



**UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS
ESCUELA DE POSTGRADO**

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS EN SALUD**

CASA CLUB DEL ADULTO MAYOR: “VOLVER A VIVIR”

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS EN
SALUD**

**TESIS PRESENTADA POR:
MIRYAM ELIZABETH CÉSPEDES MORÓN
PAOLA MIDORI IKEHO NAKANDKARI**

Lima – Perú

2013

DEDICAMOS ESTE TRABAJO :

A NUESTROS PADRES

A NUESTROS MAESTROS

A FERNANDO, JOSE LUIS, EIMI y AYANE

AGRADECIMIENTOS:

A nuestro Asesor Dr. Alex Llaque Sánchez, por su valioso apoyo y dedicación en la elaboración de esta Tesis.

A la doctora Flor de María Phillips por sus enseñanzas.

A nuestros maestros y a todas la personas que nos brindaron su colaboración.

RESUMEN EJECUTIVO

La Casa Club “Volver a Vivir” brindará servicios de atención integral al adulto mayor, dirigido a los hogares con adultos mayores de los niveles socioeconómicos a y b de conglomerados poblacionales * de la provincia de Ica, su propuesta de valor es ser, un modelo de negocio de salud privado que pretende ofrecer entretenimiento, alojamiento temporal, atención en salud, bienestar e independencia, un excelente servicio de alta calidad. Se cuenta con un local con infraestructura diseñada exclusivamente para el adulto mayor, con recursos humanos altamente calificados en su cuidado y atención. El principal objetivo, mejorar su calidad de vida, manteniendo el desarrollo integral de todas sus facultades.

El proyecto estará a cargo de profesionales de la salud, con estudios de maestría en administración de empresas de salud, y experiencia en gestión de servicios de salud.

El mercado al que va dirigido son los adultos mayores de 65 años que se ubican en las zonas residenciales de Ica,* pretendemos en un inicio alcanzar el 10% de nuestro mercado potencial, en los próximos dos años 15% y su

*Residenciales, La Angostura, Conde de Nieva, Luren, San Isidro, San José.

sostenimiento a partir de nuevos servicios y/ o productos.

Se empleó la técnica de la encuesta para la investigación de mercado, lo que nos permitió, analizar la demanda, conocer sus características, evaluar el nivel de aceptación de la propuesta, determinar los atributos del producto ofrecido y los servicios requeridos tales como, modalidad de hospedaje, etc. entre otros.

Actualmente la oferta privada es limitada, no existe este modelo de negocio, orientado a hogares con mayores ingresos. Ante el ingreso de competidores potenciales, ofreceremos un producto diferenciador el Know How (saber cómo) de la empresa y el equipo de líderes competentes encargados de la gestión.

Las áreas de gestión fundamentales para el éxito de nuestra empresa son los recursos humanos, el área de operaciones y el área de marketing, ya que estamos ingresando al mercado con un producto nuevo, desarrollaremos una cultura organizacional basada en nuestros valores, fortaleceremos el desarrollo del personal con capacitación permanente, en cuanto a lo segundo, implementaremos un sistema de mejora continua, eliminando los elementos innecesarios para reducir nuestros costos y mejorar la rentabilidad, todos nuestros procesos y la medición de estos, están dirigidos a brindar a nuestros clientes un servicio con calidad garantizada y llegar a la excelencia, en lo tercero trabajaremos en el desarrollo de la marca que favorecerá el posicionamiento de la empresa.

En lo financiero el ROI (37.30%) supera al promedio ponderado del costo de capital (8.25%), el TIR (57.14%) y el Valor Actual Neto es positivo (4,658,242).

El principal riesgo del proyecto es el cultural, que no sea aceptado este tipo de negocio, en respuesta a este, la propuesta se ampliaría a toda la familia.

