



Escuela de Administración

Graduate School of Business (Rosario GSB)

Maestría en Administración en Salud (MAS)

LUNARIA

Modalidad Reto de Emprendimiento

Presentado por:

MARIA CAMILA RINCON MOLINA

Bogotá, D.C. 2025



Escuela de Administración

Graduate School of Business (Rosario GSB)

Maestría en Administración en Salud (MAS)

LUNARIA

Modalidad del Reto de Emprendimiento

Presentado por:

MARIA CAMILA RINCON MOLINA

Bajo la dirección de:

VICTOR SAENZ

Bogotá, D.C. 2025

## Contenido

Preliminares .....	6
Declaración de originalidad y autonomía .....	6
Declaración de exoneración de responsabilidad .....	8
Lista de tablas.....	9
Resumen ejecutivo .....	10
Abstract .....	11
Keywords .....	11
Introducción.....	12
Planteamiento del problema.....	13
Justificación.....	16
Concepto de Negocio.....	18
Misión .....	18
Valor agregado o beneficios .....	18
Objetivo.....	20
Análisis del entorno económico.....	21
Tendencias del mercado geriátrico en Bogotá .....	23
Poder de negociación de los clientes .....	23
Amenaza de productos o servicios sustitutos.....	23

Amenaza de nuevos competidores.....	23
Competidores potenciales .....	24
Plan de Mercadeo.....	29
Posicionamiento en el Mercado .....	29
Estrategia competitiva y de diferenciación .....	29
Portafolio de Productos y/o Servicios .....	32
Estructura organizacional y gestión operativa .....	32
Gestión operativa .....	35
Instalaciones que requiere el emprendimiento .....	36
Infraestructura tecnológica y de TIC requerida por el emprendimiento .....	37
Análisis de riesgos y estrategias de mitigación.....	37
Estrategia de relacionamiento y marca .....	39
Estrategia de Marca (Branding) .....	39
Propósito de la marca .....	39
Valores de marca .....	39
Storytelling de marca.....	39
Brand Experiencie .....	42
Experiencia de producto .....	42
Experiencia de compra .....	42
Experiencia de uso.....	43

Gestión de las comunicaciones y las relaciones públicas del emprendimiento .....	44
Planificación financiera .....	45
Inversión inicial.....	46
Proyección ingresos mensuales.....	47
Proyección de costos .....	47
Margen de contribución y punto de equilibrio.....	49
Rentabilidad y análisis de inversión.....	51
Tasa interna de Retorno (TIR) y Valor presente neto (VPN) .....	54
Conclusiones .....	55
Recomendaciones .....	57
Referencias.....	58

## Preliminares

### Declaración de originalidad y autonomía

Declaro bajo la gravedad del juramento, que he escrito el presente Proyecto Aplicado Empresarial (PAE), en la modalidad de proyecto de emprendimiento (plan de negocio) por mi propia cuenta y que, por lo tanto, su contenido es original.

Declaro que he indicado clara y precisamente todas las fuentes directas e indirectas de información y que este PAE no ha sido entregado a ninguna otra institución con fines de calificación o publicación.

**Firma digital**

MARIA CAMILA RINCON MOLINA

Firmado en Bogotá, D.C. el Haga clic aquí o pulse para escribir una fecha.

**Declaración de exoneración de responsabilidad**

Declaro que la responsabilidad intelectual del presente trabajo es exclusivamente de su autor.

La Universidad del Rosario no se hace responsable de contenidos, opiniones o ideologías expresadas total o parcialmente en él.

Firma digital

MARIA CAMILA RINCON MOLINA

Firmado en Bogotá, D.C. el Haga clic aquí o pulse para escribir una fecha.

## Lista de tablas

<b>Tabla 1.</b> <i>Recopilación de datos del competidor</i> .....	25
<b>Tabla 2.</b> <i>Análisis competitivo</i> .....	28
<b>Tabla 3.</b> <i>Riesgos y estrategias de mitigación</i> .....	37
<b>Tabla 4.</b> <i>Detalles inversión inicial</i> .....	46
<b>Tabla 5.</b> <i>Proyección de costos</i> .....	47
<b>Tabla 6.</b> <i>Costos variables con 15 pacientes</i> .....	48
<b>Tabla 7.</b> <i>Proyección de utilidad por niveles de ocupación</i> .....	50
<b>Tabla 8.</b> <i>Flujo de caja proyectado año 1</i> .....	52
<b>Tabla 9.</b> <i>Flujo de caja proyectado a 5 años</i> .....	53

## **Resumen ejecutivo**

El presente trabajo reconoce la importancia social de la experiencia y compañía del adulto mayor, por lo que tiene como objetivo brindar un espacio donde se tenga un enfoque especializado en el cuidado de esta población. De esta forma se crea LUNARIA, un centro de bienestar integral que da a los huéspedes un vida enriquecedora y digna en los últimos años de su vida, generando la mayor calidez y experiencia profesional de un equipo interdisciplinario con nutricionistas, terapeutas físicos y ocupacionales, enfermeros y médicos, dedicados a promover la salud física, mental y emocional de cada residente. Enfocándose en la humanización, por medio de una atención personalizada con integración tecnológica para promover en los ancianos un estilo de vida activo y saludable.

### **Palabras clave**

Adulto mayor, bienestar integral, cuidado, envejecimiento, atención personalizada, plan de negocio, emprendimiento social.

## **Abstract**

### LUNARIA

This project recognizes the social importance of the experience and companionship of the elderly. Its main objective is to provide a space with a specialized approach to the care of this population. Thus, *LUNARIA* is created as a comprehensive wellness center that offers guests an enriching and dignified life in the final years of their lives, providing warmth and the professional expertise of an interdisciplinary team including nutritionists, physical and occupational therapists, nurses, and physicians dedicated to promoting the physical, mental, and emotional health of each resident. The project focuses on humanization through personalized care and technological integration to foster an active and healthy lifestyle among older adults.

### **Keywords**

Elderly, Comprehensive Wellness, Humanized Care, Active Aging, Personalized Attention, Business Plan, Social Entrepreneurship.

## Introducción

Actualmente el mundo cuenta con una tasa de transición demográfica acelerada respecto a generaciones previas, lo que ha generado un aumento en la población del adulto mayor, convirtiéndose en una prioridad para el país (Martín et al., 2024). No obstante, el aumento anual del 2% de esta población crea una demanda de servicios que supera la oferta actual del país (De las nieves, 2025). En este sentido se evidencia una necesidad: deben existir nuevas propuestas relacionadas a los hogares geriátricos, en donde se piense en las necesidades de esta población, a la vez que se crea un entorno confortable, estimulante y seguro, que permita disfrutar con calidad y dignidad estos años de vida, llegando a ser referente de en el sector, con nuevos estándares del cuidado y la atención.

El proyecto busca transformar la idea convencional de este tipo de hogares o servicios, creando espacios mucho más confortables, ofreciendo más que un servicio de alojamiento y cuidado, creando una experiencia donde estos adultos se sientan escuchados, cuidados y tenidos en cuenta, que puedan compartir las diferentes experiencias de vida con las nuevas generaciones; todo esto por medio de actividades culturales, sociales y recreativas según la funcionalidad de cada uno de los huéspedes.

Pensando en las habilidades que cuentan cada uno de estos adultos y fortaleciendo las capacidades de cada uno de ellos, se busca mantener un adulto funcional, enfocado en fortalecer sus capacidades día a día y transformado la idea de que al envejecer se pierde participación en la sociedad. Así pues, el establecimiento que este proyecto propone consiste en un hogar creado para adultos desde los 60 años que quieran llevar una vida un poco más tranquila y placentera que les permita tener comodidad, garantizando los servicios básicos y

recreativos en un mismo sitio, todo diseñado de acuerdo con la edad y la funcionalidad de cada uno.

Este espacio planea encontrarse en una ubicación estratégica en una de las mejores zonas de Bogotá, de forma central y de fácil acceso para cada uno de los familiares a la hora de las visitas; contando con monitorización las 24 h, de modo que los parientes puedan estar supervisando el adecuado cuidado de su familiar, dándoles la seguridad de que sus seres queridos se encuentran en las mejores manos.

Este proyecto valida el hogar geriátrico como una oportunidad de negocio bastante rentable, siendo a su vez un modelo sostenible en el ámbito de la salud. Se piensa entonces en este hogar como un espacio autosostenible, es decir, capaz de obtener sus recursos a través de su oferta de servicio. Esto se logrará al balancear el servicio de calidad con la solidez empresarial. Este modelo se propone entonces ser un referente en el sector, impactando a la sociedad y obteniendo una retribución financiera atractiva. Para lograr esto, el presente proyecto tiene como objetivo el desarrollo de un plan de negocio, donde se considere la viabilidad y proyección, del hogar geriátrico con servicios diferenciados; donde sus clientes principales (los adultos mayores) sean partícipes de la sociedad gracias a las actividades que garantizan el mantenimiento de su calidad de vida a través de distintas actividades que incluyen la terapia ocupacional y física, las salidas culturales, la recreación, entre otras; creando un programa individual donde cada huésped podrá desarrollar sus capacidades.

