

**UNIVERSIDAD ESAN**



**CENTRO HOLÍSTICO DE BIENESTAR PARA EL ADULTO  
MAYOR**

**Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para  
obtener el grado de Magíster en Administración por:**

Armando Alzamora Motohasi

Fernando Chung Olaguibel

Jorge Augusto Traverso Gasha

**Programa Magíster a Tiempo Parcial 57**

**Viernes, 28 de setiembre del 2016**

## ÍNDICE GENERAL

<b>CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
1.1 Antecedentes.....	1
1.2 Objetivos.....	2
1.2.1 <i>Objetivo General</i> .....	2
1.2.2 <i>Objetivos específicos</i> .....	2
1.3 Alcance y Limitaciones .....	2
1.3.1 <i>Alcances</i> .....	2
1.3.2 <i>Limitaciones</i> .....	4
1.4 Justificación .....	4
1.5 Estructura del trabajo.....	5
<b>CAPÍTULO 2. MARCO CONCEPTUAL.....</b>	<b>6</b>
2.1 Adulto Mayor en la Sociedad .....	6
2.2 Clasificación de los adultos mayores.....	6
2.2.1 <i>Adulto Mayor Autónomo</i> .....	7
2.2.2 <i>Adulto Mayor Frágil o con alto riesgo de dependencia</i> .....	7
2.2.3 <i>Adulto Mayor Dependiente</i> .....	7
2.3 Actividad Física para Adultos Mayores.....	7
2.4 Consideraciones legales y de salud.....	8
2.4.1 <i>Centro Integral de Atención al Adulto Mayor (CIAM)</i> .....	9
2.4.2 <i>Centro del Adulto Mayor (CAM)</i> .....	9
2.5 Actividades y terapias no tradicionales .....	9
2.5.1 <i>Actividades de alto impacto</i> .....	10
2.5.2 <i>Actividades de medio impacto</i> .....	10
2.5.3 <i>Actividades de bajo impacto</i> .....	11
2.5.4 <i>Actividades extra</i> .....	11
2.6 Estudios sobre terapias y actividades no tradicionales .....	11
2.7 Ejemplos de Centros Holísticos en otros países .....	15
2.8 Instituciones de Terapias Alternativas y/o Holísticas.....	17
2.8.1 <i>Servicio de Medicina Complementaria de Essalud</i> .....	17
2.8.2 <i>Terapias alternativas en centros de salud en el mundo</i> .....	18
<b>CAPÍTULO 3. ANÁLISIS DEL ESTUDIO DE MERCADO .....</b>	<b>21</b>
3.1 Metodología de Investigación.....	21
3.2 Perfil de Consumidor .....	21
3.2.1 <i>Fuente de Información Secundaria</i> .....	21
3.2.2 <i>Fuente de Información Primaria</i> .....	22
3.3 Investigación Exploratoria Cualitativa .....	23
3.3.1 <i>Entrevistas a Expertos</i> .....	23
3.3.2 <i>Focus Group</i> .....	25
3.4 Investigación Exploratoria Cuantitativa .....	29
3.4.1 <i>Encuestas</i> .....	29
3.4.2 <i>Diseño y tamaño de la muestra</i> .....	30
3.4.3 <i>Resultados obtenidos</i> .....	31
3.4.4 <i>Conclusiones del Estudio Cuantitativo</i> .....	38
<b>CAPÍTULO 4. ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....</b>	<b>40</b>

