

# **Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente**

Reconocimiento de validez oficial de estudios de nivel superior según acuerdo secretarial 15018, publicado en el Diario Oficial de la Federación del 29 de noviembre de 1976.

Departamento de Economía, Administración y Mercadología  
**Maestría en Administración**



## **MODELO DE NEGOCIOS “CUIDANDO” PARA LA ATENCIÓN Y CUIDADOS DE ADULTOS MAYORES.**

---

Trabajo recepcional que para obtener el grado de

**MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN**

Presentan:

DAVID CASTILLO GONZÁLEZ – MA36276

FERNANDO LELO DE LARREA MOLLER – MA635520

GILBERT SANTACRUZ ZEMPOALTECA – MA705648

Asesor MTRO. ALBERTO CUAUTLI FLORES MARTÍNEZ

Tlaquepaque, Jalisco. 13 de Enero de 2019.

## Contenido

Abstract.....	3
1. Introducción .....	4
2. Planteamiento Inicial.....	5
3. Revisión de Literatura .....	8
4. Metodologías Utilizadas.....	10
5. Descripción del Mercado Meta .....	12
a. Panorama General del Adulto Mayor en México:.....	12
b. La Demanda:.....	19
c. Arquetipos .....	22
d. Los Oferentes: .....	23
e. Productos Complementarios:.....	26
f. Tendencias .....	29
g. Fuerzas del mercado .....	31
6. Análisis de los Resultados del Proyecto.....	31
a. Hipótesis inicial .....	31
b. Hallazgos .....	32
c. Pivotes realizados .....	38
d. Solución propuesta .....	41
e. Evolución del prototipo .....	45
f. Fuerzas del mercado .....	46
g. Monetización .....	50
7. Conclusiones .....	55
8. Propuesta.....	59
a. Modelo de negocio.....	59
b. Plan de acción estratégico.....	62
9. Bibliografía.....	66
10. Anexos.....	68

## **Abstract**

El proyecto CuiDando se enfoca, desde su concepción, en la atención y proveeduría de cuidados para el adulto mayor. Se identifica que en el mercado mexicano existen soluciones para sus cuidados, que van desde cuidadoras y enfermeras que ofrecen servicio a domicilio, a otros que emulan modelos traídos de otras latitudes: casas de descanso y asilos. Existe un desencanto de estos servicios por parte muchos usuarios, en el caso de los primeros por su gran informalidad, y en el caso de los segundos, existe una baja popularidad debido a un factor cultural.

El proyecto se desarrolla utilizando la metodología *Lean Startup*, que se basa en el supuesto de que toda idea de negocio es tan solo una hipótesis que debe ser validada, por lo que propone la interacción continua con los clientes para el desarrollo del proyecto e ir probando, a través de experimentos, las distintas hipótesis que conforman el modelo de negocios. Se comienza con un experimento “cero” para identificar las problemáticas principales que enfrentan las personas de la tercera edad. Los resultados nos indican que estas son increíblemente variadas y que el mercado puede segmentarse aún más, pues la tercera edad involucra un rango muy amplio de edad, que requiere de varias soluciones puntuales.

A través de los experimentos consecutivos, centrados en adultos jubilados que gozan de excelente salud, y que presentan ya algunos problemas de movilidad (es decir la etapa temprana y media del deterioro físico), se llega a la conclusión de que los clientes prefieren ser atendidos en casa. También se decide integrar otros servicios complementarios, pues la problemática de la tercera edad no la enfrentan exclusivamente los adultos mayores, sino que la familia inmediata se ve necesariamente involucrada, por lo que es importante atender también sus necesidades.

Fundamental en este proyecto es el desarrollo de la Metodología CuiDando, que atiende las necesidades emocionales, familiares y de socialización del usuario (de las que poco se

habla) y que además brinda tranquilidad a los familiares al otorgar una mejor calidad de vida para el paciente.

## **1. Introducción**

El lector de este trabajo podría pensar, a juzgar por el título, que éste trata un tema sumamente recurrente y que se ha propuesto hasta el cansancio para proyectos de emprendimiento. La cuestión es que, a pesar de que el tema ha sido abordado tantas veces, las soluciones que emanan de estos trabajos, resultan muy convencionales e increíblemente insensibles a las necesidades del mercado. Hoy en día la realidad es que en México, nuestro país, las soluciones de cuidados para el adulto mayor son ajenas a nuestra realidad y de ahí que gocen de tan baja popularidad.

En México, las soluciones existentes se han centrado en tropicalizar las casas de descanso que encontramos en los países más desarrollados como Estados Unidos, Canadá e incluso modelos europeos, mismos que no gozan de gran reputación y aceptación entre los mexicanos por una cuestión cultural.

En México el arraigo familiar y el lazo al hogar es fuerte. Las personas de la tercera edad prefieren envejecer y ser atendidos en sus propias casas; sus hijos piensan de manera similar, sin embargo, la vida y responsabilidad familiar, el trabajo y el cuidado del adulto mayor, son actividades difíciles de empatar, haciendo que los cuidados y atenciones para las personas de la tercera edad sean insuficientes y deficientes.

Por otra parte, nos parece importante resaltar que el espectro de edad del adulto mayor es sumamente amplio dando cabida a múltiples condiciones y situaciones. Las condiciones de salud física, mental y emocional de una persona que apenas rebasa los 60 años son muy diferentes a las de las personas que tienen 80 años, y éstas a su vez, difieren sustancialmente de las que tienen 90. El abanico de necesidades es amplísimo y parece increíble que solo con un par de servicios “comoditizados” (casas de descanso y servicio de enfermeras) se pretenda resolver sus problemas, necesidades y deseos.

Es por esto, que resulta importante tomar acción y empezar desarrollar soluciones que permitan empatar el cuidado del adulto mayor con la familia, que al mismo tiempo atienda nuestros factores culturales, y entienda que los adultos mayores viven diferentes situaciones inherentes al proceso natural de envejecimiento.

Será siempre más fácil diseñar un producto que se ajuste a las necesidades de un mercado, que intentar cambiar la cultura de 120 millones de habitantes para ser compatible con los modelos utilizados en otras latitudes. Aquí reside nuestro principal interés en desarrollar una solución que logre mejorar la calidad de vida de un grupo de personas en este mercado.

## **2. Planteamiento Inicial**

Al comenzar a desarrollar el proyecto, estábamos conscientes que, al explorar este mercado en particular, no existía una problemática específica, sino una serie de problemas y necesidades que se van desarrollando a lo largo del proceso de envejecimiento de las personas. Pensamos entonces que sería importante sondear el mercado y entender cuáles eran las principales problemáticas que afrontan las personas de la tercera edad, más allá de que en el imaginario colectivo la gente perciba que su principal problema sean los problemas de salud y movilidad.

Procedimos a desarrollar un cuestionario sencillo dirigido a personas de 60 años en adelante, al que llamamos experimento “cero” en el que se realizaron las siguientes preguntas:

- ¿Qué problemas/retos tiene en la actualidad? (con respecto a su vida cotidiana)
- ¿Cómo los ha resuelto?
- ¿Qué haría para que las cosas vayan mejor? (Respecto a la problemática mencionada).

Los resultados fueron variados, nos arrojaron una amplia gama de rubros y una perspectiva cualitativa un poco más vasta acerca de los problemas que enfrentan las personas de edad avanzada en su día a día, algunos de los temas más recurrentes fueron los siguientes<sup>1</sup>:

- Salud: Muchos de ellos relacionados con problemas cardio- vasculares, diabetes, osteoporosis, y cirugías a las que han sido sometidos. Quizás el problema más recurrente entre nuestros entrevistados fue la diabetes, pues 4 de 19 entrevistados mencionaron padecerla. Cabe mencionar que ninguno de ellos es insulino dependiente.
- Movilidad: Es verdad que a medida que aumenta la edad es más fácil encontrarnos con personas que tienen problemas en las articulaciones u óseos, lo que les impide caminar, o les hace verse limitados en ciertos movimientos. Durante nuestro primer experimento, 2 de 19 entrevistados presentaban problemas serios de movilidad que les impedían subir o bajar escaleras por cuenta propia.
- Problemas familiares: la mayoría relacionados a sus cuidados e incluso por cuestiones económicas. Cuando se manifiestan los síntomas de vejez y el cuidado del adulto mayor se vuelve imperativo, las principales disputas y conflictos familiares tienen que ver con el tiempo que se le puede destinar a sus cuidados y si éste está repartido equitativamente entre los responsables. En el caso de 3 de nuestros entrevistados, la cuestión del pago de los servicios continúa siendo hasta la fecha motivo de discusión, pues no todos en la familia están en la posibilidad de aportar dinero para solventar los gastos.
- Espaciales: Algunos manifestaron que los espacios que habitan les dificultan realizar sus actividades, esto incluye la movilidad en el caso de personas que viven en casas de dos plantas. Otro problema lo enfrentan las personas que viven en casas grandes, ya que su mantenimiento es altamente laborioso y costoso.

---

<sup>1</sup> Nota: El listado de problemáticas frecuentes no es exhaustivo. Se basa solo en los comentarios expresados por las personas entrevistadas y no tuvo el rigor de una encuesta, pues su fin era meramente cualitativo. Ninguna de las cifras anteriormente mencionadas debe ser tomada con fines estadísticos. En la sección de análisis de mercado, se muestran datos precisos provenientes de fuentes secundarias serias, que aluden a varios de los rubros mencionados en esta sección.

- Emocionales: Algunos de ellos sufren de depresión por su condición de salud, por sus problemas familiares, económicos e incluso por la pérdida de trabajo y amistades. El sentimiento de pérdida de la autonomía e independencia es un tema importante para muchos adultos mayores. Sin embargo, este tipo de alteraciones en el estado anímico es en ocasiones difíciles de detectar, pues quienes los sufren no suelen expresar el sentimiento.

En repetidas ocasiones durante las entrevistas, al menos 6 familiares del adulto mayor nos expresaron que veían a sus padres tristes o decaídos. Con base en entrevistas a expertos, entre ellos psicólogos especializados en cuidados paliativos, se nos informó que los problemas de tipo emocional son realmente muy comunes en el adulto mayor, sin embargo, es difícil dimensionar su magnitud, por lo que resulta importante atenderlos debido a que esto es crucial para aumentar su calidad y esperanza de vida.

- Ocupacionales: En el caso de las personas que ya no laboran, existe un sentimiento de aburrimiento e incluso de abandono, esto se vuelve un problema incluso para los hijos.
- Socialización: El adulto mayor, derivado de su falta de movilidad y pérdida de autonomía, termina aislado en su casa y con poco contacto con el exterior: sus amistades y familiares; su único contacto termina siendo el que tiene con las personas con las que cohabita y quien lo visita.
- Financieros/ Económicos: En la tercera edad se pierden muchas capacidades físicas y mentales, lo que les obliga a dejar de trabajar, en el mejor de los casos de manera paulatina; el común denominador ocurre repentinamente tras un evento detonante del agravamiento de su condición de salud. Su manutención se vuelve una preocupación, pues existen casos donde las pensiones son insuficientes para

solventar sus gastos y en otros son incluso inexistentes. En ocasiones los hijos tienen la posibilidad de “echarles una mano”, en otras no.

Muchas de estas problemáticas no pueden ser entendidas ni analizadas por separado, la mayoría de ellas están estrechamente correlacionadas, como bien puede inferirse. Y es que ciertas situaciones de la vida desencadenan en otros problemas, muchos de estos terminan por afectar a sus familiares inmediatos, lo cual nos hizo darnos cuenta que en muchos casos el usuario no necesariamente sería nuestro cliente, dependiendo del segmento por el que nos decantáramos.

### **3. Revisión de Literatura**

Para el desarrollo del presente proyecto de emprendimiento, nos hemos documentado en diversas fuentes, con el fin de desarrollar una solución basada en las necesidades del cliente.

Fundamental en el proceso de entendimiento del cliente ha sido el libro *Design Thinking for Strategic Innovation* de Idris Mootee (traducido al español como *Design Thinking para Innovación Estratégica*). Dicho libro explica la filosofía del *Design Thinking*, que es utilizado para el desarrollo de nuevos productos y está centrado en la innovación, con el cliente como el fin último de toda innovación, se trata de una filosofía de análisis.

Así pues, el *Design Thinking* (Pensamiento de Diseño) busca la solución de proyectos a través de la empatía con el cliente, de entender profundamente sus necesidades y sus comportamientos. Múltiples herramientas pueden usarse para entender a nuestros clientes, tales como las entrevistas a profundidad y las observaciones etnográficas. Entender al cliente de esta manera, puede llevarnos, según esta filosofía, a una cultura de exploración y experimentación que desencadene ideas creativas para resolver los problemas y necesidades de los mercados.

A diferencia de la forma tradicional de diseñar productos, donde la meta suele estar definida, en el *Design Thinking* se trabaja sobre lo desconocido, pues los problemas no



suelen definirse en la vida real como problemas dados, sin embargo, el ser humano acostumbra definir sus problemas en base a la solución, lo que nos puede llevar a remedios repetitivos y poco críticos al no profundizar en el verdadero problema.

Mootee (2014) señala diez principios fundamentales del *Design Thinking*:

1. Orientado hacia la acción, experimentar es fundamental para resolver problemas
2. Cómodo con el cambio, provoca nuevas perspectivas sobre los problemas
3. Centrado en el humano, para entender al cliente, a la persona y sus necesidades profundas.
4. Integra una perspectiva hacia el futuro, para explorar y entender lo incierto.
5. Proceso dinámico y constructivo, pues se trata de un proceso iterativo.
6. Promueve la empatía, poniendo al usuario como el centro y motivo del trabajo.
7. Reduce riesgos, al aprender de los pequeños errores en el proceso creativo.
8. Crea significado, y nos ayuda a comunicar así como a socializar la propuesta.
9. Llevar la creatividad empresarial al siguiente nivel.
10. Lógica competitiva de la estrategia de negocios, para generar nuevos productos, experiencias y modelos de negocio.

Interesante resulta también la propuesta del autor sobre 10 grandes retos que enfrenta cualquier negocio y 10 acercamientos del Design Thinking que pueden ayudarnos a resolver problemáticas de manera creativa y pensando en el diseño. En la tabla 1 pueden apreciarse los retos y acercamientos propuestos en el libro de Mootee.

**Tabla 1**

**Retos de las empresas y acercamientos para resolverlos.**

<b>Retos para toda empresa</b>	<b>Acercamientos del Design Thinking</b>
Crecimiento	Storytelling
Predictibilidad	Previsión Estratégica
Cambio	Creación de Sentido
Mantener la relevancia	Redefinición de Valor
Competencia Extrema	Diseño de experiencias

---

Estandarización	Humanización
Cultura de Creatividad	Prototipado ágil y rápido
Estrategia y Organización	Diseño de Modelos de Negocio

---

*Nota: Elaboración propia, con información extraída del libro *Design Thinking for Strategic Innovation*, de Idris Mootee (2014).*

También muy relevante para nuestro trabajo fue el libro escrito por Steve Blank y Bob Dorf, *El Manual del Emprendedor*. Éste libro no solo nos aportó conocimientos significativos para el trabajo, sino que además fungió como guía metodológica para la realización del trabajo. Quizás una de sus aportaciones más importantes hacia nuestro proyecto, fue la perspectiva que aporta sobre las diferencias entre una *Startup* y una empresa en funciones, razón por la que nuestro trabajo radicaría en entender que todo lo que tenemos concebido acerca de nuestro mercado y sus problemáticas son tan solo hipótesis, mismas que habrá que validar.

Además, importante sobre este libro, resulta la forma en la que explica la creación del modelo de negocios, así como sus diferentes componentes y factores a tomar en cuenta. Generar un modelo de negocios permite entender las partes fundamentales del mismo, sobre todo cuando la *Startup* aún se encuentra en fase de desarrollo, entender las relaciones entre los diferentes módulos en el Lienzo de Modelo de negocios, lo cual comprendimos a partir del libro *Generación de modelos de negocio* de Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, pues resulta fundamental para saber si tenemos una estrategia congruente y enfocada con las necesidades de nuestros consumidores. A lo largo del trabajo podrá comprenderse con mayor profundidad cómo se utilizó esta metodología en nuestro proyecto.

#### **4. Metodologías Utilizadas**

En el desarrollo de este proyecto, se utilizó principalmente la metodología *Lean Startup*, que como bien puede entenderse por su nombre en inglés, es una metodología para la

creación de nuevos negocios. La principal ventaja de esta metodología radica en que se basa en el supuesto de que una *Startup*, como a menudo menciona Steve Blank, no es una pequeña versión de una empresa, sino una organización temporal en la búsqueda de un modelo de negocio, escalable y rentable.

La metodología sugiere que hay que dejar la oficina y salir a la calle a trabajar estrechamente con los clientes, validando/invalidando cualquier hipótesis que tengamos acerca de nuestra idea. En nuestro caso en concreto, el proceso se dividió en dos etapas una vez que terminamos un primer sondeo y una investigación de fuentes secundarias que se incluye en el siguiente capítulo. Las dos etapas prácticas y de trabajo con los clientes son las siguientes:

- Validación de Cliente – Problema: Esta etapa consistió en verificar que efectivamente existe un mercado con una problemática determinada. El proceso requiere de la planeación y realización de experimentos para validar/invalidar las hipótesis y pivotar (hacer los ajustes necesarios) de acuerdo a los aprendizajes resultantes de los experimentos. Este proceso se repite hasta que se encuentre la verdadera problemática del cliente, llamada Customer – Problem Fit.
- El siguiente paso en el proceso es la validación del Producto – Mercado: Esta etapa consiste en la elaboración de un producto mínimo viable, en forma de un prototipo. Esto es una solución simplificada y muy económica de lo que podría ser el producto o servicio final. Con este prototipo se diseñan y realizan experimentos para validar la solución que se le ofrece al mercado, el proceso es el mismo que con la validación del cliente – problema. Lo que se busca en este caso es el Product-Market Fit.