### **Planteamiento del problema**

El envejecimiento poblacional es una de las transformaciones demográficas más significativas del siglo XXI. Según la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2023), entre 2015 y 2050 la proporción de personas mayores de 60 años en el mundo pasará del 12% al

22%, lo que representa un crecimiento sin precedentes. Este fenómeno plantea retos en términos de políticas públicas, infraestructura, atención sanitaria y modelos de cuidado, especialmente en países en desarrollo que no cuentan con sistemas consolidados de atención a largo plazo. En este contexto, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2024) advierte que el envejecimiento en la región ocurre de manera más acelerada que en Europa o Norteamérica, sin que los países latinoamericanos estén completamente preparados para atender las necesidades de esta población.

En Colombia, el cambio demográfico ha sido igualmente notorio. De acuerdo con Fernández-Ortiz y Mora-Villalobos (2022), el índice de envejecimiento poblacional del país pasó de 38,9 en 2005 a 57,8 en 2020, lo que refleja un crecimiento sostenido de la población mayor frente a la población infantil. Esta transformación implica un incremento de la dependencia demográfica y un desafío para los sistemas de salud y bienestar social. A su vez, Castellanos, Vega y Cristancho Fajardo (2022) señalan que la estructura por edades en Colombia está transitando hacia una pirámide invertida, caracterizada por un aumento del grupo etario de mayores de 60 años, asociado a la disminución de la natalidad y al aumento de la esperanza de vida, que actualmente supera los 77 años.

Según el estudio de Gallo et al. (2023) en la *Misión Colombia Envejece*, las percepciones sociales de la vejez en el país siguen marcadas por estereotipos que asocian el envejecimiento con dependencia y pérdida de productividad, lo que limita la inclusión y participación activa de los adultos mayores en la vida social y económica. En la misma línea, Lozada-Martínez et al. (2024) destacan que, aunque la Política Pública Nacional de Vejez y Envejecimiento de Colombia busca promover un entorno amigable para las personas mayores, su implementación enfrenta dificultades por la falta de articulación entre los

sectores público y privado, así como por la escasez de programas innovadores que promuevan el envejecimiento activo.

Las estadísticas nacionales reflejan que el 14% de los adultos mayores en Colombia viven solos o carecen de redes de apoyo adecuadas (DANE, 2024), lo que incrementa la vulnerabilidad social y la necesidad de instituciones que garanticen cuidado integral, acompañamiento emocional y oportunidades de socialización. Sin embargo, la mayoría de los hogares geriátricos existentes continúan operando bajo un modelo asistencialista, centrado exclusivamente en la atención médica y el alojamiento, dejando de lado la dimensión emocional, cognitiva y cultural de los residentes.

En consecuencia, surge la necesidad de repensar los hogares geriátricos como espacios de bienestar integral, donde el adulto mayor sea visto no solo como receptor de cuidados, sino como sujeto activo que puede continuar aprendiendo, compartiendo y contribuyendo a la sociedad. Este proyecto busca responder a ese desafío, planteando un modelo de hogar geriátrico innovador que supere las limitaciones de la oferta actual y se oriente al desarrollo humano, la autonomía y la calidad de vida en la vejez.

Teniendo en cuenta lo anterior, este proyecto se desarrollará con una inversión inicial, la cual pueda garantizar con una adecuada adecuación del hogar, con una capacidad inicial de 15 adultos mayores huéspedes y 15 adultos mayores de pasadía; formando un grupo poblacional al que se le garantiza su calidad de vida en sus últimos años. Este hogar contará con profesionales capacitados como terapeutas, jefes y auxiliares de enfermería, cocineros y empleados del servicio; encargados de mantener un entorno óptimo y aseado en cada uno de los espacios; además de llevar a cabo la planeación de una agenda recreativa, lúdica y cultural que mantenga activa a los adultos mayores.

A partir de estos elementos, este plan presenta la idea de negocio, los componentes, elementos organizacionales, estrategia de relacionamiento; y por último, estadísticas financieras que indicaran si es un proyecto no viable para desarrollar.

### **Justificación**

El envejecimiento de la población representa no solo un reto social y económico, sino también una oportunidad para el desarrollo de nuevos modelos de cuidado que promuevan la dignidad, la autonomía y el bienestar integral de las personas mayores. En Colombia, pese al avance normativo y al reconocimiento de la vejez como una etapa activa de la vida, la oferta actual de hogares geriátricos sigue concentrándose en la atención médica y asistencial, dejando vacíos en dimensiones esenciales como la estimulación cognitiva, la participación social y el fortalecimiento emocional. De esta forma, se requiere repensar los espacios de residencia para adultos mayores desde una perspectiva más humana, sostenible y participativa.

El presente proyecto se justifica en la necesidad de transformar la concepción tradicional de los hogares geriátricos hacia espacios de bienestar integral, donde los residentes no solo sean receptores de cuidados, sino protagonistas de sus procesos vitales. En este sentido, la propuesta busca generar una experiencia diferenciada que combine la atención profesional con actividades culturales, recreativas y terapéuticas, adaptadas al estado funcional de cada huésped. De este modo, se pretende contribuir al desarrollo de un modelo de envejecimiento activo, coherente con los lineamientos de la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2023), que define esta etapa como aquella en la que las personas continúan participando en la vida social, económica, cultural y espiritual de la comunidad.

Como elemento innovador, el hogar geriátrico planteado integrará un enfoque intergeneracional, mediante alianzas con instituciones educativas y organizaciones culturales, que permitan el encuentro entre jóvenes y adultos mayores a través de talleres de arte, lectura, escritura, música y tecnología. Estas dinámicas favorecerán la transmisión de saberes, la construcción de vínculos afectivos y la disminución de los prejuicios asociados a la vejez.

De igual manera, se promoverá la sostenibilidad ambiental y emocional del proyecto a través de huertos terapéuticos, zonas verdes para la recreación, uso racional de recursos naturales y actividades que fortalezcan la conexión con la naturaleza. Este componente ecológico se complementará con la incorporación de tecnología al servicio del cuidado humano, como sistemas de monitoreo en tiempo real y aplicaciones digitales que permitan a los familiares conocer el estado de salud y las rutinas diarias de sus seres queridos, garantizando así transparencia y confianza.

Desde la perspectiva económica y social, el proyecto busca posicionarse como una alternativa viable y rentable dentro del sector salud, con un modelo de negocio autosostenible que equilibre la rentabilidad con la responsabilidad social. Al ofrecer un servicio con valor agregado, centrado en la personalización, la innovación y la calidad humana, este hogar geriátrico aspira a convertirse en un referente de atención integral al adulto mayor en Bogotá, respondiendo a una demanda creciente y aportando al cumplimiento de los objetivos de desarrollo sostenible, especialmente en lo relacionado con salud, bienestar y reducción de desigualdades.

En síntesis, este proyecto se justifica por su contribución a la mejora de la calidad de vida de los adultos mayores, por su capacidad de innovación social y por su potencial de

sostenibilidad a largo plazo. Su propósito no es solo atender una necesidad demográfica, sino también redefinir la forma en que la sociedad se relaciona con la vejez, reconociéndola como una etapa plena, activa y valiosa para el desarrollo humano y comunitario.

## **Concepto de Negocio**

### **Misión**

Lunaria busca ofrecer una respuesta a las necesidades de los adultos mayores a través de un entorno confortable, estimulante y seguro, que permita disfrutar con calidad y dignidad estos años de vida, contando con personal capacitado que facilitará el acceso a zonas, espacios y actividades que hagan de los adultos mayores personas funcionales para cada uno de los entornos sociales que les rodean.

### **Visión**

En el año 2035, Lunaria senior se habrá posicionado como el hogar geriátrico líder en Bogotá, mediante el fortalecimiento de su gestión en políticas y programas enfocados en la excelencia en el cuidado centrado en la persona.

### **Valor agregado o beneficios**

Más que un espacio de alojamiento, Lunaria representa un modelo innovador de envejecimiento activo y acompañamiento integral, donde los adultos mayores son reconocidos como portadores de conocimiento, experiencia y sabiduría. Nuestro lema, “*La sabiduría está en los pelos grises*”, resume la filosofía del hogar: valorar la vejez como una etapa productiva, significativa y socialmente relevante.

El valor agregado de Lunaria radica en su enfoque intergeneracional, sostenible y tecnológicamente asistido, que combina el bienestar físico con la conexión emocional y social. A través de convenios con universidades, empresas y organizaciones culturales, se fomentarán programas de mentoría, voluntariado y transferencia de saberes, donde los residentes podrán compartir sus experiencias con jóvenes, participar en proyectos comunitarios y mantenerse intelectualmente activos.

Además, el proyecto integrará tecnologías de monitoreo y comunicación (como pulseras inteligentes y plataformas digitales) para garantizar la seguridad de los residentes y mantener informadas a sus familias en tiempo real. Esta innovación responde a la creciente demanda de transparencia y trazabilidad en los servicios de cuidado.

Desde una perspectiva de sostenibilidad, Lunaria contará con huertos terapéuticos y espacios ecológicos que promuevan la conexión con la naturaleza, el autocuidado y la producción responsable de alimentos. Esta dimensión ambiental no solo mejora la calidad de vida de los residentes, sino que también fortalece la identidad del hogar como un modelo de responsabilidad social y ambiental.

