buscar opciones más económicas o alternativas de cuidado en el hogar. Esta situación puede dificultar el acceso de los clientes y reducir el número de usuarios.

Falta de inversión en tecnología: La falta de tecnología para el monitoreo de la salud y la automatización de procesos coloca a la residencia en desventaja frente a otras instituciones que sí invierten en tecnología. Esto puede influir en la percepción de calidad y modernidad de los servicios, afectando la competitividad en un mercado donde la tecnología se valora cada vez más.

Fuentes y Recolección de Información

Para elaborar esta matriz EFI y diagnosticar las fortalezas y debilidades, se utilizaron diversas fuentes de información, incluyendo:

- Encuestas a familiares de residentes: Las encuestas realizadas a los familiares de los residentes proporcionaron una perspectiva directa sobre los aspectos valorados y aquellos que podrían mejorarse en la residencia. Esto permitió evaluar el nivel de satisfacción de los familiares y obtener una visión integral de los servicios (Anexo A: Encuesta de Satisfacción Familiar, 2024).
- Entrevistas con el personal administrativo: Las entrevistas realizadas con el administrador de la residencia y otros miembros clave del personal permitieron identificar limitaciones internas, como la falta de recursos para implementar tecnología avanzada. Esta información fue fundamental para identificar debilidades relacionadas con la infraestructura y la tecnología (Anexo: Entrevista al Administrador, 2024).

Tabla 3*Matriz FODA*

Fortalezas	Debilidades
-Calidad del personal de enfermería y atención personalizada.	-Infraestructura limitada en comparación con nuevas residencias.
-Satisfacción de familiares de residentes	-Dificultad para implementar tecnología avanzada por falta de recursos
-Satisfacción de familiares de residentes debido a la cercanía del lugar y ambiente familiar.	-Dependencia de recursos limitados y equipo reducido.
-Reputación positiva en la comunidad por la atención y el trato humano	-Limitada promoción y visibilidad para la residencia
Oportunidades	Amenazas
-Incremento de la competencia debido al envejecimiento de la población.	-Preferencia por el cuidado en casa.
-Cambios en la normativa sanitaria	-Inflación y altos costos operativos.
-Expansión del turismo geriátrico gracias al clima ideal y la ubicación privilegiada.	-Falta de inversión tecnológica.

Nota. Adaptado de “Administración Estratégica”, por A. Thompson et al., (2012).

1.3. Descripción de la situación problemática

1.3.1 Detalle del problema identificado

La Residencia Geriátrica “Señor de los Milagros” tiene un claro enfoque en la calidad de los servicios ofrecidos a los residentes de la tercera edad, siendo este uno de los puntos más fuertes y relevantes que ha ayudado a crear prestigio y reconocimiento de la institución dentro de la comunidad y del mercado local, aunado a la privilegiada ubicación dentro del distrito de Santa Eulalia, el cual a su vez se caracteriza por un clima cálido y fresco.

Sin embargo, según la información interna de la empresa, la demanda de la Residencia ha ido disminuyendo en los últimos años, hasta el punto de estar por debajo del promedio que se mantenía con regularidad, es decir, pasar de 20 residentes o pacientes geriátricos a tener un máximo de 12 residentes.

La competencia también es un factor problemático que incide en la disminución de la demanda, puesto que actualmente están operando tres casas de reposo en zonas aledañas que funcionan como Residencia Geriátrica y que cuentan con servicios y beneficios adicionales a los que la Residencia Señor de los Milagros, abaratando sus costos y teniendo más presencia en las redes sociales, así como la próxima apertura de una Clínica Municipal en el distrito.

La confianza en tener un tiempo considerable en el mercado y una cantidad determinada de clientes promedio por atender cada año envolvió a la institución en una zona de comodidad respecto a las ventas y los ingresos; no obstante, esta posición perjudicó la manera de detectar posibles problemáticas, resultando en el hecho, por ejemplo, de no renovar, complementar y aumentar, por más de ocho años, los servicios que se brindan actualmente, como son los servicios médicos internos o la presencia de especialistas médicos residentes 24/7, siendo que la competencia se encuentra más actualizada en ese sentido.

La situación mencionada representa la principal problemática que afronta actualmente la residencia geriátrica e incide negativamente en el funcionamiento y desarrollo de las operaciones.

Por ende, la Residencia Geriátrica Señor de los Milagros enfrenta una disminución en la demanda de sus servicios, lo cual afecta directamente su sostenibilidad y competitividad en el mercado de cuidado geriátrico en Santa Eulalia. Existen varios elementos clave que configuran esta situación problemática y que delimitan las alternativas de solución viables.

En primer lugar, la falta de visibilidad y reconocimiento de los servicios ofrecidos representa un obstáculo importante. La residencia carece de estrategias de marketing efectivas que permitan posicionar sus servicios en la mente de los potenciales clientes, limitando su alcance y presencia en la comunidad. Esta situación reduce considerablemente el flujo de nuevos residentes, afectando la estabilidad financiera de la institución.

Además, la infraestructura actual no está completamente adaptada para ofrecer servicios especializados y de calidad que podrían atraer a una mayor cantidad de clientes. La falta de instalaciones específicas, como áreas de recreación o espacios de rehabilitación, limita las opciones de cuidado que la residencia puede ofrecer y reduce su atractivo frente a competidores con instalaciones más modernas y adecuadas.

Por último, la ausencia de servicios adicionales y diferenciadores restringe las alternativas de valor que la residencia podría ofrecer a los familiares de los residentes. Servicios como terapias ocupacionales, programas de recreación especializados y monitoreo de salud más avanzado son cada vez más valorados en este mercado, y la carencia de estos reduce la capacidad de la residencia para competir efectivamente.

Estos elementos limitan las opciones de solución al problema de disminución de la demanda, ya que, sin una mejora en la infraestructura, una mayor difusión de los servicios y la

implementación de servicios adicionales, la residencia no podrá responder adecuadamente a las necesidades y expectativas del mercado actual. Esto subraya la necesidad de una revisión estratégica que permita abordar estas limitaciones y mejorar la posición competitiva de la Residencia Geriátrica Señor de los Milagros en el entorno local.

Las áreas funcionales de la Residencia que están siendo afectadas por la problemática son las siguientes:

- a) Área de Operaciones: no se han actualizado los servicios o no se ha dado un seguimiento constante y oportuno a los servicios con los que se cuenta, no pudiendo estar a la vanguardia en este sentido
- b) Área Administrativa: No se ha realizado una actualización a la infraestructura, siendo que hay espacios disponibles de uso tanto para los cuartos de nuevos residentes y almacenes de los productos que aún no han sido puestos a disposición de la Residencia Geriátrica
- c) No existe un área de Comunicación, Marketing o Desarrollo de Marca, ya que la Residencia se ha basado principalmente en su prestigio y antigüedad para continuar sus operaciones, pero ello no es suficiente para mantener los clientes actuales o para atraer a nuevos

1.3.2 Identificación de los elementos clave de la situación problemática que servirán para delimitar las alternativas de solución

Diagrama de causa-efecto (Ishikawa) realizado para motivo principal “Disminución en la demanda del servicio de cuidado geriátrico”

Ishikawa (1976) desarrolló el diagrama de causa y efecto o también conocido como diagrama espina de pescado como una herramienta de gestión de calidad utilizada para identificar, organizar y visualizar las causas de un problema específico.

Las ventajas al aplicar este tipo de diagramas en una empresa es que permite explorar diferentes factores que contribuyen a un problema; asimismo, promueve la colaboración y el pensamiento crítico al presentar las causas en esa distribución particular, y ofrece una visualización clara de las relaciones entre posibles causas y efectos, lo cual la hace especialmente útil si se trata de procesos de mejora continua, resolución de problemas y gestión de calidad.

Esta herramienta contempla el uso de categorías para organizar las causas en estas y poder analizar sistemáticamente el problema, identificando factores que contribuyan al mismo y desarrollando soluciones efectivas. Este enfoque estructurado es fundamental para abordar problemas complejos en contextos fundamentalmente de mejora continua y gestión de calidad.

Entre las categorías más comunes que se encuentran para ayudar a estructurar el análisis y facilitar la identificación de causas raíz, tenemos las siguientes:

1. Metodología: incluye procesos, procedimientos y prácticas de trabajo, por ejemplo, instrucciones de trabajo, estándares operativos, políticas de calidad, entre otros.

2. Maquinaria: hace referencia a los equipos, herramientas y tecnología utilizados en el proceso, por ejemplo, equipos de producción, maquinaria, herramientas de medición, entre otros.

3. Materiales: engloba los insumos y recursos que se utilizan para producir un producto o servicio, por ejemplo, materias primas, componentes, suministros, especificaciones de calidad, entre otros.

4. Mano de obra: se refiere al personal involucrado en el proceso, incluyendo sus habilidades y capacitación, por ejemplo, formación, experiencia, motivación, carga de trabajo, entre otros.

5. Mediciones: abarca los métodos de evaluación y control de calidad, por ejemplo, instrumentos de medición, métodos de inspección, criterios de aceptación.

6. Medio Ambiente: se refiere a las condiciones ambientales que pueden influir en el proceso, por ejemplo, temperatura, humedad, condiciones de trabajo, normas de seguridad, entre otros.

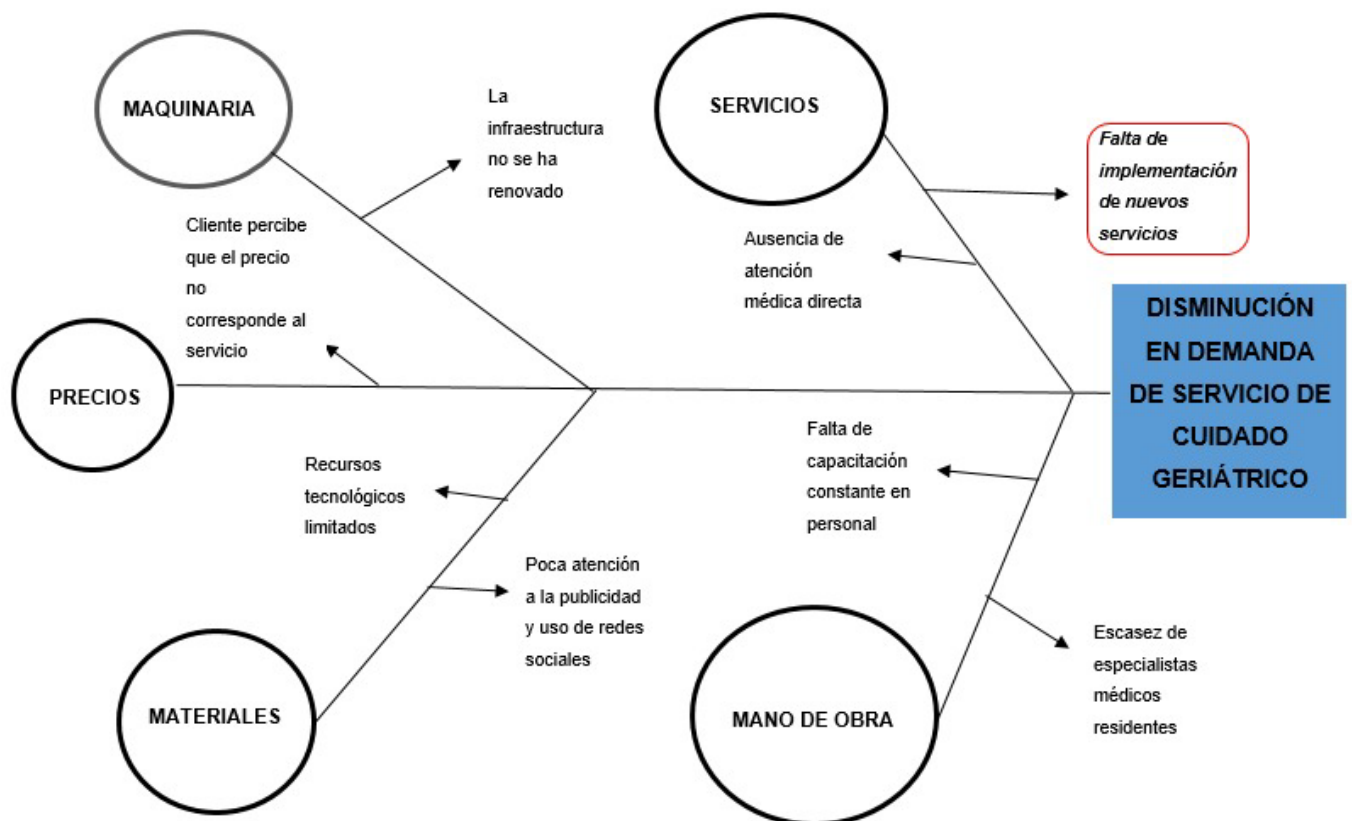
7. Políticas: incluye decisiones organizativas y estrategias que afectan el funcionamiento del proceso, por ejemplo, políticas de calidad, objetivos empresariales, directrices de gestión, entre otros.