Para las validaciones en ambos procesos, nos apoyamos realizando entrevistas tanto a clientes potenciales (tanto a usuarios como a los responsables de los cuidados del adulto mayor) como a especialistas y expertos en los ramos de salud, cuidados, así como a psicólogos que trabajan estrechamente con personas de la tercera edad. Esto nos permitió

tener un entendimiento amplio de las necesidades y deseos de nuestro mercado pero al mismo tiempo tener un conocimiento fundamentado acerca de cómo debiera abordarse el proyecto con la ayuda de especialistas.

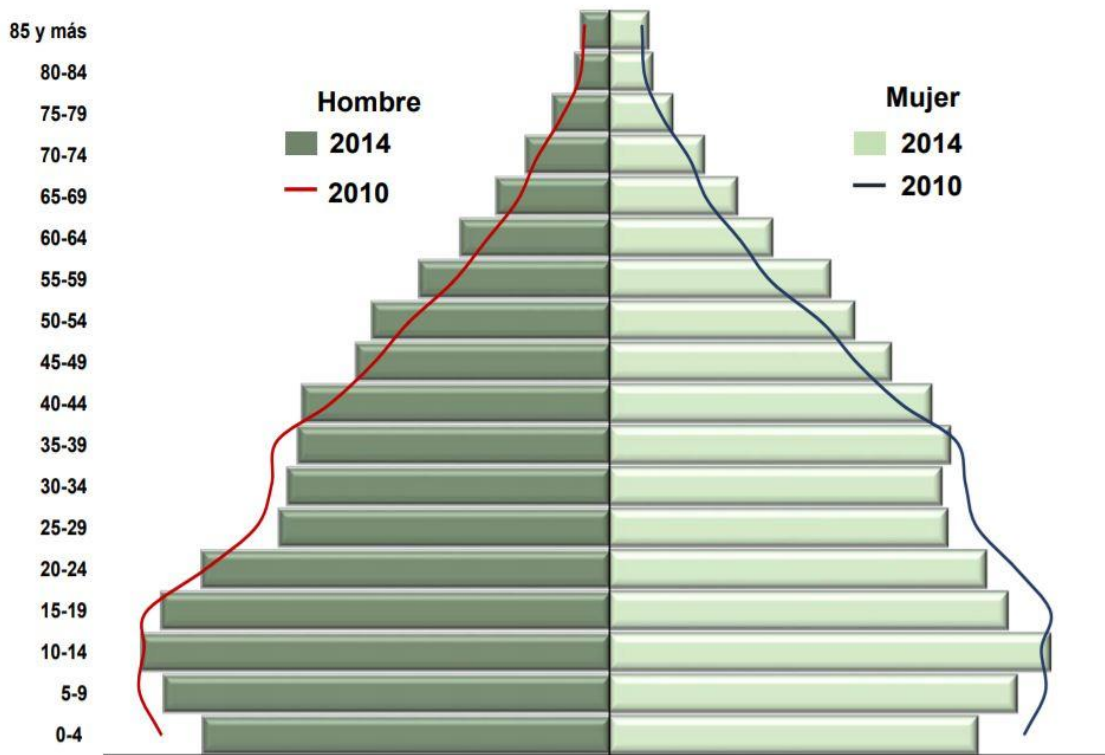
También nos apoyamos de diversas herramientas que nos permitieron conceptualizar, ordenar y sintetizar nuestras hipótesis, ideas, hallazgos e iteraciones. Algunas de ellas fueron:

- Business Model Canvas (BMC)
- Value Proposition Canvas (VPC)
- Customer Jobs
- Empathy Map
- Cuadro del Arquetipo del Cliente
- 5 Fuerzas de Porter

## **5. Descripción del Mercado Meta**

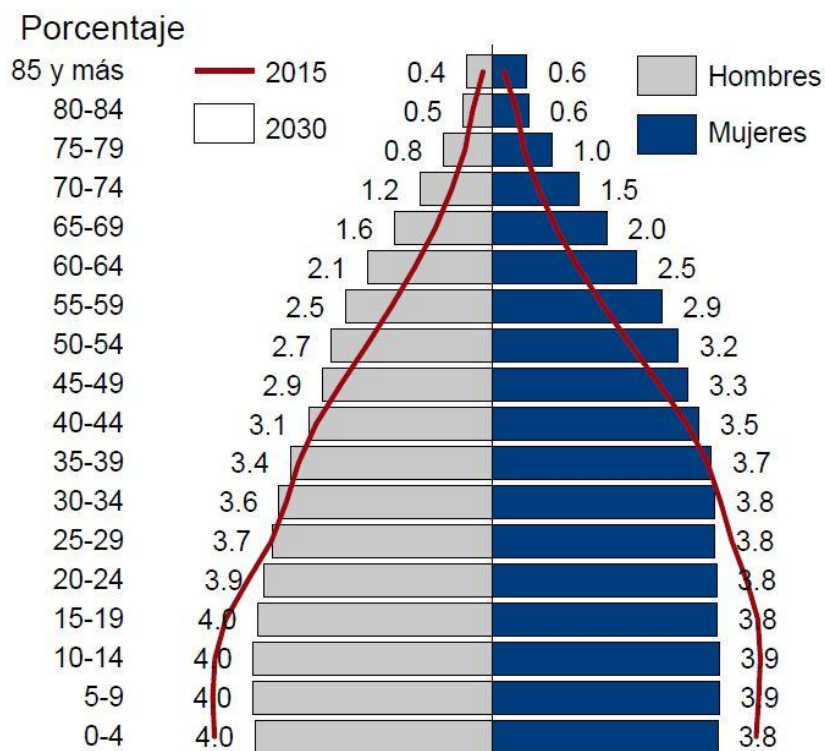
### **a. Panorama General del Adulto Mayor en México:**

La atención del adulto mayor en nuestro país supone un reto para los siguientes años a medida que incrementa su número. Según el Consejo Nacional de Población (CONAPO) vivían en el país 12,973,411 personas mayores a 60 años en el 2017. La pirámide poblacional se está invirtiendo, la esperanza de vida en el país crece mientras que la tasa de fecundidad ha tendido a disminuir, esto puede observarse en la Figura 1 al comparar la estructura en el año 2014 respecto al 2010. De la misma manera, la Figura 2 muestra una proyección, realizada por el Consejo Nacional de Población (CONAPO), de la pirámide poblacional hacia el año 2030, donde podemos observar un claro crecimiento en la población del adulto mayor y una disminución en la gente más joven. Esto es una clara muestra del potencial de este mercado en los años venideros.



**Figura 1. Estructura por edad y sexo de la población 2010 y 2014**

*Nota.* Fuente: INEGI. Censo de Población y Vivienda 2010. Consulta interactiva de datos Encuesta Nacional de la Dinámica Demográfica 2014. Base de datos. Recuperado de: [http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/Productos/prod\\_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva\\_estruc/702825216740.pdf](http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/Productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825216740.pdf)



**Figura 2. Estructura de la población por edad y sexo 2015 -2030**

*Nota:* CONAPO. Proyecciones de la Población de México 2010- 2050. Proyección realizada en el año 2015. Recuperado de: [http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod\\_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva\\_estruc/702825075019.pdf](http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825075019.pdf)

Las condiciones en las que viven los adultos mayores pueden variar, muchos de ellos viven en pareja, en ocasiones con sus familiares, y otros tantos viven solos. “La composición de los hogares, donde vive al menos un adulto mayor, es clasificado como familiar en un 83.5%, en tanto que el resto (16.5%), lo conforman los hogares unipersonales o corresidentes” (INEGI, 2017). Ésta última situación es importante resaltarla pues en ocasiones puede llegar a dejarlos en una posición de vulnerabilidad al no contar con apoyo en caso de algún accidente o eventualidad.

Profundizando un poco más en la situación de familia, un artículo de la Asociación Mexicana de Agencias de Investigación de Mercado (AMAI), publicado a través de su director y fundador Heriberto López Romo, describe la estructura de los 11 tipos de familia que existen en el país. Tres de ellos son ejemplo de familias en donde más comúnmente residen los adultos mayores:

1. Las familias extensas: son aquellas que, acorde a López Romo, constituyen la familia más tradicional en México, y se define como aquella en donde habitan los padres con sus hijos y algún otro familiar perteneciente a alguna otra generación, como bien pueden ser los abuelos o los nietos. Este tipo de familia representa el 9.6% de los hogares del país según la AMAI. El autor explica que la característica principal de este tipo de familias radica en su unión y en que el consenso familiar juega un papel fundamental en la toma de decisiones. Además existe siempre un líder quien es profundamente respetado por el resto de la familia. Se trata de una familia tradicional en sus hábitos de consumo.
2. Parejas mayores sin hijos: Se trata de la típica pareja con hijos casados o bien parejas que nunca tuvieron hijos. Por esta razón tienden a estar conformadas por personas mayores a los 55 años según López Romo y son personas que están buscando mantenerse saludables mediante ajustes a su estilo de vida y su alimentación. Estas representan el 6.2% de las familias en México.
3. La familia unipersonal: Son personas que viven totalmente solas. Sus integrantes deben aprender a vivir en su soledad, por lo general no cocinan mucho y por ende comer fuera de casa. Estos hogares representan el 11.1% de los hogares en México.

Es importante señalar que los porcentajes anteriormente mencionados, no necesariamente indican que ahí resida algún adulto mayor, se trata sólo del porcentaje de familias en el país que se conforman de esa manera. De cualquier forma son los tipos de familia en los que más frecuentemente se encuentra a adultos mayores en nuestro país.

A través del trabajo de campo, que hemos realizado en este proyecto de emprendimiento, hemos detectado que la mayor parte de la población sigue trabajando durante los primeros años de su vejez, esto va disminuyendo conforme pasan los años. Estudios realizados por el INEGI respaldan la tendencia observada en nuestras entrevistas:

Durante el primer trimestre de 2017, la tasa de participación económica de la población de 60 y más años es de 33.9%; en los hombres es de 50.9% y en las mujeres de 19.6 por ciento.

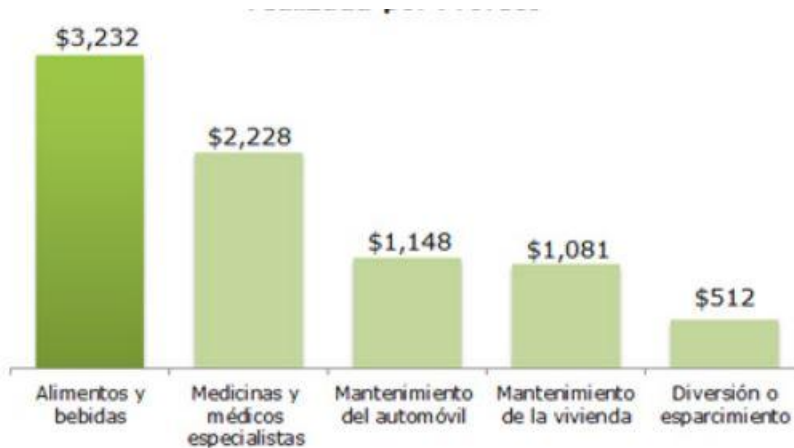
Por edad, esta tasa es 3.5 veces mayor en la población de 60 a 64 años (49.6%), respecto a la que tiene 75 y más años de edad (14.3 por ciento). Cabe señalar que el porcentaje de la población de 60 y más años que no es económicamente activa es del 66.1%, y de estos, más de la mitad se dedica a los quehaceres del hogar (54 por ciento). (INEGI, 2017, p.4)

Una de las grandes preocupaciones del adulto mayor es su manutención, pues muchos de ellos ya se encuentran jubilados y en ocasiones sus pensiones no son suficientes para cubrir los gastos que conllevan sus necesidades y padecimientos de salud (de ahí que muchos ellos aun trabajen o busquen trabajo).

En la Figura 3 pueden observarse los montos promedios de gasto en diferentes rubros para las personas de la tercera edad en México. Aunado a esto, muchos ellos no solo responden por sí mismos, sino que aún siguen siendo el único sustento de sus familias: “(...) los hogares con al menos un adulto mayor es que su único ingreso proviene de una o varias personas que tienen 60 y más años: 37.1% (3.7 millones) de estos hogares cumple con dicha condición.” (INEGI, 2017). Para los adultos mayores:

El apoyo económico de familiares fuera del hogar o instituciones gubernamentales, resulta ser de gran valía, (...) de acuerdo con la información de la ENIGH 2016 [Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares 2016], del total de adultos mayores, 6.7% recibe remesas, 28.8% recibe donativos de otros hogares e instituciones públicas, mientras que 49.2% recibe apoyos por programas gubernamentales. (INEGI, 2017, p.2).





**Figura 3. Gasto promedio mensual en diferentes conceptos según resultados de la encuesta sobre adultos mayores realizada por PROFECO.**

*Nota: El Consumo de los Adultos Mayores: entre la sabiduría y la prudencia. Recuperado de: [https://www.profeco.gob.mx/encuesta/brujula/bruj\\_2012/bol214\\_amayor\\_consumo.asp](https://www.profeco.gob.mx/encuesta/brujula/bruj_2012/bol214_amayor_consumo.asp)*

Un último tema que caracteriza y preocupa al adulto mayor son las enfermedades, mismas que en ocasiones llegan a convertirse en un tema de discapacidad. La figura 4 muestra las principales causas de hospitalización del adulto mayor en México, podemos observar que la principal causa de hospitalización es la diabetes no insulino dependiente. El deterioro del estado de salud es normal en esta etapa de la vida, sin embargo tiene diferentes manifestaciones, que van desde lo físico hasta lo mental, y que se manifiestan a diferentes edades; así, existen personas de 80 años que poseen mejor estado de salud que otras de 60. El CONAPO hace distinciones entre los adultos mayores según su edad, de acuerdo a la condición de salud y de productividad, esta clasificación puede observarse en la Figura 5.

De acuerdo con la Encuesta Nacional de la Dinámica Demográfica 2014 (ENADID) “en el país residen 3.4 millones de personas de 60 y más años con discapacidad y 4.7 millones con limitación.”(INEGI, 2017). Esto quiere decir que el 26% de los adultos mayores del país cuentan con alguna discapacidad y el 36% tiene algún tipo de limitación. Estos dos términos (discapacidad y limitación) pueden resultar confusos, al respecto la Organización Mundial de la Salud (OMS) dice lo siguiente:

Discapacidad es un término general que abarca las deficiencias, las limitaciones de la actividad y las restricciones de la participación. Las deficiencias son problemas que afectan a una estructura o función corporal; las limitaciones de la actividad son dificultades para ejecutar acciones o tareas, y las restricciones de la participación son problemas para participar en situaciones vitales. Por consiguiente, la discapacidad es un fenómeno complejo que refleja una interacción entre las características del organismo humano y las características de la sociedad en la que vive. (WHO, 2018)

Causa	Ingreso por género	
	Mujeres	Hombres
Diabetes mellitus no insulino dependiente	35,047	28,117
Insuficiencia renal crónica	26,214	28,678
Otras enfermedades pulmonares obstructiva crónicas	13,836	13,964
Diabetes mellitus no especificada	10,984	9,593
Otras enfermedades cerebrovasculares	9,672	9,146
Neumonía, organismo no especificado	9,116	8,633

**Figura 4 Principales causas de ingreso al hospital de la población de 60 años y más por género (2008).**

*Nota: Los Adultos Mayores y la Salud (PROFECO, 2012). Recuperado de: [https://www.profeco.gob.mx/encuesta/brujula/bruj\\_2012/bol214\\_amayor\\_salud.asp](https://www.profeco.gob.mx/encuesta/brujula/bruj_2012/bol214_amayor_salud.asp)*

Grupos de edad (años)	Características	Porcentaje respecto al total <sup>1/</sup>
60 a 64	Este grupo se encuentra en el inicio de la vejez y regularmente tiene buen estado físico y buenas condiciones productivas al grado de ser un grupo demandante de empleo.	31%
65 a 74	Se conoce como la tercera edad funcional en la cual se encuentra todavía población económicamente activa.	42%
75 a 84	En este rango de edad se inicia el decrecimiento de las funciones e incluye más personas económicamente inactivas.	20%
85 y más	El rasgo más común en este grupo de edad es la declinación física e intelectual. Están más impedidos físicamente y la dependencia con los demás o las instituciones es casi total.	7%

**Figura 5. Clasificación del Adulto mayor en México.**

*Nota: Envejecimiento demográfico en México: Retos y Perspectivas (CONAPO, 2010).*

*Recuperado*

*de:*

*[https://www.profeco.gob.mx/encuesta/brujula/bruj\\_2012/bol214\\_amayor\\_salud.asp](https://www.profeco.gob.mx/encuesta/brujula/bruj_2012/bol214_amayor_salud.asp)*

### **b. La Demanda:**

Para nuestro proyecto, se definió como mercado meta a las personas mayores de 60 años que radican en la Zona Metropolitana de Guadalajara (ZMG) en los municipios de: Guadalajara, Zapopan, Tonalá, Tlaquepaque y Tlajomulco de Zúñiga.