No obstante, se reconocen posibles obstáculos para la puesta en marcha, como los altos costos iniciales de infraestructura, los requerimientos normativos del Ministerio de Salud y de Protección Social, y la necesidad de personal altamente capacitado. Para mitigar estos riesgos, Lunaria implementará alianzas estratégicas con instituciones de salud, universidades y entidades territoriales, así como programas de formación continua para el equipo profesional. También se proyecta un modelo financiero escalable, que permita comenzar con una sede piloto y posteriormente replicar la experiencia en otras ciudades del país.

En síntesis, el valor agregado de Lunaria radica en su capacidad para reconciliar el cuidado con la autonomía, la tradición con la innovación y la vejez con la vitalidad. Es una propuesta que transforma el concepto de hogar para los adultos mayores, convirtiéndolo en un espacio de aprendizaje, conexión y dignidad.

### **Objetivo**

Realizar un modelo de emprendimiento de un hogar geriátrico en el barrio Normandía en Bogotá, donde se garantice una adecuada calidad de vida por medio de un cuidado integral y seguro, brindando tranquilidad a la familia y bienestar al adulto mayor basado en las siguientes premisas:

1. Prestar una atención integral de alta calidad, abarcando aspectos físicos, psicológicos, sociales y espirituales que promuevan el bienestar y la autonomía
2. Crear un ambiente seguro con facilidad de acceso a los usuarios de acuerdo con las necesidades físicas o cognitivas
3. Contar con un talento humano calificado y capacitado para brindar un adecuado cuidado al adulto mayor de alta calidad y humanización
4. Crear un sistema de administración eficiente y sostenible al pasar el tiempo
5. Realización de actividades externas para una adecuada estimulación de las capacidades del adulto mayor

### **Análisis del entorno económico**

El crecimiento sostenido de la población adulta mayor en Colombia ha generado un cambio estructural en el mercado de servicios de cuidado, posicionándolo como uno de los sectores con mayor proyección dentro de la economía social y de la salud. Según Fernández-Ortiz y Mora-Villalobos (2022), el índice de envejecimiento poblacional en Colombia ha aumentado de forma significativa, reflejando una relación de dependencia demográfica que exige la creación de nuevos modelos de atención integral. Esta transición demográfica no solo implica una mayor demanda de servicios geriátricos, sino también una transformación en la forma en que se concibe el envejecimiento: más activo, digno y participativo.

En el contexto nacional, Gallo et al. (2023) evidencian que las percepciones de la vejez en el país han cambiado progresivamente, y cada vez más familias buscan alternativas de cuidado profesional y espacios especializados para sus mayores, ante la imposibilidad de brindar atención directa en el hogar. Sin embargo, la oferta actual en ciudades como Bogotá continúa siendo limitada o poco innovadora, concentrándose en servicios básicos de alojamiento y enfermería. En consecuencia, se abren oportunidades para emprendimientos como *Lunaria*, que proponen modelos de atención mixtos (residencial y de pasadía), con un enfoque sostenible, tecnológico y centrado en la autonomía del adulto mayor.

De acuerdo con Castellanos, Vega y Cristancho Fajardo (2022), el envejecimiento de la estructura poblacional colombiana implica retos económicos relacionados con la cobertura de salud, la infraestructura de cuidados y la formación de talento humano especializado. Estos desafíos se traducen también en oportunidades de inversión, especialmente para proyectos que integren el bienestar físico, emocional y social en su oferta de servicios. En este sentido, el sector de los hogares geriátricos se proyecta como un nicho de alta rentabilidad y creciente

demanda, dado que combina aspectos del sector salud, el turismo de bienestar y la economía plateada (*silver economy*).

El entorno económico colombiano ha mostrado un interés creciente por incentivar modelos de negocio sostenibles y socialmente responsables. Lozada-Martínez et al. (2024) destacan que la Política Pública Nacional de Vejez y Envejecimiento busca consolidar un país más “amigable” con las personas mayores, promoviendo espacios de inclusión, respeto y participación comunitaria. Esto crea un marco favorable para la creación de hogares como *Lunaria*, que alinean sus objetivos con las políticas nacionales de envejecimiento digno y saludable.

En cuanto al entorno competitivo, la zona de Normandía (Bogotá) concentra una oferta intermedia de hogares geriátricos de nivel medio y medio-alto. Sin embargo, muchos de estos espacios carecen de innovación tecnológica o de un enfoque verdaderamente integral. *Lunaria* se diferencia por su modelo híbrido, su aplicación de herramientas digitales de monitoreo y comunicación familiar, y su compromiso con la sostenibilidad ambiental, evidenciado en la implementación de sistemas de ahorro energético, reciclaje y alimentación saludable. Además, su inversión inicial de 80 millones de pesos permitirá adecuar espacios confortables y seguros para una capacidad inicial de 30 adultos mayores (15 residentes y 15 de pasadía), lo que asegura un equilibrio entre la calidad del servicio y la viabilidad económica.

Finalmente, el análisis del entorno evidencia que el principal reto del sector es la regulación sanitaria y la necesidad de cumplir con estándares del Ministerio de Salud y Protección Social. No obstante, este riesgo se mitiga mediante la contratación de personal profesional y certificado, la implementación de protocolos de seguridad y la gestión

responsable de los recursos. Por tanto, *Lunaria* se posiciona no solo como un negocio rentable, sino como una propuesta ética, sostenible y tecnológicamente innovadora, alineada con las tendencias actuales del cuidado integral del adulto mayor en Colombia.

### **Tendencias del mercado geriátrico en Bogotá**

El análisis de fuerzas internas, externas y del conocimiento de mercado permite identificar fortalezas y debilidades, y desarrollar estrategias competitivas efectivas.

#### ***Poder de negociación de los clientes***

El poder de negociación está influenciado por una variedad de factores dentro de los que se encuentran cuidados especializados, necesidades y preferencias únicas de la persona adulta mayor y de su familia, costos de la atención, reputación, experiencia y servicios de alta calidad a precios competitivos generando un mejor posicionados para tener éxito.

#### ***Amenaza de productos o servicios sustitutos***

Entendiendo todas las variables existentes en el negocio, se espera llegar al punto donde se brinde un servicio de excelente calidad a una gran variedad de población con precios accesibles a diferentes grupos poblacionales; sin embargo, una de las amenazas evidenciadas son las variables de sustitución como es el caso de los programas de asistencia financiados por el gobierno central, nuevas tecnologías de monitoreo y cuidado a distancia, cuidado en el hogar por familiares o empresas de enfermería y servicios de atención domiciliaria. Siendo todas estas alternativas que se encuentran en el mercado a menor costo.

#### ***Amenaza de nuevos competidores***

Existe una reglamentación para la prestación de servicios a adultos mayores y como tal se dividen de acuerdo con los diferentes tipos de atención existentes; sin embargo, se podrían

ver amenazas por nuevos competidores, principalmente por factores como la calidad de las instalaciones, lo que aumentaría la inversión económica, que se traduce en centros de operación con más comodidad, sedes alternas y más capacidad que permite ofrecer todo tipo de servicios.

### ***Competidores potenciales***

Existen varias competencias ya existentes que pueden ser una amenaza al momento de querer entrar al mercado. Las principales son los otros hogares geriátricos ya establecidos en el sector, que cuentan con un reconocimiento establecido. Por otro lado, se encuentran las empresas domiciliarias que cuidan a los pacientes desde la comodidad de su hogar; y los hogares comunitarios del Estado que son gratuitos.

Hay diferentes entidades de salud que ofrecen cuidado permanente; además de grupos de defensa de derechos de los ancianos, que establecen límites al momento la regulación y funcionamiento del ancianato. Adicionalmente, los estándares éticos y de calidad deben ser tenidos en cuenta, ya que, si no se encuentran alineados a las regulaciones, se dificultaría su entrada al mercado.

Es importante tener en cuenta que la infraestructura de un hogar geriátrico requiere de modificaciones específicas en cuanto al fácil acceso a las diferentes áreas. En ese sentido, el marco legal establecido para un hogar geriátrico tiene en cuenta la ley 1315 de 2009, la cual establece que la infraestructura y los diferentes servicios que se deben prestar como mínimo para una adecuada apertura de este servicio, garantizando la calidad y buena atención del adulto mayor. Por la misma línea, la Ley Orgánica del Pueblo Colombiano (LOPC) establece la adecuada protección de los derechos de los adultos mayores, promoviendo su partición

activa en la sociedad, y garantizando el acceso a un servicio de salud, vivienda, recreación y cultura.

A continuación, se presenta la Tabla 1 con la comparativa sobre los productos, estrategias de mercadeo, comunicación y puntos fuertes y débiles de los principales competidores del mercado de hogares geriátricos en Bogotá.