4.1	Análisis del Macroentorno.....	40
4.1.1	<i>Económico.....</i>	40
4.1.2	<i>Socio- Demográfico.....</i>	41
4.1.3	<i>Política.....</i>	44
4.1.4	<i>Tecnología.....</i>	45
4.1.5	<i>Legal o Normativa.....</i>	47
4.2	Análisis del Microentorno.....	48
4.2.1	<i>Poder de Negociación con los Proveedores.....</i>	48
4.2.2	<i>Rivalidad entre los Competidores.....</i>	48
4.2.3	<i>Amenaza de Nuevos Ingresantes.....</i>	48
4.2.4	<i>Poder de Negociación de los Clientes.....</i>	49
4.2.5	<i>Amenaza de Productos Sustitutos.....</i>	49
4.3	Matriz EFE Y FODA.....	49
4.4	Actividades Estratégicas.....	51
<b>CAPÍTULO 5. MODELO CANVAS.....</b>		<b>52</b>
5.1	Antecedentes.....	52
5.2	Socios clave.....	54
5.2.1	<i>¿Quiénes son los socios clave?.....</i>	54
5.2.2	<i>¿Quiénes son los principales proveedores?.....</i>	54
5.2.3	<i>¿Qué recursos clave se van adquirir de los socios?.....</i>	55
5.2.4	<i>¿Qué actividades clave realizan los socios?.....</i>	55
5.3	Actividades clave.....	56
5.3.1	<i>¿Qué actividades clave requiere la propuesta de valor?.....</i>	56
5.3.2	<i>¿Los canales de distribución?.....</i>	56
5.3.3	<i>¿Las fuentes de ingresos?.....</i>	56
5.4	Recursos Clave.....	57
5.4.1	<i>¿Qué recursos clave requiere la propuesta de valor?.....</i>	57
5.4.2	<i>¿Los canales de distribución?.....</i>	57
5.4.3	<i>¿La relación con los clientes?.....</i>	57
5.4.4	<i>¿Las fuentes de ingresos?.....</i>	58
5.5	Propuestas de valor.....	58
5.5.1	<i>¿Qué valor se entrega al cliente?.....</i>	58
5.5.2	<i>¿Cuál de los problemas que tiene el cliente, se ayudará a resolver?....</i>	59
5.5.3	<i>¿Qué paquetes de productos y servicios se ofrecen a cada segmento de clientes?.....</i>	59
5.5.4	<i>¿Qué necesidades del cliente se están satisfaciendo?.....</i>	60
5.6	Relaciones con clientes.....	60
5.6.1	<i>¿Qué tipo de relación esperan los segmentos de clientes, que se establezcan y mantengan con ellos?.....</i>	60
5.6.2	<i>¿Cuáles se han establecido?.....</i>	60
5.7	Canales.....	60
5.7.1	<i>¿A través de que canales quieren ser contactados los segmentos de clientes?.....</i>	60
5.7.2	<i>¿Cómo estamos integrándolos con las rutinas de los clientes?.....</i>	61
5.8	Segmentos de clientes.....	61
5.8.1	<i>¿Para quienes estamos creando valor?.....</i>	61
5.8.2	<i>¿Quiénes son los clientes más importantes?.....</i>	61
5.9	Estructura de costos.....	62

5.9.1	¿Cuáles son los costos más importantes, relacionados al modelo de negocio?	62
5.9.2	¿Qué recursos clave son los más caros?	62
5.9.3	¿Qué actividades clave son las más caras?	62
<b>CAPÍTULO 6. PLAN DE MARKETING</b>		<b>63</b>
6.1	Misión	63
6.2	Visión	63
6.3	Objetivos del Plan de Marketing	63
6.4	Estrategias de Segmentación	64
6.5	Estrategia de Posicionamiento	65
6.6	Estrategias funcionales	67
6.7	Estrategias de Producto o Servicio	67
6.7.1	Producto y/o Servicio Básico	68
6.7.2	Producto y/o Servicio Real	68
6.7.3	Producto y/o Servicio Ampliado	69
6.7.4	Servicios complementarios de facilitación	70
6.7.5	Servicios complementarios de mejora	70
6.8	Estrategias de precio	72
6.9	Estrategia de Distribución	73
6.10	Estrategias de Promoción	73
6.11	Estrategias de Personas	75
6.12	Estrategias de Entorno Físico	76
6.12.1	Diseño Interior	77
6.12.2	Iluminación	77
6.12.3	Ambientación	77
6.12.4	Servicios	77
6.13	Estrategia de Proceso	78
6.13.1	Diagrama de Flujo de Procesos	78
6.13.2	Blueprint de servicio	79
<b>CAPÍTULO 7. PLAN DE OPERACIONES</b>		<b>83</b>
7.1	Constitución de la empresa	83
7.1.1	Ubicación de la empresa	86
7.2	Registro del Logo	87
7.3	Plan Operativo	87
7.3.1	Proceso de admisión	88
7.3.2	Desarrollo de actividades	88
7.3.3	Tipos de servicios ofrecidos	90
7.3.4	Requerimientos básicos	96
7.3.5	Personal requerido	99
7.3.6	Indumentaria de trabajo	100
7.3.7	Control de calidad	100
7.4	Plan de Gestión de Recursos Humanos	102
7.4.1	Estructura Organizacional	102
7.4.2	Reclutamiento y competencias claves	105
7.4.3	Definición de horarios	107
7.4.4	Plan de contratación	108
7.4.5	Capacitación del Personal	109