ÍNDICE

| | |
|--|--------------|
| RESUMEN EJECUTIVO..... | iv |
| ÍNDICE | vi |
| ÍNDICE DE TABLAS..... | xii |
| ÍNDICE DE GRÁFICOS..... | xv |
| ÍNDICE DE CUADROS..... | xvii |
| INTRODUCCIÓN..... | xviii |
| CAPÍTULO 1: DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO | 1 |
| CAPÍTULO 2: ESTUDIO DE MERCADO..... | 5 |
| 2.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO | 5 |
| 2.1.1. Entorno económico..... | 5 |
| 2.1.2. Entorno demográfico..... | 11 |
| 2.1.3. Entorno sociocultural..... | 15 |
| 2.1.4. Entorno político legal..... | 21 |
| 2.1.5. Entorno de la competencia..... | 22 |

| | |
|---|-----------|
| 2.1.6. Investigación de mercado..... | 22 |
| 2.1.7. Mercado potencial..... | 25 |
| CAPÍTULO 3: ESTRUCTURA LEGAL Y TRIBUTARIA..... | 27 |
| 3.1. NORMAS LEGALES..... | 27 |
| 3.2. SISTEMA TRIBUTARIO..... | 28 |
| 3.2.1. Impuestos..... | 28 |
| 3.2.2. Contribuciones..... | 28 |
| 3.3. OBLIGACIONES LABORALES..... | 28 |
| 3.3.1. Beneficios sociales..... | 29 |
| 3.4. LICENCIAS Y REGISTROS..... | 29 |
| CAPÍTULO 4: PLAN ESTRATÉGICO..... | 30 |
| 4.1. MISIÓN..... | 30 |
| 4.2. VISIÓN..... | 31 |
| 4.3. VALORES..... | 31 |
| 4.4. ANÁLISIS DEL MERCADO..... | 33 |
| 4.4.1. Poder de negociación de los proveedores..... | 33 |
| 4.4.2. Poder de negociación de los clientes..... | 34 |
| 4.4.3. Amenaza de productos sustitutos..... | 34 |
| 4.4.4. Poder de los competidores actuales. | 34 |
| 4.4.5. Los competidores potenciales..... | 35 |
| 4.5. ANÁLISIS F.O.D.A..... | 36 |

| | |
|---|-----------|
| 4.5.1. Fortalezas..... | 36 |
| 4.5.2. Oportunidades..... | 36 |
| 4.5.3. Debilidades..... | 37 |
| 4.5.4. Amenazas..... | 38 |
| 4.6. OBJETIVOS..... | 40 |
| 4.6.1. Objetivos generales..... | 40 |
| 4.6.1.1. Estrategias..... | 40 |
| 4.6.2. Objetivos específicos..... | 40 |
| 4.7. MODELO DE ESTRATEGIAS GENÉRICAS DE PORTER..... | 41 |
| 4.8. MERCADO META..... | 41 |
| 4.8.1. Estrategias de segmentación..... | 41 |
| 4.8.2. Mercado potencial..... | 43 |
| CAPÍTULO 5: PLAN DE MARKETING..... | 44 |
| 5.1. OBJETIVOS..... | 44 |
| 5.1.1. Objetivos primarios..... | 44 |
| 5.1.2. Objetivos secundarios..... | 44 |
| 5.2. MERCADO OBJETIVO..... | 45 |
| 5.3. MERCADO META..... | 45 |
| 5.4. PORTAFOLIO DSERVICIOS..... | 46 |
| 5.4.1. Servicios de club..... | 46 |
| 5.4.2. Servicio de alojamiento temporal..... | 46 |

| | |
|--|-----------|
| 5.4.3. Servicio de talleres..... | 46 |
| 5.4.4. Servicio de salud..... | 47 |
| 5.5. ESTRATEGIAS DEL MARKETING MIX..... | 49 |
| 5.5.1. Producto..... | 49 |
| 5.5.2. Promoción..... | 49 |
| 5.6. PLAN DE LANZAMIENTO..... | 55 |
| 5.7. FUENTES DE INFORMACIÓN COMERCIAL..... | 57 |
| 5.8. ESTRATEGIAS DE VENTA..... | 58 |
| 5.8.1. Estrategias de atracción..... | 58 |
| 5.8.2. Estrategias de empuje..... | 59 |
| 5.9. ESTABLECIMIENTO DEL PRESUPUESTO..... | 60 |
| CAPÍTULO 6: PLAN DE OPERACIONES..... | 62 |
| 6.1. DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL SERVICIO..... | 62 |
| 6.2. PORTAFOLIO DE SERVICIOS..... | 63 |
| 6.3. PROCESO DE LA ENTREGA DEL SERVICIO | 66 |
| 6.3.1. Proceso de compras..... | 68 |
| 6.4. CARACTERÍSTICAS FÍSICAS..... | 70 |
| 6.4.1. Infraestructura..... | 70 |
| 6.4.2. Equipos y mobiliarios..... | 72 |
| 6.5. DISEÑO DE SERVICIOS DE LA CASA CLUB..... | 72 |
| 6.6. PROCESOS DE LA ENTREGA DEL SERVICIO DE SALUD..... | 75 |