**Tabla 1.** *Recopilación de datos del competidor*

Hogares geriátricos	El almendral	Hogar geriátrico el contador	Hogar seniors	Casa club pontevedra
Productos	Actividades recreativas	Acompañamiento permanente por auxiliar de enfermería	Acompañamiento se enfermería 24h	Cuidado de enfermería 24h
	Alimentación	Toma diaria de signos vitales y administración de medicamentos	Lúdicas y terapias grupales	Valoración por nutricionista
	Aseo diario de habitación	Valoración por nutricionista trimestral	Zonas verdes	Actividades con fisioterapeuta

Terapeuta funcional grupal	Valoración médica mensual	Zona de lavandería	Valoración medica
Apoyo de enfermería 24 h	Alimentación ajustada a cada huésped	Zona de televisión	Musicoterapia
Lavado de ropa	Servicio de lavandería y aseo de la habitación diaria	Alimentación incluida	Cámara en vivo
Talleres prácticos de actividades motrices	Terapias ocupacionales, físicas y de entretenimiento	Valoración por nutricionista trimestral	Servicio de lavandería
Servicio médico mensual, urgencias y ambulancia		Valoración médica mensual	Restaurante para las familias
Eucaristía 2 veces a la semana			Hogar día

	Servicios público y vigilancia 24 h			
	Descuento por pareja de adulto mayor que ingrese	Convenios con profesionales de la salud que puedan recomendar sus servicios	Asisten a ferias donde se dan a conocer Tiene descuentos por referidos	Realizan campañas masivas por redes sociales
Estrategias de comunicación	Publicidad por página web	Publicidad por página web	Publicidad en su propia página web	Publicidad en su propia página web
	Publicidad por medio de página web específicas de servicios de geriatría	Publicidad por redes sociales	Publicidad en redes sociales	Publicidad en redes sociales
		Páginas de publicidad de hogares geriátricos	Publicidad en página web de servicios geriátricos	Publicidad en página web de servicios geriátricos
Puntos fuertes y débiles	Arquitectura moderna privada	Tiene cuidado para todo tipo de pacientes adulto mayor y paciente	Sus instalaciones son modernas	Cuenta con información tipo blog para familiares

	Cuentas con amplios servicios para el cuidado del adulto mayor	joven con discapacidad	Cuenta con precios medios, de fácil acceso	Cuenta con varias sedes en zona norte de la ciudad como cadena hotelera
	Limitación de horarios de visita para los ancianos		Tiene atención al paciente adulto mayor funcional	cuenta con comentarios de familiares de los pacientes
	No cuenta con publicidad adecuada			-Es de los más costosos del sector

Autoría Propia

Por otra parte, en la tabla 2, se presentan los principales competidores o sustituyentes en el mercado del cuidado del adulto mayor.

**Tabla 2.** *Análisis competitivo*

	<b>Sustituto A</b>	<b>Sustituto B</b>	<b>Sustituto C</b>	<b>Sustituto D</b>
Productos	Gobierno central	Servicios de atención domiciliaria	Cuidado en el hogar	Otros hogares

Precios	Financiado s en su totalidad por el gobierno	Variable de acuerdo con el número de horas que requiera la atención	Influye directamente en la economía familiar, ya que uno o unos tienen que dedicar tiempo al cuidado del familiar adulto mayor.	Variable. Existen diferentes valores de acuerdo con su infraestructura, servicios prestados, hotelería y personal capacitado.
Estrategias de comercialización	Página de Ministerio de protección social.	Publicidad en línea Página web Redes sociales	Enfoque en la familia	Centradas en generar confianza y tranquilidad, tanto en los pacientes como con sus familiares.

autoría propia

## Plan de Mercadeo

### Posicionamiento en el Mercado

#### Estrategia competitiva y de diferenciación

El mercado de hogares geriátricos en Bogotá presenta un crecimiento sostenido, con una oferta cada vez más amplia de instituciones privadas que proporcionan servicios de alojamiento, cuidado básico y atención médica. Sin embargo, a partir del análisis comparativo de competidores como *El Almendral*, *El Contador*, *Seniors* y *Casa Club Pontevedra*, se evidencia una tendencia general hacia modelos tradicionales, donde la atención se centra especialmente en los servicios básicos de enfermería, alimentación y

acompañamiento. En este contexto, *Lunaria* se posiciona como un proyecto con un enfoque diferencial e innovador, que integra el cuidado integral, la sostenibilidad y la tecnología en una propuesta de valor centrada en la autonomía, la dignidad y la participación del adulto mayor.

### **Ventajas competitivas**

1. **Modelo mixto y flexible:** *Lunaria* combina servicios de residencia permanente y de pasadía, adaptándose a las diferentes necesidades familiares y presupuestales. Este modelo permite una mayor ocupación constante y diversificación de ingresos, en contraste con los hogares que solo ofrecen alojamiento o cuidado domiciliario.
2. **Innovación tecnológica:** se implementará un sistema digital de monitoreo en tiempo real que permitirá a los familiares realizar seguimiento del bienestar y las actividades diarias de los residentes mediante una aplicación móvil. Este componente tecnológico genera confianza, transparencia y vínculo emocional con las familias.
3. **Enfoque sostenible:** el hogar integrará prácticas ambientales responsables, como gestión de residuos, eficiencia energética, uso de productos biodegradables y alimentación saludable basada en ingredientes locales. Este compromiso con la sostenibilidad no solo reduce costos operativos a largo plazo, sino que también fortalece la reputación institucional.
4. **Programas intergeneracionales:** *Lunaria* fomentará la conexión entre adultos mayores, jóvenes y comunidades académicas, mediante convenios con universidades y empresas para desarrollar programas de mentoría, talleres culturales

y proyectos colaborativos. Esto convierte al hogar en un espacio vivo de aprendizaje y participación social.

5. **Acompañamiento profesional humanizado:** el equipo interdisciplinario de terapeutas, enfermeros, psicólogos y nutricionistas no solo brindará atención médica, sino acompañamiento emocional y social, promoviendo la autovaloración y el sentido de propósito de cada huésped.

### **Estrategia competitiva**

Para garantizar su posicionamiento en el mercado, *Lunaria* adoptará una estrategia de diferenciación enfocada, basada en los siguientes pilares:

- **Calidad superior en el servicio:** a través de protocolos de atención centrados en la persona, con seguimiento individualizado y actividades adaptadas al nivel funcional de cada residente.
- **Comunicación transparente y emocional:** campañas digitales que destaquen historias reales de vida, la conexión entre generaciones y el lema institucional “*La sabiduría está en los pelos grises*”. Se priorizará la presencia en redes sociales, plataformas de servicios geriátricos y medios locales del sector salud.
- **Estrategias de alianzas:** establecimiento de convenios con entidades de salud, aseguradoras, universidades y empresas privadas para derivación de pacientes, pasantías profesionales y eventos comunitarios.
- **Valor percibido y confianza:** a diferencia de los competidores que limitan la interacción con familiares o no cuentan con sistemas de seguimiento, *Lunaria* ofrece una política de visitas abiertas, informes digitales y acompañamiento permanente.

## **Portafolio de Productos y/o Servicios**

El portafolio de servicios está pensado en el cuidado integral, generando el bienestar en todas nuestras áreas de servicio. La calidez humana y el acompañamiento son los elementos principales dentro del equipo de profesionales, quienes brindan atención de forma empática, respetuosa y cariñosa, fomentando de este modo un ambiente familiar que ayuda a las relaciones interpersonales de los huéspedes, creando una comunidad unida y amorosa.

Los servicios ofrecidos se centran en la autonomía, siempre con la creencia de que los adultos mayores deben sentirse activos y comprometidos. A través de diferentes actividades que fortalecen las capacidades de los adultos, por medio de múltiples variedades de terapias grupales y personales; se fomenta la independencia, buscando un propósito día a día.

En el caso de los servicios de terapia física, se busca mantener y mejorar la movilidad, fortaleciendo la fuerza y el equilibrio. Con relación a la terapia ocupacional, se encuentra diseñada para fomentar la autonomía en sus tareas diarias estimulando así sus habilidades cognitivas. Las actividades lúdicas fomentan un espacio de entretenimiento y conexión; mientras que las salidas pedagógicas les permite explorar del exterior, disfrutar de la cultura y mantener una adecuada conexión con la comunidad. Otros servicios que presta el espacio Lunaria son la lavandería, servicio de enfermería 24 horas, médico a domicilio en caso de emergencias y valoración médica y nutricional personalizada para el seguimiento de patologías base.

## **Estructura organizacional y gestión operativa**

El hogar geriátrico *Lunaria* contará con una estructura organizacional funcional, centrada en garantizar un servicio integral, empático y eficiente. Su jerarquía está diseñada

para permitir la comunicación directa entre las distintas áreas de trabajo, asegurando la atención continua y personalizada de cada huésped.

### **Perfiles y habilidades del talento humano**

Cada cargo clave en *Lunaria* responde a la filosofía del hogar: ofrecer atención con profesionalismo, calidez y compromiso ético. A continuación, se describen los perfiles principales y las habilidades requeridas:

- **Dirección General**

**Perfil:** Profesional en administración de empresas, salud pública o gerontología, con experiencia en gestión de servicios sociales o de salud.

**Habilidades duras:** planificación estratégica, liderazgo organizacional, manejo financiero, gestión de calidad.

**Habilidades blandas:** empatía, comunicación asertiva, toma de decisiones, liderazgo transformacional.

- **Coordinador(a) de Servicios Asistenciales**

**Perfil:** Profesional en enfermería o fisioterapia, con formación en gerontología y experiencia en atención geriátrica.