En estos municipios existían en el año 2010 (último censo disponible en 2018) alrededor de 350,000 personas (Mercado Total en la ZMG) en este rango de edad, según el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI). En la Tabla 2 se muestra el desglose de población de adultos mayores de 60 años por municipio.

**Tabla 2**

**Habitantes mayores de 60 años por municipio**

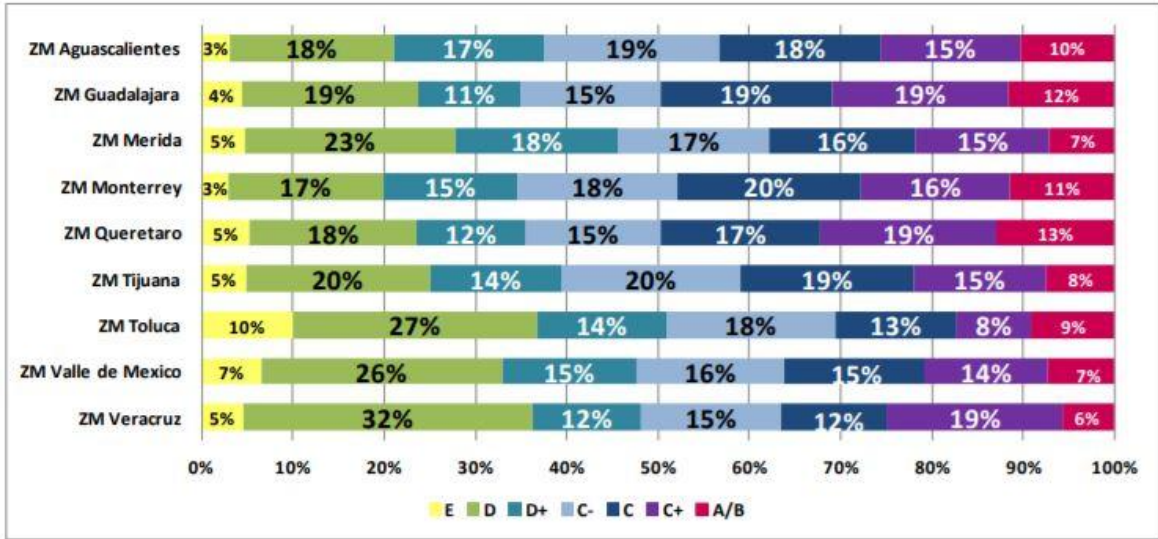
<b>Municipio</b>	<b>Población mayor a 60 años</b>
Guadalajara	178,100
Zapopan	94,912
Tlaquepaque	38,895
Tonalá	23,859
Tlajomulco	16,703
<b>Total</b>	<b>352,469</b>

*Nota: Elaboración propia con datos del INEGI: Censo de Población y Vivienda 2010: Tabulados del Cuestionario Básico.*

De esas 352,469 que habitaban en la zona de estudio, podríamos considerar, siguiendo los índices nacionales, que el 52% (183,284 personas) tiene alguna discapacidad o limitación, lo que los convertiría en nuestros clientes potenciales. Dados los altos costos que representan los cuidados especializados para el adulto mayor, nuestro mercado estaría enfocado a los segmentos C+ y A/B que define la Asociación Mexicana de Agencias de Investigación de Mercado (AMAI).

En un sondeo que realizamos a 10 casas de descanso (por lo menos uno en cada municipio), encontramos que los precios mensuales oscilan entre los 6,000.00MXN y 34,000.00MXN, estos no incluyen los honorarios de médicos, ni medicamentos. En un artículo realizado por CNN expansión en 2015 encontramos que los costos en estancias permanentes en el país oscilan entre los 6,000.00 y los 40,000.00 pesos, donde en estancias de día el costo suele variar entre los 7,300.00 pesos hasta los 14,900.00 pesos en horarios de 8:00 a 19:00 hrs.

En la Figura 6 puede observarse que en la ZMG el 31% de la población pertenece a los segmentos C+ y A/B. Esto nos arroja un mercado objetivo de 56,818 personas en la ciudad.



**Figura 6.** Distribución de niveles socioeconómicos de la regla AMAI 2018 para un grupo de zonas metropolitanas del país. Estimación a partir de la ENIGH 2016.

Nota: Fuente AMAI. Nivel Socioeconómico AMAI 2018. Recuperado de: <http://www.amai.org/nse/wp-content/uploads/2018/04/Nota-Metodolo%CC%81gico-NSE-2018-v3.pdf>

### c. Arquetipos

#### Usuario: Doña Coco

	<p><b>Principales problemas/necesidades que enfrenta</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Problemas de Salud</li> <li>• Problemas de Movilidad</li> <li>• Problemas Emocionales</li> <li>• Problemas de Ocupación</li> <li>• Optimización de Recursos</li> </ul>	<p><b>Estilo de vida</b></p> <p><b>Motivaciones:</b> Familia, y participación en la sociedad.</p> <p><b>Temores:</b> Dejar de ser útil (ser una carga para alguien), carecer de salud. Carecer de capacidad para llevar a cabo tareas cotidianas</p> <p><b>Metas:</b> Prolongar su salud y su independencia el mayor tiempo posible</p>
	<p><b>Características</b></p> <p>Rango de edad: <b>Generalmente 75+</b></p> <p>Género: No relevante</p> <p>Escolaridad: No restrictivo</p> <p>Rango de ingresos: C+ y A/B</p> <p>Estado civil: No relevante</p> <p>Ocupación: No relevante</p> <p>Religión: Libre</p>	<p><b>Momentos en los que presenta el problema/necesidad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Enfermedad</li> <li>• Deterioro físico</li> <li>• Tras la jubilación</li> <li>• Después de una cirugía</li> <li>• Cuando se encuentran solos</li> </ul>

Figura 7. Arquetipo usuario

#### Cliente: Sra. Silvia

	<p><b>Principales problemas/necesidades que enfrenta</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuidado de Familiar (Tranquilidad)</li> </ul> <p><b>Tiempo para:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ocio</li> <li>• Familia</li> <li>• Trabajo</li> </ul>	<p><b>Estilo de vida</b></p> <p><b>Motivaciones:</b> Familia y proyectos personales</p> <p><b>Temores:</b> No poder compaginar y programar sus responsabilidades</p> <p><b>Metas:</b> Disfrutar de su familia, éxito personal y laboral.</p>
	<p><b>Características</b></p> <p>Rango de edad: <b>Generalmente 50+</b></p> <p>Género: No relevante</p> <p>Escolaridad: No restrictivo</p> <p>Rango de ingresos: C+ y A/B</p> <p>Estado civil: No relevante</p> <p>Ocupación: No relevante</p> <p>Religión: Libre</p>	<p><b>Momentos en los que presenta el problema/necesidad</b></p> <p>Cuando su familiar presenta:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Enfermedad</li> <li>• Deterioro físico</li> <li>• Jubilación/ desocupación</li> <li>• Después de una cirugía             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vive solo</li> </ul> </li> </ul>

Figura 8. Arquetipo cliente

#### **d. Los Oferentes:**

En México, las soluciones que se centran en la atención específica de los adultos mayores son muy variadas. Sin embargo, la mayor parte de los adultos mayores del país, cuando lo necesitan, reciben cuidados de parte de sus familiares y amistades cercanas, principalmente por razones de índole económico. Los servicios especializados resultan demasiado onerosos para una buena parte de los habitantes de la ZMG por lo que deben conformarse con los cuidados que las personas más allegadas a ellos les puedan proveer.

Una de las soluciones más conocidas son las casas de descanso y los centros de día. El primer término, se refiere a establecimientos que ofrecen alojamiento y cuidados para el adulto mayor, es decir, que el usuario debe mudarse y residir en comunidad dentro del establecimiento junto con otros adultos mayores. El segundo término se refiere a establecimientos que cuentan con un servicio de guardería, es decir que los pacientes no viven en el lugar, sino que acuden cada vez que requieren cuidados especializados o algún tipo de terapia (física u ocupacional).

Según el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) del INEGI, actualmente existen 54 centros de atención para el adulto mayor en la zona de estudio (5 municipios de la ZMG), estos incluyen: centros de día y casas de descanso tanto privados como del sector público. La capacidad de todos estos centros en conjunto es de 1055 usuarios simultáneos, es decir, que el equipamiento de la ZMG solo alcanza para atender al 0.45% de los adultos mayores que habitan en ella. Los servicios que se ofrecen en las casas de descanso de la ZMG suelen ser variados, muchos de ellos ofrecidos en conjunto con especialistas, negocios y organizaciones externas.

La mayor parte de los servicios que se ofrecen suelen ser estandarizados, aunque varían mucho en su calidad dependiendo del establecimiento. Aunque muchos de los asilos dicen contar con diferentes médicos y especialistas en su plantilla, pudimos constatar a través de visitas que son pocos los que cuentan con personal de tiempo completo o que cumpla con algún turno completo.

Algunos de ellos trabajan medio turno en el mejor de los casos, o bien, realizan una visita diaria al establecimiento, en otros algunas veces por semana y en el caso más extremo, acuden en caso de una eventualidad.

**Tabla 3.**  
**Servicios Ofrecidos en las Casas de Descanso de la ZMG.**

<b>Servicios</b>		
+ Asistencia Médica	+ Soporte Nutricional	+ Cuidados post operatorios
+ Salud Física	+ Plan Preventivo de salud	+ Ambulancia
+ Espiritualidad	+ Lavandería	+ Servicio de limpieza
+ Emergencias	+ Fisioterapia	+ Servicio de Misa
+ Recreación	+ Clases y Talleres	+ Baño diario
+ Psicología	+ Terapia Cognitiva	+ Estilista
+ Teléfono e internet	+ Gimnasia Cerebral	

*Nota:* Elaboración propia con datos obtenidos de llamadas telefónicas y visitas a sus páginas de internet. Listado no exhaustivo.

La mayor parte de las casas de descanso y centros de día de la ZMG se localizan en casas habitación e inmuebles que han sido reacondicionados para tal uso. Las instalaciones con las que cuentan suelen ser muy similares entre sí, variando solo en la calidad de los materiales y en las dimensiones de los mismos.

**Tabla 4**  
**Instalaciones de las casas de descanso en la ZMG**

<b>Instalaciones</b>		
+ Áreas comunes	+ Biblioteca	+ Circuito cerrado
+ Habitaciones sencillas	+ Rampas (Accesibilidad)	+ Tanque de Hidroterapia
+ Habitaciones compartidas	+ Ascensores	+ Gimnasio
+ Jardines	+ Capilla	
+ Villas	+ Cocina	

*Nota:* Elaboración propia con datos obtenidos de llamadas telefónicas y visitas a sus páginas de internet. Listado no exhaustivo.



**Tabla 5**  
**Ejemplos de precios de las casas de descanso en la ZMG**

<b>Nombre</b>	<b>Municipio</b>	<b>Rango de Precios (MXN)</b>
Casa de Descanso Pedro Mercado	Zapopan	8,500.00 – 11,000.00
Casa de Descanso Amistad	Zapopan	21,800.00 – 33,800.00
Villa Hogar	Guadalajara	12,500.00 – 17,000.00
Asilo Villa San Agustín	Tlajomulco de Zúñiga	9,500.00 – 18,900.00
Casa de Descanso San Pedro	Tlaquepaque	6,800.00 – 7,800.00

*Nota: Elaboración propia con datos obtenidos vía telefónica con personal administrativo de cada casa de descanso, en Octubre de 2018.*

Además del factor económico existe un factor cultural que es mucho más importante para los mexicanos, mismo que explica la baja popularidad de las casas de descanso en la ZMG. En México, al igual que en muchos países latinoamericanos, existen lazos familiares muy fuertes por lo que los adultos mayores prefieren ser atendidos en sus casas preferentemente por algún familiar. Una de las cosas que aprendimos a través de nuestras entrevistas es que dentro de la sociedad mexicana no es bien visto llevar a un familiar a una casa de descanso pues se percibe como abandono.

**Tabla 6**  
**Cantidad de casas de descanso por municipio**

<b>Municipio</b>	<b>Número de Equipamientos</b>
Guadalajara	28
Zapopan	18
Tlaquepaque	6
Tonalá	1
Tlajomulco de Zúñiga	1

*Nota: Elaboración propia con datos obtenidos del DENUE de INEGI en Octubre de 2018.*

Otra opción popular es la contratación de auxiliares médicos o enfermeras, mismas que apoyan a la familia en los cuidados del adulto mayor. Sin embargo, esta forma en particular presenta diversas complicaciones entre las que destacan el compromiso y puntualidad del cuidador, la cuestión de la confianza, entre otros.

### **e. Productos Complementarios:**

Los cuidados y atenciones para el adulto mayor pueden ir de la mano de un sinnúmero de productos tecnológicos, servicios, mobiliario y equipo, que ayudan a facilitarles la vida a sus cuidadores, brindar tranquilidad y conveniencia a sus familiares. Para terminar de entender el mercado, nos dimos a la tarea de investigar qué productos existen actualmente para coadyuvar con los servicios de cuidado del adulto mayor, mismos que en ciertos casos podrían incluirse en nuestros servicios (solución propuesta), o bien, ofrecerse como extensión de línea. A continuación, presentamos un listado no exhaustivo de algunos productos complementarios que facilitan el cuidado del adulto mayor en la actualidad:

#### **Gadgets y herramientas tecnológicas para facilitar el cuidado y seguridad del adulto mayor.<sup>2</sup>**

- **Cámaras y Aplicación para cuidado del adulto mayor por medio de monitoreo.**

Monitoreo del adulto mayor y sus actividades como: toma de medicamento a tiempo, intrusión al hogar de cualquier persona, emergencia médica (por ejemplo: una caída), fuego en casa, observación del cuidado de los enfermeros o asistentes del mismo. Esto se realiza por medio de cámaras internas y externas que permiten registrar todo en la nube desde una aplicación, misma que envía notificaciones de los sucesos relevantes al dispositivo móvil registrado, como celular o tablet.

#### **Tecnología.**

- **Timbres inalámbricos de largo alcance/ sonido alto:** Timbres que funcionan emitiendo una señal inalámbrica entre pulsador y receptor.

---

<sup>2</sup> Los gadgets y herramientas tecnológicas, además de considerarse productos complementarios, en ciertos casos podrían también constituir un producto sustituto para el cuidado del adulto mayor, siempre y cuando el padecimiento de la persona no necesite de atenciones especiales, y solo se requiera vigilar sus comportamientos. De otra manera, la presencia de una persona es indispensable para acudir en su auxilio en caso de requerirlo.

- **Sistemas de vigilancia internos y extremos por medio de cámaras:** Las cámaras de video vigilancia son las encargadas de captar todo lo que ocurra en su casa o negocio, por lo que son un elemento vital en cualquier instalación.
- **Detector de gas:** Dispositivo que percibe escapes de gas dentro del hogar.
- **Detector de humo:** Dispositivo que percibe humo proveniente de incendios.
- **Detector de impactos en vidrios rotos.** Dispositivo que percibe el sonido al fracturarse un vidrio o la vibración de un impacto.

### **Servicios de auxilio médico.**

- **Consulta de primer contacto en domicilio:** Auxilio de paramédicos están que estén capacitados para atender cualquier situación de riesgo del adulto mayor en el momento en que llegan al domicilio.
- **Consulta externa con especialistas:** Médicos especialistas en sus áreas para brindar un servicio integral.
- **Terapia Intermedia:** Traslado con cuidado especial de un médico y equipos médicos como: bomba de difusión, oxígeno monitor signos vitales y cuidado pre hospitalario.
- **Servicio de ambulancia:** Traslados sencillos de hogar o punto donde se encuentre el paciente al hospital o clínica. Atención a urgencias, traslados terrestres de terapia intensiva para adultos-
- **Terapia intensiva:** Traslado de paciente en estado crítico, que incluye equipo necesario para la atención de cuidados intensivos como monitor de signos vitales bomba de difusión, ventilador mecánico equipo de marcapasos transcutáneos desfibrilador fármacos necesarios médico especialista, así como la responsiva médica.
- **Servicios de Rehabilitación Física:** Ideal para rehabilitar las funciones cognitivas y físicas de personas que han sufrido un evento vascular cerebral.
- **Servicio de atención y salud dental:** Incluye traslado a la clínica u consultorio dental, en automóvil con compañías que cuentan con chofer, como UBER. Personal que acompaña al paciente; enfermeras o cuidadores. Y servicio de dentista.

## **Farmacia entrega a domicilio.**

Entrega de medicamentos y materiales de primeros auxilios o higiene para el adulto mayor a domicilio. Por medio de una orden compra en página web/app con pago por medio de una tarjeta de crédito.

## **Mobiliario de uso médico y enfermería.**

Renta o compra de mobiliario de hospital, como:

- **Equipo de ortopedia:** Tipos, según requerimiento médicos.
- **Colchones:** Existen colchones especiales para personas que se encuentran permanentemente en estado de reposo. Estos colchones se inflan en diferentes puntos para fomentar la irrigación sanguínea reduciendo así la formación de llagas en el paciente.
- **Concentradores de oxígeno:** Un concentrador de oxígeno es un equipo médico que por medio de la electricidad logra administrar a un paciente una mayor relación de oxígeno por volumen, para compensar alguna deficiencia (debido a una lesión o enfermedad, por ejemplo) en la captación de este gas y aumentar la eficiencia de la respiración. Los concentradores de oxígeno cuentan con una alta tecnología y se pueden transportar con una gran facilidad.
- **Cama Hospitalaria Manual o eléctrica:** es aquella dispuesta para el descanso o estancia de paciente que ayuda a la movilización y facilita la atención del al adulto mayor. Permite al paciente adoptar distintas posiciones para su comodidad y para la realización de ciertas tareas como su alimentación.
- **Silla de ruedas:** Asiento con grandes ruedas laterales que permite que se desplace una persona con imposibilidad para andar.
- **Asiento para ducha:** Asiento de plástico, fabricado especialmente para bañar al adulto mayor con seguridad.
- **Taburete plástico para ducha:** Base plástica y de aluminio con orificios que evitan el estancamiento de líquidos, de materiales y texturas de fácil limpieza.
- **Aparatos para audición:** Amplificadores auditivos.