| | |
|---|------------|
| CAPÍTULO 7: ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS..... | 80 |
| 7.1. ORGANIZACIÓN..... | 80 |
| 7.2. RECURSOS HUMANOS..... | 82 |
| 7.2.1. Organigrama..... | 83 |
| 7.2.2. Funciones..... | 84 |
| 7.2.3. Características generales del personal..... | 88 |
| CAPÍTULO 8: VIABILIDAD ECONÓMICA Y FINANCIERA..... | 90 |
| 8.1. FUENTES DE INGRESO..... | 90 |
| 8.2. COSTOS DIRECTOS..... | 91 |
| 8.3. GASTOS ADMINISTRATIVOS..... | 92 |
| 8.4. INVERSIONES..... | 93 |
| 8.4.1. Activos fijos..... | 93 |
| 8.4.2. Intangibles..... | 96 |
| 8.5. ESTRUCTURA DEL FINANCIAMIENTO..... | 97 |
| 8.6. PUNTO DE EQUILIBRIO..... | 98 |
| 8.7. FLUJOS DE CAJA..... | 99 |
| 8.8. ESTADOS FINANCIEROS..... | 102 |
| CAPÍTULO 9: VALORACIÓN DEL RIESGO..... | 104 |
| 9.1. IDENTIFICACIÓN DE LOS RIESGOS DEL NEGOCIO..... | 104 |
| 9.2. RESPUESTAS AL RIESGO..... | 105 |
| CONCLUSIONES..... | 108 |

| | |
|---|------------|
| RECOMENDACIONES..... | 111 |
| ANEXOS..... | 113 |
| Anexo 1: Diagrama flowchart. | 114 |
| Tabla N° 1..... | 115 |
| Anexo 2: Mapas de los conglomerados residenciales de Ica..... | 116 |
| Anexo 3: Diseño de encuesta..... | 122 |
| Anexo 4: Resultado de encuesta y análisis estadístico..... | 125 |
| Anexo 5: Diseño Arquitectónico..... | 173 |
| Anexo 6: Cronograma de actividades..... | 178 |
| | |
| BIBLIOGRAFÍA..... | 179 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|--|----|
| Tabla N° 1: Perú: indicadores claves..... | 5 |
| Tabla N° 2: Inflación porcentaje dic/dic países de la alianza del Pacífico | 6 |
| Tabla N° 3: Ingreso per cápita USD medido a paridad de poder adquisitivo | 6 |
| Tabla N° 4: Valor agregado bruto de Ica 2011..... | 9 |
| Tabla N° 5: Indicadores del sector financiero en Ica..... | 9 |
| Tabla N° 6: Indicador de actividad económica regional..... | 10 |
| Tabla N° 7: Variación del Índice de Precios al Consumidor (IPC)..... | 10 |
| Tabla N° 8: Crédito del sistema financiero..... | 11 |
| Tabla N° 9: Tasa bruta de mortalidad proyectada 2010-2018..... | 12 |
| Tabla N° 10: Indicadores demográficos según años 2010- 2018..... | 13 |
| Tabla N° 11: Tasa bruta de natalidad según departamento | |
| 1995 – 2025..... | 13 |
| Tabla N° 12: Tasa global de fecundidad según departamento | |
| 1995 – 2025..... | 13 |