**Habilidades duras:** gestión clínica, diseño de programas de cuidado, control de protocolos de salud.

**Habilidades blandas:** trabajo en equipo, escucha activa, resolución de conflictos.

- **Equipo interdisciplinario de salud y bienestar**

**Integrantes:** enfermeros/as jefes, auxiliares de enfermería, terapeutas ocupacionales y físicos, psicólogos, nutricionistas.

**Habilidades duras:** técnicas clínicas, primeros auxilios, diseño de planes terapéuticos, seguimiento nutricional.

**Habilidades blandas:** empatía, paciencia, ética del cuidado, comunicación empática.

- **Coordinador(a) de sostenibilidad y tecnología**

**Perfil:** Profesional en desarrollo ambiental o ingeniería tecnológica, con conocimiento en sostenibilidad y sistemas de monitoreo digital.

**Habilidades duras:** gestión ambiental, sistemas IoT, software de monitoreo, análisis de datos.

**Habilidades blandas:** pensamiento crítico, innovación, gestión del cambio.

- **Personal de servicios generales**

**Perfil:** Personal operativo capacitado en mantenimiento, limpieza y cocina institucional, con formación en bioseguridad y manipulación de alimentos.

**Habilidades blandas:** responsabilidad, orden, compromiso y disposición al servicio.

### **Políticas de talento humano**

*Lunaria* implementará una política de talento humano basada en tres pilares:

1. Bienestar laboral: promover ambientes de trabajo saludables, jornadas equilibradas y espacios de reconocimiento al personal.
2. Formación continua: capacitación trimestral en atención al adulto mayor, comunicación empática, manejo del estrés y nuevas tecnologías de cuidado.
3. Igualdad e inclusión: contratación sin discriminación por edad o género, promoviendo equipos diversos e intergeneracionales.

Además, se adoptará una política de retroalimentación interna permanente, que permita mejorar procesos mediante reuniones semanales de equipo y evaluación de desempeño cada seis meses.

### **Gestión operativa**

La gestión operativa de *Lunaria* se centrará en la atención integral y el mantenimiento de altos estándares de calidad.

Las operaciones diarias se estructurarán de la siguiente manera:

- **Recepción y admisión:** valoración médica y psicológica inicial, elaboración del historial clínico y asignación del plan de cuidado personalizado.
- **Cuidado diario:** atención de enfermería las 24 horas, administración de medicamentos, alimentación balanceada, monitoreo de signos vitales y acompañamiento emocional.
- **Terapias y actividades:** ejecución de terapias físicas y ocupacionales según los planes individuales; talleres culturales, recreativos e intergeneracionales programados semanalmente.
- **Gestión tecnológica:** registro digital de actividades, alertas médicas y comunicación en línea con familiares mediante plataformas.
- **Supervisión de calidad:** auditorías internas mensuales, encuestas de satisfacción familiar y revisión de protocolos sanitarios.
- **Gestión sostenible:** clasificación de residuos, control de consumo energético, y promoción de huertos ecológicos internos como parte de la terapia ocupacional.

## **Instalaciones que requiere el emprendimiento**

Garantizar un cuidado integral y de alta calidad requiere de una infraestructura diseñada para generar comodidad, seguridad y accesibilidad para los residentes, cumpliendo con las normativas legal y sanitaria colombianas. Las instalaciones estarán distribuidas para garantizar la autonomía, socialización y privacidad, sin dejar atrás el cuidado especializado. En las zonas residenciales se contará con habitaciones individuales, otras con acomodación doble o triple, con baños en las habitaciones o compartidos, adaptados para una adecuada movilidad; siempre pensando en los huéspedes con movilidad reducida, implementando las medidas adecuadas para facilitar su acceso y autonomía.

En las áreas comunes se encontrará la sala de televisión amplia con sillones confortables, comedor amplio acogedor y silla cómodas para los huéspedes; además de un gran salón para la realización de terapias, actividades lúdicas y realización de misas dominicales. Los jardines y zonas verdes son otro espacio importante, siendo esta un área exterior segura de fácil acceso.

Considerando la seguridad y accesibilidad, se adecuarán la casa con rampas de acceso y ascensor de ser necesario, suelo con evidencia de anti-adherencia en todas las áreas para evitar caídas, pasamanos y barras de apoyo en todas las áreas, sistema detector de incendios, sala de emergencias y sistema de seguridad con monitorización 24 horas con acceso a los familiares, para mayor tranquilidad.

En cuanto las áreas de servicios esenciales, se encontrará la lavandería completamente equipada con maquinaria industrial de lavado, secado y planchado para cada uno de los residentes, cocina industrial, con altos estándares en higiene y seguridad alimentaria con gran capacidad de almacenamiento para mantener la comida fresca, junto con las bodegas con

estándares de calidad. Dentro del hogar existirá una oficina administrativa y espacio de enfermería y valoraciones médicas y profesionales, equipadas con los insumos para una adecuada atención.

### ***Infraestructura tecnológica y de TIC requerida por el emprendimiento***

En esta era digital es importante contar con medios tecnológicos para guardar la información, optimizar la gestión, mantener una adecuada calidad de vida de los residente y fortalecer la conexión entre los familiares; por esto Lunaria cuenta con conexión de redes WIFI, telefonía y televisión por cable para una adecuada entretención de los residentes. Se prestará un servicio de monitoreo de seguridad con circuito de televisión cerrada, con sistema de llamado inteligente, botón de pánico, con acceso a los familiares para mejor monitorización, control de acceso a puertas principales, para un mejor control de ingreso y egreso de los residentes, empleados y familiares. En cuanto al área administrativa, se contará con un software para control médico de cada paciente, adicionalmente para llevar las cuentas de ingresos y egresos del ancianato, junto con sistema de facturación.

### **Análisis de riesgos y estrategias de mitigación**

Como todo emprendimiento en el sector salud y bienestar, Lunaria enfrenta una serie de riesgos asociados a factores regulatorios, financieros, operativos y sociales. La identificación y gestión temprana de estos riesgos es esencial para garantizar la viabilidad, sostenibilidad y reputación del proyecto a largo plazo. A continuación, se describen los principales riesgos identificados y las estrategias de mitigación propuestas.

#### **Tabla 3. Riesgos y estrategias de mitigación**

<b>Tipo de riesgo</b>	<b>Descripción</b>	<b>Estrategia de mitigación</b>
<b>Regulatorio</b>	Cambios en normativas de salud o licencias de funcionamiento para hogares geriátricos.	Acompañamiento jurídico permanente y cumplimiento estricto de los lineamientos del Ministerio de Salud y Protección Social.
<b>Económico</b>	Incremento de costos operativos o baja ocupación inicial.	Creación de alianzas estratégicas con EPS, aseguradoras y universidades para garantizar flujo constante de usuarios y convenios de apoyo financiero.
<b>Reputacional</b>	Incidentes o inconformidades en la atención.	Implementación de protocolos de calidad, capacitación constante del personal y sistemas de retroalimentación de usuarios y familiares.
<b>Tecnológico</b>	Fallas en el sistema de monitoreo o plataformas digitales.	Mantenimiento preventivo, respaldo de datos y contratación de servicios tecnológicos con proveedores certificados.

Autoría Propia

## **Estrategia de relacionamiento y marca**

### **Estrategia de Marca (Branding)**

#### ***Propósito de la marca***

Nuestra residencia asistida para adultos mayores es un lugar único en Bogotá que fusiona excelencia y calidad. Lunaria Senior brinda atención integral, alimentación sana y balanceada y un plan diario de actividades socioculturales, enfocado en lograr un envejecimiento dinámico y práctico.

#### ***Valores de marca***

Escoger un hogar para adultos mayores es una decisión muy importante para la persona y su familia. Por eso, en Lunaria Senior estamos seguros de que optar por nuestra residencia significa acceder a un espacio que promueve el bienestar integral a través de actividad física, mental y cultural; cuidados para la salud; un entorno agradable y un ambiente social enriquecedor que proporciona una vida plena y satisfactoria.

#### ***Storytelling de marca***

##### ***Nacimiento***

Fuimos una idea de 3 estudiantes de Maestría en Administración en Salud de la Universidad del Rosario de Bogotá. Cada uno de nosotros provenía de áreas enfocadas en administración y salud, por eso nuestros conocimientos sirvieron para diseñar un modelo de atención integral enfocados en el cuidado de personas de la tercera edad. Más que un lugar de cuidado, somos una familia extendida, un espacio donde cada residente florece, sus

historias son valoradas y sus días se llenan de calidez humana y atención personalizada, cuidado, respeto y calidad de vida.

### *Protagonistas*

Los adultos mayores como el corazón de nuestra institución. Entendemos las necesidades individuales y brindamos atención con empatía y respeto. El cuidado es personalizado y humano, tenemos en cuenta sus experiencias, sus alegrías y cómo el hogar cada día puede mejorar su calidad de vida. Nuestro equipo de profesionales está conformado por médicos, enfermeros, terapeutas, psicólogo, nutricionista y cuidadores, quienes hacen posible un ambiente seguro y acogedor.

### *Momentos emotivos*

Doña Bibiana Escobar tiene 88 años y es madre de tres hijas profesionales. Una vive en Estados Unidos, otra en Villavicencio con su familia y la tercera en Bogotá, donde ejerce como médica. Hace unos meses, a Doña Bibiana le diagnosticaron Alzheimer, una noticia que cambió la vida de toda la familia.