Dentro de la amplia gama de procesos y problemas que se reflejan en este diagrama, no se utilizan necesariamente todas las categorías presentadas, sino que, a través de una

evaluación, se determina cuáles son los más importantes o determinantes para la ejecución e incluso algunas de estas categorías se modifican o se adaptan dependiendo del contexto de la organización y del problema que se evalúa, siendo que generalmente se toman desde 4 hasta 6 categorías en total.

Figura 3

Diagrama de Ishikawa Residencia Geriátrica Señor de los Milagros



Nota. Adaptado de “Justificación de los requisitos de la Norma UNE - EN ISO 9001:2000 mediante análisis de causas por el Diagrama de Ishikawa”, por J. Morillo y M. Muñoz, 2004.

Para el caso de la Residencia Geriátrica Señor de los Milagros, se han analizado y utilizado las siguientes categorías:

1. Servicios

- a) Desde el inicio de operaciones de la residencia hasta la actualidad (más de 10 años de su fundación), se mantienen ofreciendo los mismos servicios básicos dentro de las instalaciones, es decir, no ha habido una implementación o actualización de los mismos tomando en consideración las necesidades recientes para las personas de la tercera edad, por lo que la residencia no se encuentra a la vanguardia en estos términos, lo cual incide en mayor medida en la decisión del cliente de colocar a su familiar dentro de la residencia, optando por opciones más módicas y con mayor número de servicios (la competencia). Por lo tanto, este es el motivo principal por el que la demanda de servicios de cuidados geriátricos ha ido disminuyendo, afectando la operatividad de la organización.
- b) La ausencia de atención médica directa, ya que, si bien se tienen procedimientos establecidos que el personal con el que se cuenta realiza como parte de las rutinas diarias, el hecho de que no haya especialistas residentes, es decir, que permanezcan las 24 horas del día dentro de la residencia (médicos, enfermeras, etc.), hace que este tipo de atención no esté disponible y sea un punto en contra al momento de la elección del cliente.

2. Maquinaria

- a) La infraestructura en las instalaciones de la residencia geriátrica no ha sido renovada desde sus inicios, manteniendo los cuartos y otros espacios básicos para su funcionamiento. Sin embargo, el hecho de contar con varios metros cuadrados de los cuales no se hace ningún uso deviene en un desaprovechamiento evidente del espacio con el que se cuenta, siendo que actualmente se usan cuartos en los que se alberga hasta

un máximo de 12 residentes, contrastando con la posibilidad de tener una segunda planta o nivel con el que se pueda doblar la capacidad.

3. Materiales

- a) Los recursos tecnológicos que tiene la residencia geriátrica son limitados, ya que se cuenta con una pequeña cartera de proveedores que no ha sido actualizada con el tiempo, dando como resultado que dichos recursos sean ligeramente suficientes para cubrir las necesidades del número máximo de residentes con el que se cuenta actualmente.

- b) La poca atención a la parte de la publicidad, el marketing y el uso de las redes sociales, ya que, si bien se cuenta con una página web y una página de Facebook, la primera no había estado en funcionamiento por un tiempo considerable y recientemente está siendo puesto a disponibilidad del público en general; la segunda ha estado desactualizada en términos de información sobre los servicios de la residencia, siendo las últimas publicaciones las que corresponden al mes de enero del año 2024.

4. Mano de obra

- a) Falta de capacitación constante en el personal, al no haber un cronograma anual planificado en el que se sepa con exactitud las horas y los programas en los que serán capacitados todo el personal de la residencia o si efectivamente recibirán algún tipo de capacitación relacionado al cuidado geriátrico.

- b) La escasez de especialistas médicos residentes, que estén disponibles las 24 horas del día, los 7 días de la semana para todas las personas de la tercera edad que se encuentren dentro de las instalaciones y que cubran las necesidades básicas y más urgentes de salud en ellos.

5. Precios

- a) Los clientes perciben que la calidad del servicio no es tan buena como lo era en sus inicios o que los servicios ofrecidos por la residencia geriátrica son muy básicos, insuficientes y que carecen de mejores o de innovación, por lo tanto, deciden no inscribirse como pacientes y están más propensos a escoger otras opciones que no necesariamente son garantía de una mayor calidad, pero que les ofrecen un menor costo y un mayor número de servicios, como lo hacen los competidores con sus casas de reposo.

1.3.3 Justificación de la relevancia de la situación problemática

La Residencia Geriátrica Señor de los Milagros enfrenta una preocupante reducción en su tasa de ocupación, lo que impacta significativamente en su capacidad para generar ingresos y amenaza su sostenibilidad financiera. Según información proporcionada en entrevista con el administrador, la ocupación ha caído de 18 residentes en 2019 a solo 7 en 2024. Esta caída se traduce en una disminución de ingresos del 50%, ya que mientras en 2019 se proyectaban ingresos de S/288,000, en 2024 los ingresos reales alcanzaron únicamente S/144,000 (Ver Anexo 1). Este indicador financiero refleja la urgencia de comprender y abordar las causas de la baja ocupación.

Adicionalmente, la residencia enfrenta desafíos en términos de percepción de calidad, reflejados en un bajo índice de satisfacción de familiares y usuarios. En la entrevista, el administrador destacó que factores como la falta de servicios adicionales, la limitada infraestructura y la ausencia de opciones de valor añadido contribuyen a una imagen desfavorable en comparación con otras residencias locales, que sí ofrecen servicios complementarios y modernas instalaciones. Este indicador no financiero es clave, ya que evidencia la necesidad de mejorar la propuesta de valor para satisfacer las expectativas de los familiares y reposicionar la residencia en el mercado.

A nivel nacional, el informe Condiciones de las Personas Adultas Mayores Residentes en Centros de Atención Residencial de Lima y Callao (Defensoría del Pueblo, 2023) señala que el 25% de las residencias geriátricas en Perú enfrenta problemas de ocupación y calidad de servicio por factores económicos e infraestructurales, respaldando la problemática identificada en el contexto de la Residencia Geriátrica Señor de los Milagros.

Además, la residencia tiene una participación de mercado del 10% en Santa Eulalia, frente a competidores como el Hogar San José de las Hermanitas, que lidera con un 25%. Este contexto subraya la urgencia de implementar estrategias para mejorar tanto la ocupación como la satisfacción del cliente, y asegurar la viabilidad de la residencia a largo plazo (Ver Anexo 1).

Capítulo 2: Identificación de las alternativas para la solución de la situación problemática

2.1. Marco teórico-conceptual

2.1.1. Revisión de antecedentes de investigación relacionados con la situación problemática.

Brazil et al. (2024), en su estudio publicado en *The Gerontologist*, ubicada en el cuartil 1 (Q1) según Scimago Journal & Country Rank, buscaron adaptar la intervención de apoyo a la decisión de los cuidadores familiares para su uso en diferentes países, evaluar el impacto en la satisfacción y la toma de decisiones de las familias e identificar los costos y condiciones de apoyo para la implementación de la intervención. Se identificaron temas relevantes para la implementación de la intervención en los hogares de ancianos, siendo los factores organizacionales, como el compromiso del personal y el liderazgo, cruciales para el éxito de la implementación. Se busca implementar una intervención de planificación anticipada de cuidados en hogares de ancianos, que incluya capacitación adaptada para el personal y los cuidadores familiares, estrategias para facilitar la comunicación entre el personal y las familias, y apoyo continuo a través de facilitadores externos para asegurar la correcta entrega de la intervención y fomentar un ambiente de confianza y colaboración. Concluyen que es importante la facilitación en el cambio de prácticas en los hogares de ancianos, como el apoyo del liderazgo y la capacidad del personal para integrar la intervención en su carga de trabajo, y así mejorar la calidad de atención y de vida de estas personas.

Poot et al. (2017), en su estudio publicado en *Inquiry (United States)*, ubicada en el cuartil 2 (Q2) según Scimago Journal Citation Reports, describen la implementación de

cuidados integrados para personas mayores en hogares de cuidado residencial. Los resultados indican que el implementar equipos de médicos generales, enfermeras, gerontólogos, farmacéuticos, entre otros, dentro de los hogares residenciales, acompañado de flexibilidad, apoyo y entrenamiento con un seguimiento y monitoreo continuos significan pasos valiosos para el desarrollo de la atención médica dentro de estos hogares. Concluyen que, dada la complejidad y la adaptación de este tipo de implementaciones, representa un desafío; sin embargo, el abordar y considerar los factores contextuales aunado a la implementación en sí misma puede garantizar que la atención brindada responda a las necesidades de las personas de edad avanzada.

Ko et al. (2018), en su estudio publicado en *INQUIRY: The Journal of Health Care Organization, Provision, and Financing*, ubicada en el cuartil 3 (Q3) según Journal Citation Reports, examinan los procesos de implementación de la tecnología de información en salud en los hogares de ancianos, lo cual mejora la seguridad, la calidad de la atención y la productividad del personal, su impacto en la fuerza laboral de estos centros y la evidencia relacionada con la calidad de la atención. Los resultados indican que estos centros no emplean un proceso sistemático para la implementación de esta tecnología, hay una falta de soporte tecnológico e infraestructura necesaria, como la conectividad inalámbrica, se tiene una baja inversión en la capacitación del personal actual y nuevo. Concluyen que, sin una inversión inicial en la implementación y capacitación de su fuerza laboral, los hogares de ancianos son propensos a obtener una mayor productividad y calidad de atención. Recomiendan que se creen mayores incentivos para la preparación, infraestructura y capacitación, con una mayor participación del personal de los hogares de ancianos en el diseño y la implementación

Favez et al. (2023), en su estudio publicado en *International Journal of Clinical Pharmacy*, ubicada en el cuartil 1 (Q1) según Scimago Journal & Country Rank, evalúan la organización y la infraestructura a nivel de instalaciones y unidades y su relación con los procesos de medicación en los hogares de ancianos en Suiza. Los resultados indican que un 93,2% de los hogares de ancianos participantes contaba con sistemas electrónicos de registros de salud como listas de medicamentos y verificaciones de interacciones, y de 10,2 al 46,3% tenían intercambios de datos electrónicos con socios externos, como farmacias o médicos. Concluyen que una alta proporción de los hogares de ancianos suizos ha implementado diversos procesos y estructuras que apoyan el uso y la seguridad de la medicación para los residentes; sin embargo, la colaboración con socios externos sigue siendo relativamente limitada.

Calhoun et al. (2006), en su estudio publicado en *Journal of Healthcare Management*, ubicada en el cuartil 2 (Q2) según Scimago Journal & Country Rank, analizan las prácticas de marketing actuales en el sector de hogares de ancianos, buscando entender cómo estas prácticas afectan la percepción y la elección de los consumidores en este sector específico. Los resultados indican que hay diversas estrategias de marketing utilizadas por los hogares de ancianos como publicidad en medios locales y digitales, uso de testimonios de residentes y familiares para construir confianza, participación en ferias de salud y eventos comunitarios para aumentar la visibilidad, y estrategias de marketing de contenido, por ejemplo, blogs y redes sociales, para educar a los consumidores sobre los servicios ofrecidos. Concluyen que las prácticas de marketing efectivas son cruciales para atraer a nuevos residentes y mantener la reputación de los hogares de ancianos, por lo que se debe tener un enfoque más centrado en el cliente, utilizando datos de mercado para adaptar las estrategias de marketing a sus necesidades y preferencias.

2.1.2 Investigación de las teorías y/o modelos vigentes que puedan utilizarse para enmarcar y/o analizar la situación problemática

La disminución de la demanda de los servicios de la Residencia Geriátrica Señor de los Milagros puede explicarse desde diversas teorías actuales, que ofrecen un marco conceptual para comprender los comportamientos de los clientes y las decisiones relacionadas con el uso de servicios geriátricos. A continuación, se presentan tres teorías vigentes que permiten analizar esta problemática.

- a) La Teoría del Comportamiento del Consumidor en Servicios de Salud, adaptada por Kotler y Keller (2018), destaca que los consumidores de servicios de salud, como los geriátricos, toman decisiones influenciadas por factores emocionales, sociales y económicos. Esta teoría subraya que los usuarios evalúan el riesgo percibido, los costos emocionales y el impacto social antes de adoptar un servicio. En el caso de los servicios geriátricos, la familia juega un papel crucial en la decisión de utilizar o no un centro especializado. Aplicada al caso de la Residencia Geriátrica Señor de los Milagros, este enfoque permite explicar por qué ciertas familias prefieren optar por el cuidado en el hogar, al percibir que los costos emocionales y financieros del traslado a una residencia son altos. Esto puede derivarse tanto de una percepción de falta de valor en el servicio, como de la resistencia cultural al uso de estos centros en lugar del cuidado familiar.