### **Productos de higiene:**

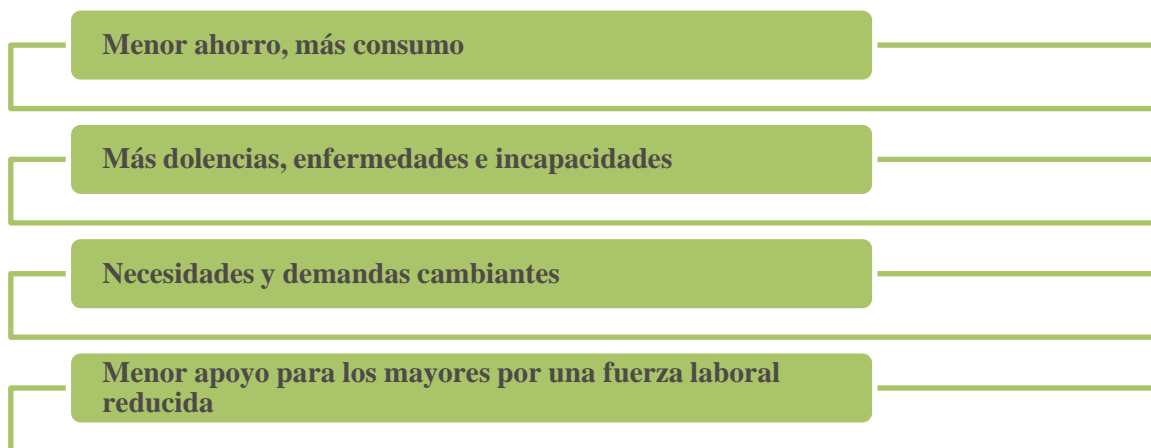
- Pañales para adulto.
- Spray antideslizante para evitar caídas.
- Shampoo y jabones dermatológicos.

### **Medicinas y productos farmacéuticos**

Los medicamentos requeridos en base a tratamiento específico por paciente y los complementarios de los mismos, como jeringas, gasas, alcohol, algodón, etc.

### **f. Tendencias**

De acuerdo a Euromonitor International (2018) a nivel mundial la población está envejeciendo, propiciado por la elevación en la esperanza de vida y decremento en las tasas de fertilidad. El envejecimiento presenta retos como: la disminución de la fuerza laboral, el ahorro se reduce propiciando una menor inversión y crecimiento económico, así como aumento en el gasto gubernamental en salud y pensiones. Sin embargo, esto también representa demanda y oportunidades debido a que la gente mayor se vuelve más activa, ya sea como productores o consumidores.



**Figura 9.** Impacto del envejecimiento

## ***Envejeciendo en casa***

- Es una tendencia que se enfoca en mantener a las personas mayores en casa mientras envejecen para continuar con su calidad de vida.
- Las tecnologías como automatización del hogar, monitorización remota de la salud y cuidados robóticos, son cada vez más sofisticados, permitiendo a los mayores continuar viviendo independientemente en su hogar sin afectar su salud y seguridad. Fabricantes como Google, Honeywell, IBM y Nokia trabajan en este tipo de tecnologías relacionadas con la salud y el bienestar.
- Tecnología usada por un grupo de edad más joven, también tienen potencial para ser usados por los mayores para mejorar su vida. Por ejemplo, Amazon Echo, que puede contestar preguntas, leer noticias, llamar a familiares y controlar dispositivos como luces y televisión bajo demanda.



***Figura 10. Cuidadores robóticos***

## g. Fuerzas del mercado



*Figura 11. 5 Fuerzas de Porter- CuiDando*

## 6. Análisis de los Resultados del Proyecto

### a. Hipótesis inicial

Como aproximación inicial, partimos de la hipótesis de que los adultos mayores y sus familiares tienen la necesidad de servicios de cuidados médicos o paliativos derivados de algún acontecimiento como: cirugía, problemas de movilidad por fracturas o complicaciones derivadas de las enfermedades crónicas degenerativas. Sin embargo, decidimos validar las problemáticas existentes de los adultos mayores antes de ahondar en la solución; es por esto que llevamos a cabo un experimento “cero” que básicamente consiste en examinar problemáticas de un grupo específico de la población mediante entrevistas presenciales.

## b. Hallazgos

Hipótesis	Experimento	Hallazgos
<p>Adultos mayores y sus familiares tienen la necesidad de servicios de cuidados médicos o paliativos derivados de algún acontecimiento como: cirugía, problemas de movilidad por fracturas o complicaciones derivadas de las enfermedades crónico degenerativas.</p>	<p><b>Número: 0</b></p> <p><b>Cuestionario</b></p> <p><i>¿Qué problemas/retos ha enfrentado últimamente? ¿Cuáles han sido los más complejos de sortear/resolver?</i></p> <p><i>¿Cómo los ha resuelto?</i></p> <p><i>¿Qué necesidades son las que tiene frecuentemente?</i></p> <p><b>Perfil</b></p> <p>Adultos mayores que viven solos o no son autosuficientes para realizar algunas actividades cotidianas</p>	<p>3 arquetipos de adultos mayores:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aquellos que requieren de ayuda para llevar a cabo algunas necesidades básicas como las fisiológicas, de alimentación o medicación</li> <li>• Tienen algún grado de incapacidad para realizar sus tareas cotidianas de traslado, aseo o cuidado personal, a menudo asociado con un avanzado deterioro de su salud, y que por lo tanto son totalmente dependientes de alguien más</li> <li>• Cubre el 80% de los adultos cercanos a los 60 años:autosuficientes.</li> </ul>
<p>Existen 2 arquetipos: usuario final, quien recibiría los cuidados, y el cliente, el cual puede ser el hijo o la persona a cargo de su familiar y requiere contratar el servicio de cuidado. Nuestros usuarios finales deben ser autosuficientes, sin una condición permanente que no les permita desempeñar actividades cotidianas</p>	<p><b>Número: 1</b></p> <p><b>Cuestionario:</b></p> <p><i>¿Durante los últimos años ha padecido usted o algún familiar inmediato alguna enfermedad o cirugía que le hubiera dificultado o imposibilitado de realizar sus actividades cotidianas?</i></p> <p><i>¿Se vio usted involucrado en el proceso? ¿Cómo lo resolvió/resolvieron?</i></p> <p><i>¿Considera que fue una buena solución o le hubiera gustado contar con algún otro tipo de apoyo? ¿De qué tipo?</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los problemas relacionados a la ejecución de actividades cotidianas son derivados de enfermedades crónico-degenerativas como Diabetes, Hipertensión o Cáncer.</li> <li>• La falta de conocimiento en cuanto a los cuidados, tratamientos necesario y apoyo psicológico es un tema recurrente en casi el 80% de los casos.</li> <li>• Para 3 de cada 5, el trato poco amable que reciben los usuarios por parte de los cuidadores o servicios médicos les ha dejado malas experiencias.</li> </ul>



Los Trabajos del cliente a nivel funcional serían poder trasladarse y hacerse cargo de su familia, emocionales al poder reconfortar y contar con la presencia familiar, sociales al poder ser incluidos en las actividades familiares y mostrar cierto status ante sus círculos cercanos y por último las necesidades básicas como seguridad y estabilidad

**Perfil:**

Usuario final: adulto entre 60-80 años que sería quien recibiría los cuidados  
Cliente: adulto entre 40 a 60 años el cual puede ser el hijo o la persona a cargo de su familiar y requiere contratar el servicio de cuidado

**Número 2**

**Cuestionario:**

Se le pedirá al entrevistado que se sitúe en las ocasiones en que ha requerido ayuda de un tercero por enfermedad, cirugía o incapacidad (accidente). De no haber experiencias previas o actuales se le pedirá realizar un ejercicio de imaginación. Por ejemplo:

*Imagine que se encuentra imposibilitado para hacer sus actividades cotidianas, tales como: moverse (caminar, subir escalones), asearse, alimentarse o incluso desahogarse con quien más confianza tiene; por lo que tiene que contratar un servicio/persona para hacerse cargo de usted porque sus hijos se encuentran trabajando.*

1. *¿Cuáles son las actividades cotidianas que más se le dificulta hacer? ¿Qué tan importantes son?*
  2. *Si recibe ayuda de un familiar ¿Cómo le gusta sentirse? ¿Qué es importante?*
  3. *Si recibiera ayuda de alguien ajeno ¿Cómo cambiarían estas emociones? ¿Qué necesitaría? ¿Qué buscaría del servicio?*
- 3 a. *De los siguientes atributos/características del servicio,*

- El 95% de los usuarios prefieren ser atendidos en casa y por familiares. Existe desconfianza en recibir apoyo de alguien externo
- De acuerdo con un especialista en psicología, existen diversas disciplinas de la medicina y psicología clínica que tienen protocolos establecidos para el tratamiento de las personas de la 3era edad.
- La posibilidad de ser atendidos en casa prevalece en el 95% de los entrevistados (el resto está consciente que al llegar el momento, se incorporará en una casa de descanso) sobre el tener que adaptarse a normas y horarios de una casa de retiro o hospice.
- En cuanto a las propuestas de valor, para el 80% de nuestros entrevistados la seguridad tiene que ver con referencias y saber actuar en caso de crisis. De 10 entrevistas realizadas para validar la propuesta de valor Confianza, 7 comentaron que ésta se traduce en certeza del profesionalismo del personal. Tranquilidad significa paciencia hacia el usuario y trato cordial para 9 personas de las 10 entrevistadas.

	<p><i>¿Qué le preocupa o esperaría? de:</i>  <i>Seguridad:</i>  <i>Confianza:</i>  <i>Tranquilidad:</i></p> <p>4. <i>Cuándo alguien se encuentra en una situación así ¿Cree que es importante que su familia y amistades la perciban de alguna forma en particular? ¿Qué tan importante es lo que piensen los demás de los cuidados que recibe?.</i></p> <p><b>Perfil:</b>  Mismo que para el experimento número 1</p>
<p>MVP 1.0</p> <p><b>Tipo:</b> Físico</p> <p><b>Método:</b> Exploración del problema</p> <p><b>Descripción:</b>  Tríptico en donde se explican los servicios de cuidado en casa; perfil del personal y personalización del servicio</p>	<p><b>Número: 3</b></p> <p><b>Cuestionario:</b>  ¿Le hace sentido la solución?  ¿Le funciona?</p> <p><b>Perfil:</b>  Mismo que para el experimento número 1</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El Precio es un tema de preocupación recurrente, al 90% de los encuestados les hizo sentido la propuesta de solución sin embargo consideran que un servicio de este tipo es costoso. Ante lo cual habría que señalar que servicios similares en casas de retiro pueden costar entre 8 y 40 mil pesos, siendo entre 15 y 20 mil pesos el promedio de la ZMG.</li> <li>• De 10 personas entrevistadas, 3 mencionaron que cuando tuvieron que contratar el servicio para sus padres, tuvieron algún inconveniente como robos, trato poco amable o falta de atención por parte de las enfermeras. Para mitigar esta preocupación, se puede contar con un proceso de contratación que valide la vocación para el cuidado, cartas de recomendación y referencias telefónicas de antiguos clientes / patrones. Aunado a esto, se aplica</li> </ul>

una evaluación psicométrica de índice de confianza y prueba de honestidad, ética y valores así como de personalidad.

- Prácticamente el 100% de los entrevistados les hace sentido que el cuidado sea en casa aunque les preocupa la confianza hacia esa persona
- En las entrevistas se observa la existencia de un componente emocional muy importante pues de cada 5 entrevistados, 3 se muestran emocionales al recordar experiencias de cuidado de familiares

#### Número: 4

##### Cuestionario:

*¿Le hace sentido la solución?*

*¿Cuánto paga en este momento por ella? / ¿Qué precio me sugiere?*

##### Perfil:

Mismo que para el experimento número 1

Página informativa que contiene:

- Información de contacto
- Servicios
- Horarios
- Ligas a plataformas digitales
- Se adquirió y configuró en el dominio: [www.cuidando.com.mx](http://www.cuidando.com.mx)



MVP 2.0

**Tipo:** Digital y Físico

**Método:** Product Pitch

##### Descripción:

Tríptico y plataforma digital (Página Web y Facebook) para promocionar el plan de vida (3 opciones); más los servicios adicionales ofreciendo alimentación, limpieza y terapia

- Se valida con una especialista en tratamiento psicológico la necesidad que existe en la mayoría de sus pacientes de llevar a cabo un proceso de acompañamiento que ayude a sobrellevar las condiciones propias de su estado. Si bien la necesidad de un tratamiento de este tipo no es expresada explícitamente por el usuario, los clientes que en muchas ocasiones son los hijos de los mismos, sí hacen notar el estado emocional de sus padres, pues se pueden notar desmotivados o deprimidos. El cambiar esta perspectiva del usuario se puede considerar incluso como un gain.
- Se validan rangos de precios por servicios de cuidados ya sea por auxiliares o enfermeras.

Presencia en Facebook con las siguientes características:

- Publicaciones para conectar con nuestro segmento objetivo
- Campañas para promover nuestros servicios
- Videos para mostrar nuestra metodología
- Testimoniales



Mencionan precios de entre 500-700 pesos al día, 400 por auxiliares y 600 por alguien con especialidad

- El 80% de los entrevistados menciona la importancia de contar con referencias de las personas encargadas de proporcionar los cuidados. Ante esta necesidad, proponemos contar con testimoniales que avalen los servicios brindados, ya sea por medio de referencias o comentarios en la página web.

- Al menos el 60% de las personas entrevistas han mostrado su inconformidad con los servicios que han contratado previamente de enfermeras, pues mencionan que su falta de profesionalismo ha hecho que duden antes de volver a contratar servicios de este tipo. Para mitigar esta incertidumbre, proponemos tener un plan de capacitación concreto de por lo menos 30 horas en cuidados y trato para el adulto mayor; llevar a cabo periodos de prueba del servicio y un sueldo para el CuiDador basado en niveles que irá alcanzando en función de la retroalimentación del usuario.
- El 90% de los entrevistados hacen referencia al involucramiento de la familia, ya sea a través de apoyo moral, de cuidados o de integración

MVP 3.0

**Tipo:** Digital y Físico

**Método:** Product Pitch y Concierge

**Descripción:**

Introducción del Método CuiDando, aunado a los servicios adicionales para ofrecer alimentación, limpieza y terapia

**Número:5**

**Cuestionario:**

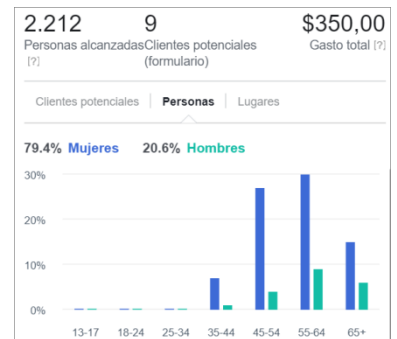
- ¿Le hace sentido la solución?
- ¿Cuánto pagaría en este momento por ella? / ¿Qué precio me sugiere?