Sus hijas, llenas de amor y preocupación, comprendieron que ninguna contaba con el tiempo ni las condiciones necesarias para brindarle en casa los cuidados que ella requería. Después de varias conversaciones decidieron, con el corazón en la mano, buscar un lugar especializado que le ofreciera a su mamá atención médica integral, bienestar y compañía.

Tras recorrer distintas opciones en Bogotá, encontraron en LUNARIA SENIOR un hogar que no solo cumplía con sus expectativas, sino que también les transmitía confianza y tranquilidad. Allí descubrieron un espacio acogedor, seguro y diseñado para que los adultos mayores vivan con plenitud.

Hoy, Doña Bibiana sonríe cada día. Comparte con nuevos amigos, participa en actividades físicas, manuales y espirituales, y disfruta de una rutina llena de sentido. Sus hijas, por su parte, viven con la paz de saber que su mamá está en manos profesionales, rodeada de cariño y de un entorno que respeta su dignidad.

En LUNARIA SENIOR creemos que cada etapa de la vida merece ser vivida con alegría, cuidado y amor. La historia de Doña Bibiana nos recuerda que nunca es tarde para volver a sentirse en casa.

### *Propósito*

Nuestro propósito es brindar un hogar para personas de la tercera edad en el que exista bienestar integral, garantizando atención digna, personalizada y de calidad; que responda a sus necesidades físicas, emocionales, sociales y espirituales; fomentando su felicidad y calidad de vida.

### *Proyectos futuros y compromiso con la innovación en el cuidado geriátrico*

Visitamos y evaluamos continuamente los hogares para respaldar el estándar de servicio que tu ser querido merece. Entendemos que el mercado en la ciudad es variado y nos comparamos para estar en continua mejora y así poder suplir las necesidades clínicas, funcionales, cognitivas y sociales de tu ser querido para ofrecerte las opciones que mejoren su bienestar.

Un asesor experto resolverá todas las inquietudes y acompañará en el proceso de selección y visita del hogar.

### *Arquitectura de marca: Lunaria Senior*

Nuestra marca se sostiene por cuatro pilares:

- Calidez y Humanidad
- Dignidad y Respeto
- a. Atención integral
- Confianza y Profesionalismo



## **Brand Experiencie**

### ***Experiencia de producto***

Lunaria Senior centrará la promoción de su contenido y su marca en Facebook, red social que facilita la segmentación demográfica de personas de mediana edad (35-50 años), quienes son hijos de personas de la tercera edad y pueden estarse enfrentando a varios tipos de enfermedades o “achaques” que son comunes dentro de este grupo etario.

### ***Experiencia de compra***

Lunaria invertirá en procesadores de búsqueda, teniendo en cuenta que las personas interesadas en hogares o residencias geriátricas suelen estudiar las posibilidades e informarse antes de tomar una decisión, acudiendo a buscadores como Google. En ese sentido, se busca

hacer uso de palabras clave y anuncios llamativos que apunten a una landing page o página de aterrizaje.

### ***Experiencia de uso***

#### *a. Servicios profesionales*

Contamos con servicios de apoyo y supervisión médica, enfermeras profesionales y auxiliares de enfermería, gerontólogo, actividad física colectiva liderada por fisioterapeuta, acompañamiento psicológico y valoración nutricional.

#### *b. Infraestructura completa*

Contamos con una central de enfermería y puesto de enfermería en cada piso, consultorio médico, cocina, oratorio, rampas de acceso, lavandería, parqueadero para residentes y visitantes, planta eléctrica y cuatro calderas a gas para el funcionamiento de la calefacción y agua caliente.

#### *c. Restaurante y nutrición balanceada*

Ofrecemos alimentación adecuada para el adulto mayor con menús cuidadosamente elaborados y avalados por una nutricionista profesional. El menú de Lunaria Senior incluye cinco comidas diarias, buscando que nuestros residentes reciban los nutrientes necesarios para mantener su salud y bienestar.

#### *d. Aseo y lavandería*

Realizamos aseo diario en las habitaciones y baños, limpieza de las instalaciones y zonas comunes, servicio de lavandería básico de las prendas de los residentes.

## **Gestión de las comunicaciones y las relaciones públicas del emprendimiento**

LUNARIA SENIOR se proyecta como un centro vanguardista e innovador, accesible para un amplio grupo de personas en Colombia, con altos niveles de excelencia operacional. Su propósito es consolidarse en el mercado nacional como una de las instituciones más destacadas en el cuidado del adulto mayor, con un enfoque centrado en el ser humano y en la calidad de vida.

Este posicionamiento responde a una transformación en la percepción social de la tercera edad, que cada vez reconoce más la diversidad, el potencial y las necesidades específicas de esta etapa. En consecuencia, las estrategias de comunicación y relaciones públicas de LUNARIA SENIOR estarán dirigidas a conectar de manera efectiva con su público objetivo, transmitiendo mensajes que destaquen la empatía, el bienestar y la plenitud que ofrece la experiencia en el centro.

El respaldo a estas acciones se encuentra en diversas investigaciones de mercado. Por ejemplo, el estudio *Consumer Generations* de Tetra Pak y el informe *Belleza en la Tercera Edad* del Mundo del Marketing, Reds y eCGlobal, muestran que:

- El poder adquisitivo de los consumidores mayores de 60 años superaba los 8 billones de dólares en 2020.
- Al elegir alimentos y bebidas, el 88 % de los adultos mayores de 60 años prioriza la calidad como factor decisivo de compra.
- El 60 % de las mujeres mayores de 55 años señala que encuentra dificultades para adquirir cosméticos adecuados a su edad y considera que no está suficientemente representada en la publicidad.

Estos hallazgos reflejan una oportunidad para que LUNARIA SENIOR desarrolle una comunicación diferenciada, que no solo responda a las necesidades prácticas del adulto mayor, sino que también refuerce su representación y reconocimiento en la sociedad.

### **Planificación financiera**

Al consultar los sitios web sobre los hogares geriátricos más destacados de Bogotá se encontraron las siguientes tarifas del servicio:

**Residencias básicas:** Incluyen servicios esenciales como alimentación, alojamiento compartido y atención médica básica, su precio mensual varía entre 1'500.000 pesos y 2'500.000 pesos.

**Residencias intermedias:** Estos hogares ofrecen servicios complementarios como terapias, actividades recreativas y atención médica especializada. Sus precios van desde lo 2'500.000 hasta los 4'500.000 pesos mensuales.

**Residencias avanzadas:** Están dirigidas a adultos mayores con necesidades especiales, como pacientes con Alzheimer o con discapacidades físicas, incluyendo atención integral y personalizada, oscilando entre 4'500.000 pesos a 7'000.000 de pesos mensuales.

**Residencias de lujo:** Estas residencias brindan habitaciones privadas tipo suite, servicios gourmet, spa y atención médica altamente especializada, por lo que su precio mensual varía de los 7'000.000 de pesos a 12'000.000 al mes.

En ese sentido, Lunaria Senior busca posicionarse dentro del segmento de residencias intermedias avanzadas, manejando tarifas de \$4'500.000 para habitaciones dobles o compartidas y \$5'500.000 para habitaciones sencillas. Además, se brindará un servicio integral especializado en adultos mayores con enfermedades complejas como Alzheimer, acompañado de actividades físicas, recreativas, lúdicas y espirituales.

## Inversión inicial

**Tabla 4.** *Detalles inversión inicial*

<b>Categoría</b>	<b>Detalle</b>	<b>Valor Estimado (COP)</b>
<b>Mobiliario Clínico</b>	15 camas con colchones + 15 mesas de noche	\$22,000,000
<b>Mobiliario General</b>	Sofás para áreas comunes, mesas, sillas de comedor, escritorios, lockers para personal	\$12,000,000
<b>Equipos Médicos Básicos</b>	Tensiómetros, glucómetros, oxímetros, balanzas, camilla de revisión	\$6,000,000
<b>Electrodomésticos y Cocina</b>	Nevera industrial, estufa, horno microondas, lavadora, secadora	\$12,000,000
<b>Tecnología y Seguridad</b>	Computador administrativo, software de gestión, cámaras de seguridad, internet y telefonía	\$10,000,000
<b>Otros Contingencias</b> /	Papelería, menaje de cocina, imprevistos de instalación y apertura	\$18,000,000
<b>TOTAL INVERSIÓN INICIAL</b>		<b>\$80,000,000</b>

Para el inicio de este proyecto se tiene un presupuesto inicial de \$80.000.000, donde se tendrá una capacidad instalada de 15 camas, teniendo 5 habitaciones sencillas con un valor de \$5.500.000c/u y 5 habitaciones de ocupación doble \$4.500.000c/u, contando con servicios de enfermería, musicoterapia y actividades al aire libre. En el caso de la modalidad pasadía esta tendrá un pago mensual de \$3,000.000, por el uso de las instalaciones de la casa,

proyectando una ocupación gradual en el primer año, con una inflación anual del 4%, para costos operativos y precios, con una proyección total de 5 años.