- b) La Teoría del Valor Percibido del Cliente, desarrollada por Kaur (2020), sostiene que los consumidores basan su decisión de compra en la percepción del valor que recibirán en relación con el costo. En el contexto de los servicios geriátricos, esta percepción incluye la calidad del cuidado, la confianza en los profesionales y el

bienestar general del adulto mayor. Para la Residencia Geriátrica Señor de los Milagros, este modelo proporciona una justificación clara para analizar la disminución de demanda. Si las familias no perciben un valor significativo en los servicios ofrecidos, es menos probable que opten por utilizarlos, especialmente si el costo es elevado en comparación con las alternativas caseras. Esto resalta la importancia de mejorar la percepción del servicio, no solo desde una perspectiva económica, sino también emocional y de calidad.

- c) La Teoría de la Conducta del Consumidor, según lo explica Coronado (2019), estudia cómo un consumidor busca maximizar su bienestar o utilidad, de acuerdo con su presupuesto y las restricciones de precios, considerando que, con un nivel de ingresos neto determinado, este tomará decisiones que le permitan alcanzar la mayor satisfacción posible. Es a través del análisis de este agente económico (consumidor) que hay un mejor entendimiento acerca de cómo los cambios en los precios y en los ingresos influyen notablemente en el comportamiento de compra de los consumidores. Dentro de una de las teorías del comportamiento del consumidor, se destaca la Teoría Económica de Alfred Marshall, la cual básicamente trata de que un individuo conoce lo que quiere consumir, vale decir, se informa sobre el producto y ello le otorga poder para elegir y satisfacer correctamente sus necesidades. En el contexto de la residencia geriátrica “Señor de los Milagros”, esta teoría proporciona información clave acerca de los factores que influyen en la decisión final del cliente cuando elige o no inscribir a su familiar de tercera edad para que se convierta en un residente y disfrute de los servicios ofrecidos.

Justificación del uso de las teorías en el análisis de la situación problemática

Las teorías mencionadas proporcionan un marco sólido para entender los desafíos a los que se enfrenta la Residencia Geriátrica Señor de los Milagros en la disminución de la demanda de sus servicios. El Comportamiento del Consumidor en Servicios de Salud (Kotler & Keller, 2018) permite justificar cómo las decisiones de las familias se ven afectadas por factores emocionales, económicos y sociales, explicando por qué los servicios geriátricos son vistos como una alternativa costosa y emocionalmente difícil de aceptar. Además, la Teoría del Valor Percibido del Cliente (Kaur, 2020) refuerza la importancia de la percepción de calidad en la decisión de usar un servicio. Si las familias no perciben un valor claro, es más probable que busquen distintas alternativas, lo que justifica la necesidad de mejorar la propuesta de valor de la residencia. Estas teorías, al ser vigentes y respaldadas por investigaciones recientes, permiten no solo comprender la situación actual, sino también plantear estrategias alineadas con los factores internos y externos que afectan la competitividad de la Residencia Geriátrica Señor de los Milagros.

2.2. Matriz FODA integrada (cruzado)

Tabla 4

Matriz FODA cruzado

Factores	Fortalezas(F)	Debilidades (D)
Oportunidades (O)	<p>Estrategia FO 1: Ampliación de Servicios Geriátricos Especializados. La inclusión de servicios como fisioterapia personalizada, asesoría nutricional y terapias ocupacionales permitirá a la residencia responder mejor a las necesidades específicas de los residentes, siguiendo las recomendaciones de Poot et al. (2017), que subrayan la importancia de cuidados integrados y un enfoque en equipos multidisciplinarios para mejorar la calidad de la atención en hogares geriátricos.</p> <p>Estrategia FO 2: Capacitación del personal para atención especializada. Esta medida garantiza que el equipo esté preparado para ofrecer servicios ampliados y especializados, asegurando una atención de calidad según los estudios de Brazil et al. (2024), quienes</p>	<p>Estrategia DO 1: Renovación de Infraestructura y Equipamiento Médico. Esta estrategia implica actualizar y mejorar las instalaciones para integrar tecnología de información en salud, como lo sugiere Ko et al. (2018), quien destaca la relevancia de la tecnología y los registros electrónicos para asegurar la calidad y seguridad de la atención.</p> <p>Optimización de la Infraestructura de Medicación. La actualización de los procesos y la infraestructura para la administración de medicamentos es crucial para la seguridad y eficacia en la residencia. Favez et al. (2023) enfatizan la necesidad de sistemas electrónicos de registros y la</p>

resaltan el impacto de la colaboración con socios externos capacitación en la satisfacción y para mejorar la atención. calidad de vida de los residentes y la mejora en la comunicación con sus familias.

Amenazas (A)

Estrategia FA 1: Realizar análisis de mercado y estudios de satisfacción del cliente. Estas acciones permitirán a la residencia ajustarse proactivamente a la competencia, garantizando así su sostenibilidad y resonando con las teorías de marketing y competitividad (Kotler & Keller, 2020).

Estrategia DA 1: Crear un plan de contingencia para enfrentar la disminución de la demanda. Esta estrategia busca fortalecer la resiliencia organizacional, alineándose con los modelos de gestión de crisis en el sector salud (Blanco Aspiazu, 2022).

Estrategia FA 2: Implementación de innovaciones tecnológicas en el cuidado de los residentes. Esta estrategia busca aprovechar las fortalezas tecnológicas y mejorar la calidad del servicio, conforme a las tendencias actuales en la administración de servicios de salud. La implementación de tecnologías de información en salud ha mostrado mejorar significativamente la seguridad y productividad en estos centros,

Estrategia DA 2: Evaluar y ajustar los precios de los servicios. Con esta estrategia se busca mantener la competitividad sin comprometer la calidad, apoyándose en teorías económicas sobre la fijación de precios en mercados de servicios (Kotler & Keller, 2020).

según Ko et al. (2018), quienes subrayan la importancia de contar con soporte técnico adecuado e infraestructura moderna para maximizar el impacto positivo en la atención geriátrica.

Nota. Adaptado de “Administración Estratégica”, por A. Thompson et al., (2012).

2.3 Identificación de alternativas de solución

Alternativa 1: Estrategia de ampliación de Servicios

Una estrategia clave para mejorar la competitividad y sostenibilidad de la Residencia Geriátrica Señor de los Milagros es la ampliación de sus servicios, enfocada en ampliar la oferta actual para satisfacer mejor las demandas del mercado local y diferenciarse de otras residencias en la región. Esta alternativa no solo busca fortalecer la competitividad, sino también mejorar la calidad del cuidado brindado a los residentes, adaptándose a sus necesidades cambiantes.

Se propone incorporar una gama de servicios adicionales especializados, tales como fisioterapia personalizada, asesoría nutricional y terapias ocupacionales. Estos servicios permitirán ofrecer un cuidado más holístico y diferenciado para los residentes, cubriendo aspectos tanto físicos como emocionales de su bienestar. Según Brazil et al. (2024), el compromiso del personal y el liderazgo son factores organizacionales esenciales para la implementación efectiva de intervenciones en hogares de ancianos. En este contexto, una intervención exitosa debe incluir capacitación adecuada y apoyo continuo al personal, creando un ambiente colaborativo que asegure la entrega de un servicio de calidad y fomente la confianza entre las familias y el personal. Así, la implementación de estos servicios especializados podría optimizar la satisfacción general de los residentes y sus familiares.

Este enfoque no solo responde a las exigencias de los residentes y sus familias, sino que también ayuda a la residencia a posicionarse como un referente de calidad en el mercado local. La integración de servicios complementarios crea una diferenciación estratégica frente a la competencia, lo que contribuiría no solo a la atracción de nuevos clientes, sino también a la retención de los actuales, generando un aumento en la demanda. Poot et al. (2017) destacan que la implementación de cuidados integrados, acompañada de apoyo y entrenamiento continuos, es un paso fundamental en la evolución de la atención en los hogares residenciales, y al enfocarse en aspectos tanto preventivos como de salud emocional, la residencia podría incrementar significativamente su valor diferencial.

Desde una perspectiva de gestión estratégica, la implementación de estos nuevos servicios requiere una planificación cuidadosa que asegure la sostenibilidad financiera de la residencia. Es necesario evaluar el impacto de los costos asociados con la incorporación de estos servicios y su implementación gradual, asegurando que se mantenga una estructura operativa eficiente. Ko et al. (2018) sugieren que el uso de tecnología de información en la salud y la inversión en la capacitación de la fuerza laboral pueden ser elementos clave para mejorar la calidad y productividad en los hogares de ancianos. En este sentido, la planificación de recursos y la inversión gradual en los nuevos servicios propuestos permitirían mantener los estándares de calidad sin afectar negativamente los costos.

En resumen, la estrategia de ampliación de servicios ofrece a la Residencia Geriátrica Señor de los Milagros la oportunidad de mejorar su competitividad y posicionamiento en el mercado local, a la vez que satisface de manera más efectiva las necesidades de los residentes y sus familias. Al ofrecer un cuidado más completo e individualizado, la residencia puede consolidar su reputación como líder en el cuidado geriátrico en la región, fortaleciendo así tanto su viabilidad operativa como su competitividad a largo plazo.

Alternativa 2: Renovación de Infraestructura y Equipamiento Médico para la Residencia Geriátrica Señor de los Milagros

La implementación de mejoras en la infraestructura y el equipamiento médico de la Residencia Geriátrica Señor de los Milagros es crucial para mantener su competitividad en el mercado y mejorar la calidad de los servicios ofrecidos. Actualmente, la residencia carece de monitores multiparamétricos que permitan un control exhaustivo de los signos vitales de los pacientes, lo que limita su capacidad para atender situaciones críticas y garantizar un seguimiento adecuado de los residentes con condiciones de salud más delicadas. Estos dispositivos médicos son esenciales en un entorno geriátrico, ya que permiten el monitoreo continuo de parámetros como la actividad cardíaca (ECG), la presión arterial no invasiva (NIBP) y los niveles de oxígeno en sangre (SpO2), aspectos fundamentales para el manejo adecuado de los adultos mayores.

En este contexto, se propone un plan de implementación progresiva de monitores multiparamétricos como parte de la estrategia de renovación del equipamiento. Inicialmente, se plantea la adquisición de un Monitor Multiparamétrico Portátil MINDRAY UMEC10, con un costo estimado entre 3,000 y 3,500 dólares. Este equipo ofrece un monitoreo constante de los parámetros mencionados, brindando una herramienta valiosa tanto para el personal técnico como para el administrador en la supervisión de la salud de los residentes. La adquisición del primer monitor se proyecta dentro de los próximos 7 meses, lo que permitirá iniciar el proceso de mejora tecnológica en la residencia.

Asimismo, se prevé la incorporación de un segundo monitor en un plazo de 12 meses. Este enfoque progresivo asegura que la residencia podrá ir ajustando sus recursos financieros de manera eficiente, evitando un impacto negativo en el flujo de caja. Finalmente, en un lapso de 2 años, se completaría la implementación con un tercer monitor, consolidando así la

capacidad del centro para ofrecer un monitoreo médico integral y continuo a sus pacientes. Esta inversión no solo mejorará la calidad del servicio, sino que también permitirá posicionar a la Residencia Geriátrica como un referente en el cuidado geriátrico de alta complejidad en el mercado local.

La recuperación de esta inversión podría gestionarse mediante un análisis financiero que considere opciones de financiamiento externo, como préstamos bancarios, evaluando plazos de 5 a 6 años para la amortización de la deuda. Sin embargo, la residencia deberá enfocarse en recuperar la inversión en un plazo menor, aproximadamente 3 años, mediante la mejora de la oferta de servicios y un incremento en la demanda. El uso de estos equipos podría justificar un ajuste en las tarifas o atraer nuevos clientes, dado que ofrecerían un valor diferencial frente a otras residencias o casas de reposo que no cuentan con este tipo de tecnología médica avanzada. Esto permitiría no solo la recuperación del capital invertido, sino también la generación de ingresos adicionales en el mediano plazo. La implementación de esta alternativa es esencial para garantizar que la residencia está equipada con la tecnología adecuada para enfrentar los desafíos médicos del futuro, asegurando tanto la sostenibilidad del negocio como la satisfacción de los clientes y sus familias.

