



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FISICAS Y MATEMATICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA CADENA DE
RESIDENCIAS PARA EL ADULTO MAYOR**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGISTER EN GESTION Y DIRECCION DE
EMPRESAS**

KATHERINE ALEJANDRA SCACCHI ULLOA

**PROFESOR GUIA:
JORGE LARA BACIGALUPPI**

**MIEMBROS DE LA COMISION:
GASTÓN HELD BARRANDEGUY
HÉCTOR UMANZOR SOTO**

**SANTIAGO DE CHILE
ABRIL 2013**

RESUMEN

En el siguiente informe se presenta el desarrollo del proyecto de trabajo de título, el cual consiste en un Plan de Negocios para una cadena de residencias para el adulto mayor.

El objetivo del proyecto no sólo es prestar el servicio de alojamiento y otros servicios complementarios, sino que es también la realización de actividades diarias para los residentes del proyecto, orientado a la búsqueda de un bienestar físico y mental de los adultos mayores.

En primer lugar se presentan antecedentes generales de los distintos temas que involucra, la idea y el porqué se justifica realizar este proyecto. Luego, se exhiben la misión, visión y los objetivos que se persiguen con el desarrollo del plan de negocios, y también se explica la metodología con la cual se pretenden alcanzar dichos objetivos.

Los capítulos restantes muestran el desarrollo de las etapas que componen el plan de negocios, comenzando con la descripción del producto y servicio, el análisis del mercado, en donde se define cuál será el cliente y el usuario, además de identificar el mercado objetivo y analizar el segmento al cual estará orientado. Finalmente en la etapa del mercado se realiza un estudio orientado al segmento escogido, en donde se obtienen las preferencias de los potenciales clientes, su disposición a pagar e intereses.

Luego, dentro de las Estrategias y plan de marketing se presenta un plan compuesto por el análisis de las oportunidades y amenazas y por el análisis de las cinco fuerzas de Porter. Para luego pasar a la determinación de la demanda esperada con la que se construirá posteriormente en detalle el producto, la estrategia publicitaria, de promoción y ventas.

En el capítulo de Recursos Humanos se identifica la dotación clave, la organización y las condiciones que tendrán.

Luego, en el plan de operaciones se identifican los procesos más importantes para el funcionamiento y el estudio técnico.

Finalmente, en el capítulo de evaluación financiera se muestra el detalle de la inversión inicial que el proyecto requiere y los valores de los indicadores financieros más importantes para diferentes escenarios del proyecto, los cuales permiten concluir sobre la conveniencia de llevarlo a cabo.

AGRADECIMIENTOS

A Patricio.

A Patricio por ser el ejemplo de que estudiar y trabajar al mismo tiempo es posible, pero no lo es sin un apoyo incondicional como el suyo.

A mis Padres.

A Ramón y Cristina por su apoyo y ánimo en todo momento, también por su preocupación constante.

A mis guías.

A Héctor y Jorge por su apoyo y motivación para la culminación de nuestros estudios profesionales y para la elaboración de esta tesis; por su tiempo compartido y por impulsar el desarrollo de nuestra formación profesional.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	7
1. EL PROYECTO.....	7
1.1. La Idea.....	7
1.2. ¿Por qué?.....	7
2. MISIÓN Y OBJETIVOS.....	9
2.1. Visión.....	9
2.2. Misión.....	9
2.3. Objetivos.....	9
3. PRODUCTO Y SERVICIO.....	10
3.1. Visión general.....	10
3.2. Descripción del proyecto.....	10
4. MERCADO.....	14
4.1. El cliente.....	14
4.2. El usuario.....	14
4.3. Targets / Mercado objetivo.....	15
4.4. Determinación de Segmento Objetivo.....	18
4.5. Estudio de Mercado.....	19
5. COMPETITIVIDAD.....	25
5.1. Competencia.....	25
5.2. Principales competidores.....	25
5.3. Competidores indirectos.....	27
5.4. Barreras de entrada.....	28
6. ESTRATEGIAS Y PLAN DE MARKETING.....	29
6.1. Plan Estratégico.....	29
6.2. Misión Estratégica.....	29
6.3. Análisis FODA.....	30
6.4. Análisis de Porter.....	31
6.5. Determinación de la Demanda Esperada.....	33
6.6. Valor Diferencial.....	34
6.7. Estrategia y Política de Producto.....	38
6.8. Estrategia Publicitaria.....	42
6.9. Política de Servicio y Atención al cliente.....	46
6.10. Estrategia y Política de Precios.....	47
6.11. Política de Promociones.....	48
6.12. Estrategia de Ventas.....	49
6.13. Estimaciones de Venta.....	51
7. RECURSOS HUMANOS.....	54
7.1. Organización funcional.....	54
7.2. Dotación Clave.....	54
7.3. Condiciones de trabajo y remunerativas.....	56
8. ASPECTOS LEGALES Y SOCIETARIOS.....	57
8.1. Obligaciones legales.....	57
8.2. Permisos y limitaciones.....	58
9. PLANES OPERATIVOS.....	60
9.1. Estudio Técnico.....	60

10.	PLAN DE INVERSIONES Y FINANCIACIÓN	65
10.1.	Introducción	65
10.2.	Metodología a emplear	65
10.3.	Datos para la construcción de los Flujos	66
10.4.	Análisis Financiero	67
10.5.	ANALISIS DE SENSIBILIZACION	68
11.	CONCLUSIONES FINALES	69
11.1.	Oportunidad	69
11.2.	Riesgo	69
11.3.	Puntos fuertes.....	70
11.4.	Rentabilidad	71
	BIBLIOGRAFÍA	72
	ANEXO N° 1: ¿Qué son los quintiles?.....	73
	ANEXO N° 2: LOS SEGMENTOS VALS 2.....	74
	ANEXO N° 3: ENCUESTA	77
	Entrevista a un Adulto Mayor	77
	ANEXO N° 4: Análisis de Mt2 Necesarios en Espacios Comunes.....	84
	ANEXO N° 5: Análisis de precios y disponibilidad de terrenos	85
	ANEXO N° 6: Dotación Clave.....	86
	ANEXO N° 7: Costos mensuales por concepto de sueldos.....	88
	ANEXO N° 8: Permisos Municipales	89
	ANEXO N° 9: Requerimientos del Reglamento de Establecimientos de Larga Estadía para Adultos Mayores 90	
	ANEXO N° 10: Mapa socioeconómico ciudad La Serena – Coquimbo	93
	ANEXO N° 11: Flujos VAN	95

Índice de Tablas

Tabla 1:	Población de Adultos Mayores por Región.....	15
Tabla 2:	Ingresos por región	16
Tabla 3:	Población de adultos mayores del V quintil.....	17
Tabla 4:	Matriz de Competitividad Santiago.....	25
Tabla 5:	Matriz comparativa de competidores	27
Tabla 6:	Demanda esperada.....	34
Tabla 7:	Horarios Comidas.....	36
Tabla 8:	Actividades Deportivas	36
Tabla 9:	Actividades Culturales	37
Tabla 10:	Cantidad y Dimensiones de Departamentos y Habitaciones.....	39
Tabla 11:	Cantidad y Dimensiones de Espacios Comunes	40
Tabla 12:	Precios para Habitaciones	47
Tabla 13:	Precios para Departamentos	48
Tabla 14:	Estimaciones de ventas por mes	53
Tabla 15:	Matriz de decisión Santiago	61
Tabla 16:	Matriz de decisión IV región.....	62
Tabla 17:	Matriz de decisión V región	63
Tabla 18:	Costo de terrenos	63
Tabla 19:	Inversión Inicial.....	66
Tabla 20:	Nivel de ocupación.....	66

Tabla 21: Ingresos por mes.....	67
Tabla 22: Análisis Financiero.....	67
Tabla 23: Análisis de sensibilización	68

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1: Distribución de la población por quintil.....	17
Ilustración 2: Canvas	71

INTRODUCCIÓN

1. EL PROYECTO

1.1. La Idea

La idea del proyecto nace como resultado de la visualización del éxito que han tenido proyectos similares que se han instalado en Santiago y del crecimiento que ha tenido y se prevé de la población objetivo a la que apunta este negocio.

Otro punto relevante a considerar es el evidente cambio en el comportamiento de las personas de la tercera edad, los que hoy buscan productos y servicios que cubran sus necesidades y también las de sus familiares.