### Proyección ingresos mensuales

Basándonos en la ocupación estimada:

- **Ingresos por Habitaciones Sencillas:** 5 camas \* \$5,500,000 COP/cama = \$27,500,000 COP
- **Ingresos por Habitaciones Compartidas:** 10 camas \* \$4,500,000 COP/cama = \$45.000,000 COP
- **Total de ingresos mensuales estimados:** \$27,500,000 COP + \$45,000,000 COP = \$72,500,000 COP

### Proyección de costos

**Tabla 5.** *Proyección de costos*

<b>Categoría</b>	<b>Detalle / supuestos</b>	<b>Costo mensual (COP)</b>
Arriendo	Valor revisado por zona (500 m <sup>2</sup> )	8.000.000
Auxiliar de enfermería (diurno)	SMMLV + auxilio transporte	1.462.000
Auxiliar de enfermería (nocturno)	SMMLV + transporte + recargo nocturno (35%)	1.900.000
Enfermera (tarde)	SMMLV + prestaciones (turno limitado)	2.000.000

Enfermera 24/7 (rotativa / supervisión)	Personal con turno largo / rotativos	3.500.000
Jefe de enfermería	Coordinación clínica y turnos	3.000.000
Fisioterapeuta	Contrato mensual	2.000.000
Administrador / Coordinador	Gestión operacional	2.500.000
Auxiliar administrativo / recepción	Atención, agendas, facturación	1.200.000
Contaduría / servicios contables externos	Nómina, declaración impuestos, asesoría	600.000
Marketing / Publicidad	Ads, material promocional	800.000
Seguros	Responsabilidad civil, riesgos	300.000
Intereses (estimado)	Si hay crédito / línea de crédito	500.000
<b>Subtotal costos fijos mensuales</b>		<b>\$27.762.000 COP</b>

Autoria Propia

A continuación, se calculan los costos variables teniendo como proyección la ocupación con 15 pacientes

**Tabla 6.** *Costos variables con 15 pacientes*

<b>Categoría</b>	<b>Detalle</b>	<b>Costo unitario (COP)</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo mensual (COP)</b>	<b>Tipo</b>
------------------	----------------	-----------------------------	-----------------	----------------------------	-------------

Alimentación por paciente	Mensual	\$600.000	15	\$9.000.000	Variable
Medicamentos / Insumos básicos por paciente	Mensual	\$300.000	15	\$4.500.000	Variable
Actividades y salidas por paciente	Mensual	\$150.000	15	\$2.250.000	Variable
<b>Subtotal costos variables (mensual)</b>				\$15.750.000	<b>Variable</b>
<b>Costo variable promedio por paciente (mensual)</b>			15	\$1.050.000	<b>Variable</b>
<b>Subtotal costos variables (anual)</b>				\$189.000.000	Variable

### Margen de contribución y punto de equilibrio

Para poder establecer el margen de contribución y el punto de equilibrio de Lunaria teniendo en cuenta la información anteriormente plasmada se siguen los siguientes pasos:

Primero, se establece el ingreso promedio por cama:

$$\$72.500.000/15 \text{ camas} = \$4.833.333$$

Ahora se establece el costo variable promedio por cama:

$$\$15.750.000/15 \text{ camas} = \$1.050.000$$

Con estas cifras se establece el margen de contribución por cama en donde:

Ingreso promedio por cama – Costo variable promedio por cama = Margen de contribución

$$\$4,833,333 - \$1,050,000 = \$3,783,333 \text{ COP}$$

Ahora bien, se calcula el punto de equilibrio teniendo en cuenta el ingreso de las camas, siendo que:

$$\text{Punto de equilibrio} = \text{Costos fijos} / \text{Margen de contribución}$$

$$\text{Punto de equilibrio} = \$27.762.000 / \$3.783.333 \approx 7.34 \text{ camas}$$

Esto quiere decir que, redondeando con 8 camas ocupadas, Lunaria cubre sus costos fijos y variables; lo que significaría que a partir de la sexta cama ocupada se empieza a generar utilidad neta. Siendo que, al ocupar las 15 camas iniciales se podría obtener una utilidad mensual bastante alta.

**Tabla 7.** *Proyección de utilidad por niveles de ocupación*

<b>Ocupación (camas)</b>	<b>Ingresos mensuales (COP)</b>	<b>Costos variables (COP)</b>	<b>Costos fijos (COP)</b>	<b>Costos totales (COP)</b>	<b>Utilidad mensual (COP)</b>	<b>Utilidad anual (COP)</b>
<b>5 camas</b>	\$24.166.667	\$5.250.000	\$27.762.000	\$33.012.000	-\$8.845.333	<b>-\$106.143.996</b>
<b>7 camas</b>	\$33.833.333	\$7.350.000	\$27.762.000	\$35.112.000	-\$1.278.667	<b>-\$15.344.004</b>
<b>12 camas</b>	\$58.000.000	\$12.600.000	\$27.762.000	\$40.362.000	\$17.638.000	<b>\$211.656.000</b>

<b>15 camas</b>	\$72.500.000	\$15.750.000	\$27.762.000	\$43.512.000	\$28.988.000	<b>\$347.856.000</b>
-----------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	----------------------

Como se evidencia el punto de equilibrio está a partir de las 8 camas, lo que quiere decir que a partir de la novena cama la empresa ya no incurre en pérdidas sino en ganancias. Con 12 camas, es decir ocupación del 66%, se estarían generando 211 millones de utilidad mensual; y con 15 camas u ocupación total, la utilidad anual proyectada sería casi de 347 millones de pesos, lo que garantiza una alta viabilidad financiera.

### **Rentabilidad y análisis de inversión**

El proyecto Lunaria requiere de una inversión inicial de 80 millones de pesos, la cual estará destinada a adecuaciones locativas, adquisición de mobiliario especializado, equipos médicos básicos y capital de trabajo para la operación inicial.

La capacidad instalada es de 15 camas, distribuidas en 5 habitaciones sencillas y 5 habitaciones dobles (10 camas). Con ocupación total, la proyección de ingresos mensuales es de \$72.500.000 COP. Una vez descontados los costos fijos (\$27.762.000 COP) y los costos variables (\$15.750.000 COP), la utilidad operacional mensual asciende a \$28.988.000 COP, lo que equivale a una utilidad anual proyectada de \$347.856.000 COP (antes de impuestos e intereses).

El punto de equilibrio se alcanza con la ocupación de aproximadamente 8 camas, lo cual representa un escenario razonable de viabilidad, aunque con un nivel de riesgo moderado en los primeros meses de operación.

En cuanto al retorno de la inversión (payback), el capital inicial de \$80 millones podría recuperarse en un periodo cercano a 3 meses de operación plena, lo cual es altamente competitivo en comparación con otros proyectos del sector.

Con relación a la rentabilidad esperada ROI, se estima que:

$$\text{ROI} = (\text{Utilidad anual} / \text{Inversión inicial}) * 100$$

$$\text{ROI} = (347.856.000 / 80.000.000) * 100 \approx 435\%$$

Esto quiere decir que por cada peso invertido se generarían más de cuatro pesos de retorno en un año con condiciones de ocupación plena de las camas.

Por otra parte, se presenta el flujo de caja proyectado a 5 años:

**Tabla 8.** *Flujo de caja proyectado año 1*

<b>Mes</b>	<b>Ingresos</b>	<b>Costos Totales</b>	<b>Utilidad Neta</b>	<b>Flujo de Caja Acumulado</b>
1	50.800.000	27.400.000	23.400.000	-56.600.000
2	50.800.000	27.400.000	23.400.000	-33.200.000
3	50.800.000	27.400.000	23.400.000	-9.800.000
4	50.800.000	27.400.000	23.400.000	13.600.000
5	50.800.000	27.400.000	23.400.000	37.000.000
6	50.800.000	27.400.000	23.400.000	60.400.000
7	50.800.000	27.400.000	23.400.000	83.800.000
8	50.800.000	27.400.000	23.400.000	107.200.000
9	50.800.000	27.400.000	23.400.000	130.600.000

10	50.800.000	27.400.000	23.400.000	154.000.000
11	50.800.000	27.400.000	23.400.000	177.400.000
12	50.800.000	27.400.000	23.400.000	200.800.000

El proyecto LUNARIA requiere una inversión inicial de \$80 millones de pesos, destinados a la adquisición de mobiliario especializado, equipos médicos básicos, menaje, adecuaciones menores y capital de trabajo para los primeros meses de operación.

Durante el primer año se estima una tasa de ocupación promedio del 70%, equivalente a 10–11 camas activas en promedio mensual. Bajo este escenario, los ingresos mensuales alcanzan aproximadamente \$50,8 millones, frente a unos costos totales de \$27,4 millones, generando una utilidad neta cercana a \$23,4 millones por mes. Con esta proyección, el flujo de caja muestra que la inversión inicial se recupera entre los meses 3 y 4, lo cual representa un periodo de recuperación altamente favorable para un proyecto del sector salud. Al cierre del primer año, la utilidad neta acumulada sería de aproximadamente \$280 millones de pesos.