Alternativa 3: Plan de Marketing Integral para la Residencia Geriátrica Señor de los Milagros.

El Plan de Marketing tiene como objetivo reposicionar la Residencia Geriátrica Señor de los Milagros en el mercado local de Santa Eulalia, incrementando su visibilidad mediante estrategias de branding y alianzas con entidades locales, así como el uso de campañas digitales. Este plan se centrará en la segmentación efectiva de mercados, la diferenciación de servicios, y el apoyo al deporte local como herramienta clave para aumentar el reconocimiento de la residencia geriátrica.

Análisis del Mercado y Segmentación

La segmentación de mercado es fundamental para identificar los grupos objetivo que podrían estar interesados en los servicios especializados de la residencia. Es importante diseñar segmentos que no solo reflejen las necesidades del mercado, sino que también permitan una posterior evaluación mediante herramientas estadísticas como SPSS. De acuerdo con Kotler y Keller (2020), segmentar es dividir el mercado en grupos más pequeños y homogéneos que se puedan abordar de manera efectiva. En este caso, una segmentación potencial puede incluir:

- Familias con adultos mayores que requieran atención médica especializada.
- Familias con disponibilidad financiera que valoren la tecnología avanzada en el cuidado geriátrico.
- Adultos mayores con enfermedades crónicas que busquen servicios integrales.
- Segmento geográfico local de Santa Eulalia que prefiera servicios cercanos y de confianza.

Medidas propuestas

Implementar encuestas y entrevistas para recopilar datos sociodemográficos y psicográficos de las familias locales, lo que permitirá crear una base de datos robusta que facilite el análisis posterior con herramientas como SPSS. Definir los segmentos más atractivos para orientar campañas de marketing con mensajes específicos, resaltando las fortalezas de la residencia, como el monitoreo médico y la atención personalizada. En conjunto con la evaluación del rendimiento de los segmentos a través de análisis estadísticos para ajustar las estrategias de acuerdo con los resultados obtenidos.

Propuesta de Valor y Diferenciación

La residencia debe diferenciarse ofreciendo servicios que combinen tecnología avanzada con un enfoque personalizado en el cuidado geriátrico. Esto atraerá tanto a las familias preocupadas por la salud de sus seres queridos como a aquellas que busquen una atención integral. En el sector de hogares de ancianos, como destacan Calhoun et al. (2006), es crucial que las prácticas de marketing estén centradas en el cliente y respondan a sus necesidades específicas. La diferenciación de la residencia puede enfocarse en:

- Uso de tecnología avanzada (monitores de salud) para mejorar la seguridad de los residentes.
- Programas recreativos y de bienestar mental, que ofrezcan un cuidado holístico y contribuyan a una experiencia positiva para los residentes y sus familias.

Medidas propuestas

Comunicar de manera clara las ventajas competitivas de la residencia en las campañas de marketing, destacando cómo el monitoreo de salud avanzado y los programas de bienestar mental generan un entorno seguro y confortable.

Crear una narrativa diferenciadora basada en la tecnología y el cuidado integral, que sea fácil de recordar y comunicar a través de los distintos canales de marketing.

Estrategia de Branding y Alianzas Estratégicas con Equipos Locales

La estrategia de branding se enfocará en renovar la imagen de la residencia, asociándola con valores de modernidad, cuidado especializado y compromiso con la comunidad. Según Calhoun et al. (2006), el uso de prácticas de marketing, como la participación en eventos comunitarios y la creación de contenido para educar a los consumidores, resulta efectivo para mejorar la percepción de los hogares de ancianos. Para maximizar el alcance, se sugiere apoyar el deporte local y promocionar la marca en eventos y equipos de la zona, como el Atlético Minero, actualmente en las fases finales de la Copa Perú. Esta alianza puede aumentar significativamente la visibilidad de la residencia en la región.

Medidas propuestas

- Patrocinar al Atlético Minero de Matucana durante los partidos locales, colocando la marca en la publicidad estática dentro del estadio y en los uniformes del equipo. Esto posicionará a la residencia como una entidad comprometida con la comunidad de Huarochirí.
- Negociar espacios publicitarios en medios locales durante las transmisiones de los partidos del Atlético Minero de Matucana, alcanzando así a un público más amplio que sigue al equipo.
- Apoyar a deportistas locales destacados mediante becas o premios, asociando la residencia con el bienestar y la promoción de estilos de vida saludables.
- Realizar activaciones promocionales en eventos deportivos, distribuyendo folletos informativos y ofreciendo descuentos especiales a las familias que asistan a los partidos y se interesen en los servicios de la residencia.

Estrategia Digital y Promocional

La presencia digital también será crucial para posicionar la residencia ante un público más amplio. Las plataformas digitales permiten segmentar a los clientes potenciales y dirigir campañas personalizadas, generando un mayor retorno de inversión. Calhoun et al. (2006) destacan que el marketing digital y la promoción en redes sociales son herramientas eficaces en el sector de hogares de ancianos, especialmente cuando se emplean para construir confianza a través de contenido educativo y testimonios de residentes y sus familiares. En el caso de la residencia, esta estrategia puede ayudar a crear una narrativa sólida que resalte el compromiso con la salud y el bienestar de los residentes.

Medidas propuestas

- ❖ Crear una página web optimizada y actualizada, con secciones que resalten los servicios especializados, videos de testimonios y una galería de las instalaciones, ofreciendo una visión completa y confiable de la residencia.
- ❖ Implementar campañas publicitarias pagadas en Google Ads y redes sociales, orientadas al segmento objetivo, que resalten los beneficios tecnológicos y los programas de bienestar integral ofrecidos por la residencia.
- ❖ Establecer una presencia activa en redes sociales como Facebook e Instagram, donde se publiquen actualizaciones sobre los eventos deportivos patrocinados por la residencia y las mejoras en los servicios ofrecidos, generando así una conexión continua y directa con la comunidad.

Capítulo 3: Discusión de la alternativa Elegida e Implicancias de Dicha Decisión

Este capítulo tiene como objetivo justificar la alternativa seleccionada para abordar la disminución en la demanda de servicio de cuidado geriátrico en la Residencia Geriátrica Señor de los Milagros. Se realizará un análisis comparativo de las distintas alternativas de solución propuestas, seguido de una discusión sobre las implicancias de la decisión adoptada en la organización.

Los indicadores financieros y no financieros propuestos están alineados con los objetivos estratégicos de la Residencia Geriátrica Señor de los Milagros, que buscan consolidar la competitividad a largo plazo y asegurar una ocupación estable, aprovechando tanto las oportunidades del mercado como las fortalezas internas.

En el ámbito financiero, el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR) se emplean para medir la viabilidad de las inversiones necesarias para implementar estrategias clave, como la Ampliación de Servicios Geriátricos Especializados (Estrategia FO 1) y la Implementación de Innovaciones Tecnológicas (Estrategia FA 2). Estas iniciativas no solo son financieramente viables, sino que además responden al objetivo estratégico de asegurar la sostenibilidad y el crecimiento de la residencia, captando nuevas demandas y reforzando su competitividad frente a otros centros locales.

El Índice de Ocupación, como indicador no financiero, permite proyectar el impacto de las estrategias en la capacidad de respuesta a la demanda, particularmente en estrategias como Renovación de Infraestructura y Equipamiento Médico (Estrategia DO 1) y Optimización de la Infraestructura de Medicación (Estrategia DO 2), donde se busca fortalecer la oferta

mediante actualizaciones tecnológicas y capacitación del personal. Este indicador ayuda a gestionar eficazmente la capacidad instalada, asegurando que la residencia pueda maximizar la ocupación y, en consecuencia, generar una mayor lealtad entre los clientes actuales, cumpliendo con el objetivo estratégico de mejorar la experiencia del residente y atraer nuevos clientes.

Desde la perspectiva de la matriz FODA, estos indicadores refuerzan las estrategias de transformación de fortalezas en oportunidades. Por ejemplo, la Ampliación de Servicios Geriátricos Especializados (Estrategia FO 1) tiene como objetivo mejorar la percepción de calidad del servicio, evaluando su impacto en la satisfacción de los residentes y en la ocupación. Asimismo, el análisis financiero se convierte en una herramienta clave para gestionar los riesgos y amenazas identificados. Esto se ve reflejado en el Plan de Contingencia ante la Disminución de la Demanda (Estrategia DA 1), que refuerza la resiliencia organizacional frente a las fluctuaciones en la demanda. Aquí, los indicadores financieros permiten validar la sostenibilidad de las alternativas planteadas, mientras que los indicadores no financieros proporcionan una visión de largo plazo sobre el comportamiento del mercado y las preferencias de los clientes.

En conjunto, la integración del VAN, la TIR y el Índice de Ocupación no solo cumple con los objetivos estratégicos de sostenibilidad y expansión, sino que también se alinea con la matriz FODA integrada. Esto permite una toma de decisiones fundamentada en datos, fortaleciendo así la competitividad de la Residencia Geriátrica Señor de los Milagros en un entorno en constante cambio.

3.1 Análisis Comparativo de las Alternativas Identificadas y Selección

a) Viabilidad de las Alternativas

Alternativa 1: Implementar una ampliación de servicios en la Residencia Geriátrica Señor de los Milagros es viable desde un enfoque de atención integral, como lo indica el estudio de Brazil et al. (2024), que subraya la importancia del liderazgo y del compromiso del personal en la implementación de intervenciones de cuidado avanzadas. Al incorporar servicios de fisioterapia, asesoría nutricional y terapias ocupacionales, se responde a una creciente demanda de atención holística que satisface tanto las necesidades físicas como emocionales de los residentes. Además, la capacitación adecuada para el personal y el apoyo de asesores en geriatría facilitarían la adaptación de estos servicios sin afectar la calidad de atención, reflejando un compromiso con la satisfacción del residente y sus familiares.

Alternativa 2: La renovación es fundamental para mantener la competitividad de la residencia. Contar con una infraestructura moderna y adecuadamente presentada genera una percepción de seguridad y bienestar en los familiares, fortaleciendo su confianza en la residencia. Un entorno en buen estado, además de brindar comodidad a los residentes, muestra el compromiso de la organización con la calidad y el respeto hacia quienes viven y visitan el espacio. Por otro lado, la adquisición de monitores multiparamétricos permitirá un control exhaustivo de los signos vitales, lo que es crucial para asegurar una respuesta rápida en situaciones críticas y para el seguimiento detallado de residentes con condiciones de salud delicadas. Estas inversiones cumplen con las normativas de calidad exigidas por los organismos de salud en Perú y contribuyen a la diferenciación de la residencia en el sector local.

Alternativa 3: La implementación de un Plan de Marketing Integral representa una estrategia clave para el crecimiento y la sostenibilidad de la Residencia Geriátrica Señor de los Milagros. Este plan surge de un análisis estratégico exhaustivo, reflejado en nuestra matriz FODA, en la que se identifican fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, y de la cual se derivan acciones estratégicas inmediatas, como la ampliación de servicios y la renovación de infraestructura. Con los recursos disponibles y una capacidad de inversión adecuada, la residencia se encuentra en condiciones de ejecutar este plan, que no solo ayudará a visibilizar sus servicios, sino que también permitirá proyectar una imagen de confianza y modernización en el cuidado geriátrico.

Para fortalecer el posicionamiento de la residencia, un Plan de Marketing Integral se presenta como una alternativa de alto valor estratégico, tal como se menciona en el estudio de Calhoun et al. (2006), quienes destacan el rol del marketing en la consolidación de la imagen de los centros de salud. Un enfoque integral no solo incrementa la visibilidad y atracción de nuevos clientes, sino que también permite proyectar una imagen organizacional que resalta los valores de calidad y cuidado humano. Las campañas digitales y actividades de comunicación en redes sociales pueden resaltar las ventajas de los nuevos servicios y espacios renovados, mejorando la percepción pública de la residencia en comparación con otros competidores locales.

b) Adaptabilidad e impacto en la organización

Alternativa 1: Implementar una ampliación de servicios en la Residencia Geriátrica Señor de los Milagros implica un impacto significativo tanto en la atracción de nuevos clientes como en la reestructuración organizacional para responder a las necesidades de los residentes.

Esta incorporación busca captar más clientes al ofrecer un rango amplio de servicios, no solo enfocados en el cuidado básico, sino en actividades y servicios específicos para el beneficio del adulto mayor.