**Perfil:**

Usuario final: adulto entre 70-85 años que sería quien recibiría los cuidados  
Cliente: adulto entre 50 y 60 años el cual puede ser el hijo o la persona a cargo de su familiar y requiere contratar el servicio de cuidado

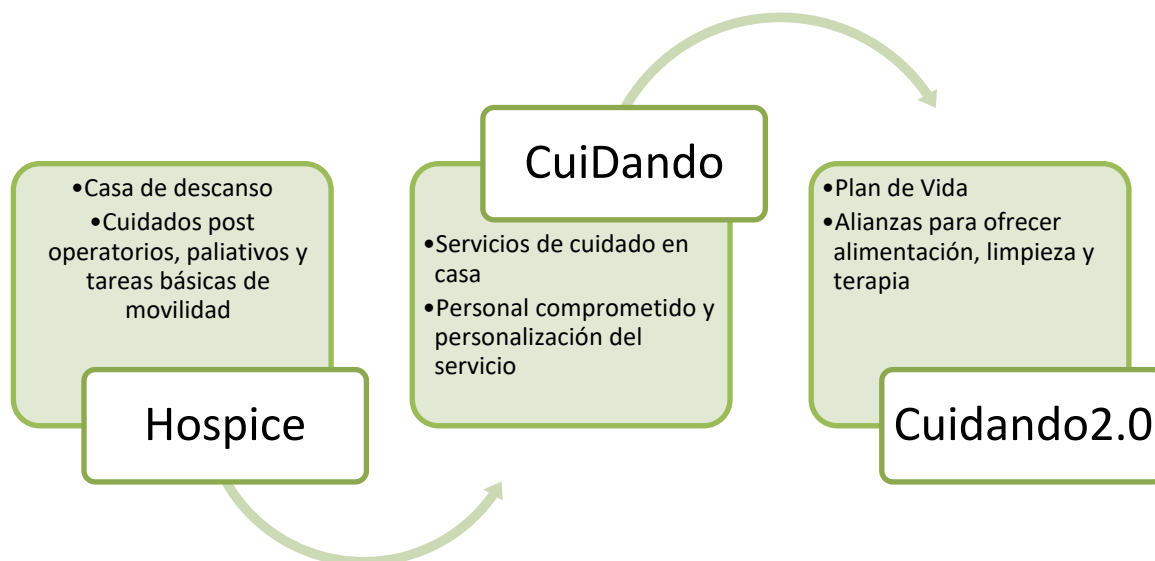
para sobrellevar las eventualidades que pudieran llegar a ocurrir

- Resultados alcanzados con una campaña en Facebook:
  - 2212 personas que vieron la publicación promocionada
  - Correos electrónicos de 9 clientes potenciales
  - 23 seguidores y “Me Gusta” de la página



**Fuente:** Elaboración propia con datos obtenidos a través de entrevistas

### c. Pivotes realizados



Solución	Descripción y pivote realizado
Hospice	<p>De acuerdo a Euromonitor International (2016), el sector de los adultos mayores en México se encuentra en crecimiento.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El grupo de edad entre 70-79 años aumentará 93.5 %</li> <li>- Existen adultos mayores que al salir de un hospital y regresar a casa no pueden valerse por sí mismos o adultos que tienen la percepción de ser un estorbo para sus familias.</li> </ul> <p>En función de estas y otras estadísticas así como de entrevistas con enfermeras y personas dentro del rango de edad fue que se propuso la solución de una casa de descanso que permitiera tener las características necesarias para brindar cuidados. Esta propuesta se esbozó y trabajo en la materia de IDI 2.</p>
CuiDando	<p>Al retomar el proyecto en IDI 3 y 4, se planteó la inquietud de analizar qué otro tipo de problemáticas enfrentan las personas de la tercera edad. El resultado: Se llevó a cabo una validación de dos experimentos con un total de 20 entrevistas en las cuales se pudo validar la viabilidad de brindar el servicio a domicilio y un común denominador en los clientes entrevistados: la confianza, el saber que la persona que está a cargo del cuidado del familiar</p>

se hace como si se tratase del mismo cliente. Nos ayudamos de la herramienta Lienzo de propuesta de Valor para plasmar nuestros hallazgos en las validaciones y en función de nuestros dos arquetipos: Usuarios y Clientes.

## Mapa del Cliente (LPV)



# Mapa de Valor (LPV)

## Mapa de Valor Usuario

- Desarrollo de Plan de Vida
- Servicio de cuidado para el adulto mayor a domicilio.
- Personal: respetuoso, capacitado, profesional, puntual y comprometido
- Personalización de servicio: Duración, tipo de tratamiento, de cuidado y dieta.
- Conveniencia: Facilidad de contratación, posibilidad de pólizas pre pagadas, evaluación del personal, historial clínico, evaluación previa
- Apoyo en caso de emergencia



- Independencia mediante tratamiento, cuidados básicos y dieta
- Dejar de ser percibido como una carga para la familia
- Permite mejorar las relaciones familiares y sociales
- El tratamiento e independencia fomentan la mejora en el estado de ánimo
- Todo se realiza en la comodidad del hogar

- Facilidad de pago
- Permite que la familia se involucre de una manera más sencilla y sensata.
- Se evita la dependencia de la familia
- Las terapias pueden ayudar a mitigar el deterioro funcional

## Mapa de Valor Cliente

- Desarrollo de Plan de Vida que incluye a toda la familia
- Servicio de cuidado para el adulto mayor a domicilio.
- Personal: respetuoso, capacitado, profesional, puntual y comprometido
- Personalización de servicio: Duración, tipo de tratamiento, de cuidado y dieta.
- Conveniencia: Facilidad de contratación, posibilidad de pólizas pre pagadas, evaluación del personal, historial clínico, evaluación previa
- Apoyo en caso de emergencia



- Balance en su vida
- Integración familiar
- Resuelve los cuidados de sus padres.

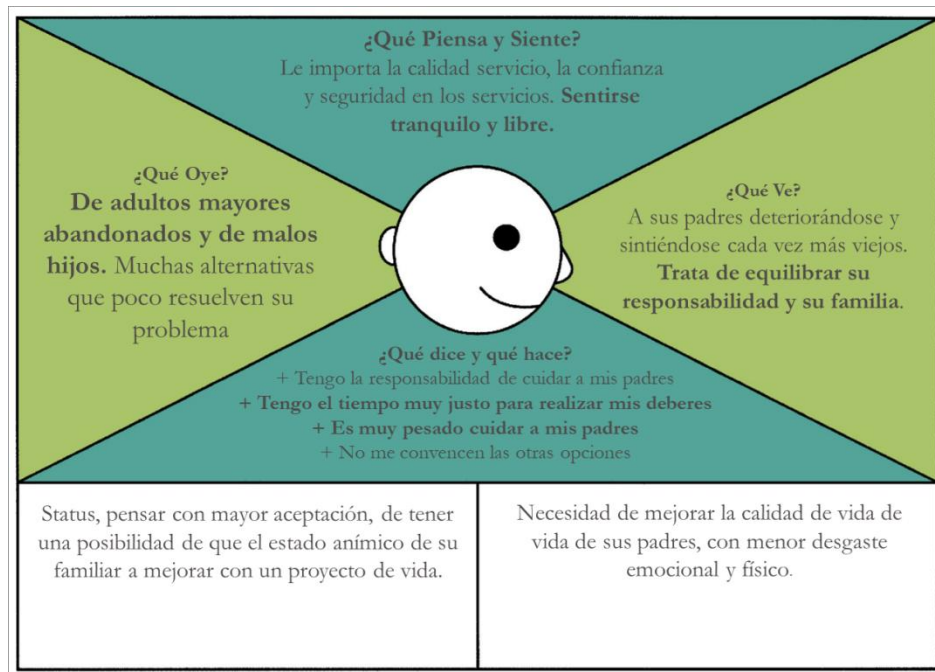
- Familia más unida
- Permite que la familia se involucre de una manera más sencilla y sensata
- Mayor entendimiento de la situación del adulto mayor (aceptación)
- Más tiempo para dedicárselo a su familia y al tiempo de ocio
- Planes que se ajustan a su medida



¿Qué nos haría diferentes de los servicios actuales? ¿Cuál es nuestro valor agregado a un servicio tradicional de cuidados en casa? Si bien la respuesta no fue evidente, después de un análisis de la información recabada a través de las entrevistas, se llegó a la conclusión de incorporar un plan de vida que forma parte de la metodología CuiDando.

Actividades encaminadas no sólo a la atención médica y de apoyo en caso de tareas básicas, pero también el hacer partícipe a la familia del individuo en actividades de integración para su mejor recuperación e impulsar su estado de ánimo. El mapa de empatía ayuda a esquematizar los hallazgos:

CuiDando  
2.0



*Nota: Elaboración propia con datos obtenidos a través de entrevistas*

#### **d. Solución propuesta**

Con base en los resultados de entrevistas realizadas y concentrando las experiencias que tuvimos al interactuar con diferentes prospectos de cliente, nos dimos a la tarea de esbozar una primera solución a la problemática expresada por nuestros clientes. Esta propuesta conformó nuestro producto mínimo viable (o MVP, siglas en inglés para Minimum Viable Product) y consideró los siguientes aspectos:

- Los servicios serán dados de forma privada, es decir, en casa. Se brindarán servicios personalizados, en donde se verá realmente qué es lo que las personas necesitan.
- Psicología, geriatría, nutrición, cuidados especiales en conjunto con un plan de vida familiar es parte fundamental en la vida de un adulto, será importante basar nuestros servicios en estos conceptos.

## Plan de vida

Eje	Descripción
Diagnóstico	Paso inicial de la metodología, antes de empezar con los cuidados, es necesario evaluar la condición de cada individuo tanto de salud física como psicológica.
1. Personal /Emocional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Un tema recurrente encontrado en las entrevistas es el componente emocional, pues de cada 5 entrevistados, 3 muestran signos de depresión, ansiedad, entre otros; muchos de ellos estrechamente relacionados al proceso de envejecimiento y la pérdida de facultades. Los terapeutas de CuiDando trabajan en el bienestar emocional de adulto mayor integrando a su familia en la aceptación de su condición y enfocando los esfuerzos en las áreas donde el paciente aún tiene oportunidad de desarrollarse.</li> <li>- El tratamiento abordado va más allá del acompañamiento personal que brindan nuestros Cuidadores, y utiliza terapias apropiadas para la psicología geriátrica tales como la de <i>significación de vida</i> hasta otras más novedosas como la <i>terapia narrativa</i>.</li> <li>- Se analizan las necesidades del usuario para establecer objetivos de vida a corto, mediano y largo plazo. La idea es que pueda establecerse un plan de trabajo que plantee desde el primer año de tratamiento, pasando por los años subsecuentes,</li> </ul>

---

hasta llegar al momento en que por sus circunstancias el paciente tenga que ser derivado a otro tipo de servicios (en muchos casos se deberá a su condición de salud mental). Esto le brindará una mayor claridad sobre su situación al adulto mayor y las alternativas que tiene al irse presentando diferentes eventualidades. La fijación de metas se hace en conjunto con el adulto mayor de acuerdo a sus posibilidades físicas, su preparación académica, sus inquietudes, e incluso su voluntad para hacer cosas.

---

La capacitación e integración familiar es un eje importante en este plan.

## 2. Familiar

- Enseñar a los familiares aspectos básicos como el cuidado que sus familiares necesitan, realizar actividades en conjunto, ya sea salidas a lugares de interés mutuo o inclusive visitas en el propio hogar es parte fundamental para este plan de vida.
- El tratamiento considerará la participación de los más familiares posibles, se realizará un inventario de RRHH.
- Se capacitará a la familia a comienzo del tratamiento para sensibilizarlos sobre el proceso de envejecimiento y sus necesidades
- Se realizarán talleres de integración familiar por lo menos 1 vez por mes. Algunas de estas actividades abordarán temas de capacitación, otras tratarán temas que inquieten a la familia, terapia narrativa, etc.

---

## 3. Social

Actividades encaminadas a propiciar el desenvolvimiento social. El adulto mayor podrá platicar sus experiencias y actividades que solía realizar, en donde toda esa experiencia obtenida a lo largo de los años podrá compartirla a otras generaciones. Habrá muchas personas dispuestas a compartir y otras que estén dispuestas a escuchar experiencias de vida y consejos para el logro de objetivos o

---

---

actividades en específico.

---

4. Salud

- Ejercitación mental y cognitiva, si las personas se mantienen activas, su calidad de vida mejora y a la vez se prolonga, esto logra mejorar su estado anímico en conjunto con una ejercitación física.
- La actividad física es una pieza importante en este método, la activación por medio de ejercicios tanto de recuperación como de estiramiento y movilidad, ayuda a la persona a mantenerse en buen estado de salud. Programa de actividad física en el adulto mayor independiente (2009)

---

5. Espiritual

Encontrar tranquilidad consigo mismo en situaciones que pueden provocar angustia o depresión. Para el método, es deseable que la persona encuentre un balance entre el razonamiento lógico y el espiritual, dicho balance puede propiciar nuevas perspectivas de vida y mejorar el estado de bienestar. Yoga, ejercicios de respiración y distintos métodos para una mejor concentración serán herramientas a usar en este eje.

---

Optimización

En función de los aprendizajes realizados para cada caso particular ¿qué se puede mejorar?  
Optimizar el tiempo, recursos, cuidados y tratamiento serán los objetivos en este apartado. Por medio de una evaluación de parte de nuestro equipo, analizando los recursos disponibles, cuánto tiempo se requiere y se puede emplear para tener mejores resultados en salud del usuario y disminución de costos asociados.

---

## **e. Evolución del prototipo**

- i. Nuestro prototipo ha evolucionado de forma progresiva, es decir, iniciamos con una propuesta clásica en donde ofrecíamos servicios amplios sin enfoque alguno. Iniciamos con la idea de un local para despacho de servicios y con base a la información obtenida nos dimos cuenta que no era la idea que les agradaba a los usuarios y consumidores, simplemente era una idea errónea ya que lo tomaban como la opción para decir adiós a la vida.
- ii. Después de la retroalimentación nos dimos cuenta que la idea principal radicaba en la creación de un Plan de Vida, darle sentido a la personas cuando dejan de trabajar y ser capaces al 100%, ¿qué sigue después?
- iii. Servicios personalizados son parte clave de nuestro proyecto, de acuerdo a los resultados de las entrevistas, prácticamente el 100% necesitan de cuidados en casa, con familiares, pero sobre todo en un ambiente que NO los haga sentir incómodos, sino todo lo contrario, seguros de sí mismos y con los ánimos de atenderse y seguir creyendo en los objetivos después de haber sido las personas que eran.
- iv. Pasamos de ser un local/negocio con múltiples servicios, a una oficina que centralizará y ofrecerá servicios básicos y personalizados, creando eficiencia tanto para el negocio en sí, como para nuestros clientes y usuarios. No por abarcar un amplio abanico hablando de servicios, significa que todos sean necesarios o que realmente las personas los necesiten. Siendo así la gran ventaja que poseemos, debido a que son opciones o servicios complementarios, estos no nos generan costos fijos ya que dichos servicios se realizan por medio de las alianzas establecidas, si no los contratan los usuarios y clientes, no genera ningún costo para la empresa.
- v. La clave de la evolución de nuestro prototipo es la capacidad de elección que se le otorga a nuestro consumidor, siendo el pilar nuestro ofrecimiento de Plan de Vida, creando opciones atractivas para ellos.

Uno de los principales valores generados hacia nuestros clientes y usuarios finales es el tiempo, para nuestros clientes que por cuestiones personales y laborales no pueden atender a sus adultos mayores. También están los usuarios, los cuales

contratarán estos servicios para tener una mejor calidad de vida que a la vez estarán prolongando.

#### **f. Fuerzas del mercado**

Con base en el libro *Estrategia Competitiva* de Michael E. Porter (2015), analizamos las 5 fuerzas principales del mercado que el autor sugiere para el análisis de la industria. Consideramos que este análisis resulta de vital importancia, con el fin de comprender con mayor profundidad el sector en el que estaremos compitiendo, y así comenzar a diseñar estrategias que nos permitan posicionarnos con éxito en nuestro mercado.

En cuanto a la competencia, el número de competidores del sector es bastante bajo en relación a la demanda, tal como pudo constatarse en el capítulo 5. Es importante señalar que el modelo de negocio que estamos planteando en CuiDando se trata de uno que no existe en el mercado. En efecto, CuiDando es competencia directa de las casas de descanso, así como de los servicios de enfermería a domicilio, pero resulta interesante resaltar que integra otros servicios, por lo que también compite con servicios de limpieza, de nutrición y alimentos a domicilio, por solo mencionar algunos de nuestros servicios complementarios. La diferenciación del proyecto por supuesto se basa en la integración de todos estos servicios con un enfoque específico al adulto mayor con dependencia física, además de un novedoso método de acompañamiento que atiende las necesidades y preocupaciones del adulto mayor, así como de los familiares responsables inmediatos.

#### **Poder de los compradores**

La forma de negociar y plantear los servicios aquí ofrecidos será vital para el proyecto. Así, a través del análisis de las tendencias de las entrevistas, aprendimos que escuchando y pivotando hacia un producto que concilie lo que los clientes desean y lo que es posible ofrecer, dará como resultado un producto sensible y responsivo hacia el mercado, al mismo tiempo que se genera un negocio redituable, generando un: Ganar-Ganar.

Al contar con un producto con alta diferenciación, consideramos que el poder de los compradores sea relativamente bajo, pues quien desee la novedad que implica la metodología, estará necesariamente obligado a contratar nuestros servicios. Aun así, CuiDando ha procurado mantenerse en niveles de precio dentro de los rangos que ya existen y subsisten dentro del mercado tapatío, esto con el fin de quitarle terreno a las casas de descanso, quienes constituyen a nuestro principal rival. Consideramos también que, en este tenor, el de precio, contamos con una ventaja adicional que se refiere a la flexibilidad en la configuración de nuestros tratamientos, así el cliente puede ajustar el producto de acuerdo a sus necesidades y posibilidades económicas.

Independientemente de esto, CuiDando más que nada, busca ser un aliado del adulto mayor y sus familias para encontrar soluciones que aminoren la experiencia negativa que pueda llegar a significar el proceso de envejecimiento e impactar positivamente en la calidad de vida. Creemos que esta filosofía de servicio y compromiso con nuestros clientes, sean también suficientes para que ellos encuentren un producto altamente atractivo y con precios razonablemente justos.

### **Amenaza de nuevos competidores**

Este concepto corresponde a una de las fuerzas más importantes a considerar, y su análisis se usa en la industria para detectar las posibilidades de nuevos concurrentes en el sector y el impacto que puedan generar dentro de una industria. Es al entender las barreras de entrada que uno puede generar estrategias para introducirse al mercado, aunque también para generar mecanismos de protección y blindaje para el negocio.

Nuevos competidores se traducen en amenazas, y las posibilidades de nuevas amenazas dependen en gran medida de las barreras de entrada. Porter en su libro enlista 6 tipos de barreras diferentes: la economía de escala, la diferenciación de productos, las necesidades de capital, el acceso a canales de distribución, las desventajas de los costos independientes de las economías de escala, y finalmente la política gubernamental.