1.2. ¿Por qué?

El aumento de la esperanza de vida, debido al desarrollo de nuevas tecnologías para combatir enfermedades, los cambios de mentalidad en la sociedad, como el aumento en el deseo de las mujeres de desarrollarse profesionalmente, ha llevado que las parejas hoy en día opten por la paternidad a una edad mucho más tardía; han llevado a un sostenido aumento en la población de la tercera edad en Chile.

En Chile, a comienzos del siglo XX los adultos mayores eran algo más de 200 mil personas, en 1950 eran 417 mil, en el 2000 un millón 550 mil y el 2021 serán aproximadamente tres millones cien mil. Según el Censo de 1982, las personas de 60 años y más, aportaban un 8,4%, en tanto que en 1992 representaron un 9,8%, hoy los Adultos Mayores en Chile corresponden a un 11,36% de la población y se proyecta para el año 2020 que este segmento representará el 16% de la población.

Actualmente las distintas generaciones de la familia tienen y quieren vivir separadas. Para un adulto mayor, vivir solo(a), significa una forma de mantener su auto-estima, en el sentido de que les otorga confianza

respecto a su capacidad para cuidar de sí mismos, y representa un paso importante en términos de reafirmar su independencia económica, lo cual constituye la preocupación más frecuente; "no convertirse en carga para los suyos". Es así como lo indica la última Encuesta nacional de calidad de vida en la Vejez 2010, en donde "tener que depender de otras personas" pasó a ser la primera preocupación de los adultos mayores, superando a "enfermarse gravemente" que había sido la primera preocupación hasta el 2007.

En este contexto, una buena alternativa la constituyen las residencias, en que los adultos mayores arriendan sus propios departamentos o habitaciones, pero a la vez cuentan con una serie de beneficios como asistencia médica permanente, servicios de seguridad y talleres con actividades en que participan todos los residentes. Es decir, allí los adultos mayores mantienen su autonomía pero también comparten con otros de su misma edad e intereses.

Si bien, con el tiempo este tipo de establecimientos ha ido desarrollándose para recibir con una mejor y mayor capacidad (tanto de personal como de infraestructura y servicios) al adulto mayor, todavía el concepto de este servicio no ha cambiado en la mente de las personas. En efecto, quizás por el estigma que siempre ha perseguido a estas instituciones como "lugares de abandono para ancianos", lo que hace muy difícil tomar la decisión de elegir esta opción. Para que esto cambie, la sociedad chilena debe orientarse hacia el cambio de imagen tanto frente al proceso de envejecimiento como a la vejez, en el sentido de revalorizarla positivamente. De no ser así, el envejecimiento activo no podrá realizarse sin este progreso previo.

2. MISIÓN Y OBJETIVOS

2.1. Visión

Otorgar un servicio integral de alojamiento, alimentación e integración sociocultural de alta calidad, para adultos mayores que deseen disfrutar de la calidez de un ambiente tranquilo, privilegiado, seguro, generando con esto las mejores condiciones de vida.

2.2. Misión

Proporcionar a los residentes atención de la más alta calidad en el entorno más adecuado en función de sus necesidades, respetando su individualidad, independencia y dignidad.

2.3. Objetivos

- Establecer un servicio que sea capaz de satisfacer necesidades de distinto tipo de los adultos mayores, la cual varía de pequeñas atenciones a un cuidado permanente de su salud.
- Satisfacer la necesidad de relacionarse con otras personas socialmente de la misma edad, con el fin de evitar posibles bajas de autoestima personal.
- Proveer de un lugar físico, en el cual se puedan desarrollar en forma libre e independiente, dentro de las reglas de convivencia de la residencia.
- Eliminar de su diario vivir la carga de mantener una vivienda por si solos, la cual puede generar un gasto excesivo para el adulto mayor y además dejar de ser un fácil blanco para delincuentes.
- Brindar a los adultos mayores un espacio en el que se puedan desenvolver de forma independiente y de acuerdo a los intereses que posean, con actividades orientadas principalmente a su bienestar físico, mental y social.

3. PRODUCTO Y SERVICIO

3.1. Visión general

Se trata de edificios equipados, con elementos y accesorios pensados para entregar la mayor funcionalidad, comodidad y seguridad al adulto mayor. Son habitaciones y departamentos independientes que cuentan con una infraestructura y equipamiento de primer nivel y personal altamente calificado, lo que asegura el más absoluto confort de acuerdo con los criterios más elevados de exigencia.

Las habitaciones y departamentos se arriendan sin amoblar, para que cada usuario pueda decorarlos a su gusto. Estos cuentan con una serie de beneficios como; áreas comunes (biblioteca, salas de estar, sala de juego, salón multiuso, SPA y gimnasio, entre otros), variados servicios (servicio a la habitación, gastronomía de primer nivel, enfermería de emergencia, lavandería, aseo y mucamas). Clases y talleres con actividades y temas de interés determinados por los residentes. Además de servicio de transporte, peluquería y cafetería. Es decir, allí los adultos mayores mantienen su autonomía e independencia, pero también comparten con otros de su misma edad e intereses. Ideal para aquellos adultos mayores que desean mantener una vejez independiente y autónoma; sin tener que preocuparse por las tareas que conlleva el mantener un hogar.

3.2. Descripción del proyecto

Este proyecto es una atractiva opción de residencia y con altos estándares de calidad pensados exclusivamente para que los adultos mayores puedan compartir con sus pares, recibir ayuda y permanente apoyo médico geriátrico, de acuerdo a su nivel de autovalencia.

Entrega un cuidado integral a través de diversas actividades individuales y grupales, las cuales consisten en talleres impartidos por profesionales, además de asistencia técnica, asesoría a los familiares, ayuda y recordatorio de medicación, entre otros.

Características

- Habitaciones individuales en suite ambientados al gusto del residente dentro de los estándares de seguridad de la residencia.
- Departamentos, ideales para matrimonios, con Kichenette que cuenta con microondas, refrigerador y lavaplatos
- Calefacción central
- Timbre de llamado
- Puertas y manillas tipo palanca
- Mantenimiento general (gasfitería, etc.)

Áreas comunes

- 2 Salas de estar
- 1 Sala multiuso
- 1 Sala de conferencia
- 4 Computadores con conexión a internet
- 1 Biblioteca
- 1 Piscina Temperada
- Áreas verdes
- Estacionamientos para vehículos de residentes y visitas

Alimentación

- Programada y supervisada por nutricionista universitaria
- Cuatro comidas diarias
- Salad bar
- Dietas especiales para diabéticos, hipertensos y dietas blandas

Servicio de Enfermería

Dependiendo de las necesidades del residente, éste puede incluir:

- Respuesta de emergencia de enfermería durante las 24 horas.
- Atención programada del equipo de enfermería durante las 24 horas, con supervisión de enfermera universitaria durante el turno de día.
- Servicio de Administración de medicamentos vía oral, subcutánea o intramuscular.
- Ayuda en las actividades diarias incluido vestirse, alimentarse, e higiene personal.

- Control de signos vitales.
- Cuidados de la piel.

Actividades

En las diversas instalaciones se coordinan actividades durante la semana, adaptadas a los intereses de cada grupo de residentes. Estas actividades van desde películas, charlas culturales, gimnasia adaptada a las necesidades de los residentes, celebraciones de cumpleaños, Bingo y otros.

Servicio a las habitaciones

El servicio a la habitación, será realizado diariamente entre 08.00 y 14.00 de acuerdo a las necesidades y horarios de cada residente.

- Limpieza diaria incluido baño
- Retiro diario de basura
- Retiro y lavado de sábanas y toallas
- Aseo profundo

Apoyo personal Compartido

- Administración de medicamentos
- Ayuda en el baño
- Arreglo personal
- Apoyo en vestuario
- Ayuda en traslados

Conserjería

- Recepción de llamadas 24 horas
- Mensajes telefónicos
- Fono encargo (llamado radio taxi)

Protección

- Seguridad (guardias) 24 horas
- Servicio de vigilancia electrónica y TV, 24 horas

Servicios Opcionales (a pedido)

- Peluquería
- Tintorería
- Manicure y pedicuro

4. MERCADO

4.1. El cliente

Se definirá como cliente de este proyecto, todo aquel que resida en él o lo visite, considerando que los clientes finales son o deberían ser; fundamentalmente adultos mayores, independientes y semi-independientes, que desean mantener su autonomía e independencia en un ambiente seguro y tranquilo, donde puedan compartir intereses similares con sus pares.