La implementación de estos servicios requiere personal calificado, y la residencia ha calculado los costos de sueldos. Estos costos han sido evaluados dentro del presupuesto disponible de la residencia, por lo que se considera viable la incorporación de dicho personal. Asimismo, la infraestructura actual cuenta con espacios que pueden adaptarse a las actividades propuestas, lo que permite implementar estos cambios sin necesidad de una inversión adicional en ampliación de áreas físicas. Esta estrategia no solo responde a la demanda de servicios más completos, sino que también implica decisiones de inversión por parte de la gerencia, quien se ha mostrado dispuesta a realizar los desembolsos necesarios para atraer y mantener personal especializado.

La implementación de una gama ampliada de servicios implica un impacto tanto en la estructura organizativa como en la percepción de los clientes, similar a lo que mencionan Poot et al. (2017) sobre los cuidados integrados en residencias geriátricas. La integración de servicios especializados exige un equipo multidisciplinario, cuya colaboración y flexibilidad es crucial para adaptarse a las necesidades de los residentes.

Además, estos cambios reflejan una innovación estratégica que puede diferenciar a la residencia en el mercado, atrayendo a un público que busca servicios de calidad que garanticen una experiencia de atención completa.

Alternativa 2: Esta segunda alternativa se enfoca en la modernización de la infraestructura de la residencia, lo que tendrá un efecto significativo en la capacidad de respuesta ante emergencias médicas. Este enfoque no solo beneficiará al personal, proporcionándole herramientas y espacios adecuados para su labor, sino que también creará un entorno más seguro y cómodo para los residentes. La mejora en la infraestructura puede incluir la implementación de tecnologías de monitoreo de salud, como sistemas de monitorización que tienen un costo aproximado de \$3,500 dólares, y la optimización de los espacios comunes. Para asegurar la efectividad de estos avances, será crucial que el personal reciba capacitación en el uso del nuevo equipo y en la interpretación de los datos generados, con un costo estimado de \$500 dólares. Esto garantiza una respuesta adecuada en situaciones críticas. Además, será necesario verificar que el centro cuente con las conexiones eléctricas y de red adecuadas para soportar la nueva tecnología. Implementar un proceso de monitoreo efectivo es esencial; por ejemplo, si un paciente experimenta un deterioro en su salud, contar con equipos que registren y alerten sobre estos cambios en tiempo real puede marcar la diferencia entre una intervención oportuna y una situación crítica. Esta modernización impactará en la empresa en varios aspectos: primero, en la optimización de los procesos internos; segundo, en la capacitación del personal; y tercero, en la necesidad de evaluar si la infraestructura actual permite la integración de estas tecnologías y si esto está contemplado en la evaluación financiera del proyecto. Al invertir en un entorno moderno y funcional, la residencia no solo aumentará su competitividad, sino que también sentará las bases para un crecimiento sostenible a largo plazo, adaptándose a las necesidades cambiantes de su población objetivo.

Alternativa 3: Para posicionar a la Residencia Geriátrica Señor de los Milagros en el mercado local de manera efectiva, el Plan de Marketing Integral contempla no solo la atracción de nuevos clientes, sino también la consolidación de una imagen organizacional robusta y

alineada con nuestros valores de calidad y calidez en el cuidado geriátrico. Si bien la estrategia inicial está planteada, la incorporación de una empresa consultora permitirá no solo ejecutar estas acciones, sino también adaptar y optimizar las tácticas a partir de estudios de mercado actualizados y tendencias sectoriales relevantes. De esta forma, el plan de marketing no solo asegurará una visibilidad sostenida, sino que también integrará un enfoque de comunicación significativa y experiencia. Un aspecto central será la adecuación de los espacios recién renovados, como el área de esparcimiento al aire libre, donde podrán realizarse eventos y actividades de bienestar que resalten el compromiso de la residencia con la salud integral de sus residentes. Las campañas digitales y los contenidos en redes, en este sentido, no serán simples publicaciones, sino que buscarán captar la esencia del entorno seguro y acogedor de la residencia. Desde videos educativos sobre envejecimiento saludable, liderados por profesionales, hasta demostraciones en vivo del entorno y el equipo humano dedicado, el objetivo es crear una comunicación que refuerce el valor emocional y tangible de nuestros servicios.

Este enfoque permitirá a la residencia diferenciarse de la competencia local, cuya estrategia de marketing suele centrarse en infraestructura nueva y actividades generales. Al mostrar en detalle las particularidades de nuestro modelo de atención y el compromiso con el bienestar integral, se fortalecerá el vínculo con el público objetivo, proyectando una residencia que no solo ofrece un espacio físico, sino un entorno humanizado y un alto estándar de calidad.

c) Costos y recursos requeridos

Alternativa 1: Estrategia de Ampliación de Servicios

1. Costo total de implementación de Servicios

Para ofrecer los nuevos servicios de fisioterapia, nutrición y terapia ocupacional, se requerirá una inversión en equipo y materiales, de S/ 55,000, incluyendo un 10% adicional para imprevistos. A continuación, se presentan los detalles:

Tabla 5

Costo Total de implementación básica de servicios

Concepto	Costo Estimado (S/)
Equipamiento para fisioterapia (aparatos, herramientas)	S/ 20,000.00
Materiales para terapias ocupacionales	S/ 10,000.00
Insumos para asesoría nutricional (dietas personalizadas)	S/ 5,000.00
Costos de mantenimiento e insumos adicionales	S/ 10,000.00
Costos administrativos (gestión de los nuevos servicios)	S/ 5,000.00
Costo Subtotal	S/ 50,000.00

Nota. Se suma un 10% de costos adicionales para imprevistos (por ejemplo, mantenimiento adicional o reemplazo de equipos), lo cual suma S/ 5,000. Por lo tanto, el costo total de la implementación básica de servicios es S/ 55,000.

2. Costos por Contrato de Instalación y Software

Para la instalación de los equipos y el software de gestión, se incluirán costos anuales de S/ 1,200. Este gasto adicional está considerado en la inversión inicial y asegura que los servicios estarán plenamente operativos.

Tabla 6

Costo total del contrato

Concepto	Costo (S/)
Contrato para instalación de equipos o software de gestión	S/ 1,200.00
Total, Costos por Contrato	S/ 1,200.00

Nota. El costo incluye el costeo único.

3. Costo Total por Inversión de la alternativa

Esta categoría incluye los costos directos asociados con la provisión de los nuevos servicios, como la fisioterapia personalizada, asesoría nutricional y terapias ocupacionales. Los principales gastos en este rubro son:

Tabla 7

Costo inversión inicial total de alternativa 1

Costos	Costo Inversión Inicial
Implementación/producción de los servicios	S/ 55,000.00
Costos por contrato	S/ 1,200.00
Total	S/ 56,200.00

Nota. Los costos fueron estimados en conjunto con el área administrativa.

4. Costo Total Sueldos y Capacitación de personal

La siguiente tabla detalla los costos anuales de sueldos y capacitación para el personal requerido en la implementación de los nuevos servicios. Estos gastos reflejan tanto el salario base de las técnicas necesarias para atender a tres pacientes adicionales, como los costos de capacitación continua para asegurar el mantenimiento de altos estándares de calidad.

Tabla 8

Costo anual de sueldos y capacitación para la alternativa 1

Concepto	Descripción	Costo
Sueldos anuales de técnica	Salario mensual base (S/ 1,300) multiplicado por factor de beneficios sociales (1.4372) y 12 meses.	S/ 22,628.40
Capacitación anual	Costo mensual de capacitaciones (S/ 600) multiplicado por 12 meses.	S/ 7,200

Nota. Los sueldos fueron estimados en base a las obligaciones legales que establece el estado y consultado con la administración.

El cálculo considera un salario mensual base de **S/ 1,300**, ajustado con un factor de **1.4372** para incluir beneficios sociales obligatorios (como CTS y otros beneficios). Este monto se multiplica por 12 meses para obtener el costo anual de cada técnica, proporcionando una estimación precisa de los sueldos a desembolsar.

Además, para la realización del flujo de caja proyectado de la alternativa número 1 se calculó tomando en cuenta una TIR proyectada de 34.8% la cual indica que el proyecto generaría una rentabilidad superior al mínimo esperado por los accionistas, que, según la

entrevista de profundidad, esperan un retorno en el rango del 20% al 35%. Este dato permite evaluar si la inversión cumple con sus expectativas y, en este caso, demuestra que se encuentra al nivel de rentabilidad deseado.

Figura 4

Flujo de caja proyectado de la alternativa 1

	alternativa 1					
Detalle	0	1	2	3	4	5
Inversion	-56,200.00					
Ingresos		28,800.00	76,800.00	76,800.00	76,800.00	76,800.00
Egresos:						
Personal		-22,420.32	-22,420.32	-22,420.32	-22,420.32	-22,420.32
Capacitación		-7,200.00	-7,200.00	-7,200.00	-7,200.00	-7,200.00
Otros gastos		-6,000.00	-6,000.00	-6,000.00	-6,000.00	-6,000.00
Fujos netos	-56,200.00	-6,820.32	41,179.68	41,179.68	41,179.68	41,179.68
TIR =	34.8%					
VAN =	56,267.02					0.10

5. Análisis Flujo de caja Proyectado

El flujo de caja proyectado muestra el impacto financiero de esta alternativa a lo largo de un periodo de cinco años. Con una inversión inicial de S/ 56,200, se proyecta una rentabilidad interna (TIR) de 34.8% y un Valor Actual Neto (VAN) de S/ 56,267.02, lo que indica que esta estrategia es financieramente viable y generará beneficios a largo plazo. Estos resultados confirman que la inversión será sostenible y beneficiosa para la organización, cubriendo los costos proyectados y generando ingresos adicionales que asegurarán la competitividad de la residencia.

Alternativa 2: Renovación de Infraestructura y Equipamiento Médico para la Residencia Geriátrica Señor de los Milagros

1. Costo Total de producción

Para implementar la renovación de Infraestructura y Equipamiento Médico en la Residencia Geriátrica Señor de los Milagros, se ha estimado una inversión inicial de S/ 66,500. Este monto cubre la adquisición de dos equipos médicos de tipo MID RATE, así como los gastos asociados a su instalación y adecuación en el centro. A continuación, se detalla la composición de la inversión:

Tabla 9

Costo de producción alternativa 2

Concepto	Costo (S/)
Equipos médicos MID RATE (3 unidades)	44,400
Transporte y entrega de equipos	3,000
Instalación técnica de equipos	7,500
Costo Total Producción	54,900

Nota. Los datos fueron obtenidos de cotizaciones de mercado actual (2024) y consulta con proveedores.

2. Costo de adaptación de infraestructura

Para el cálculo de este gasto se estimaron los precios en el mercado de productos como, inmueble médico y accesorios del mismo rubro para la complementación de la residencia en este ámbito, así mismo se sumó un refaccionamiento de algunas áreas en la residencia geriátrica que necesitarían de un mantenimiento.

Tabla 10*Costo total de nueva infraestructura*

Concepto	Costo (S/)
Adaptación de infraestructura para los nuevos equipos MIDRATE	S/ 12,000.00
Total, Costos por Contrato	S/ 12,000.00

Nota. Costeo basado en el cálculo de mejoras y acondicionamiento para la segunda alternativa.

3. Costo por Inversión de la alternativa

Tabla 11*Costo Inversión inicial total de Alternativa 2*

Costos	Costo Inversión Inicial
Costo Total de producción	S/ 54,900.00
Adecuación de infraestructura	S/ 12,000.00
Total	S/ 66,900.00

Nota. Información basada en precios del mercado local para la producción de la alternativa como para la nueva infraestructura a incorporar.

4. Determinación del costo total de Sueldos y Gastos diversos

La siguiente tabla muestra los costos anuales para la nueva contratación y la capacitación de personal, esenciales para sostener la ampliación de los servicios. Estos gastos comprenden la diferencia salarial entre una técnica actual y la nueva enfermera que se integrará al equipo, junto con los gastos de capacitación continua, los cuales son necesarios para mantener los estándares de calidad en el cuidado de los residentes.

Tabla 12*Costo anual de sueldos y capacitación para la alternativa 2*

Concepto	Descripción	Costo
Diferencia de sueldo por nueva Enfermera	Diferencial del salario mensual base (S/ 500) multiplicado por factor de beneficios sociales (1.4372) y 12 meses.	S/ 8,623.40
Otros gastos	Costo mensual de capacitaciones (S/ 300) multiplicado por 12 meses.	S/ 3,600

Nota. La información se basó en cotizaciones salariales local y requisitos de capacitación para el personal de enfermería.

Para el cálculo del salario anual de la nueva enfermera, se considera un diferencial de S/ 500 respecto al sueldo de una técnica actual, el cual se ajusta utilizando un factor de **1.4372** que incluye beneficios sociales obligatorios, como CTS y otros beneficios. Multiplicado por 12 meses, este valor totaliza los costos anuales estimados para cubrir la contratación.