Quizás en los modelos tradicionales que observábamos en el mercado tapatío, la principal barrera de entrada la constituye las necesidades de capital. Una casa de descanso requiere de una fuerte inversión de capital, en la mayoría de los casos la adquisición de un inmueble y el equipamiento del mismo que obliga a invertir varios millones de pesos a quien desea entrar al mercado. CuiDando afortunadamente encontró que no es necesario contar con un inmueble, y que de hecho, el mercado quiere ser atendido en su lugar de residencia.

CuiDando, una vez en funciones, tendrá diversas ventajas que servirán de barrera de entrada para nuevos competidores. La diferenciación será la más importante de ellas; el método CuiDando constituye un recurso intangible en nuestra empresa que será difícil de emular. También la red de servicios complementarios que hemos formado a través de nuestras alianzas estratégicas, hará que sea difícil integrar servicios y proveerlos de la manera que lo hace CuiDando. Es esta red de alianzas estratégicas las que nos permite tener costos competitivos frente a los productos que ya existen en el mercado, y ser una empresa rentable.

### **Poder de negociación de los proveedores**

“Los proveedores ejercerán poder de negociación sobre los participantes de una industria si amenazan con elevar los precios o disminuir la calidad de los bienes y servicios que ofrecen.” Porter (2015). En este tenor la mayoría de nuestros proveedores formarán parte de nuestras alianzas estratégicas. Sin embargo, una ventaja importante en nuestro caso, es que definitivamente existen distintas empresas que ofrecen los servicios que nosotros les contratamos. Por otra parte, esperamos ser clientes relevantes dentro de su negocio, lo que significaría que nos convertimos en una parte importante de sus ingresos, lo que disminuye su poder de negociación.

Quizás el único punto débil, sería que nosotros requerimos capacitar al personal de nuestros aliados para que provean el servicio en el margen de nuestra metodología y filosofía de servicio. Esto será clave para alcanzar lo que buscamos, excelente servicio, buenos márgenes a la par de costos razonables, pero sobre todo alguien que pueda absorber la



cultura de servicio que queremos ofrecer. Trabajar de esta forma con nuestros aliados, nos permite tener costos fijos más bajos, pues evitamos tener demasiado personal. Además, nos permite enfocarnos en la metodología CuiDando y dejar la prestación de los servicios complementarios a cargo de empresas que ya cuentan con expertise en el área (a través de CuiDando). Un punto clave en este rubro es que, al negociar las alianzas estratégicas, se garantice el respeto hacia nuestro modelo de negocios y el blindaje del mismo, es decir, que sea difícil de duplicar. ¿Cómo logramos esto?, teniendo contratos de confidencialidad y prestación de servicios únicos para la empresa.

## **Sustitutos**

Respecto a los sustitutos, una empresa comienza a tener serios problemas cuando los sustitutos de los productos comienzan a ser reales, eficaces y más baratos que el que vende la empresa inicial. Esto hace que los competidores de una industria tengan que bajar sus precios, lo que lleva a una reducción de ingresos en la empresa, poniendo en peligro su subsistencia.

Porter (2015), dijo en su libro, que las seis barreras de entrada antes nombradas serían muy útiles si se aprenden a usar: “la barrera de uno puede ser una oportunidad para otro”.

- **La economía de escalas.** Los volúmenes altos en las empresas permiten que los costos se reduzcan, lo que ofrece la posibilidad de volver a ser competitivos en el mercado.
- **La diferenciación de productos.** Si se es capaz de posicionar el producto claramente en el mercado ofreciendo algo diferente se puede revalorizar ante los ojos de los compradores, buscando tu producto al vero de mejor calidad y buscar una mejor calidad en sus productos.
- **Las inversiones de capital.** En caso de problemas, la empresa puede mejorar su posición con una inyección de capital en sus productos lo que puede hacer que sobreviva ante empresas más pequeñas similares.
- **Desventaja de costos.** Esta barrera juega a nuestro favor cuando las otras empresas no pueden emular el precio de nuestros productos por que cuentan con costos más elevados.

- **Acceso a los Canales de Distribución.** Cuando una empresa cuenta con varios canales de distribución es complicado que puedan aparecer competidores y sobre todo que los proveedores acepten el producto. Esto implicaría para las empresas tener que compartir costos de promoción de distribución y reducción de precios en general.
- **Política gubernamental.** Este punto puede jugar a tu favor, ya que en muchos puntos, las políticas gubernamentales son las que impiden la llegada de nuevos competidores en todos los sentidos. Esto está regulado por leyes muy estrictas.<sup>3</sup>

La idea será que se mantenga una cultura de servicio diferenciado con una metodología única, adentrándonos en los costos bajos para tener una margen a diferencia de los productos sustitutos, los proveedores serán también clave en la cuestión de contratos y compromisos de Business to business (B2B)<sup>4</sup>, estos nos darán la diferencia hacia los demás productos.

### **g. Monetización**

La principal fuente de ingresos será por medio de los servicios otorgados para con los usuarios y clientes, siendo esencialmente la venta de planes de vida.

---

<sup>4</sup> Business to business (B2B), literalmente: de negocio a negocio, en español. Se refiere a productos o servicios que un negocio ofrece para un mercado industrial, es decir, donde el cliente es otra empresa/ negocio y no el consumidor final. A las empresas que venden al consumidor final se les denomina: Business to consumer (B2C), literalmente: de negocio a consumidor, en español.

# CuiDando

Servicios		Plan Vida
Método CuiDando (Mentor de Vida)		Quincenal*
	Manejo de Emociones	✓
	Proyecto de Aprendizajes y Actualización	✓
	Ejercitación mental y cognitiva	✓
	Activación Física	✓
	Proyecto Social	✓
	Consejería Espiritual*	✓
	Capacitación e integración Familiar	Mensual
	Optimización de tiempos, recursos, cuidados y tratamientos	✓
Evaluación Geriátrica		Trimestral
Plan Alimenticio		Plan Mensual
Atención 24hrs (emergencias)		✓
Precio		<b>4,999.00 MXN</b>

**Figura 7**

*Nota: Propuesta de servicios del Método CuiDando: Plan Vida.*

Esta monetización se podrá captar de distintas maneras, siendo las principales por medio de nuestra página web y personalmente vía TDC o Efectivo.

Los paquetes de plan de vida son de \$4,999.00 pesos mensuales (en un modelo de suscripción mensual), teniendo opción a servicios complementarios (parte fundamental para mejorar los ingresos) para fortalecer los servicios que sean necesarios, decidimos ponerlos como complementos ya que no todos los usuarios o clientes desean o necesitan de todos ellos, les damos la opción de decidir que agregar o eliminar para ser más eficientes y mejor nuestro enfoque de servicio.

Nuestras opciones son las siguientes:

<b>Cuidados en Casa</b>		Elígelos como mejor se ajuste a tus necesidades	
	Por la tarde o la mañana	Con turno nocturno	
Por Hora	\$150	No Disponible	
Por 8 Horas	\$450	\$550	
Por 16 Horas	\$850	\$950	
Por 24hrs	\$1,250	No Aplica	
<b>Cocina a Domicilio</b>		por día	
1 comida	\$80		
2 comidas	\$150		
3 comidas	\$220		
<b>Aseo en Casa Habitación</b>		por día	
Menor a 120m2	\$330		
120m2 - 300m2	\$450		
Mayor a 300m2	\$630		
<b>Fisioterapia</b>			
Por sesión	\$400		
<b>Consultas adicionales</b>			
Geriatra	\$700		
Mentoría	\$700		
Nutricionista	\$400		

### **Figura 8**

*Nota: Propuesta de precio para servicios complementarios*

La concentración de servicios es parte fundamental de nuestro modelo de negocio, ya que, por medio de este, nos será más fácil la capitalización de esfuerzos, como todos sabemos, si a nuestros servicios básicos le agregamos opciones, estas nos darán más fuerza para respaldo del proyecto financieramente hablando.

Nuestra proyección financiera estará enfocada en un periodo inicial de 3 años, en los cuales será fundamental lograr los objetivos para que el proyecto siga caminando y concretar las proyecciones y crecimientos trazados.

### Proyeccion Financiera

3 Años	1	2	3
Ventas Totales	\$ 714.857,00	\$ 1.719.656,00	\$ 2.459.508,00
Costos Totales	\$ 33.333,30	\$ 80.186,40	\$ 114.685,20
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>\$681.524</b>	<b>\$1.639.470</b>	<b>\$2.344.823</b>
Gastos Fijos	\$ 1.053.480,00	\$ 1.106.154,00	\$ 1.161.461,70
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>-\$371.956</b>	<b>\$533.316</b>	<b>\$1.183.361</b>
(-) Impuestos	\$0	\$213.326	\$473.344
<b>Ganancia neta</b>	<b>-\$371.956</b>	<b>\$319.989</b>	<b>\$710.017</b>

**Figura 9**

*Nota: Proyección financiera a 3 años, Estado de Resultados.*

Al inicio de nuestro proyecto, se tiene como objetivo el lograr mínimo 5 servicios mensuales, incrementando 1 servicio en promedio al mes, para que al cabo del año se logren concretar 21 servicios mensuales, esto no genera números negros pero el proyecto estará creciendo, para que al término del año se tengan las primeras utilidades y que con el avance de los años los números sigan en aumento, para que al termino de los 3 primeros años, tengamos utilidades medianamente atractivas.

Nuestros costos están contemplados de la siguiente manera:

**Tabla 7**

**Costos Fijos CuiDando**

<b>Costos Fijos:</b>	<b>Mensuales</b>
Renta oficina	\$ 15.000,00
Capacitaciones	\$ 2.100,00
Personal(administrativo y ventas)	\$ 14.000,00
Teléfono e internet	\$ 890,00
Agua	\$ 300,00
Luz	\$ 800,00
Publicidad	\$ 6.000,00
Community Manager/ Sistemas	\$ 6.000,00
Contabilidad	\$ 700,00
Gerente de Ventas	\$ 12.000,00
Psicóloga	\$ 18.000,00
Nutricionista	\$ 12.000,00
<b>Total:</b>	<b>\$ 87.790,00</b>

*Nota: Elaboración Propia*

Costos Variables:

Geriatra           \$       233,10\*

\*Por evento requerido que no incluya el Método CuiDando.

## 7. Conclusiones

El proceso de validación fue una constante durante la ejecución de este proyecto, desde la hipótesis inicial pasando por los experimentos y finalizando con los productos mínimos viables. ¡Valida, valida, valida! Era un imperativo recurrente por parte de nuestro asesor y de los sinodales en las presentaciones a lo largo del curso. Y es que las herramientas para determinar la viabilidad de una oportunidad de negocio las exploramos a lo largo del desarrollo de CuiDando, pero sin duda la más significativa (y lógica) tiene que ver con el hecho de salir del edificio, como diría Steve Blank (2012), y validar nuestras hipótesis.

En las actividades por realizar para afinar y hacer ajustes en base a las validaciones y operación misma aún queda un buen camino por recorrer, existen algunas propias de la administración de una organización que habrá que solventar y en otros casos investigar qué se tiene que hacer para llevarlas a cabo. Sin embargo, y citando a un profesor de la materia gestión de la innovación y desarrollo sustentable: “eso es parte de la filosofía jesuita”.

### *Conclusión personal Fernando Lelo de Larrea:*

Revisando las páginas que conforman este trabajo, me parece sorprendente el camino recorrido en estos breves cuatro meses de trabajo en el proyecto que denominamos CuiDando. Pensar que pasamos de imaginar un proyecto que se enfocaría en un servicio ofrecido en un inmueble físico, a uno de servicios a domicilio; de un servicio de cuidados básicos, a uno de servicios integrales con un enfoque orientado a proveer soluciones que involucran tanto al adulto mayor como a su familia inmediata; la evolución me sorprende gratamente.

Realizar este proyecto me permitió comprender la complejidad que existe en cualquier negocio exitoso, por más pequeño que sea, siempre hay muchas horas de trabajo que implican un conocimiento profundo del cliente; sus problemas, necesidades y deseos. La problemática abordada en nuestro caso supone un reto particular, pues existen muchos

mitos, ideas y paradigmas que nos orillan a imaginar soluciones convencionales y que nos llevan a querer imponer soluciones que ni siquiera son adecuados para nuestra cultura.

Por otra parte, al hablar de El Adulto Mayor, tendemos a generalizar sus problemas, pasando por alto las distintas etapas de deterioro, mismas que requieren de soluciones específicas. Quizás el error más grande que cometen las propuestas que hoy existen en el mercado, es el de enfocarse absolutamente en las funciones y necesidades físicas del adulto mayor. Caímos en cuenta que cuidar va más allá de cambiar pañales, ayudarles a las personas con su movilidad, darles sus medicinas y entretenerlos un rato; cuidar es preocuparse por todas las emociones que conlleva el envejecimiento, es procurar una estrecha participación familiar, es proveerles herramientas para que encuentren sentido a su vida, de tal forma que vivan felices sus últimos años.

Además, encontramos que la vejez supone una preocupación para quien lo cuida, la misión de CuiDando es facilitarle la vida a quien es responsable de los cuidados del adulto mayor y prepararlo para ser una buena compañía, después de todo, en nuestro país la familia es lo más importante. Los servicios de nuestro proyecto fueron pensados para resolver las principales tareas que terminan llevando a cabo los familiares del adulto mayor: aseo, alimentación, sus cuidados y su manutención; CuiDando aspira a ser un apoyo para que el cuidado de su familiar sea lo más sencillo posible.

Para llegar a todas estas conclusiones fue fundamental el uso de la metodología Lean Startup, y la realización de experimentos para validar todas nuestras hipótesis. Este proceso requirió de hacer múltiples ajustes en nuestras suposiciones y propuestas, lo que derivó en una solución que obtuvo buenos comentarios y el interés de las personas a quienes estuvimos entrevistando hacia el final del proyecto. Estamos conscientes de que aún existen muchos ajustes que deben realizarse para el óptimo funcionamiento del proyecto, sin embargo, me siento satisfecho del resultado obtenido, pues se trata de un modelo de negocios que tiene un buen grado de innovación para el mercado tapatío y que, además, puede tener un impacto positivo en la vida de muchas personas que tienen una verdadera preocupación por proveerles una vida feliz y de calidad a sus familiares durante sus últimos años vida.



### ***Conclusión personal David Castillo.***

El haber participado en este proyecto me ayuda de gran forma, ya que, en conjunto de la ayuda de nuestros sinodales, aprendimos el manejo de las herramientas más eficientes hoy en día, para la elaboración de un modelo de negocio, que de manera sencilla, fuimos aprendiendo durante el semestre. Cabe aclarar que no fue fácil dicho proceso, sobre todo en las entrevistas, ya que en muchas ocasiones encontraba personas que poco aportaban, sin embargo, fue grato el descubrir experimento tras experimento, información que nos era útil para el armado del proyecto. El descubrir lo que la gente pide sin decirlo tal cual es gratificante. Una simple pregunta desencadena información sumamente valiosa.

En cuanto al proyecto en sí, es interesante las metodologías que utilizamos, resulta bastante complicado la diferenciación de un proyecto con otras empresas que ofrecen servicios similares, muchas de ellas no escuchan a las personas o clientes, simplemente tratan de ofrecer servicios sin siquiera saber si dichos servicios son requeridos. Esta oferta de valor única será clave para el logro de lo que estamos planteando, de lo que nos encontramos conforme fueron transcurriendo los experimentos realizados, el MVP resulto bastante difícil de hacer por más simple que se viera, ya que en un prototipo sencillo debíamos aterrizar las ofertas de valor y lo que el proyecto en si quería ofrecer. Simplificar y clarificar no siempre se logra, en este caso sí.

Me llevo un buen sabor de boca y espero que un futuro, seguir hablando del proyecto CuiDando, esperemos poder alimentarlo de la forma correcta y que salga a la luz en un futuro no lejano.

Gracias a todas las personas involucradas en el proceso, me pareció un apoyo bastante bueno, estoy seguro de que en mis próximos proyectos estaré aplicando las distintas metodologías y formas de investigación aquí trabajadas.








### ***Conclusión personal Gilbert Santacruz***

Uno de los objetivos que me planteé al iniciar la maestría, fue el de tener las herramientas, necesarias para poder desarrollar un proyecto de negocio, con esto en mente, fue que elegí materias que pudieran ayudarme a conocer y entender lo que se necesita para poder plantear y encausar un proyecto de este tipo. IDI 3 y 4, en la modalidad de emprendimiento, no fue la excepción, y las actividades que realizamos a lo largo de estos meses me ha dado un panorama amplio de lo necesario para desarrollar oportunidades de negocio. Las entrevistas de validación sin duda han sido de las experiencias más enriquecedoras para lograr entender las necesidades de las personas en un ámbito específico y en función de ello modelar una solución que permite solventar dichas necesidades, perfectible sin duda, pero precisamente se puede ir adaptando a aquellos requerimientos que hagan sentido a los usuarios finales y clientes en su día a día además de generarles un valor concreto.

Me da ánimo el pensar que hemos tenido prospectos para poder concretar el servicio, creo que puede ser una oportunidad que permita a los adultos mayores y sus familiares tener una tranquilidad al momento de requerir servicios de CuiDando; si bien el contacto con los clientes hará que se den correcciones en el camino, podemos partir de las bases planteadas en este TOG.