Además de los clientes finales, se debe considerar a los familiares de los clientes, ya que en muchas ocasiones son los que realizarán el pago de este servicio, y por lo tanto, también quienes tendrán una importante opinión en la elección del proyecto. Además no se debe dejar fuera a las amistades de los residentes, ya que al visitarlos podrían convertirse en potenciales clientes.

4.2. El usuario

Para determinar quiénes entran en la clasificación de adulto mayor o tercera edad, los médicos utilizan una definición estadística: en los países en vías de desarrollo debido a la menor esperanza de vida, son aquellos mayores de 60 años, y en los países desarrollados se refiere a los mayores de 65. Sin embargo, la visión moderna considera como adultos mayores a quienes sobrepasan los 50 años.

Debido a que este proyecto inicialmente se enmarca dentro de Chile (país en vías de desarrollo), y que además así lo establece el “Reglamento de Establecimientos de Larga Estadía para Adultos Mayores” del Ministerio de Salud, se considerará adulto mayor a toda persona que supere los 60 años.

Si bien, el usuario de este proyecto serán adultos mayores, en base a la definición antes realizada, la orientación está enfocada principalmente a

aquellos que puedan necesitar algún tipo de ayuda, ya sea por temas de salud, en el cuidado del hogar, de compañía o que solamente opten por este tipo de vida pensando en las comodidades actuales y la seguridad para el futuro.

4.3. Targets / Mercado objetivo

La población adulta mayor se puede agrupar en tres categorías: los autovalentes o independientes, que desarrollan su vida normalmente sin ayuda; los semi-independientes, que requieren ayuda para determinadas actividades, y los dependientes o no valentes, que están impedidos de atender a su cuidado sin asistencia. Esta clasificación permite identificar los servicios de apoyo necesarios para conservar la autonomía o atenuar la dependencia según sea el caso.

De acuerdo a estimaciones realizadas por el Servicio Nacional del Adulto Mayor (SENAMA) para el 2010 habrían 865.699 adultos mayores con más de 60 años (531.175 mujeres y 334.524 hombres) distribuidos a nivel nacional, que necesiten algún tipo de asistencia por temas de salud o en el cuidado del hogar.

Para escoger la localización de este proyecto, se analiza la distribución de los adultos mayores en Chile, en donde el primer lugar lo tiene la quinta región, en donde se concentra el 13.43% de los adultos mayores de Chile

Tabla 1: Población de Adultos Mayores por Región

REGIONES DEL PAIS					
Región	TOTAL POBLACION	TOTAL ADULTOS MAYORES	HOMBRES	MUJERES	% ADULTOS MAYORES
Región de Tarapacá	428.594	39.572	18.402	21.170	9,23
Región de Antofagasta**	493.984	42.582	19.376	23.206	8,62
Región de Atacama	254.336	25.256	12.376	12.880	9,93
Región de Coquimbo	603.210	71.259	32.810	38.449	11,81
Región de Valparaíso*	1.539.852	206.872	89.200	117.672	13,43
Región del Libertador General Bernardo O'Higgins	780.627	87.614	41.876	45.738	11,22
Región del Maule	908.097	105.563	50.134	55.429	11,62
Región del Biobío	1.861.562	211.957	96.358	115.599	11,39
Región de La Araucanía	869.535	107.643	49.375	58.268	12,38
Región de Los Lagos	1.073.135	124.668	57.220	67.449	11,62
Región de Aisén del General Carlos Ibáñez del Campo	91.492	7.922	4.088	3.834	8,66
Región de Magallanes y de La Antártica Chilena	150.826	17.026	7.905	9.121	11,29
Región Metropolitana de Santiago	6.061.185	669.543	278.929	390.614	11,05

* Mayor Porcentaje de Adultos Mayores

** Menor Porcentaje de Adultos Mayores

Fuente: Catastro de la Población Adulta Mayor 2003, INE.

Otro factor a considerar es la distribución de los ingresos de las familias en Chile, en donde, dentro de la zona central, que por motivos logísticos es donde inicialmente se emplazará el proyecto, destacan las regiones metropolitana, quinta y cuarta.

Tabla 2: Ingresos por región

REGIÓN	Número de Hogares	Número de Personas (**)	Número de Ocupados (**)	Número promedio de Ocupados por Hogar (**)	Tamaño Medio del Hogar (**)	Octubre - Diciembre 2009			Participación del Ingreso Total
						Ingreso Total	Ingreso Promedio Per Cápita	Ingreso Promedio por Hogar	
Total País	5.006.233	16.942.509	6.704.332	1,3	3,4	3.057.428.732	180,5	610,7	100,0
XV Región de Arica y Parinacota	50.290	185.530	68.790	1,4	3,7	27.497.403	148,2	546,8	0,9
I Región de Tarapacá	81.208	309.312	128.376	1,6	3,8	67.902.911	219,5	836,2	2,2
II Región de Antofagasta	148.641	570.748	206.126	1,4	3,8	116.812.033	204,7	785,9	3,8
III Región de Atacama	78.996	279.218	117.223	1,5	3,5	50.803.109	181,9	643,1	1,7
IV Región de Coquimbo	202.588	711.847	270.958	1,3	3,5	104.672.017	147,0	516,7	3,4
V Región de Valparaíso	540.452	1.745.552	674.551	1,2	3,2	319.282.294	182,9	590,8	10,4
VI Región de O'Higgins	264.009	877.425	346.989	1,3	3,3	129.652.424	147,8	491,1	4,2
VII Región del Maule	310.490	1.002.220	376.036	1,2	3,2	122.684.034	122,4	395,1	4,0
VIII Región del Biobío	619.764	2.025.982	706.205	1,1	3,3	297.167.115	146,7	479,5	9,7
IX Región de La Araucanía	296.119	963.529	361.149	1,2	3,3	125.954.134	130,7	425,3	4,1
XIV Región de Los Ríos	119.933	379.206	143.033	1,2	3,2	49.986.795	131,8	416,8	1,6
X Región de Los Lagos	262.060	827.999	309.874	1,2	3,2	111.853.556	135,1	426,8	3,7
XI Región de Aisén	34.234	104.133	47.200	1,4	3,0	23.899.652	229,5	698,1	0,8
XII Región de Magallanes y Antártica	50.686	158.280	68.606	1,4	3,1	37.478.521	236,8	739,4	1,2
Región Metropolitana	1.946.764	6.801.529	2.879.215	1,5	3,5	1.471.782.733	216,4	756,0	48,1

Fuente: Encuesta Suplementaria de Ingresos, INE.

Además de los factores de población e ingresos antes mencionados, se han considerando factores que incidan sobre la calidad de vida de los residentes como son el clima, las actividades culturales, deportivas y sociales, la cercanía con sus familiares, etc.

Dado el enfoque del proyecto, se definirá como mercado objetivo aquellos adultos mayores que cumplen las condiciones antes mencionadas y además pertenezcan al V quintil de ingresos en Chile (ANEXO N°1), los que representan al 18,5% de la población de adultos mayores en Chile.

Ilustración 1: Distribución de la población por quintil



Fuente: Encuesta Casen 2009.

Por los factores antes mencionados, se establece que este proyecto contemplará ubicaciones en los sectores altos de las regiones metropolitanas, cuarta y quinta inicialmente.

Dado que se ha definido como Target a los adultos mayores de las regiones cuarta, quinta y metropolitana; que necesiten algún tipo de asistencia, ya sea en las labores domésticas o de salud y que pertenezcan al V quintil de ingresos, se tiene que los adultos mayores que cumplen con estas características alcanzan los 58.120 en total, los cuales se descomponen en 17.697 de la región metropolitana, 18.914 de la cuarta región y 21.509 de la quinta región.