<b>CAPÍTULO 8. EVALUACIÓN FINANCIERA .....</b>	<b>111</b>
8.1 Supuestos .....	111
8.2 Estimación de la Demanda .....	111
8.3 Inversión estimada .....	114
8.4 Capital de Trabajo.....	114
8.5 Proyección de Ingreso.....	114
8.6 Proyección de Egresos .....	115
8.7 Financiamiento.....	115
8.8 Flujo de Caja Económico.....	116
8.9 Costo de Capital.....	116
8.10 Estado de Ganancias y Pérdidas .....	117
8.11 Análisis de sensibilidad .....	118
8.11.1 <i>Sensibilidad unidimensional</i> .....	118
8.11.2 <i>Sensibilidad bidimensional</i> .....	121
8.11.3 <i>Análisis de escenarios</i> .....	121
8.12 Análisis de los puntos muertos .....	122
<b>CAPÍTULO 9. CONCLUSIONES .....</b>	<b>124</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>125</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>188</b>

## RESUMEN EJECUTIVO

Actualmente la proporción de adultos mayores en el Perú, edad entre 60 a más años, está en crecimiento; por lo que se espera que para el 2021 llegue a ser un 13.3% de la población total del Perú.

Basados en el crecimiento de este grupo demográfico, el plan de negocios consiste en la implementación de un “Centro Holístico Para Adultos Mayores” del nivel socioeconómico A y B, en el distrito de San Borja, para un mercado objetivo de los distritos de San Borja, Surco y La Molina. En este centro holístico se desarrollarán actividades y técnicas de ejercitación física, mental, emocional y energéticas probadas por diferentes ensayos clínicos.

El objetivo principal de este plan de negocios es evaluar la viabilidad económica, operativa, comercial y legal de la implementación del centro holístico para el segmento indicado; las fuentes de ingreso provendrán de la venta de membresías mensuales, semestrales y anuales.

Se necesitarán S/. 411,973 para disponer de fondos suficientes para la adecuación del local alquilado, compra de equipos y mobiliario, contratación de los instructores para cada actividad y para capital de trabajo. Los socios aportantes darán el 100% de la inversión y el aporte se realizará en partes iguales.

No se considera solicitar financiamiento bancario, debido a que es una empresa nueva que no cuenta con historial de operaciones y financiero necesarios para poder calificar para un préstamo bancario.

El negocio tendrá una rentabilidad positiva a partir del octavo mes de operación, con un total de 370 clientes al final del primer año, lo que permitirá tener una facturación de S/. 1, 082,200.

En base al estudio de mercado y el análisis de las fuentes primarias y secundarias, se ha encontrado que los clientes objetivo pueden pagar este servicio por si solos o por medio de parientes y allegados. Se ofrecerá un trato personalizado enfocado en el cuidado individual del adulto mayor, puntualidad en el cumplimiento de horarios, soporte personal en caso de inconvenientes o accidentes, así como fotos y videos de las

actividades del centro para los clientes que lo soliciten. Adicionalmente, se brindarán espacios y actividades sociales en donde los adultos mayores puedan confraternizar, interrelacionarse e intercambiar experiencias de vida.

El centro holístico se implementará en un local alquilado por 5 años, de 300m<sup>2</sup> en el distrito de San Borja, en el horario de 9am a 6pm, donde se implementarán los espacios físicos necesarios para las actividades individuales y grupales. Se contará con personal de recepción así como instructores especializados que se encargarán de realizar las diferentes actividades y terapias, los cuales serán supervisados por un jefe de operaciones; adicionalmente se contará con un administrador, una enfermera de planta, auxiliares, un médico geriatra y un nutricionista.

Para el análisis financiero se ha considerado un horizonte de evaluación de 5 años, un costo de oportunidad esperado por los accionistas de 30% y un impuesto a la renta del 28% durante todo el horizonte de evaluación.

En función de la capacidad instalada y a la proyección de crecimiento que se ha obtenido en el estudio de mercado, se ha calculado que al final del 1er año se tendrá un total de 370 clientes con un crecimiento de 2% anual, teniendo un total de 400 clientes al 5to año, lo que representará el 71.5% de la capacidad máxima instalada. El valor actual neto (VAN) del modelo de negocio es de S/. 66,430, con una tasa de descuento del 30%; y una tasa interna de retorno (TIR) de 37.3%.

Por lo indicado y sustentado, se puede confirmar que el Centro Holístico de Bienestar para el adulto mayor es un proyecto viable y rentable cumpliendo con los requisitos esperados por los socios.