En adición, para la realización del flujo de caja proyectado de la segunda alternativa se calculó la misma tomando en cuenta la TIR proyectada de 21.8% la cual indica que el proyecto generaría una rentabilidad superior al mínimo esperado por los accionistas, que, según la entrevista de profundidad, esperan un retorno en el rango del 20% al 35%. Este dato permite evaluar si la inversión cumple con sus expectativas y, en este caso, demuestra que se encuentra al nivel de rentabilidad deseado.

Figura 5

Flujo de caja proyectado Alternativa 2

A2						
Detalle	0	1	2	3	4	5
Inversión	-66,900.00					
Ingresos		16,200.00	43,200.00	43,200.00	43,200.00	43,200.00
Egresos:						
Personal		-8,623.20	-8,623.20	-8,623.20	-8,623.20	-8,623.20
Otros gastos		-3,600.00	-3,600.00	-3,600.00	-3,600.00	-3,600.00
Flujos netos	-66,900.00	3,976.80	30,976.80	30,976.80	30,976.80	30,976.80

TIR= 21.8%

VAN= 25,980.99

0.10

Nota. Basado en proyecciones financieras para la estrategia de renovación de infraestructura y equipamiento médico.

5. Análisis Flujo de caja Proyectado

En la Figura 5, se presenta el flujo de caja proyectado para la alternativa 2, que cubre un periodo de cinco años. Con una inversión inicial de S/ 66,900, esta alternativa proyecta una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 21.8% y un Valor Actual Neto (VAN) de S/ 25,980.99 al considerar una tasa de descuento del 10%. Estos indicadores sugieren que esta inversión es financieramente viable y que generará beneficios significativos para la residencia en el largo plazo, contribuyendo a su competitividad en el mercado local.

Alternativa 3: Plan de Marketing Integral para la Residencia Geriátrica Señor de los Milagros

1. Costo Total de Servicio Requerido

Para implementar el Plan de Marketing Integral en la Residencia Geriátrica Señor de los Milagros, se ha estimado una inversión inicial de S/ 65,000. Este monto cubre las campañas de publicidad, el diseño de material promocional y la inversión en herramientas digitales para aumentar la visibilidad de la residencia. A continuación, se detalla la composición de la inversión:

Tabla 13

Costos de Servicio requerido para el plan de marketing integral

Concepto	Costo (S/)
Campañas publicitarias en redes y medios	S/ 25,000.00
Material gráfico y promocional	S/ 20,000.00
Herramientas y plataformas digitales	S/ 15,000.00
Participación en ferias y eventos locales	S/ 5,000.00
Costo Total de Servicio Requerido	S/ 65,000.00

Nota. Se consideraron precios del mercado actual y consulta con proveedores.

2. Costo de Adaptación de Infraestructura

Para complementar el plan de marketing, se ha considerado una pequeña adecuación en la infraestructura de la residencia con el fin de optimizar la experiencia de los visitantes y potenciales clientes que deseen conocer el centro. Este gasto contempla la adaptación de un área de recepción para brindar una imagen profesional y acogedora.

Tabla 14*Costos de adaptar infraestructura*

Concepto	Costo (S/)
Mejoras en el área de recepción y visita	S/ 10,000.00
Costo Total por Adecuación de Infraestructura	S/ 10,000.00

Nota. Costo adecuado a un promedio en el mercado en base a consulta externa.

3. Costo por Inversión de la alternativa

Tabla 15*Costo Inversión inicial total de Alternativa 3*

Costos	Costo Inversión Inicial
Costo Total de Producción	S/ 65,000.00
Costo de adaptación de infraestructura	S/ 10,000.00
Total	S/ 75,000.00

Nota. Información basada en estimaciones de agencias publicitarias y costos actuales en medios digitales.

4. Determinación del costo total de Sueldos y Gastos diversos

Para la implementación efectiva del plan de marketing, se estiman costos relacionados con el personal y otros gastos recurrentes. Este presupuesto considera el pago de sueldos del equipo involucrado en la ejecución del plan, así como otros insumos necesarios para mantener las estrategias de marketing activas y en constante mejora. La siguiente tabla muestra el desglose de estos gastos:

Tabla 16*Costo anual de sueldos y gastos relacionados para la alternativa 3*

Concepto	Descripción	Costo
Sueldo anual de 2 nuevas técnicas	Salario de 1 nuevas técnicas en enfermería(S/ 1300) multiplicado por factor de beneficios sociales (1.4372) y 12 meses multiplicado por 2 .	S/ 44,840.64
Otros gastos	Costo mensual de gastos relacionados (S/ 500) multiplicado por 12 meses.	S/ 3,600.00

Nota. Cotizaciones estimada en base a información local y gastos diversos acordes a las 2 nuevas técnicas.

La estimación del salario considera un sueldo que simboliza el pago de dos nuevas técnicas en enfermería, el cual se ve ajustado con un factor de **1.4372** para incluir beneficios sociales obligatorios (como CTS y otros beneficios). Este monto se multiplica por 12 meses para obtener el costo anual de cada técnica en enfermería, proporcionando una estimación precisa de los sueldos a desembolsar.

De igual forma que en alternativas anteriores se realizó el flujo de caja proyectado en la cual se tomó en cuenta una TIR proyectada de 34.8% la cual indica que el proyecto generaría una rentabilidad superior al mínimo esperado por los accionistas, que, según la entrevista de profundidad, esperan un retorno en el rango del 20% al 35%. Este dato permite evaluar si la inversión cumple con sus expectativas y, en este caso, demuestra que se encuentra al nivel de rentabilidad deseado.

Figura 6

Flujo de caja proyectado para la tercera alternativa

.A3						
Detalle	0	1	2	3	4	5
Inversión	-75,000.00					
Ingresos		19,200.00	96,000.00	96,000.00	96,000.00	96,000.00
Egresos:						
Personal		-44,840.64	-44,840.64	-44,840.64	-44,840.64	-44,840.64
Otros gastos		-6,000.00	-6,000.00	-6,000.00	-6,000.00	-6,000.00
Flujos netos	-75,000.00	-31,640.64	45,159.36	45,159.36	45,159.36	45,159.36

TIR= 23.8%

VAN= 51,862.60

0.10

5. Análisis Flujo de caja Proyectado

La Tabla 19 a continuación muestra el flujo de caja proyectado para la alternativa 3, en un horizonte de seis años. Con una inversión inicial de S/ 75,000, se espera una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 23.8% y un Valor Actual Neto (VAN) de S/ 51,862.60 con una tasa de descuento del 10%. Los ingresos estimados reflejan los beneficios financieros de las campañas de marketing, mientras que los gastos incluyen sueldos y otros costos asociados con la ejecución y mantenimiento del plan.

c) Plazos e indicadores

Cada alternativa debe medirse mediante indicadores clave de desempeño (KPI), que permitirán evaluar su efectividad en plazos específicos. Los KPIs se centran en áreas estratégicas como la satisfacción del cliente, la demanda de servicios y la eficiencia operativa.

Tabla 17*Matriz de indicadores de rendimiento de cada alternativa*

Alternativa	Tipo de KPI	KPI	Objetivo	Plazo
Ampliación de Servicios	Cuantitativo	Número de Nuevos Pacientes	Mejorar la satisfacción al 85%	Primer Año
	Financiero	Incremento de Ingresos	Aumentar el uso de nuevos servicios en un 20%	Anual
Renovación de Infraestructura y E.	Cuantitativo	Número de Nuevos Pacientes	Reducir en un 20% los tiempos de respuesta	Segundo Año
	Financiero	Incremento de Ingresos	Mejorar evaluación de confort al 90%	Anual
Plan de Marketing Integral	Cuantitativo	Número de Nuevos Pacientes	Incrementar consultas en un 25%	Segundo Año
	Financiero	Incremento de Ingresos	Aumentar la conversión de consultas en un 15%	Anual

Nota. La matriz de indicadores evalúa los mismos KPI's para las tres alternativas con un periodo de tiempo cercano para la evaluación del caso.

Cada alternativa contribuye a los ingresos con flujos proyectados específicos y medibles, permitiendo una evaluación clara de su impacto en la sostenibilidad financiera de la residencia.

La alternativa de ampliación de servicios se centra en incrementar la oferta de atención personalizada. En el primer año, se prevé captar cuatro nuevos pacientes en los últimos cuatro meses, lo que generará ingresos anuales de 28,800 soles en el primer año y alcanzará los 76,800

soles anuales a partir del segundo. Además, se proyecta un aumento en la tasa de satisfacción de los residentes, que se traduce en una mejora de la reputación del centro y su competitividad en el mercado local.

En el caso de la renovación de Infraestructura y Equipamiento. La modernización de las instalaciones y adquisición de nuevo equipamiento permitirá mejorar la comodidad y eficiencia operativa. En el segundo año, se proyecta una captación de dos pacientes adicionales por mes, generando ingresos de 43,200 soles anuales, un aumento considerable que contribuirá a la estabilidad financiera de la residencia. Esta estrategia no solo busca aumentar la captación de nuevos residentes, sino que también optimiza la capacidad de la residencia para adaptarse a las demandas de servicios especializados.

En el caso del plan de marketing integral se espera aumentar la visibilidad de la residencia en el mercado, mejorando la tasa de conversión de consultas a residentes permanentes. En el segundo año, se prevé la captación de cinco pacientes nuevos mensuales,

alcanzando ingresos adicionales de 96,000 soles anuales. Esta estrategia incluye un seguimiento constante en redes sociales y campañas de difusión, que fomentarán la percepción positiva del centro y atraerán un mayor volumen de consultas, de las cuales un 15% se convertiría en pacientes activos.

Matriz Ponderada de Ventajas y Desventajas para Cada Alternativa

La siguiente matriz evalúa las ventajas y desventajas de cada alternativa según las dimensiones de viabilidad, impacto organizacional, costos, plazos, y recursos requeridos,

incluyendo además indicadores financieros y no financieros. Cada criterio se pondera de acuerdo con su importancia relativa en el contexto de la Residencia Geriátrica Señor de los Milagros.

Tabla 18

Matriz ponderada de ventajas y desventajas

Criterio	Alternativa 1: Ampliación de Servicios	Alternativa 2: Renovación de Infraestructura	Alternativa 3: Plan de Marketing Integral
Viabilidad	Ventaja: Aprovecha los recursos actuales sin necesidad de contratación externa.	Ventaja: Uso de espacios existentes para optimización.	Ventaja: Requiere solo una inversión inicial en marketing digital.
Impacto Organizacional	Desventaja: Requiere disponibilidad constante de los servicios adicionales para los residentes.	Desventaja: Inversión en tecnología y capacitación del personal para el uso de equipos.	Desventaja: Necesita personal capacitado en comunicación digital.
	Ventaja: Incrementa la satisfacción del cliente y mejora la percepción de calidad del servicio.	Ventaja: Aumenta la seguridad y comodidad, mejorando el ambiente para los residentes.	Ventaja: Mejora la percepción externa de la residencia y la reputación en el mercado.
	Desventaja: Puede exigir ajustes logísticos en horarios y disponibilidad.	Desventaja: Las interrupciones por obra pueden afectar temporalmente la operación diaria.	Desventaja: La efectividad depende de la capacidad para llegar al público objetivo.

Costos y Recursos Requeridos	Ventaja: Bajo costo en relación con el retorno de la inversión.	Ventaja: Aumenta el valor percibido sin incrementar notablemente los costos operativos recurrentes.	Ventaja: Gasto inicial único de S/ 75,000 en digitalización y publicidad.
	Desventaja: Requiere un gasto inicial de S/ 56,200 y sueldos para el nuevo personal.	Desventaja: Inversión inicial de S/ 66,900 y costos de mantenimiento.	Desventaja: Costo del personal de marketing y su capacitación.
Plazos	Ventaja: Implementación en el mediano plazo (seis meses).	Ventaja: Los cambios en infraestructura pueden implementarse en cuatro meses.	Ventaja: Resultados proyectados en seis a ocho meses.
	Desventaja: Requiere tiempo de adaptación para los residentes y el personal.	Desventaja: Requiere un plazo adicional para la capacitación en uso de equipos.	Desventaja: Los efectos de marketing podrían no ser inmediatos.
Indicadores Financieros	Ventaja: TIR de 34.8%, VAN de S/ 56,267.02 a cinco años, asegurando el retorno.	Ventaja: TIR de 21.8%, VAN de S/ 25,980.99 a cinco años, estableciendo seguridad financiera.	Ventaja: TIR de 23.8%, VAN de S/ 51,862.60 en seis años, incrementando visibilidad y retorno.
	Desventaja: Posible variabilidad en ingresos adicionales.	Desventaja: Retorno más moderado comparado con las otras alternativas.	Desventaja: Inversión inicial relativamente alta.
Indicadores No Financieros	Ventaja: Percepción de valor añadido por los clientes, mejora en la retención.	Ventaja: Mejora en la reputación y percepción de seguridad entre los familiares.	Ventaja: Aumenta la visibilidad y el posicionamiento en redes sociales.