Tabla 3: Población de adultos mayores del V quintil

Región	% Adulto Mayor en Chile	N° Adulto Mayor con necesidad de cuidado	% Adulto Mayor perteneciente al V quintil	N° Adulto Mayor perteneciente al V quintil
RM	11,05%	95.660	18,5%	17.697
IV	11,81%	102.239	18,5%	18.914
V	13,43%	116.263	18,5%	21.509

4.4. Determinación de Segmento Objetivo

El grupo objetivo a clientes a abordar por este proyecto se enfoca en los adultos mayores que residen o buscan residir en las regiones IV, V y RM; pertenecientes al V quintil, de los Grupos socioeconómicos B, C1 y la mitad superior del C2.

Además se plantea para este proyecto que sean adultos mayores energéticos, con ganas de vivir, que busquen actividades para realizar y compartir con personas con sus mismas características, es por ello que, se analiza la metodología VALS.

El sistema VALS (1978) (Values and Lifestyles), surgió por la necesidad de explicar los cambios que presentó la sociedad norteamericana en los años 60. Esta clasificación, desarrollada por el Stanford Research Institute, se basa en el concepto de que las personas a lo largo de sus vidas pasan a través de diferentes etapas, y cada etapa afecta sus actitudes, conducta y necesidades psicológicas.

En 1998 fue revisado el sistema VALS, generándose una nueva versión denominada VALS 2, la cual enfatiza que los factores más importantes son aquellos considerados como psicográficos, mientras que el primero enfatizaba el estilo de vida por las actividades e intereses de las personas.

El método VALS 2 define ocho segmentos que son una simplificación práctica de una realidad compleja de mercado, donde cada segmento tiene una combinación única de atributos psicológicos y datos demográficos capturados en la toma de decisiones del consumidor sobre la base de las respuestas del cuestionario. A continuación definiremos estos 8 segmentos, donde los consumidores exitosos y con muchos recursos se denominan innovadores. El siguiente grupo también consta de muchos recursos pero no tienen la misma postura en la vida: pensadores, cumplidores y experimentadores. Los siguientes 4 grupos tienen menos recursos; creyentes, luchadores, fabricantes y sobrevivientes. ANEXO N°2

En base al método VALS 2 y de acuerdo al objetivo que busca este proyecto, se define que los segmentos a abordar pertenecen a los segmentos de innovadores y experimentadores de acuerdo al método VALS 2

Innovadores

Son acertados, exitosos, sofisticados y se caracterizan por ser individuos con alto amor propio. Como ellos tienen recursos abundantes, exponen las tres motivaciones primarias en grados que varían. Ellos son líderes del cambio y son los más receptivos a nuevas ideas y tecnologías.

Los innovadores son consumidores muy activos, y sus compras reflejan gustos cultos y sofisticados. La imagen es importante, ya que expresa sus gustos, independencia y personalidad. Los innovadores están entre los líderes establecidos y emergentes de negocios y de gobierno. Sus vidas son caracterizadas por la variedad. Sus bienes y reconstrucción reflejan un gusto culto a las cosas más finas en la vida.

Experimentadores

Estos son motivados por auto-expresión. Son consumidores entusiastas e impulsivos, y rápidamente se entusiasman con nuevas posibilidades, pero con la misma rapidez se pueden desmotivar. Les gustan las actividades al aire libre, sociales y los deportes, como hacer ejercicios. Son consumidores ávidos y gastan una relativamente alta proporción de su ingreso en moda, entretenimiento y en su vida social.

4.5. Estudio de Mercado

Metodológicamente, cuatro son los aspectos que deben estudiarse en el estudio de mercado:

- El consumidor y las demandas del mercado y del proyecto, actuales y proyectadas.
- La competencia y las ofertas del mercado y del proyecto, actuales y proyectadas.

- Comercialización del producto o servicio generado por el proyecto.
- Los proveedores y la disponibilidad y precio de los insumos, actuales y proyectados.

Al estudiar el mercado de un proyecto es preciso reconocer todos y cada uno de los agentes que, con su actuación, tendrán algún grado de influencia sobre las decisiones que se tomarán al definir su estrategia comercial. Son cuatro, en este sentido, los sub-mercados que se reconocerán al realizar un estudio de factibilidad: proveedor, competidor, distribuidor y consumidor. El estudio de cada una de esas variables va dirigido principalmente a la recopilación de la información de carácter económico que repercuta en la composición del flujo de caja del proyecto.

Investigación de Mercado:

El objetivo de la investigación de mercado es adquirir toda la información que sea relevante y permita respaldar la toma de decisiones respecto de las distintas variables del proyecto.

Se realizará una investigación de mercado cuantitativa (cuestionario); con el fin de determinar las necesidades/preferencias de los potenciales consumidores de este tipo de servicios y el precio que estarían dispuestos a pagar. Se espera que la información derivada de esta investigación, ayude a la toma de decisiones relacionada con la infraestructura y servicios que entregará este proyecto.

Objetivos específicos:

- Determinar el número de usuarios potenciales a partir de las proyecciones demográficas.
- Determinar el rango de precios que los consumidores potenciales estarían dispuestos a pagar.
- Determinar las características específicas que las personas consideran importantes al elegir este tipo de residencias.

- Determinar las actividades, áreas comunes y servicios de interés para el público objetivo.
- Determinar la ubicación física de la casa de acuerdo a las necesidades de los clientes.

Metodología:

Una metodología de investigación determina la forma de recopilar datos e información para satisfacer dudas. Es la estructura que describe el tipo de información que debe recolectarse, las fuentes de datos y el procedimiento para la recopilación de datos.

Para el desarrollo de la investigación de mercado se utilizan fuentes de información primaria y secundaria. Para el estudio de la información secundaria se realizará una investigación exploratoria; la cuál ayuda principalmente a identificar la población adulta mayor del sector seleccionado para el proyecto. La información secundaria está compuesta por estudios anteriormente realizados por el Instituto Nacional de Estadísticas (INE), Ministerio de Planificación (MIDEPLAN) y Servicio Nacional para el Adulto Mayor (SENAMA), entre otros. Para poder desarrollar datos primarios para el presente proyecto, se realizará una investigación concluyente, a través de la observación y entrevistas a potenciales consumidores.

Diseño de la Investigación:

Para la realización de la investigación se utilizó un diseño no probabilístico de muestreo por conveniencia. Se desarrolló un estudio concluyente, a través de 44 encuestas (ANEXO N°3) con preguntas directas abiertas y cerradas. Las 44 personas que participaron en el estudio pertenecen a la segmentación señalada, ya que tienen permanentes actividades dentro y fuera de su hogar, como participar en viajes grupales orientados a la tercera edad, clases de pintura, baile y actividades religiosas.

Análisis de la Información:

De la encuesta aplicada a 44 personas pertenecientes a los segmentos indicados, que viven solos o en pareja y tienen un estilo de vida activo dentro y fuera de su vivienda, que comparten con otras personas de sus similares características.

Los resultados de la encuesta aplicada se encuentran reflejados en el ANEXO N° 3, de donde obtenemos las siguientes principales conclusiones:

- El 70% de los encuestados tienen más de 70 años y participan habitualmente en actividades como clases de baile, de pintura, actividades religiosas y viajes en grupos.
- El 59% son mujeres y el 41% hombres, situación que se ve reflejada en todos los centros de Adulto Mayor donde las mujeres son las que más participan en los talleres y actividades impartidas por sus municipalidades.
- El 95% tienen hijos y de ellos un 90% tiene nietos.
- El 57% reciben menos de \$700.000 mensualmente y el 43% una cifra superior a esa.
- El 55% recibe sus ingresos provenientes de jubilaciones o rentas, el 20% de remuneraciones por trabajo y el 25% de familiares u otros.
- El 52% vive en una vivienda propia, y de estos, el 48% la podría arrendar hasta por \$700.000 y el 52% restante, por un monto superior.
- En cuanto a la disposición a pagar por un recinto que tuviese las características descritas, un 55% estaría dispuesto a pagar entre \$500.000 y \$900.000, y el 45% restante, un monto superior a \$900.000.
- Al consultar sobre los atributos más importantes de la residencia, en primer lugar se mencionan servicios básicos como la seguridad, baño en suite, servicio de mucama y lavandería. El último lugar mencionan podología, peluquería y nutricionista, al consultar porqué, mencionan que son servicios que pueden obtener fuera, en donde ya son clientes. Algunos puntos que indicaron abiertamente y no habían sido

considerados, se encuentran juegos infantiles, para cuando los visiten sus nietos, lugares para mascotas y sala de computación.