| | |
|--|----|
| Tabla N° 13: Esperanza de vida al nacer 2010 – 2015 y 2015- 2020 | 14 |
| Tabla N° 14: Tasa bruta de la mortalidad según departamento | |
| 1995 – 2025..... | 15 |
| Tabla N° 15: Nivel Socioeconómico Urbano Departamento de Ica..... | 15 |
| Tabla N° 16: Población Económicamente Activa PEA Ocupada..... | 18 |
| Tabla N° 17: Departamento de Ica: Tasa de analfabetismo | |
| 1993 y 2007. | 19 |
| Tabla N° 18: Departamento Ica: Nivel de educación población de 15 y | |
| más años de edad, 2004 – 2011..... | 20 |
| Tabla N° 19: Competidores actuales..... | 22 |
| Tabla N° 20: Mercado potencial..... | 26 |
| Tabla N° 21: Fuerzas de Porter..... | 33 |
| Tabla N° 22: Matriz F.O.D.A. | 39 |
| Tabla N° 23: Horarios de los talleres del club..... | 47 |
| Tabla N° 24: Duración de las consultas médicas..... | 48 |
| Tabla N° 25: Horario de las consultas médicas..... | 48 |
| Tabla N° 26: Planes de acción sobre el producto..... | 52 |
| Tabla N° 27: Planes de acción sobre la plaza..... | 53 |
| Tabla N° 28: Planes de acción sobre la promoción..... | 54 |
| Tabla N° 29: Planes de acción sobre el precio..... | 55 |
| Tabla N° 30: Publicaciones en el periódico..... | 56 |

| | |
|--|-----|
| Tabla N° 31: Publicidad radial. | 56 |
| Tabla N° 32: Características del terreno..... | 70 |
| Tabla N° 33: Equipos y mobiliarios..... | 72 |
| Tabla N° 34: Grado de responsabilidad..... | 81 |
| Tabla N° 35: Planilla requerida para cinco años..... | 88 |
| Tabla N° 36: Servicios de la casa club..... | 91 |
| Tabla N° 37: Costos directos por servicios..... | 92 |
| Tabla N° 38: Gastos administrativos..... | 93 |
| Tabla N° 39: Inversión en equipos..... | 94 |
| Tabla N° 40: Inversión en mobiliarios..... | 95 |
| Tabla N° 41: Inversión en intangibles..... | 96 |
| Tabla N° 42: Estructura de deuda..... | 97 |
| Tabla N° 43: Consolidado anual de financiamiento..... | 98 |
| Tabla N° 44: Punto de equilibrio..... | 98 |
| Tabla N° 45: Flujo de caja escenario conservador..... | 99 |
| Tabla N° 46: Flujo de caja escenario pesimista..... | 100 |
| Tabla N°47: Flujo de caja escenario optimista..... | 101 |
| Tabla N°48: Valor actual neto y tasa interna de retorno..... | 101 |
| Tabla N°49: Balance inicial..... | 102 |
| Tabla N°50: Estado de resultados escenario conservador..... | 103 |
| Tabla N° 51: Valoración del riesgo..... | 107 |

ÍNDICE DE GRÁFICOS

| | |
|---|----|
| Gráfico N°1: Reservas internacionales netas en US\$ 67,982 millones..... | 7 |
| Gráfico N° 2: Indicadores riesgo país..... | 8 |
| Gráfico N° 3: Pirámide de población 1950 -1955, 2000-2025..... | 12 |
| Gráfico N° 4: Pirámide poblacional por año quinquenal según sexo de Ica 2009..... | 14 |
| Gráfico N° 5: Población económicamente activa 2010 – 2015..... | 16 |
| Gráfico N° 6: Población económicamente activa y tasa de crecimiento 2000, 2005, 2010 y 2015..... | 17 |
| Gráfico N° 7: Tasa de crecimiento promedio anual de la PEA 2000,2015..... | 17 |
| Gráfico N° 8: Crecimiento de la PEA ocupada..... | 18 |
| Gráfico N° 9: Pobreza baja de Ica | 19 |
| Gráfico N° 10: Valores y comportamiento..... | 32 |
| Gráfico N° 11: Análisis de las 5 fuerzas de Porter..... | 35 |
| Gráfico N° 12: Mapa perceptual..... | 50 |

| | |
|---|-----|
| Gráfico N° 13: Servicios propuestos para el club..... | 65 |
| Gráfico N° 14: Mapa de proceso..... | 66 |
| Gráfico N° 15: Diagrama de documentación, seguimiento y mejora..... | 67 |
| Gráfico N° 16: Organigrama..... | 83 |
| Gráfico N° 17: Radar de riesgo..... | 106 |

ÍNDICE DE CUADROS

| | |
|---|----|
| Cuadro N° 1: Fluxograma de proceso de compra..... | 69 |
| Cuadro N° 2: Plano del club..... | 71 |
| Cuadro N° 3: Blueprint..... | 74 |
| Cuadro N° 4: Proceso de atención en consultorio..... | 77 |
| Cuadro N° 5: Diagrama de flujo área de bienestar/esparcimiento..... | 79 |