## 8. Propuesta

### a. Modelo de negocio

 <p><b>Key Partners</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ Servicio de cocina</li> <li>+ It's Maid Aseo</li> <li>+Joy Service Cuidadores</li> <li>+Rehabilitación en tu hogar Fisioterapeutas</li> </ul>	 <p><b>Key Activities</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>+Capacitación</li> <li>+ Coordinación/ Logística de servicios.</li> <li>+ Atención a cliente</li> </ul>	 <p><b>Value Propositions</b></p> <p><b>Usuarios:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ Independencia</li> <li>+ Tiempo de Calidad de Vida</li> <li>+ Bienestar en distintos ámbitos:</li> </ul> <p>Personal Familiar Social Espiritual Salud</p> <p><b>Cientes:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ Optimización de tiempo</li> <li>+ Optimización de Finanzas</li> <li>+Organización y logística de Cuidados</li> <li>+ Tranquilidad: Familiar bien atendido y motivado.</li> </ul>	 <p><b>Customer Relationships</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ Planeación Previa</li> <li>+ Atención cara a cara</li> <li>+ Contacto estrecho con familia inmediata (retroalimentación)</li> </ul>	 <p><b>Customer Segments</b></p> <p><b>Usuarios:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>+Adulto Mayor</li> <li>+ Excelente salud mental</li> <li>+ Discapacidad o limitación física.</li> <li>+ Jubilado</li> </ul> <p><b>Cientes:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ Responsable de familiar</li> <li>+ Interés en bienestar</li> <li>+ Muy Ocupado</li> </ul>
<p><b>Cost Structure</b></p>  <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Costo de Adquisición de Clientes</li> <li>2. Servicios – Alianzas</li> <li>3. Gastos Fijos</li> </ol>		<p><b>Revenue Streams</b></p>  <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Metodología CuiDando</li> <li>2. Servicios complementarios</li> <li>3. Consultas Geriátricas</li> </ol>		

**Figura 10**

*Nota: Lienzo de Modelo de Negocios CuiDando, versión final.*

### Descripción del modelo de negocio de CuiDando.

#### *Segmento de Clientes:*

Los clientes de CuiDando son dos: los usuarios y los clientes. Los usuarios son las personas que necesitan del servicio de cuidados. Se trata en su mayoría de adultos mayores que se encuentran en una etapa inicial o moderada de deterioro físico, por esta misma razón, muchos de ellos se encuentran ya jubilados. Una característica de nuestros usuarios, es que a pesar de que cuentan con un deterioro físico, resulta importante que nuestro usuario

cuenta con una excelente salud mental para sacar el máximo beneficio de la Metodología CuiDando.

Por otra parte se encuentran los hijos, responsables del usuario; los hemos denominado clientes puesto son ellos quienes muchas veces pagan por los servicios de cuidado, o porque otras tantas son responsables de la organización de su atención, y en otros casos, tienen gran injerencia en las decisiones que se toman al respecto. Dedicarse a esta tarea es un trabajo laborioso que les absorbe tiempo, mismo que necesitan para atender a sus familias, al trabajo y al ocio. Son personas que están preocupadas por el bienestar de su familiar.

*Propuesta de valor:*

CuiDando propone un servicio de cuidados integrales para el adulto mayor a domicilio. 8 de cada 10 personas que entrevistamos desestiman los cuidados en un lugar ajeno al del hogar. La propuesta incluye además de los cuidados, un servicio de cocina a domicilio, de aseo, y de fisioterapia, mismos que pueden ayudar a bajar la carga de organización que tiene el cliente, al concentrar los servicios en un solo lugar. Por otra parte, se ofrece el Método CuiDando, el cual está conformado por siete ejes que en su mayoría benefician al adulto mayor, al trabajar las partes emocionales, familiares, de socialización y de estimulación cognitiva. La metodología también aporta valor al cliente al recibir talleres de sensibilización, capacitaciones, ayuda con la organización de los cuidados, así como de la optimización de recursos humanos y financieros.

*Relación con el cliente:*

Será fundamental el contacto estrecho con el cliente, cara a cara, esto con la finalidad de resolver todas sus dudas respecto al tratamiento y brindar un seguimiento a la evolución del usuario. Esto también será fundamental para CuiDando, pues significará un medio para la mejora constante en nuestros servicios, y mantener a nuestros clientes y usuarios satisfechos. El contacto con el cliente también nos permitirá ir planeando hacia futuro contemplando escenarios posibles para su tratamiento.

*Canales:*

Se plantea el uso de plataformas digitales y redes sociales para generar “awareness” de nuestros servicios, así como para establecer un primer contacto con el cliente y otorgarles información respecto a la metodología. Las visitas al cliente serán nuestro mayor fuerte,

toda vez que por la naturaleza del negocio la sensibilización será fundamental para adquirir clientes.

*Fuentes de ingresos:*

Contemplamos que nuestra principal fuente de ingresos sea a través de la suscripción a la Metodología CuiDando por tratarse del producto con mayor diferenciación y que tiene un costo accesible (4,900.00 Mxn mensuales). En segundo lugar los diversos servicios complementarios, y en tercera instancia las consultas adicionales, tanto geriátricas como con el terapeuta.

*Actividades Clave:*

Las principales actividades clave consistirán en las capacitaciones al personal de nuestros socios para que provean un servicio acorde a la metodología CuiDando y que se alinee las expectativas de nuestros clientes. En segundo lugar estará la coordinación de los diferentes servicios y la calendarización de los mismos, de la mano con nuestros socios.

*Recursos Clave:*

Los recursos clave serán nuestros recursos humanos. De gran importancia serán nuestros terapeutas que se encargarán de materializar la metodología CuiDando, al interactuar y dar seguimiento a nuestros usuarios e informar a nuestros clientes. Por otra parte serán ellos quienes preparen e instruyan al personal de nuestros socios, y ayudarán en la calendarización de las actividades. También importante será la participación del nutricionista, quien creará dietas mensuales para nuestros usuarios y coordinará la cocina a domicilio. Por otra parte se encuentran las cuidadoras, fisioterapeutas y personal de aseo quienes tendrán estrecho contacto con el cliente y deberán cuidar hasta el más mínimo detalle para contar con la satisfacción de nuestros clientes.

*Socios clave:*

Parte esencial del modelo de negocio son las relaciones que hemos establecido con nuestros socios. Joy Service será parte fundamental pues en conjunto ofreceremos el servicio de Cuidadores. It's Maid atenderá la parte del aseo del hogar, mientras que otras empresas harán la parte de cocina a domicilio y los servicios de fisioterapia. Esto se hace con el fin de contar con el apoyo de empresas expertas en su área, y evitar la necesidad de contar con

demasiado personal en un inicio, toda vez que sus costos son elevados y no sabemos qué tan importante resulten estos rubros para los ingresos de CuiDando.

*Estructura de costos:*

Nuestros mayores costos los encabezan los de adquisición de clientes, estimados en alrededor de 2,300.00 Mxn por cliente. En segundo lugar nuestros costos variables, atribuibles a los servicios complementarios que serán manejados a través de las alianzas estratégicas. Finalmente están los costos fijos, que engloban los costos por concepto de nómina de los terapeutas, del nutricionista, del personal administrativo y de ventas.

**b. Plan de acción estratégico**

<b>Elemento Estratégico:</b>	<b>Corto Plazo</b>	<b>Mediano Plazo</b>	<b>Largo Plazo</b>
<b>El negocio o Punto de Venta</b>	Desarrollo de servicios integrales a domicilio enfocado tanto para adultos mayores como personas con necesidades específicas.	Proceso de optimización de servicios ofrecidos con base en la retroalimentación de los usuarios.	Innovación de servicios e incremento en soluciones para nuestros consumidores y clientes.
<b>Estrategia de Ventas</b>	Por medio de nuestras redes sociales, pagina web y otros medios de promoción; darnos a conocer con el sustento de nuestro plan de servicios integrales/plan de vida, todo esto de la mano de nuestros complementos con nuestros socios clave (limpieza, CuiDador@s, etc.)	Una vez establecidos y con flujos necesarios para operar en nuestro mercado meta, buscar la expansión a distintas ciudades del país. Creación de equipo de ventas en específico para cada región.	Creación de planes para expansión masiva tipo franquicia, elaborando manuales de operación (Know-How) del modelo de negocio, teniendo como referencia los casos de éxito de los puntos establecidos por la empresa matriz.
<b>Estrategia de Financiamiento</b>	Primera inversión con base en los socios capitalistas suficiente para poder subsistir hasta obtener las metas trazadas, para con esto operar por medio de las ventas/mensualidades obtenidas.	Conforme al crecimiento de la empresa, en los distintos puntos de operación a nivel nacional, cada punto tendrá las cuotas para que la empresa matriz pueda seguir con el crecimiento necesario para la expansión, por ejemplo, mayor publicidad, atracción de nuevos socios para	Financiamiento por medio de los derechos, regalías, y cuotas de franquicias para poder obtener el crecimiento de la empresa deseado.

		nuevos complementos y servicios, etc.	
<b>Planes de Crecimiento</b>	Una vez que el servicio arranque nuestros objetivos serán el llegar a las metas trazadas, es decir, llegar a los servicios fijados para que pueda operar financieramente hablando por si sola la empresa.	Cuando financieramente la empresa encuentre utilidades, trasladar los mismos para el crecimiento de la empresa, reinversión para poder conseguir los objetivos específicos para el mediano plazo (nuevos puntos en ciudades donde podamos ofrecer dichos servicios).	Obtención de mas información para ver la posibilidad de ampliar el abanico de servicios ofrecidos para nuestros consumidores y clientes. Planeación para crecimiento por medio de franquicias.

**Figura 11**

*Nota: Cuadro estratégico del Negocio*



**Figura 12**

*Nota: Cronograma de implementación actividades y recursos clave*

### Actividades y Recursos Clave

Módulo	Accionables
Metodología	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Puesta a punto de la metodología</li> <li>- Establecer aliados estratégicos</li> </ul>
Adquisición de talento	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluación psicométrica de índice de confianza y prueba de honestidad, ética y valores así como de personalidad. Serán</li> </ul>

---

algunos de los filtros previos para poder llevar a cabo la contratación.

- De acuerdo a la Ley Federal del Trabajo (2018), se hará una contratación por un periodo de prueba de 3 meses antes de la firma de un contrato por tiempo predeterminado.
- En función del desempeño, el asociado se hará acreedor a una remuneración mayor, iniciando desde el primer momento de su contratación. De tal manera que al acreditar sus habilidades y disposición, se hará acreedor al siguiente escalón de sueldo al momento de firmar su contrato definitivo.
- La promoción en función del desempeño se hará extensiva al cliente de igual manera, pues al ser una persona de reciente ingreso, su servicio podría tener un costo menor.
- Se establecerá una guía para rastrear para la operación del personal en sus visitas a los clientes al desempeñar su trabajo.
  - o Monitoreo de llegada y salida al hogar del cliente
  - o Establecer horarios claros tanto para el personal como para el cliente
  - o Se establecerá una política de cero tolerancia para las personas que tengan una conducta deshonesta

---

De acuerdo al Instituto Nacional de Geriátrica (2018), existen diversos cursos de alta especialidad que están enfocados al tratamiento y cuidados de personas de la tercera edad, entre ellos:

Capacitación

- *Enfermería especializada en la Atención del Adulto Mayor.* Los contenidos geriátricos incluidos en los planes de estudio de Enfermería suelen dirigirse a la atención clínica aguda, los cuidados paliativos y cuidados prolongados, es decir, a la atención de la enfermedad. Sin embargo, los cambios
-



---

demográficos y epidemiológicos hacen indispensable la actualización de los programas para abordar y profundizar en contextos dirigidos más al proceso de envejecimiento y a la vejez que a la enfermedad en dicha etapa.

- *Psicogeriatría*. Memoria, demencias, trastornos afectivos y esquizofrenias. Implica la integración de conocimientos en neuropsicología, rehabilitación y psicoterapia
- *Cardiogeriatría*. Enfatiza los aspectos preventivos de la salud y dirige los esfuerzos encaminados a recuperar la salud o, en su defecto, a garantizar un adecuado control de las enfermedades crónicas. Investiga los aspectos cardiovasculares de la salud y las enfermedades propias y particulares de esta etapa de la vida
- *Geriatría Neurológica*. Su programa incluye los cambios neurofisiológicos que se presentan en el envejecimiento, exploración física neurológica, las enfermedades de mayor frecuencia, Parkinson, Alzheimer, enfermedad vascular cerebral, demencia vascular, epilepsia, así como los síndromes geriátricos, y cómo estos últimos influyen en la forma de presentación de las patologías más prevalentes en el adulto mayor.

---

Plataforma digital

- Puesta a punto sitio web
- Configurar plan de estrategia digital en redes sociales

---

Legales

- Registro de Marca
  - Acta constitutiva
  - Contratos y documentos legales
-

## 9. Bibliografía

AMAI 47. OCTUBRE 2016.pdf. (2016). Los Once Tipos de Familias en México. Recuperado

de [http://www.amai.org/revista\\_amai/octubre-2016/AMAI\\_47\\_OCTUBRE\\_2016.pdf](http://www.amai.org/revista_amai/octubre-2016/AMAI_47_OCTUBRE_2016.pdf)

Blank, Steve, D. B. (2012). *The Startup Owner's Manual : The Step-By-Step Guide for Building a Great Company* (K & S Ranch, Inc.). Pescadero, Calif.

Cuánto cuesta que cuiden a tus viejitos. (2015, marzo 5). Recuperado el 29 de octubre de 2018,

de <https://expansion.mx/mi-dinero/2015/03/04/cuanto-te-cuesta-que-cuiden-a-tus-papas>

¿Cuidados en casa o en un asilo? (2012). Recuperado el 7 de octubre de 2018, de

<https://www.informador.mx/Suplementos/Cuidados-en-casa-o-en-un-asilo-20120323-0219.html>

El consumo de los adultos mayores: entre la sabiduría y la prudencia. (2012). Recuperado el 29

de octubre de 2018, de

[https://www.profeco.gob.mx/encuesta/brujula/bruj\\_2012/bol214\\_amayor\\_consumo.asp](https://www.profeco.gob.mx/encuesta/brujula/bruj_2012/bol214_amayor_consumo.asp)

INEGI. (2017). ESTADÍSTICAS A PROPÓSITO DEL DÍA INTERNACIONAL DE LAS PERSONAS DE EDAD, 9.

INEGI. (2015). Mujeres y hombres en México. 2015., 193.

Ingresos\_y\_gastos\_del\_adulto\_mayor\_en\_Me\_xico\_vf-07092018\_BUENA.pdf. (2018).

Recuperado de

[https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/387784/Ingresos\\_y\\_gastos\\_del\\_adulto\\_mayor\\_en\\_Me\\_xico\\_vf-07092018\\_BUENA.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/387784/Ingresos_y_gastos_del_adulto_mayor_en_Me_xico_vf-07092018_BUENA.pdf)

Instituto Nacional de Geriatría. (s/f). Recuperado el 14 de diciembre de 2018, de

<http://www.geriatria.salud.gob.mx/contenidos/ensenanza/ensenanza-geriatria.html>

Ley Federal del Trabajo. (s/f). Recuperado de [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/156203/1044\\_Ley\\_Federal\\_del\\_Trabajo.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/156203/1044_Ley_Federal_del_Trabajo.pdf)

Los adultos mayores y la salud. (2012). Recuperado el 29 de octubre de 2018, de [https://www.profeco.gob.mx/encuesta/brujula/bruj\\_2012/bol214\\_amayor\\_salud.asp](https://www.profeco.gob.mx/encuesta/brujula/bruj_2012/bol214_amayor_salud.asp)

Mootee, Idris. (2014). Design Thinking for Strategic Innovation : What They Can't Teach You at Business or Design School. Recuperado el 14 de diciembre de 2018, de <http://eds.b.ebscohost.com.ezproxy.iteso.mx/eds/ebookviewer/ebook/bmxlYmtfXzYzMTY2MI9fQU41?sid=42fbd973-a422-46a0-94fd-956dbd34227c@pdc-v-sessmgr06&vid=1&format=EB&rid=3>

OMS | Discapacidades. (s/f). Recuperado el 29 de octubre de 2018, de <http://www.who.int/topics/disabilities/es/>

Osterwalder, A., Pigneur, A., & Smith, G. (2015). *Diseñando la Propuesta de Valor*. Deusto.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de Modelos de Negocio*. Deusto.

Porter, M. E. (2015). *Estrategia Competitiva* (Grupo Editorial Patria).

Programa de actividad física en el adulto mayor independiente. (2009, noviembre 17).