- Al consultar por otros atributos que se podrían incorporar, mencionan en primer lugar estacionamiento privado, servicio de transporte y biblioteca, en los últimos lugares se encuentran Jacuzzi, Masajista y Sauna. Existe una correlación directa entre aquellos que sitúan en los primeros lugares y la disposición a pagar.
- En el caso de las personas que viven en una vivienda propia, son en general personas que viven con su pareja, aquellas que viven con hijos u otros, son personas que no tienen pareja y tienen una edad más avanzada.
- En la pregunta de los atributos del proyecto que tienen más importancia, algunos como Auxiliar de enfermería, podología y peluquería toman una posición más importante en aquellos que no tienen pareja y viven con sus familiares, a diferencia de aquellos que viven en pareja y solos, en que atributos como salón de eventos y sala de computación adquiere mayor importancia.

Una vez terminado este estudio, se entiende de mejor manera la importancia que en el último tiempo ha comenzado a tener este grupo, pues tal como ha sido explicado, la tendencia mundial, la cual también se refleja en Chile, indica que los adultos mayores van a triplicarse en los próximos 50 años, es decir que el crecimiento poblacional está por debajo de las tasas de crecimiento del Adulto Mayor, de tal manera que se están haciendo necesario estas instancias, para poder tener un mayor conocimiento de estos y así enfocar los esfuerzos que permitan cubrir las necesidades que tengan.

Entender los aspectos que más valoran los Adultos Mayores en los distintos segmentos en base a su estilo de vida, permite reconocer sus características de comportamiento, ya sea como consumidor, como

habitante o como persona, de tal manera que en base a ésta información, el proyecto en análisis se ajuste a sus reales necesidades y preferencias.

Dentro de los temas más relevantes de mencionar respecto de las respuestas entregadas, se destacan que son en su mayoría mujeres las que participan en actividades sociales y recreativas, situación que puede explicarse en parte porque son ellas las que tienen una mayor expectativa de vida y al enviudar buscan actividades fuera de su hogar.

Otro tema relevante específicamente para este estudio es que los adultos mayores que ya no viven en su casa, son aquellos que han quedado sin pareja o tienen una edad más avanzada, por lo que necesitan apoyo.

Respecto del tema económico, en este grupo en particular, tienen una disposición a pagar que les permite acceder a proyectos como el planteado en esta tesis, además que en mayor parte sus ingresos provienen de jubilaciones y actividades propias, por lo que tienen, hasta cierto punto, independencia económica.

5. COMPETITIVIDAD

5.1. Competencia

El proyecto implica un concepto casi desconocido hasta el momento para el adulto mayor en Chile. Existen hasta el momento tres establecimientos que se dirigen al mismo grupo objetivo y que presentan características muy similares a este proyecto; estos son Senior Suites, Cenil Home y Carmel. Además, existen otros establecimientos con características similares, un ejemplo de esto es el Senior Suites.

5.2. Principales competidores

Se considerarán competidores, aquellos que tienen características similares en infraestructura y equipamiento.

Tabla 4: Matriz de Competitividad Santiago

Competidor	Puntos Débiles	Puntos Fuertes
Seniority Living	-No posee departamentos, sólo habitaciones	-Cadena Internacional con fuerte experiencia en el rubro -Moderna infraestructura -Servicio de seguridad Safecare
Condominio Carmel	-Preferente para miembros de la comunidad Judía	-Ubicación -Experiencia -Servicio de cuidadora personal -Extensos Jardines
Senior Suites San Damián	-Servicio sólo para autovalentes	-Posee departamentos y habitaciones -Moderna infraestructura
Garden Suites Casona de las Flores	-No posee habitaciones, sólo departamentos -Servicio sólo para autovalentes	-Ubicación -Moderna infraestructura

No se encuentran proyectos de características similares en las regiones cuarta y quinta que es donde se implementará este proyecto además de Santiago.

Entre los competidores, el mayor es Senior Suites, ligado a Empresas Cimenta, cuyos socios son Sergio Cardone, Antonio Tuset y Jorge Ayala, entre otros. Cuenta con tres residencias en Avenida Paul Harris, en Las Condes; una en Eliecer Parada, en Providencia, y otra en Sebastián Elcano con Bilbao, esta última con una inversión de 200 mil UF (US\$ 9,3 millones), siete pisos y 250 camas.

A su vez, Ambar Residence inaugurará su residencia de calle Pedro de Gamboa, en Las Condes, con 149 habitaciones y 7.300 m², con precios, en promedio, de 45 UF mensuales. A la fecha, ha invertido US\$ 10 millones y puede llegar a US\$ 12 millones. El desarrollo está a cargo de Inmobiliaria Las Tranqueras, vinculada a los fundadores de la cadena de hoteles Atton.

Living La Dehesa, en tanto, pertenece a los controladores de Clínica Indisa -Juan Antonio Guzmán y Manuel Serra, entre otros- y al grupo Celta, ligado a la familia Saval, dueña del laboratorio Saval. Crearon el proyecto en 2003 y originalmente tuvieron un socio americano con experiencia en el negocio. "El edificio se ajusta a la norma americana para residencias de adulto mayor. Cerca de 8.000 m² construidos, en cuatro plantas". En 2008 tenían menos de la mitad de gente y hoy están a plena capacidad, con 100 adultos mayores, cuyo promedio está en los 84 años, en departamentos de dos ambientes, de 34, 36 y 44 m², y la mensualidad depende de la habitación y los servicios. Los rangos van desde las 50 UF a las 70 UF. La ejecutiva agrega que reciben adultos autovalentes y otros que no lo son físicamente.

En este mercado también hay ofertas especializadas, como la de Villa Soleares, cuyos socios son el ex presidente de Colo-Colo Peter Dragicevic y Rodrigo Neira. Llevan 28 años en el negocio y reciben a adultos mayores, en su mayoría afectados de Alzheimer. Son dueños de una residencia en Estoril, en calle Paul Harris: un edificio de 3.100 m² construidos, en un terreno de 4.300 m², y cuentan con 110 habitaciones. También operan desde 2010 otra residencia en calle El Director, que pertenece a una institución privada y dan servicio a 15 habitaciones. En ambas han invertido, hasta ahora, una suma superior a los US\$ 6 millones.

Matriz Comparativa de Competidores

Con el fin de determinar aquellos competidores más fuertes en los principales atributos del proyecto, es que se les asignará la clasificación de Bajo, Medio o Alto, dependiendo de la fortaleza del competidor en cada uno de los atributos analizados.

Tabla 5: Matriz comparativa de competidores

	Seniority Living	Carmel	Senior Suites	Garden Suites
Segmentos	Alto	Alto	Alto	Alto
Grupo Económico	Alto	Alto	Alto	Alto
Mt ² Áreas Verdes	Bajo	Medio	Medio	Alto
Mt ² de Habitaciones o Departamentos	Medio	Medio	Medio	Alto
Implementación	Medio	Alto	Medio	Alto
Nivel de Ocupación (% habitado)	Medio	Alto	Alto	Medio
Alianzas	Alto	Bajo	Medio	Bajo
Nº de Actividades Internas	Medio	Medio	Medio	Medio
Nº de Actividades Externas	Bajo	Medio	Bajo	Alto

En base a la comparación de los distintos atributos entre los distintos competidores, Garden Suites, es el que posee una mejor calificación media entre todos los competidores presentados y, por lo tanto, es el que atrae al mismo segmento objetivo que persigue este proyecto. Sin embargo, la forma en la que se organizan las actividades y el nivel de ocupación son un factor que debilita a Garden Suites frente a las preferencias del segmento, ya que no asegura la disponibilidad de las actividades ni el nivel de ocupación.