**Tabla 9.** *Flujo de caja proyectado a 5 años*

<b>Año</b>	<b>Tasa de Ocupación Estimada</b>	<b>Ingresos Totales</b>	<b>Costos Totales</b>	<b>Utilidad Neta</b>	<b>Flujo de Caja Acumulado</b>
1	70% (10–11 camas)	610.000.000	330.000.000	280.000.000	200.000.000

2	80% (12 camas)	734.000.000	395.000.000	339.000.000	539.000.000
3	85% (13 camas)	802.000.000	427.000.000	375.000.000	914.000.000
4	90% (14 camas)	874.000.000	461.000.000	413.000.000	1.327.000.000
5	95% (14–15 camas)	952.000.000	497.000.000	455.000.000	1.782.000.000

Para los años siguientes, la proyección incorpora una inflación promedio del 4% anual, en línea con la meta del Banco de la República y el comportamiento del IPC en los últimos años. Asimismo, se considera un crecimiento gradual en la tasa de ocupación.

Con estas premisas, la utilidad neta anual pasaría de \$280 millones en el primer año a más de \$455 millones en el quinto año, con un flujo de caja acumulado de aproximadamente \$1.782 millones al cierre del horizonte de proyección.

Este comportamiento refleja que *Lunaria* es un proyecto con alta viabilidad financiera, rápida recuperación de la inversión y una rentabilidad sostenible en el mediano plazo, incluso bajo escenarios conservadores de ocupación e inflación.

### **Tasa interna de Retorno (TIR) y Valor presente neto (VPN)**

Para evaluar la rentabilidad del proyecto *Lunaria*, se calcularon los principales indicadores financieros: el Valor Presente Neto (VPN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR), con base en el flujo de caja proyectado a 5 años y una inversión inicial de \$80.000.000 COP.

El VPN se calculó descontando los flujos de caja proyectados a una tasa de 12% anual, que corresponde a una tasa de oportunidad ajustada a la realidad del mercado colombiano (tasa de referencia del Banco de la República más una prima de riesgo para proyectos privados).

Se tiene que:

$$VPN = \sum [\text{Flujo de caja} / (1+k)^t] - \text{Inversión inicial}$$

Con  $k = 12\%$  y los flujos proyectados:

- **Año 1:**  $200,000,000 / (1.12)^1 = 178,571,429$
- **Año 2:**  $539,000,000 / (1.12)^2 = 429,767,857$
- **Año 3:**  $914,000,000 / (1.12)^3 = 651,058,878$
- **Año 4:**  $1,327,000,000 / (1.12)^4 = 844,771,557$
- **Año 5:**  $1,782,000,000 / (1.12)^5 = 1,010,250,000$

Suma de valores presentes = 3,114,419,721

Restando la inversión inicial de 80,000,000:

$$VPN = 3,034,419,721 \text{ COP}$$

En cuanto a la TIR esta es la tasa de descuento que hace que el VPN sea igual a 0. Con una inversión inicial de \$80,000,000, al resolver la ecuación se obtiene una TIR aproximada del 260% anual.

Esto significa que la rentabilidad generada por el proyecto es más de veinte veces superior al costo de oportunidad del capital (12%), lo que demuestra que Lunaria es financieramente viable y altamente atractivo para inversionistas.

### **Conclusiones**

El presente plan de negocios evidencia la viabilidad técnica, económica y social del hogar geriátrico Lunaria, una propuesta innovadora en el sector de atención al adulto mayor

que busca transformar el modelo tradicional de cuidado. El análisis del entorno demográfico y económico demuestra que Colombia enfrenta una transición poblacional acelerada hacia el envejecimiento, lo que genera una demanda creciente de servicios especializados y sostenibles, especialmente en ciudades como Bogotá.

Lunaria se consolida como una alternativa diferenciada gracias a su enfoque mixto (residencial y de pasadía), su integración tecnológica y su modelo de sostenibilidad ambiental. Estos elementos permiten garantizar una atención de calidad, fortalecer la autonomía de los adultos mayores y generar tranquilidad a las familias a través del acompañamiento permanente, la monitorización digital y los programas de interacción intergeneracional.

El proyecto no solo representa una oportunidad de negocio rentable, sino también un modelo socialmente responsable que contribuye al bienestar y la inclusión de la población mayor. Además, Lunaria aporta valor al sector al ofrecer espacios de formación, mentoría y conexión con el mundo académico y empresarial, resignificando el papel del adulto mayor en la sociedad.

En términos organizacionales y operativos, se ha estructurado un equipo multidisciplinario con perfiles técnicos y habilidades blandas orientadas a la empatía, el respeto y la calidez humana, lo que fortalece la propuesta de valor y garantiza la calidad del servicio. Por tanto, Lunaria se presenta como un emprendimiento viable, ético e innovador, con potencial para convertirse en un referente del cuidado geriátrico en Bogotá y en Colombia.

## Recomendaciones

Teniendo en cuenta todo lo anteriormente planteado en este documento, se proponen las siguientes recomendaciones para posibles y futuras implementaciones de este plan de negocio:

1. **Estrategia de crecimiento:** Consolidar la primera sede de Normandía como modelo piloto, evaluando indicadores de satisfacción, ocupación y rentabilidad durante el primer año para proyectar futuras expansiones a otras zonas de la ciudad o del país mediante un modelo de franquicia o alianza estratégica.
2. **Innovación tecnológica continua:** Desarrollar una aplicación móvil que permita a los familiares monitorear en tiempo real la rutina, terapias y salud de los residentes, fortaleciendo la transparencia y la confianza en el servicio.
3. **Sostenibilidad ambiental:** Profundizar en estrategias de economía circular dentro del hogar, incluyendo la gestión de residuos, uso eficiente de energía y consumo responsable de agua, de modo que Lunaria sea un referente de sostenibilidad en el sector salud.
4. **Gestión del talento humano:** Implementar políticas de bienestar y capacitación continua para el personal asistencial y administrativo, promoviendo competencias emocionales, trabajo en equipo y atención centrada en la persona.
5. **Relaciones institucionales:** Establecer convenios con universidades, centros de investigación y empresas privadas para fortalecer los programas de mentoría, voluntariado y formación intergeneracional, generando redes de apoyo e innovación social.

6. **Gestión de riesgos y regulaciones:** Anticiparse a posibles cambios normativos y riesgos operativos mediante un plan de mitigación actualizado que contemple protocolos de bioseguridad, seguros de responsabilidad y planes de emergencia.
7. **Estrategia de comunicación:** Posicionar la marca Lunaria como símbolo de calidad, calidez y confianza mediante campañas de marketing emocional, testimonios de familias y presencia activa en medios digitales.

### Referencias

- Castellanos, E., Vega, I., & Cristancho Fajardo, C. (2022). *Envejecimiento y la transición de la estructura poblacional por edades en Colombia*. *Tendencias*, 23(1), 29–57.
- DANE. (2024). *Comunicado de prensa censo poblacional*. DANE - Inicio. <https://www.dane.gov.co/files/operaciones/EEVV/cp-EEVV-IItrim2024.pdf>
- de las Nieves Puglia, M., Bendersky, A., De la Fuente, X., Santellán, C., & Nadur, Y. (2025). *El futuro de los cuidados. Una herramienta para la adaptación a la transición demográfica*. *Fundar*.
- Fernández-Ortiz, Y. N., & Mora-Villalobos, C. A. (2022). *Población adulta mayor en Colombia, 2020: índice de envejecimiento poblacional, relación de dependencia demográfica y afiliación en salud*. *Espacio y Desarrollo*, (39), 1–38.
- Gallo, I., Roncancio, C. A. C., Sanabria, N. L., Jején, E. J., Forero, L. M. P., & Ballesteros, L. M. G. (2023). *Demografía y percepciones de la vejez*. En *Misión Colombia Envejece* (pp. 1–25).

- Grisales Cantor, P. A. (2022). Una educación para la vida desde la propia vida.
- Lozada-Martínez, I. D., Gutiérrez, G. C., Cuadros, R. C., & Anaya, J. M. (2024). *Por una Colombia amigable para las personas mayores: reflexiones sobre la política pública nacional de vejez y envejecimiento*. *Medicina*, 46(1), 218–230.
- Martín, D. R. S., Omarys, L. C., Omar, B. A., & Mayara, B. C. (2024, April). El envejecimiento poblacional: un reto para las sociedades del siglo XXI. In *III Jornada Virtual de Medicina Familiar en Ciego de Ávila*.
- Pew Research. (2020). *Millennials overtake Baby Boomers as America's largest generation*. Pew Research Center. <https://www.pewresearch.org/short-reads/2020/04/28/millennials-overtake-baby-boomers-as-americas-largest-generation/>
- Portafolio (2023). *Sector salud y envejecimiento poblacional: oportunidades de inversión en servicios geriátricos en Colombia*. Portafolio.com.co. Recuperado de <https://www.portafolio.co>
- Revista Dinero (2024). *La economía plateada: un mercado en expansión en América Latina*. Dinero.com. Recuperado de <https://www.dinero.com>
- Río de Frutos, X. (2021). Efectos de Programas de Promoción de la Salud a través de la Actividad Física en Adultos y Adultos Mayores en el País Vasco: Evaluación de la Capacidad Funcional y Biomarcadores de Salud.
- Superintendencia de Salud (2023). *Informe anual sobre la prestación de servicios a la población mayor en Colombia*. [www.supersalud.gov.co](http://www.supersalud.gov.co)