Recuperado el 14 de diciembre de 2018, de

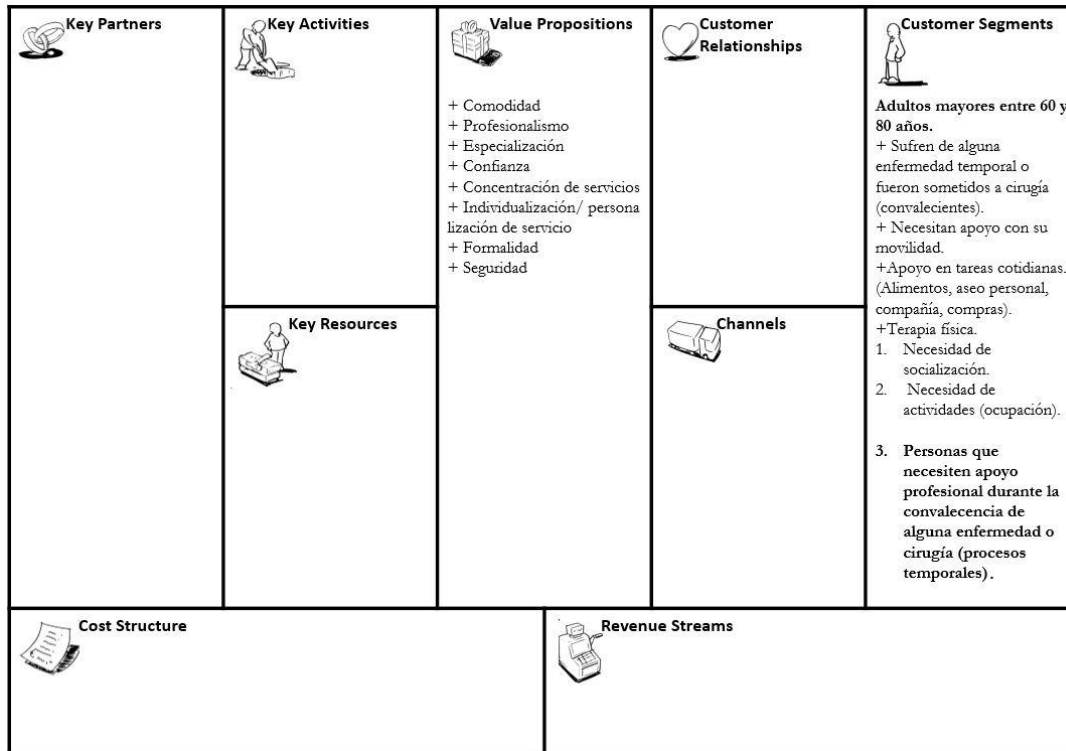
<https://www.efisioterapia.net/articulos/programa-actividad-fisica-el-adulto-mayor-independiente>

Ries, E. (2012). *El Método Lean Startup*. Deusto.

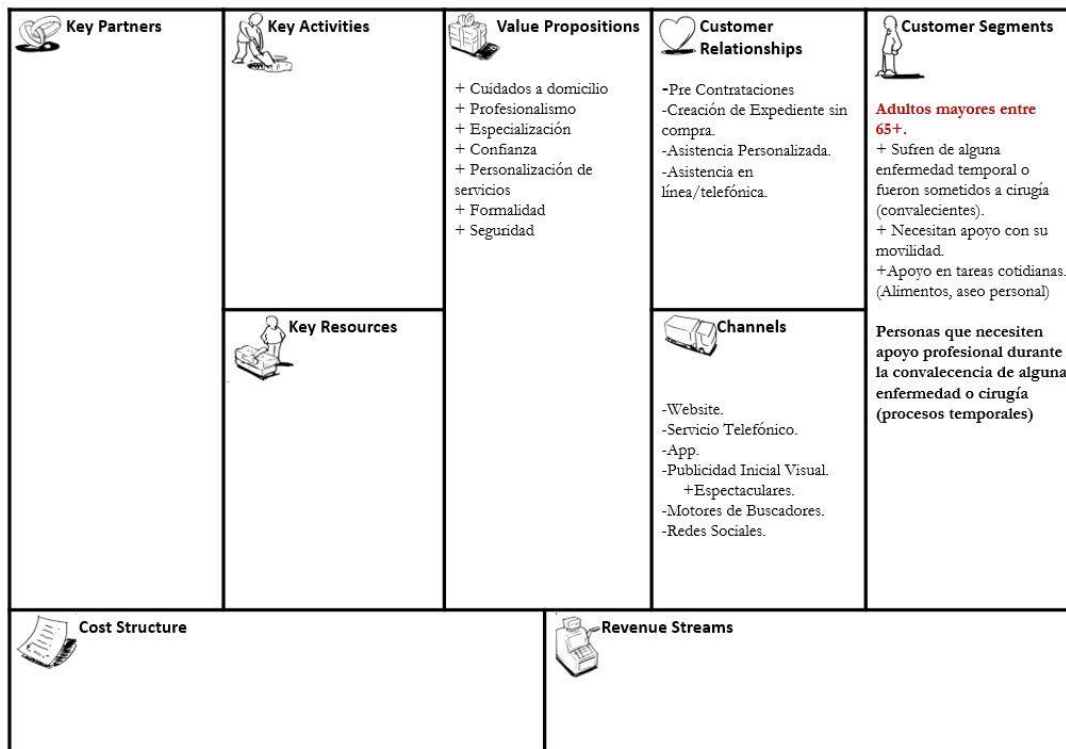
## 10. Anexos

### a. Evolución del Lienzo de Modelo de Negocio (BMC)

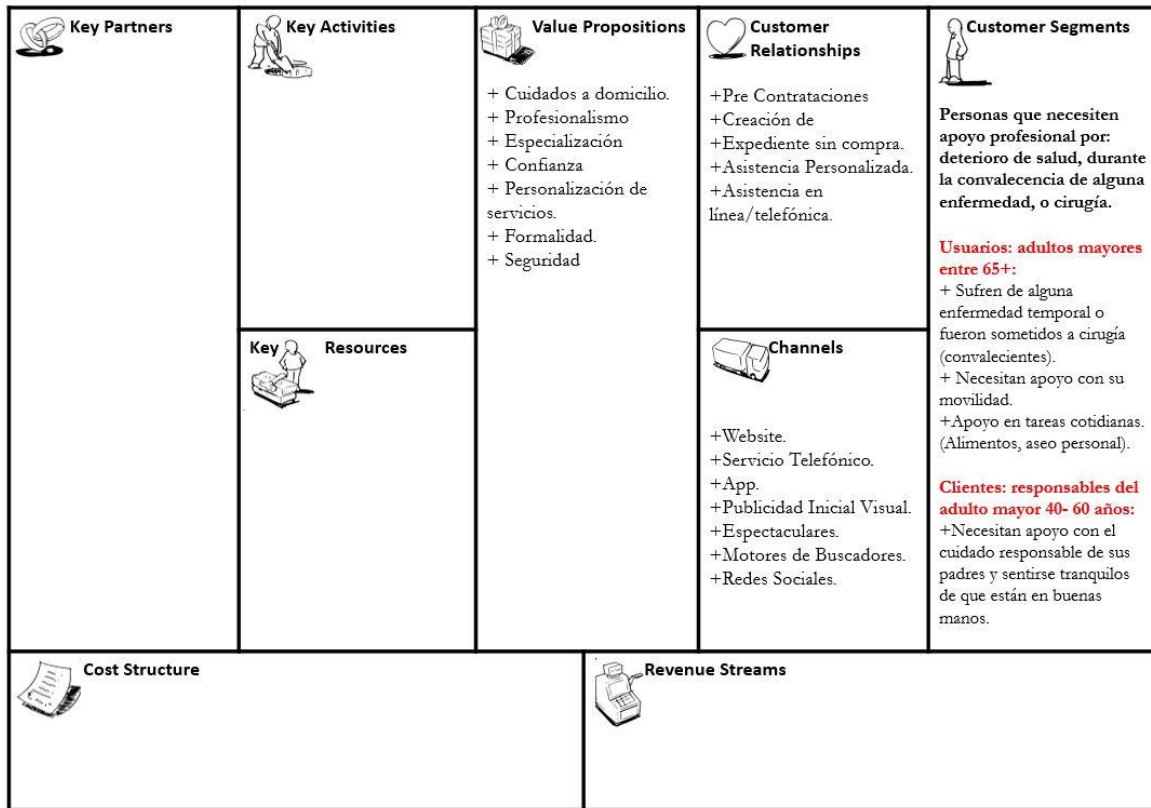
BMC 1.0



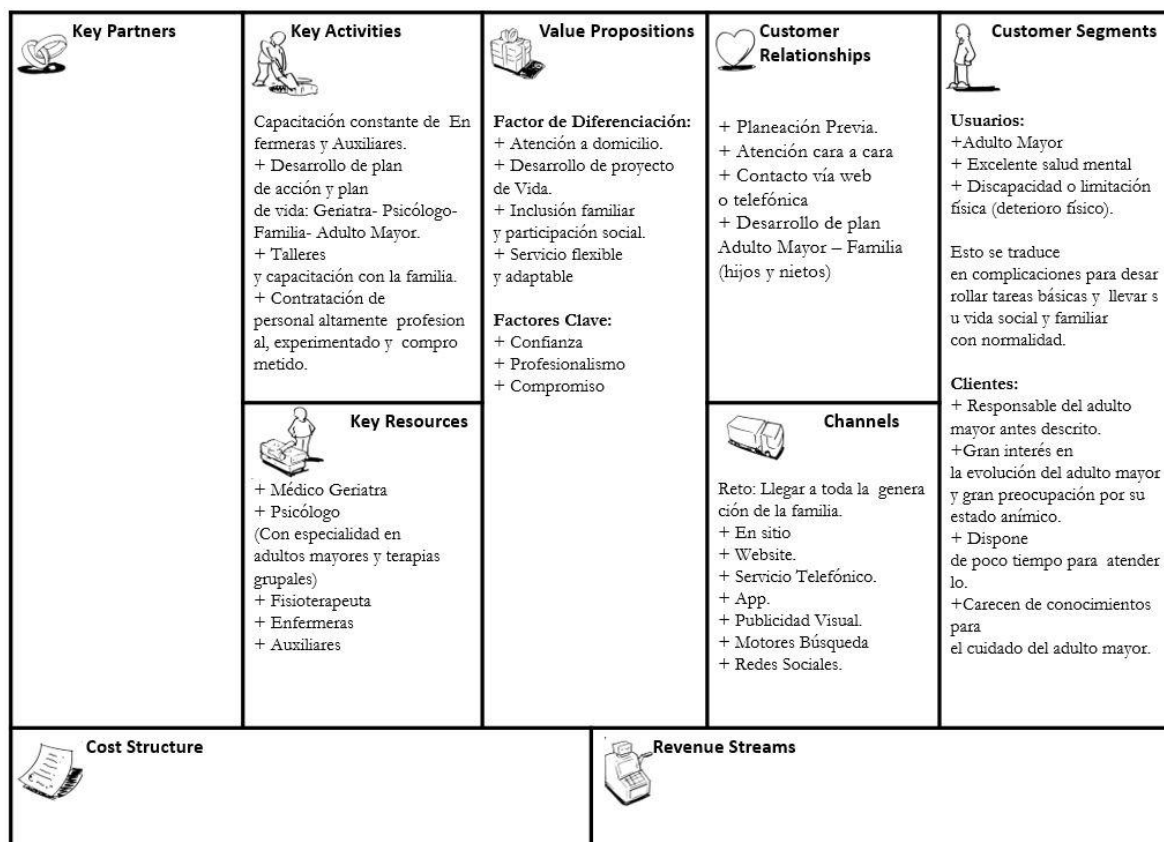
BMC 2.0










BMC 3.0










BMC 4.0






BMC 5.0

 <p><b>Key Partners</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ Servicio de cocina</li> <li>+ Servicio de entregas a domicilio</li> <li>+ Cuidadores Geriátricos</li> <li>+ Servicio de Aseo</li> </ul>	 <p><b>Key Activities</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>+Capacitación constante de Enfermeras y Auxiliares.</li> <li>+ Desarrollo de plan de acción y plan de vida: <b>Geriatra</b>- Psicólogo-Familia- Adulto Mayor.</li> <li>+ Talleres y capacitación con la familia.</li> <li>+ Contratación de personal altamente profesional, experimentado y comprometido.</li> </ul>	 <p><b>Value Propositions</b></p> <p><b>Factor de Diferenciación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ Atención a domicilio.</li> <li>+ Desarrollo de proyecto de Vida.</li> <li>+ Inclusión familiar y participación social.</li> <li>+ Servicio flexible</li> </ul> <p><b>Factores Clave:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ Confianza</li> <li>+ Profesionalismo</li> <li>+ Compromiso</li> </ul>	 <p><b>Customer Relationships</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ Campaña Marketing</li> <li>+ Planeación Previa</li> <li>+ Atención cara a cara</li> <li>+ Contacto estrecho con familia inmediata (retroalimentación)</li> <li>+ Seguimiento a la evolución del paciente</li> <li>+ Derivación oportuna (asesoría)</li> </ul>	 <p><b>Customer Segments</b></p> <p><b>Usuarios:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>+Adulto Mayor</li> <li>+ Excelente salud mental</li> <li>+ Discapacidad o limitación física (deterioro físico).</li> </ul> <p>Esto se traduce en complicaciones para desarrollar tareas básicas y llevar su vida social y familiar con normalidad.</p> <p><b>Cientes:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ Responsable del adulto mayor antes descrito.</li> <li>+Interés en la evolución del adulto mayor y gran preocupación por su estado anímico.</li> <li>+ Dispone de poco tiempo para atenderlo.</li> <li>+ Carecen de conocimientos para el cuidado del adulto mayor.</li> </ul>
 <p><b>Cost Structure</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Personal Capacitado</li> <li>2. Servicios – Alianzas</li> <li>3. Gastos Fijos</li> </ol>		 <p><b>Revenue Streams</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Paquete de Plan de Vida y Cuidados a Domicilio</li> <li>2. Servicios complementarios: cocina y aseo</li> <li>3. Consultas Geriátricas</li> </ol> <p>Estrategia de fijación de precios: <b>COMPETITIVO</b></p>		

BMC 6.0

 <p><b>Key Partners</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ Servicio de cocina</li> <li>+ Servicio de entregas a domicilio</li> <li>+ Cuidadores Geriátricos</li> <li>+ Servicio de Aseo</li> <li>+ <b>Fisioterapia</b></li> </ul>	 <p><b>Key Activities</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>+Capacitación constante de <b>Enfermeras</b> y Auxiliares.</li> <li>+ Desarrollo de plan de acción y plan de vida: <b>Geriatra</b>- Psicólogo-Familia- Adulto Mayor.</li> <li>+ Talleres y capacitación con la familia.</li> </ul>	 <p><b>Value Propositions</b></p> <p><b>Factor de Diferenciación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ Atención a domicilio.</li> <li>+ Desarrollo de proyecto de Vida (<b>Método CuiDando</b>)</li> <li>+ Inclusión familiar y participación social.</li> <li>+ Servicio Integral y Flexible.</li> </ul> <p><b>Factores Clave:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ Confianza</li> <li>+ Profesionalismo</li> <li>+ Compromiso</li> </ul>	 <p><b>Customer Relationships</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ Campaña Marketing</li> <li>+ Planeación Previa</li> <li>+ Atención cara a cara</li> <li>+ Contacto estrecho con familia inmediata (retroalimentación)</li> <li>+ Seguimiento a la evolución del paciente</li> <li>+ Derivación oportuna. (asesoría)</li> </ul>	 <p><b>Customer Segments</b></p> <p><b>Usuarios:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>+Adulto Mayor</li> <li>+ Excelente salud mental</li> <li>+ Discapacidad o limitación física (deterioro físico).</li> </ul> <p>Esto se traduce en complicaciones para desarrollar tareas básicas y llevar su vida social y familiar con normalidad.</p> <p><b>Cientes:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ Responsable del adulto mayor antes descrito.</li> <li>+Interés en la evolución del adulto mayor y gran preocupación por su estado anímico.</li> <li>+ Dispone de poco tiempo para atenderlo.</li> <li>+ Carecen de conocimientos para el cuidado del adulto mayor.</li> </ul>
 <p><b>Cost Structure</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Personal Capacitado</li> <li>2. Servicios – Alianzas</li> <li>3. Gastos Fijos</li> </ol>		 <p><b>Revenue Streams</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Paquete de Plan de Vida y Cuidados a Domicilio</li> <li>2. Servicios complementarios: cocina y aseo</li> <li>3. Consultas Geriátricas</li> </ol> <p>Estrategia de fijación de precios: <b>COMPETITIVO</b></p>		

BMC 7.0

 <p><b>Key Partners</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ Servicio de cocina</li> <li>+ It's Maid Aseo</li> <li>+ Joy Service Cuidadores</li> <li>+ Rehabilitación en tu hogar Fisioterapeutas</li> </ul>	 <p><b>Key Activities</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ Capacitación</li> <li>+ Coordinación/ Logística de servicios.</li> <li>+ Atención a cliente</li> </ul>	 <p><b>Value Propositions</b></p> <p><b>Usuarios:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ Independencia</li> <li>+ Tiempo de Calidad de Vida</li> <li>+ Bienestar en distintos ámbitos:</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>Personal</li> <li>Familiar</li> <li>Social</li> <li>Espiritual</li> <li>Salud</li> </ul> <p><b>Clientes:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ Optimización de tiempo</li> <li>+ Optimización de Finanzas</li> <li>+ Organización y logística de Cuidados</li> <li>+ Tranquilidad: Familiar bien atendido y motivado.</li> </ul>	 <p><b>Customer Relationships</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ Planeación Previa</li> <li>+ Atención cara a cara</li> <li>+ Contacto estrecho con familia inmediata (retroalimentación)</li> </ul>	 <p><b>Customer Segments</b></p> <p><b>Usuarios:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ Adulto Mayor</li> <li>+ Excelente salud mental</li> <li>+ Discapacidad o limitación física.</li> <li>+ Jubilado</li> </ul> <p><b>Clientes:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ Responsable de familiar</li> <li>+ Interés en bienestar</li> <li>+ Muy Ocupado</li> </ul>
<p><b>Cost Structure</b></p>  <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Costo de Adquisición de Clientes</li> <li>2. Servicios – Alianzas</li> <li>3. Gastos Fijos</li> </ol>		<p><b>Revenue Streams</b></p>  <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Metodología CuiDando</li> <li>2. Servicios complementarios</li> <li>3. Consultas Geriátricas</li> </ol>		