5.3. Competidores indirectos

Se consideran como competidores indirectos todos aquellos proveedores de productos y servicios para satisfacer las necesidades de los adultos mayores en sus hogares o en el de sus familiares como:

- Servicios de Enfermería
- Servicios de asistencia domiciliar de uno de los competidores (Seniority)

- Productos para la seguridad del adulto mayor en el hogar
- Familiares que se oponen a que los adultos mayores vivan en estas residencias
- Club de socios de adultos mayores, que ofrecen las actividades disponibles en el proyecto

5.4. Barreras de entrada.

Las barreras de entrada se presentan principalmente en:

- La inversión inicial que requiere un proyecto con estas características.
- La experiencia que deben tener los funcionarios en este tipo de residencias, con una alta orientación al servicio.
- Know How de este tipo de proyectos

6. ESTRATEGIAS Y PLAN DE MARKETING

6.1. Plan Estratégico

La estrategia comercial que se defina tendrá repercusión directa en los ingresos y egresos del proyecto y será influida principalmente por las características del consumidor y secundariamente del competidor. Esta deberá basarse en cuatro decisiones fundamentales que influyen individual y globalmente en la composición de flujo de caja del proyecto. Tales decisiones se refieren al producto, precio, distribución y promoción. Cada una de estas decisiones originará una inversión, un costo o un ingreso de operación que es necesario estudiar para alcanzar las aproximaciones más cercanas a lo que sucederá cuando el proyecto sea implementado.

El plan estratégico de marketing tiene por objetivo expresar de una forma clara y sistemática las opciones elegidas por la empresa para asegurar su desarrollo a medio y largo plazo; con informaciones sobre el origen y el destino de los flujos financieros. Tales opciones deberán después traducirse en decisiones y en programas de acción. Un plan de marketing estratégico, en definitiva, determina toda la actividad económica de la empresa y tiene implicaciones directas sobre las demás funciones.

6.2. Misión Estratégica

"Ofrecer un servicio integral del más alto nivel de exigencia y calidad; orientado a satisfacer las necesidades de los adultos mayores, potenciando el desarrollo de aspectos sociales, personales, espirituales y físicos de éstos. Entregando un servicio diferenciado de excelencia y una atención cordial y amistosa. Se velará por la optimización de los recursos (de capital y humano), la eficacia y eficiencia. Todo enmarcado en un ambiente confiable y seguro".

6.3. Análisis FODA

Este análisis ayuda a definir claramente cuáles son las fortalezas y debilidades del proyecto frente a los demás competidores, así como también, cuales son las oportunidades y amenazas latentes en el mercado que puedan afectar al proyecto de manera favorable o desfavorable, dependiendo de la forma en que se enfrenten.

Oportunidades

- Cambio cultural; existe una fuerte influencia extranjera en la mente de los chilenos, adoptando cada vez más su forma y pensamientos de vida.
- Mayor cantidad de medios comunicacionales dirigidos al adulto mayor, con lo que pueden conocer la oferta y cambiar la percepción acerca de los tipos de complejos existentes.
- Cambio de imagen con respecto al envejecimiento y la vejez.
- Cambios demográficos; según los estudios realizados por el INE, la población adulta mayor es el segmento etéreo de mayor crecimiento poblacional.

Amenazas

- Integración de empresas extranjeras consolidadas en este rubro o de empresas nuevas de grupos inmobiliarios nacionales.
- Que no penetre bien en el mercado este tipo de servicios; dirigidos a adultos mayores.
- Los ingresos de los adultos mayores en Chile tienden a disminuir con el tiempo, sobre todo cuando se presentan enfermedades de alto costo.

Fortalezas

- Modelo de excelencia en cuanto a infraestructura y servicios.
- Abordar residentes autovalentes y semivalentes.

Debilidades

- No poseer experiencia en el rubro y el mercado.

- Falta de conocimiento del negocio.
- Culturalmente en Chile es mal visto dejar a los padres en “hogares”.

6.4. Análisis de Porter

El sector industrial está compuesto por todas las residencias de larga estadía para adultos mayores independientes/autovalentes o semivalentes, ubicadas en los sectores abordados por el proyecto.

Amenaza de Nuevos Competidores

Es media; ya que a pesar de que las barreras de entrada para los nuevos competidores son relativamente bajas, este es un mercado aún no explotado en Chile, y dado el gran crecimiento de la población adulta mayor en nuestro país; se espera que este mercado se vaya expandiendo, ya sea con empresas nacionales o empresas internacionales.

Presión de los Sustitutos

Los sustitutos del sector son todas las alternativas de residencias para el adulto Mayor; desde vivir con la familia, vivir solos en condominios, casas o departamentos, hasta residir en comunidades especiales para adultos mayores.

Para nuestro nicho específico, la presión de los sustitutos es alta, debido que si el sector no percibe el servicio como superior, no existe una lealtad por utilizar/mantener su uso. En este caso se pretende que el consumidor sienta la misma satisfacción y comodidad de estar en casa, más un surtido de beneficios y servicios integrales; sin tener que preocuparse del manejo del hogar.

En un futuro, se espera que la presión de los sustitutos disminuya, debido a que cada vez más, los adultos mayores van a envejecer en mejores condiciones y querrán disfrutar su privacidad e independencia, exigiendo una mejor calidad de vida. A esto se le suma la influencia cada vez mayor de la mentalidad norteamericana, donde los adultos mayores ven en las

residencias como una opción por abandono de la familia o con una asociación a la soledad, enfermedad y/o muerte, sino por el contrario; un lugar para despreocuparse, entretenerse y compartir con sus pares.

Capacidad Negociadora de los Clientes

Esta es baja, ya que todos los clientes son igualmente importantes para las residencias, es decir, ninguno accede a grandes volúmenes de este servicio en relación a los ingresos totales, y no representan una amenaza real de integración hacia atrás. Por otro lado hoy en día el cliente dispone de información total sobre la oferta.

Capacidad Negociadora de los Proveedores

Es baja, ya que existe un gran número de proveedores para el sector, y el costo de cambio de proveedor es muy bajo. De todas formas, no se puede olvidar que existen algunos artículos que no tienen una gran diversidad de proveedores, o profesionales especializados que debido a estar actualmente en Chile casi en pleno empleo, podrían encontrar otro trabajo con mejor remuneraciones; pero debido a lo mínimo que son estos, podemos concluir que la capacidad negociadora de los proveedores en general es baja.

Intensidad de la Rivalidad entre Competidores

Existen pocos competidores actuales que ataquen nuestro mercado objetivo y que cuenten con un alto grado de diferenciación respecto del segmento tradicional. De éstos se puede destacar un competidor importante como el Senior Suites.

Es posible afirmar que la industria está sufriendo en la actualidad un profundo proceso de cambio, desde la "casa de reposo" tradicional a la "comunidad integral" para el adulto mayor, lo cual representa una gran oportunidad el invertir en este tipo de proyectos.

Al enfocarse en un nicho específico del mercado se disminuye la cantidad de competidores, siendo baja la rivalidad entre ellos, debido al exceso de demanda existente. Sin embargo la creciente exigencia de los consumidores por mayores y mejores servicios, hace que tienda a existir una creciente competitividad en el rubro.

La rentabilidad del sector industrial está dada por el comportamiento de las cinco fuerzas competitivas analizadas anteriormente, afectando favorable o desfavorablemente a éste.

La capacidad negociadora de proveedores y de clientes es baja, mientras que la amenaza de ingreso de nuevos competidores es media; provocando una alta rentabilidad esperada. En cambio, la presión de los sustitutos y la rivalidad entre competidores es alta, lo que influye en forma desfavorable a este, generando una baja rentabilidad esperada.

6.5. Determinación de la Demanda Esperada

De acuerdo al estudio del mercado objetivo realizado se tiene que los adultos mayores de las regiones cuarta, quinta y metropolitana; que necesiten algún tipo de asistencia, ya sea en las labores domésticas o de salud y que pertenezcan al V quintil de ingresos, que agrupa a los grupos socioeconómicos ABC1 y C2, alcanzan los 58.120 en total, los cuales se descomponen en 17.697 de Las Condes, 18.914 de La Serena y 21.509 de Con Con.

Luego en la segmentación se indica que los grupos socioeconómicos a abordar por el proyecto son el B, C1 y el C2 con ingresos desde los \$350.000 per cápita, por lo tanto del mercado objetivo se debe excluir a los pertenecientes a los segmentos A y a los del C2 con ingresos inferiores a los \$350.000. Esto corresponde aproximadamente a un 88% de los adultos mayores pertenecientes al V quintil.

Además de acuerdo al método VALS 2, se ha determinado que los segmentos a abordar serán los Innovadores y Experimentadores, en donde en base al estudio realizado por Ingenieros Comerciales de la Universidad de Chile en el año 2008 se obtuvo que el 0.06% de los adultos mayores pertenecen al segmento de Innovadores y un 1.96% al de Experimentadores.