Desventaja: El valor percibido depende de la calidad sostenida de los servicios.	Desventaja: Requiere una evaluación continua del estado de la infraestructura.	Desventaja: Requiere campañas constantes para mantener la relevancia.
--	--	---

La información en esta matriz está sustentada en entrevista con el administrador y familiares de los residentes, quienes brindaron retroalimentación sobre sus expectativas en relación con el cuidado integral y las mejoras en infraestructura y servicios adicionales. Además, los indicadores financieros fueron calculados en base a proyecciones ajustadas al presupuesto y expectativas de retorno de inversión.

En adición, se presenta una evaluación de las alternativas propuestas para mejorar la competitividad de la Residencia Geriátrica Señor de los Milagros, tomando en cuenta una matriz ponderada de criterios clave: viabilidad administrativa, adaptabilidad organizacional, costos y recursos, y tiempos de implementación y KPI's. Cada criterio ha sido ponderado en función de su relevancia en la consecución de los objetivos estratégicos de la residencia. La evaluación permite identificar la opción con mayor potencial de impacto positivo y retorno a corto y mediano plazo.

Tabla 19*Calificación de las alternativas a través de los criterios de evaluación*

Alternativa	Viabilidad Administrativa (20%)	Impacto Organizacional (20%)	Costos y Recursos (15%)	Plazos (10%)	Indicadores Financieros (20%)	Indicadores no Financieros (15%)	Total
Ampliación de Servicios	$3 \times 0.20 = 0.60$	$2.5 \times 0.20 = 0.50$	$3 \times 0.15 = 0.45$	$3 \times 0.10 = 0.30$	$3 \times 0.20 = 0.60$	$3.3 \times 0.15 = 0.50$	2.95
Renovación de Infraestructura	$2.25 \times 0.20 = 0.45$	$2.75 \times 0.20 = 0.55$	$2.6 \times 0.15 = 0.40$	$3 \times 0.10 = 0.30$	$2.75 \times 0.20 = 0.55$	$2.7 \times 0.15 = 0.40$	2.65
Plan de Marketing Integral	$2.5 \times 0.20 = 0.50$	$2.25 \times 0.20 = 0.45$	$2.75 \times 0.15 = 0.40$	$3.5 \times 0.10 = 0.35$	$2.5 \times 0.20 = 0.50$	$3 \times 0.15 = 0.45$	2.65

Nota. Los criterios de evaluación poseen porcentajes individuales que ponderan cada nota obtenida en las alternativas.

De acuerdo con la matriz ponderada basada en las prioridades establecidas durante la entrevista con el gerente general de la Residencia Geriátrica Señor de los Milagros (véase Anexo 3), la Ampliación de Servicios obtuvo el puntaje más alto, con un total de 2.95. Esta alternativa se destaca por su viabilidad administrativa y su potencial impacto organizacional, características que la posicionan como la opción más viable y alineada con los objetivos estratégicos de la residencia. Al incorporar servicios como fisioterapia, asesoría nutricional y terapias ocupacionales, se espera una mejora en la satisfacción de los residentes y una atracción significativa de nuevos clientes, factores que contribuyen a un posicionamiento competitivo a largo plazo en el mercado local.

La Renovación de Infraestructura y el Plan de Marketing Integral, ambos con un total de 2.65, representan también estrategias sólidas, aunque con enfoques distintos. La Renovación

de Infraestructura ofrece beneficios en términos de impacto organizacional, aumentando la seguridad y confort para los residentes, pero requiere una inversión significativa y puede afectar temporalmente las operaciones diarias. Por otro lado, el Plan de Marketing Integral es efectivo en la captación de nuevos clientes y en la visibilidad de la residencia, aunque su dependencia de factores externos y del entorno competitivo puede limitar la rapidez de sus resultados en comparación con otras alternativas.

Conclusión: La Ampliación de Servicios se configura como la alternativa más prometedora para la Residencia Geriátrica Señor de los Milagros, permitiéndole consolidar su competitividad y aumentar su base de clientes mediante un enfoque integral que se alinea con los objetivos estratégicos y las recomendaciones proporcionadas en la entrevista con el gerente general.

3.2 Implicancias de la decisión en la organización

La elección de la estrategia de diversificación de servicios para la Residencia Geriátrica Señor de los Milagros tiene varias implicancias que abarcan aspectos clave como la gestión administrativa, los recursos humanos y financieros, y el impacto en los indicadores clave de desempeño (KPI). A continuación, se detallan las principales implicancias:

a) Implicancias Administrativas

La decisión de expandir los servicios, incluyendo nuevas áreas como la fisioterapia y la asesoría nutricional, requiere cambios significativos en la gestión administrativa. Esto incluye la contratación de personal especializado, así como la formación del equipo existente para adaptarse a estos servicios. Además, se necesitarán ajustes en la estructura organizativa para evitar sobrecargas en la administración. Esta reestructuración incluirá la implementación de nuevos sistemas internos de control que permitan gestionar eficientemente todos los servicios nuevos como los ya existentes. Estos cambios administrativos son esenciales para mantener la calidad y mejorar la eficiencia operativa, lo que a su vez incide en la competitividad de la residencia.

b) Implicancias Operativas

En términos operativos, la ampliación de servicios permitirá a la Residencia Geriátrica Señor de los Milagros optimizar el uso de sus recursos e instalaciones, con el potencial de mejorar la eficiencia en el mediano y largo plazo. Aunque el período de adaptación inicial podría generar una ligera disminución en la eficiencia operativa, se espera que, una vez estabilizados los procesos, estas mejoras contribuyan a la sostenibilidad de la residencia.

Para medir el impacto de estas nuevas estrategias en la reputación del centro, se realizará un seguimiento periódico de la satisfacción de los familiares de los residentes a través de encuestas de satisfacción. Los resultados preliminares de la última encuesta reflejan un nivel de satisfacción del 75%, y la diversificación de servicios se plantea como una oportunidad para mejorar estos índices, proyectando un incremento del 15% en la satisfacción en el primer año

tras la implementación. La reputación del centro podrá ser evaluada con base en estos datos y el análisis de comentarios cualitativos que aporten *insights* sobre la percepción de los familiares sobre la calidad de los cuidados y servicios adicionales.

c) Implicancias Financieras

A nivel financiero, la implementación de nuevos servicios generará costos iniciales, principalmente relacionados con la contratación de personal capacitado y la adquisición de equipamiento específico. De acuerdo con la información obtenida en la entrevista al gerente general, estos costos han sido estimados en base a los precios actuales y a las proyecciones de mejora que la residencia ya tiene en marcha. Se espera, sin embargo, que estas inversiones se compensen a mediano plazo gracias al aumento proyectado en los ingresos, impulsado por una mayor ocupación.

Para asegurar un monitoreo adecuado de la viabilidad financiera, se establecerá el índice de ocupación como un indicador clave de desempeño. La proyección estima ingresos anuales de 28,800 soles en el primer año, generados por la incorporación de dos nuevos residentes al mes durante los primeros ocho meses, con un pago mensual de 1,600 soles, y dos residentes adicionales en los cuatro meses restantes bajo las mismas condiciones. A partir del segundo año, se estima una ocupación estable de cuatro pacientes nuevos cada mes, generando ingresos continuos de 1,600 soles mensuales por residente. Así, la ampliación de servicios no solo fortalecerá la competitividad del centro, sino que también consolidará su estabilidad financiera a largo plazo.

d) Recomendaciones para la implementación de la alternativa

Para llevar a cabo la ampliación de servicios en la Residencia Geriátrica Señor de los Milagros de forma efectiva, es esencial contar con personal calificado y brindar una capacitación adecuada al equipo. Contratar personal especializado en el cuidado geriátrico no solo asegurará una atención de calidad, sino que también fortalecerá la percepción de profesionalismo entre los residentes y sus familiares.

Además, se recomienda implementar un programa de capacitación continua que abarque desde el manejo de emergencias hasta el trato interpersonal con los residentes. Este proceso debe incluir talleres prácticos y formación en habilidades blandas, como la empatía y la comunicación efectiva. La preparación del personal contribuirá a que los nuevos servicios sean ejecutados de manera eficiente, promoviendo la satisfacción del usuario final y consolidando la reputación de la residencia.

e) Recomendaciones para situaciones problemáticas similares futuras

Ante la posibilidad de enfrentar desafíos similares en el futuro, como fluctuaciones en la demanda o la necesidad de adaptarse rápidamente a nuevas condiciones del mercado, proponemos las siguientes recomendaciones estratégicas basadas en los principios de planificación a largo plazo, flexibilidad operativa y una cultura organizacional orientada a la innovación.

I. Monitoreo continuo de la demanda y adaptación ágil

En situaciones donde la demanda de servicios geriátricos varíe, es crucial mantener un sistema robusto de monitoreo que permita identificar cambios en las preferencias de los clientes o nuevas necesidades en el mercado local. Herramientas como encuestas periódicas a familiares y residentes, así como el análisis de tendencias en el sector geriátrico, serán clave para anticiparse a problemas y adaptar los servicios rápidamente. Un enfoque de gestión ágil permitirá implementar cambios menores sin desestabilizar la operación, como ajustar horarios o personal según la demanda específica de ciertos servicios.

II. Ampliación de servicios continua como estrategia de mitigación de riesgos

La ampliación, tal como la hemos propuesto en este plan, no debe considerarse un evento único, sino una estrategia continua. Explorar constantemente nuevas áreas de servicio dentro del sector geriátrico, como el acompañamiento psicológico o actividades de bienestar emocional, puede ayudar a la residencia a enfrentar posibles crisis futuras. Esta capacidad de diversificación no solo mitiga el riesgo de depender de un solo tipo de servicio, sino que también fortalece la propuesta de valor de la residencia frente a competidores.

III. Estrategia financiera enfocada en la liquidez y en la inversión en tecnología

Para enfrentar situaciones problemáticas similares a las actuales, es recomendable mantener una reserva financiera que permita solventar períodos de baja demanda sin comprometer la operación diaria. Además, es importante priorizar inversiones tecnológicas que puedan facilitar la eficiencia operativa a largo plazo. Implementar plataformas de gestión de atención al cliente, seguimiento de pacientes y sistemas de pago en línea contribuirá a una mayor transparencia, eficiencia y satisfacción de los clientes.

IV. Fortalecimiento del capital humano y capacitación continua

La clave para superar problemas similares en el futuro radica en el personal. Fomentar una cultura de capacitación continua en áreas clave como la atención al adulto mayor y el manejo de emergencias es fundamental para mantener la calidad de servicio, incluso en momentos de estrés operativo. Además, se recomienda desarrollar programas de retención de talento para evitar la pérdida de personal clave que podría debilitar las operaciones.

V. Revisión de procesos y prospección de preferencias de clientes

Para garantizar que los servicios se adapten a las expectativas de los clientes, se recomienda realizar revisiones periódicas de los procesos y llevar a cabo encuestas o estudios de prospección para conocer los intereses y expectativas de los clientes y sus

familias. Este enfoque ayudará a personalizar los servicios y mejorar la satisfacción, incrementando la lealtad de los clientes y mejorando la imagen de la residencia.

Conclusiones

La satisfacción de los usuarios de las residencias geriátricas está significativamente influenciada por la calidad de la atención recibida por el personal que labora dentro de estas instituciones, ello se apoya con el hecho que los familiares encargados de los residentes puedan ser partícipes de la toma de decisiones en lo que respecta a las actividades y los procesos en torno a dichos familiares de tercera edad. La capacitación y el soporte continuo tanto al personal como al encargado del residente geriátrico de parte de facilitadores externos crea un ambiente confiable y cooperativo que coadyuva a la mejora de calidad de vida y de atención de los residentes.

La tecnología aplicada al monitoreo, seguimiento y tratamiento de la salud en las personas de tercera edad dentro de las residencias geriátricas incluye herramientas y procesos que, de ser implementados correctamente y a través de una gestión eficiente, mejoran notablemente tanto la productividad del personal que trabaja diariamente con los residentes como la calidad de la atención. Del mismo modo, las mejoras en la infraestructura como sistemas electrónicos de registros, verificación de interacciones con socios externos, entre otros, pueden asegurar que el residente geriátrico sea atendido constantemente y que sus necesidades estén satisfechas a lo largo del tiempo que este se encuentre dentro de las instalaciones.