Por lo tanto la demanda estimada para este proyecto considera que del mercado objetivo calculado, para el proyecto se está abordando a un 88% según los grupos socioeconómicos y a un 2.02% según el método VALS 2, además considerando aproximadamente un 2% de adultos mayores pertenecientes a otros segmentos de la metodología VALS 2 podrían interesarse en el proyecto, se tiene que la demanda estimada para el proyecto es de:

Tabla 6: Demanda esperada

Las Condes	626 personas
La Serena	669 personas
Con Con	760 personas

En base a lo planteado, se estima que en una primera etapa se pretende abordar a entre el 20% y el 25% de la demanda estimada para el proyecto, con lo que se debería tener una capacidad para 150 personas en cada una de las locaciones.

6.6. Valor Diferencial

El valor diferencial que ofrecer Senior Living versus la competencia más directa está dado principalmente por el resultado del estudio de mercado realizado en base al segmento objetivo, en donde se potencian aquellos factores que son de mayor relevancia para los potenciales clientes.

Entre las características que aparecen en el estudio y no estaban contempladas en el proyecto y serán incorporadas, se encuentran:

- Juegos para niños al aire libre y cajas con juguetes en salones para recibir visitas.
- Servicio de Traslado sin costo ni límite existiendo disponibilidad, para residentes que lo soliciten para realizar sus actividades frecuentes en horarios establecidos.
- Estacionamientos privados para aquellos residentes que posean movilización propia, el número de éstos se define más adelante en la estrategia de producto.
- Sala de biblioteca, en donde se pondrán a disposición de los residentes una serie de títulos, diarios y revistas. Además de 3 computadores con acceso a internet e impresora para que puedan ser utilizados y red de wifi.
- Equipo de animación, personas calificadas profesionalmente para coordinar y monitorear actividades para los residentes, quienes estarán a cargo de programar las actividades diarias a las que podrán acceder aquellos que deseen participar, ya sea estas actividades realizadas dentro del recinto, o fuera de él.

Los beneficios para el cliente se encuentran dados por las instalaciones y servicios que este proyecto les brinda, a diferencia de estar en su propia casa o en la de familiares.

- Seguridad en vivienda
Los residentes podrán dejar de preocuparse de cuidar la seguridad de donde viven a través de diferentes mecanismos, ya que el proyecto les entrega un nivel de seguridad con el cual podrán realizar tranquilamente sus actividades sin tener que preocuparse por alarmas, personas que cuiden su vivienda o sentir temor de dejar su casa. Cada residencia contará con Control de Acceso, Seguridad perimetral y cámaras de seguridad.
- Seguridad en Salud
Dado que se cuenta con personal calificado en ámbito de la salud los siete días de la semana con turnos las 24 horas, con lo que los

residentes pueden contar con apoyo cuando se encuentren enfermos o necesiten apoyo, además sus habitaciones cuentan con sistemas de botón de pánico que permiten dar aviso si necesitan ayuda.

- **Comodidad**
Los residentes podrán dejar de preocuparse por mantener limpio y ordenado el lugar donde viven, ya que se les otorga servicio completo de aseo y orden a sus habitaciones o departamentos. Además se les entrega todas las comidas, con lo que ya no deben preocuparse de prepararlas o ir de compras para hacerlo.

Las comidas diarias se entregarán en los comedores o en sus habitaciones/departamentos en los siguientes horarios:

Tabla 7: Horarios Comidas

Comida	Horario
Desayuno	07.00-10.00
Almuerzo	12.00-14.00
Once	16.00-18.00
Comida	19.00-21.00

- **Actividades**
El proyecto ofrece a los residentes una variedad de actividades, ya sea para aquellos que son más activos, como clases de baile y deportivas; y también para aquellos más sedentarios como ajedrez, cartas, juegos de mesa, películas, etc. Todos estos organizados y monitoreados por el equipo de animación.

Estas actividades estarán disponibles para todos los residentes que quieran participar en los siguientes horarios:

Actividades Deportivas

Tabla 8: Actividades Deportivas

	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
09.00 10.00	Gimnasia	Pilates	Gimnasia	Pilates	Gimnasia	Pilates	Pilates
12.00 13.00	Yoga	Hidro-gimnasia	Yoga	Hidro-gimnasia	Yoga	Hidro-gimnasia	Yoga
15.00 17.00	Baile	Teatro	Baile Folclórico	Teatro	Baile Folclórico	Teatro	Baile
18.00 19.00	Danza Árabe	Tango	Danza Árabe	Tango	Danza Árabe	Tango	Danza Árabe

Actividades Culturales

Tabla 9: Actividades Culturales

	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
10.00 12.00	Apreciación de Cine	Coro	Cocina	Fotografía Digital	Apreciación de Cine	Coro	Cocina
14.00 15.00	Inglés	Actualidad Internacional	Italiano	Actualidad Internacional	Inglés	Actualidad Internacional	Italiano
17.00 19.00	Dibujo	Pintura al Óleo	Dibujo	Pintura al Óleo	Dibujo	Pintura al Óleo	Dibujo
19.00 20.00	Historia	Internet	Historia	Literatura	Francés	Internet	Literatura

Actividades Semanales

Cine, todos los Martes de 18.00 a 21.00

Happy Hourailable, todos los Jueves de 18.00 a 21.00

Karaoke, todos los Sábados de 18.00 a 21.00

- Grupo de Tutores

Además de las actividades a las cuales los residentes podrán asistir, tendrán opción de ingresar al grupo de Tutores, en donde podrán ser el tutor de los nuevos residentes, estando a cargo de presentarlos y acompañarlos en sus primeras comidas y actividades.

- Independencia

Los residentes mantienen su autonomía de acuerdo a sus necesidades, con lo que evitan la sensación de ser una carga para sus familiares, sino que hacen su vida, en compañía de personas de características similares.

- Posibilidad de Traslado

Los residentes de cualquiera de los 3 recintos a construir inicialmente por el proyecto, podrían eventualmente, si lo necesitaran, trasladarse a alguno de las otras 2 locaciones, ya que todas ellas cuentan con las mismas instalaciones y servicios, con esto garantizando el mismo

estándar de calidad en caso de necesitar un traslado, ya sea por temas de salud, de traslado de sus familiares o por algún otro beneficio.

La estrategia de fidelización estará dada por los siguientes puntos:

- Mantener contacto con el cliente

Mantener contacto con el cliente consiste en estar pendiente de temas personales como la celebración de su cumpleaños, recordarle el de sus familiares más cercanos, estar pendiente de sus preferencias, como las comidas, el aseo, etc.

El mantener contacto con el cliente nos permite crear una estrecha relación con él y hacerle sentir que nos preocupamos por él.

- Buscar un sentimiento de pertenencia

Buscar un sentimiento de pertenencia consiste en procurar que el residente se sienta parte de la comunidad, brindándole un buen servicio al cliente, pero también haciéndolo participar en las mejoras del proyecto o haciéndolo sentir útil para ésta, por ejemplo, pidiéndole sus comentarios o sugerencias.

6.7. Estrategia y Política de Producto

Beneficio Esencial

Complejo/Comunidad Integral (residencial y recreacional).

Producto Genérico

Satisfacer la necesidad de residencia (infraestructura) y recreación (instalaciones).

Producto Esperado

Seguridad, servicio de aseo, talleres recreativos, etc.

Producto Ampliado

Mantenimiento constante de la infraestructura y de las instalaciones, junto con una capacitación constante del personal en el área de la geriatría.

Complejo Integral

Debido a las características del grupo objetivo, se pondrá especial cuidado y dedicación en el estilo y decoración del complejo. Este deberá ser diseñado por especialistas en este tipo de proyectos, con elementos y accesorios pensados para entregar la mayor funcionalidad, comodidad y seguridad. Debe contar con una infraestructura y equipamiento de primer nivel y personal altamente calificado, lo que asegura el más absoluto confort de acuerdo con los criterios más elevados de exigencia.

Es un lugar orientado a que cada uno de los residentes pueda construir su propio ambiente familiar, según sea su personal concepción al respecto y que cada usuario pueda decorar a su gusto.

En relación al servicio, como se mencionó anteriormente será de primer nivel, gracias al personal calificado y atento. El personal deberá estar abierto a entablar relaciones cordiales con los clientes y ser flexibles para adecuarse a situaciones no previstas.