Las estrategias de marketing que se utilizan para el sector de residencias geriátricas incluyen avisos y publicidades en los medios locales como eventos y ferias del distrito en el que se ubica la residencia geriátrica, así como digitales, los cuales se desarrollan totalmente en línea, como las redes sociales, foros, blogs o páginas web, los cuales tienen el objetivo de captar

la atención de los potenciales consumidores, informarles y educarlos acerca de los servicios que son ofrecidos en la residencia geriátrica, siendo que esto resulta en mantener la reputación de estos centros especializados y atraer una mayor clientela, teniendo siempre en consideración que dichas estrategias se amolden tanto a la misión y visión de la residencia geriátrica como a las preferencias de las personas de la tercera edad.

Recomendaciones

Se recomienda que las residencias geriátricas consideren la posibilidad de ampliar su oferta de servicios para incluir áreas especializadas como la fisioterapia y el asesoramiento nutricional. Esta expansión requiere cambios significativos en la gestión administrativa para garantizar que los nuevos servicios se integren de manera efectiva en las operaciones existentes y así satisfacer mejor las necesidades cambiantes de sus residentes y atraer a más clientes.

Considerando escenarios como las fluctuaciones de la demanda y la necesidad de adaptarse rápidamente a las condiciones del mercado, las residencias geriátricas deben adoptar un enfoque de planificación estratégica a largo plazo que fomente una cultura de innovación dentro de la organización que puede ayudar a desarrollar estrategias flexibles que respondan a la dinámica cambiante del mercado y que permita a la organización seguir siendo competitiva y resiliente frente a los desafíos.

Se recomienda que las residencias geriátricas inviertan tanto en recursos humanos como en tecnología ya que, la contratación de personal especializado como médicos y enfermeras residentes, puede mejorar significativamente la calidad de la atención. Además, invertir en equipos modernos como monitores multiparamétricos puede mejorar la prestación de servicios y los resultados de los pacientes, considerando que, si bien estas inversiones pueden generar costos iniciales, se espera que generen beneficios financieros a largo plazo al aumentar la demanda de servicios y la satisfacción de los clientes.

Referencias

Blanco Aspiazu, M. A. (2022). Las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones en apoyo a los servicios de salud (e-Salud). *Revista Habanera de Ciencias Médicas*, 21(6). Recuperado de https://catalogo.upc.edu.pe/permalink/51UPC_INST/logil2/cdi_scielo_journals_S172_9_519X2022000600001

Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2019). *Digital Marketing* (7th ed.). Pearson. Recuperado de <https://www.pearson.com/en-us/search.html?aq=digital%20marketing>

Coronado, L. (2019). *Teoría del comportamiento del consumidor*. Universidad Nacional de la Amazonia Peruana. Iquitos: Facultad de Ciencias Económicas y de Negocios. Recuperado de https://repositorio.unapiquitos.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12737/6965/Linda_Exam.Suf.Prof_Titulo_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y

David, F. (2011). *Strategic Management CONCEPT AND CASES*. Prentice Hall. https://pracownik.kul.pl/files/12439/public/3_David.pdf

Defensoría del Pueblo. (2023). *Condiciones de las personas adultas mayores residentes en centros de atención residencial de Lima y Callao: Informe especial 12-2023-DP-DMNPT*. Recuperado de <https://www.defensoria.gob.pe/wp->

content/uploads/2023/09/Informe-Especial-N%C2%B0-12-2023-DP-DMNPT-Versio%CC%81n-Final-14-09-2023.pdf

Gamarra, R. (2021). La capacitación del personal en residencias geriátricas: Un factor clave en la calidad del servicio. *Journal of Aging and Health*, 33(3), 321-335. Recuperado de <https://journals.sagepub.com/home/jah>

INEI. (2023). *Informe económico: Impacto de la inflación en el sector salud 2023*. Instituto Nacional de Estadística e Informática. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe>

Ishikawa, K. (1976). *Guide to Quality Control*. Tokyo: Asian Productivity Organization. Recuperado de <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000006144>

Kotler, P., & Keller, K. L. (2020). *Marketing Management* (15th ed.). Pearson. Recuperado de <https://www.pearson.com/en-us/search.html?aq=marketing%20management>

Ministerio de Salud. (2023). Normativa sanitaria actualizada para el sector geriátrico (Norma N.º 789-2023-MINSA). Ministerio de Salud del Perú. Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/minsa/normas-legales/4557563-789-2023-minsa>

OMS. (2021). *Informe global sobre sostenibilidad en centros de salud*. Organización Mundial de la Salud. Recuperado de <https://www.who.int/publications/i/item/9789240039001>

Matsuda Oteíza, K., Alvarado, N., Codoceo, M. J., Álvarez Marín, A., & Castillo Vergara, M. (2016). Impacto del marketing interno en el desarrollo de innovación: la co-creación en el sector turístico de La Serena - Chile. *Estudios y perspectivas en turismo*, 25(2), 203-222. Recuperado de https://catalogo.upc.edu.pe/permalink/51UPC_INST/logil2/cdi_dialnet_primary_oai_dialnet_unirioja_es_ART0001253686

Morillo, J., & Muñoz, M. (2004). Justificación de los requisitos de la Norma UNE - EN ISO 9001:2000 mediante análisis de causas por el Diagrama de Ishikawa. *Calidad*, 1(4), 21-25. https://www.aec.es/c/document_library/get_file?uuid=c93015a3-6ef8-4715-bf57-894ae30825a2&groupId=10128

Porter, M. (2010). *Ventaja competitiva: creación y sostenibilidad de un rendimiento superior*. Madrid: Pirámide.

Ryan, D. (2021). *Understanding Digital Marketing: Marketing Strategies for Engaging the Digital Generation* (3rd ed.). Kogan Page. Recuperado de <https://www.pearson.com/en-us/search.html?aq=services%20marketing>

Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., & Strickland III, A. (2012). *Administración Estratégica*. McGraw Hill. https://estrategiaempresarial621.wordpress.com/wp-content/uploads/2017/01/administracion_estrategica_18va_edicion.pdf

Williams, R., & Gunja, M. Z. (2024). How mental health and social needs are intertwined — inspiration from other countries on connecting people with the help they need. The Commonwealth Fund. Recuperado de

<https://www.commonwealthfund.org/blog/2024/how-mental-health-and-social-needs-are-intertwined-inspiration-other-countries-connecting>

Anexos

Anexo 1



Nota: Adaptado de la información de la empresa geriátrica, año 2024.

Anexo 2

Año	Disponibilidad total de camas	Pacientes totales	Camas ocupadas	Ingreso proyectado (S/)	Ingreso real (S/)
2019	16	18	16	288,000	288,000
2020	16	12	12	288,000	216,000
2021	20	5	5	360,000	90,000
2022	20	7	7	360,000	126,000
2023	20	10	10	360,000	180,000
2024	26	8	8	468,000	144,000

Nota. Adaptado de la memoria financiera de la Residencia Geriátrica Señor de los Milagros (2019-2024).

Anexo 3

Plantilla de Entrevista al Gerente General de la Residencia Geriátrica Señor de los Milagros

1. ¿Cuáles son los principales factores internos y externos que actualmente afectan la sostenibilidad y competitividad de la Residencia Geriátrica Señor de los Milagros?
2. ¿Cuál es el perfil de los residentes y familiares que buscan los servicios de la residencia?
¿Qué aspectos consideran esenciales en la elección de una residencia geriátrica?
3. ¿Existen servicios especializados adicionales que considera importantes para mejorar la competitividad de la residencia? En caso afirmativo, ¿cuáles serían y cómo impactarían en la calidad del cuidado que ofrece el centro?
4. Respecto a la infraestructura, ¿cómo evalúa su importancia en la percepción de calidad y confianza para los residentes y sus familiares?
5. ¿Cuál es su expectativa de retorno financiero al implementar servicios y mejoras en infraestructura? ¿Cuál es el rango de rentabilidad esperado en las proyecciones financieras para las nuevas estrategias?
6. ¿Qué indicadores utiliza la residencia para evaluar la satisfacción de los familiares y residentes con los servicios actuales?
7. ¿Qué elementos clave deberían incluirse en la estrategia de marketing de la residencia para diferenciarse en el mercado local y atraer a nuevos residentes?
8. Para cada alternativa evaluada (diversificación de servicios, mejora de infraestructura y marketing integral), ¿qué proyección de retorno financiero se ha considerado como viable para asegurar la sostenibilidad de la residencia?

9. En cuanto a la contratación de personal para los servicios especializados, ¿cuál es la política de selección y capacitación para asegurar la calidad y profesionalismo en el servicio de cuidado geriátrico?
10. ¿Cómo se percibe actualmente la residencia en el mercado local en comparación con otras opciones de cuidado geriátrico?
11. ¿Qué estrategias ha considerado implementar para anticiparse a posibles fluctuaciones en la demanda y adaptarse a cambios en el contexto local?

Es preciso recalcar que toda la información será tratada como altamente confidencial y exclusivamente para fines académicos.

Anexo 4

Plantilla de Encuesta de Satisfacción para clientes, exclientes y familiares cercanos

Sección 1: Satisfacción General

- ✓ Estoy satisfecho con la calidad general de los servicios proporcionados por la residencia.
- ✓ Recomendaría la Residencia Geriátrica Señor de los Milagros a otras personas.
- ✓ Mi familiar ha mostrado una mejora en su bienestar desde que reside en la residencia.
- ✓ Estoy satisfecho con el nivel de atención médica proporcionado en la residencia.

Sección 2: Percepción de los Servicios

- ✓ El personal de la residencia es atento y responde adecuadamente a las necesidades del residente.
- ✓ La comunicación con el personal de la residencia es clara y eficiente.
- ✓ El ambiente y las instalaciones de la residencia son agradables y acogedoras.

- ✓ Considero que la residencia ofrece un servicio con una relación adecuada entre calidad y precio.
- ✓ Las instalaciones de la residencia están en buenas condiciones.
- ✓ El proceso de admisión fue claro y sin complicaciones.
- ✓ La residencia ofrece una variedad adecuada de actividades para los residentes.
- ✓ La residencia responde de manera efectiva ante emergencias o situaciones críticas.

La encuesta se basa en una escala de Likert para medir la percepción de los servicios y la satisfacción general de los familiares y exclientes de la Residencia Geriátrica Señor de los Milagros. La información recopilada se empleará para identificar áreas de mejora y fortalecer la calidad de los servicios ofrecidos, respetando la confidencialidad de los participantes y buscando siempre optimizar el bienestar de los residentes.

Anexo 5

Referencias verificadas

N°	Referencia artículos APA	ISSN	Cuartil	Base de datos
1	Brazil, K., Walshe, C., Doherty, J., Harding, A., Preston, N., Bavelaar, L., Cornally, N., Di Giulio, P., Gonella, S., Hartigan, I., Henderson, C., Kaasalainen, S., Loucka, M., Sussman, T., Vlckova, K., & van der Steen, J. (2024). Implementation of an Advance Care Planning Intervention in Nursing Homes: An International Multiple Case Study. <i>The Gerontologist</i> , 64(6). https://doi.org/10.1093/geront/gnae007	17585341	Q1	Scopus

2	<p>Calhoun, G., Banaszak-Holl, J., & Hearld, L. (2006). Current Marketing Practices in the Nursing Home Sector. <i>Journal of Healthcare Management</i>, 51(3), 185-200. http://dx.doi.org/10.1097/00115514-200605000-00009</p>	19447396	Q2	Scopus
3	<p>Favez, L., Zúñiga, F., & Meyer-Masseti, C. (2023). Exploring medication safety structures and processes in nursing homes: a cross-sectional study. <i>International Journal of Clinical Pharmacy</i>, 45, 1464-1471. https://doi.org/10.1007/s11096-023-01625-6</p>	22107711	Q1	Scopus
4	<p>Ko, M., Wagner, L., & Spetz, J. (2018). Nursing Home Implementation of Health Information Technology: Review of the Literature Finds Inadequate Investment in Preparation, Infrastructure, and Training. <i>INQUIRY: The Journal of Health Care Organization, Provision, and Financing</i>, 55, 1-10. https://doi.org/10.1177/0046958018778902</p>	00469580	Q3	Web of Science
5	<p>Poot, A., de Waard, C., Wind, A., Caljouw, M., & Gussekloo, J. (2017). A structured process description of a pragmatic implementation project: Improving integrated care for older persons in residential care homes. <i>Inquiry (United States)</i>, 54, 1-10. https://doi.org/10.1177/0046958017737906</p>	19457243	Q2	Scopus