Infraestructura

En base al estudio de la demanda estimada se tiene que se debe construir edificios en cada una de las locaciones para albergar a 150 personas.

Además, éstas deben tener las mismas características en cuanto a infraestructura y servicios, por lo tanto se establecerá la construcción del mismo edificio en las 3 locaciones, con esto además, se aprovecharán el know how y economías de escala, lo que ayudará a la factibilidad económica del proyecto.

Dicho lo anterior, se establece que cada uno de los proyectos deberá tener las siguientes instalaciones:

Tabla 10: Cantidad y Dimensiones de Departamentos y Habitaciones

50 Departamentos	65 mt ² c/u
50 Habitaciones	40 mt ² c/u
Total Espacio Habitable	5.250 mt ²

Tabla 11: Cantidad y Dimensiones de Espacios Comunes

1 Comedor	500 mt ² c/u
1 Sala de Estar	300 mt ² c/u
1 Piscina Temperada	450 mt ² c/u
1 Sala de Enfermería	128,5 mt ² c/u
4 Salas Multiuso Grandes	128,5 mt ² c/u
3 Salas Multiuso Medianas	75 mt ² c/u
Total Espacios Comunes	2.117,5 mt ²

Además de lo anterior, el proyecto contempla la construcción de 50 estacionamientos, salas de seguridad, bodegas de almacenamiento, salas de descanso para el personal, vestidores, camarines, sala de enfermería, cámara mortuoria, etc.

En base a lo indicado en cuanto a las necesidades de metros cuadrados para habitaciones y departamentos, el proyecto debe tener al menos 5.250 mt² de superficie útil para este fin, lo que por norma debe corresponder al 60% de la superficie que se necesita, ya que el 40% debe estar considerado para pasillos, escaleras y espacios de tránsito, por lo tanto en la superficie para la instalación de habitaciones y departamentos debe ser de 8.750 mt², esto sin considerar los espacios comunes.

Para los espacios comunes, de acuerdo a las superficies necesarias con el fin que todos los residentes puedan hacer uso de ellas sin limitaciones, es necesario que se cuente con un espacio de 2.117,5 Mt², por lo que se debe tener una superficie de a lo menos 3.000 Mt². (ANEXO N°4)

En cuanto a los estacionamientos, se plantea que por seguridad de tránsito en los jardines y espacios exteriores, el cuidado de los autos que permanezcan estacionados, la comodidad de los residentes para utilizarlos en días de mal tiempo y para el mejor aprovechamiento de la infraestructura, estos se construirán en un subterráneo, en donde también se construirá una cámara mortuoria.

De acuerdo a la necesidad de superficie total de 11.750 mt², se establece que el edificio tendrá una superficie total de 15.000 Mt² distribuidos en un edificio de 4 pisos y 1 subterráneo, de 3.000 Mt² cada uno de los pisos, en donde la distribución por piso será la siguiente:

Subterráneo

- 50 Estacionamientos
- Cámara Mortuoria
- Bodegas

Primer Piso (Espacios Comunes)

- Comedor
- Cocina
- Piscina Templada
- Gimnasio
- Salas de Estar
- Salas multiuso
- Biblioteca y Sala de Computación
- Peluquería
- Sala de conferencias
- Enfermería

Segundo Piso (Espacios Habitables)

- 17 Habitaciones
- 17 Departamentos

Tercer Piso (Espacios Habitables)

- 17 Habitaciones
- 17 Departamentos

Cuarto Piso (Espacios Habitables)

- 17 Habitaciones
- 17 Departamentos

Terreno

Normativamente, las municipalidades en donde se encontrarán localizados los edificios de este proyecto indican que hasta un 40% de los terrenos pueden ser utilizados para construcción, por lo tanto es necesario un terreno de por lo menos 7.500 Mt², que permita la construcción de un edificio de 4 pisos en cada una de las comunas en las que se emplazará el proyecto.

6.8. Estrategia Publicitaria

Los elementos fundamentales para la construcción de la marca se definirán de acuerdo a los objetivos que buscan los segmentos objetivos definidos para el proyecto, que son aquellos adultos mayores que buscan independencia y seguir con sus actividades cotidianas:

- Nombre Marca

Se define como el nombre de este proyecto “Senior Residences”, ya que es un nombre representativo del proyecto que le entrega identidad corporativa, el que no está siendo utilizado por ninguna institución actualmente.

- Posicionamiento

La estrategia de posicionamiento será de seguir al principal competidor en los aspectos más importantes para los clientes pertenecientes a los segmentos seleccionados que son los innovadores y experimentadores, los que, de acuerdo a sus características, los atributos que más valoran en una residencia son el tener un alto nivel de ocupación (nº de habitaciones o departamentos utilizados), la implementación, las alianzas y las actividades externas e internas programadas.

Para mostrar el posicionamiento que se pretende alcanzar por este proyecto se grafican los siguientes mapas de posicionamiento:

Implementación/Nivel de Ocupación

	+ Nivel de Ocupación	Carmel
	Senior Suites	Senior Residences
-	Seniority Living	Garden Suites
		Implementación +
	-	

Implementación/Alianzas

	+ Alianzas	Senior Residences
Seniority Living		
	Senior Suites	
-		Implementación +
		Garden Suites
		Carmel
	-	

Actividades Internas/Actividades Externas

	+ Actividades Externas	Garden Suites
		Senior Residences
	Carmel	
-		Actividades Internas +
	Senior Suites	
	Seniority Living	
	-	

- Organización

La organización que se requiere para poder dar cumplimiento al posicionamiento propuesto para el proyecto, debe contar con un equipo especializado en organizar y llevar a cabo las actividades internas y externas a las que pueden acceder los residentes, además de velar por el cuidado de ellos durante estas actividades.

Éste equipo estará compuesto por 5 personas según el siguiente detalle:

Un encargado de actividades deportivas y un ayudante

Un encargado de actividades culturales y un ayudante

Un encargado de actividades en el exterior

Los integrantes del grupo de animación deberán dar apoyo a las distintas actividades cuando no se encuentren realizando una específica, principalmente en el acompañamiento a las actividades fuera del recinto.

Además será necesario contar con un encargado de alianzas, quien genere contacto con empresas relacionadas con el adulto mayor, y con las cuales se pueda proveer de productos y servicios que sean valorados por los residentes del proyecto.

- Desarrollo de Programas efectivos para lograr buenos resultados
Esta marca será formada y construida a través de programas que le den vida a la marca. Para lo cual se deberá incluir elementos tales como patrocinios, sitio web, relaciones públicas, etc. Sistema que deberá ser evaluado y mejorado a lo largo del tiempo.

El lanzamiento del proyecto al mercado se realizará siguiendo los siguientes pasos:

- **Presentación del proyecto a la comunidad**
Mientras el proyecto se encuentra en fase de construcción, se realizarán reuniones/cocktail, una vez al mes de 19.00 a 22.00 en salas de eventos de edificios del sector, en donde se presentará el proyecto a los vecinos, en donde previamente se habrán entregado invitaciones para su asistencia, ya sea para potenciales residentes o para sus hijos y familiares.
- **Publicidad en edificios y casas del sector**
Se repartirá publicidad en casas y edificios del sector, llamando a visitar el piloto del proyecto para ofrecer a potenciales clientes.
- **Eventos de inauguración**
Una vez esté construido el proyecto, se realizarán eventos de inauguración con previa invitación a potenciales clientes y sus familiares para mostrar el edificio completo, sus instalaciones y servicios.
- **Eventos para amigos de residentes**
Inicialmente cada 15 días se realizarán “onces entretenidas” en donde los residentes podrán invitar a sus amigos (no residentes) para que compartan con ellos y conozcan el proyecto
- **Talleres abiertos para potenciales clientes del sector**
Dentro de las actividades, se considerará algunas que serán abiertas para residentes y no residentes, que sean invitados por clientes o que sean invitados por la empresa y vivan en el sector, con el fin de mostrar no solo las instalaciones y servicios, sino la dinámica del proyecto en conjunto con sus residentes.

Además de lo anterior, se utilizarán los siguientes mecanismos para llamar a los posibles clientes a visitar el proyecto.

- Sitio Web
- Compra de datos de potenciales usuarios
- Folletería
- Marketing Directo
- Día Abierto

En donde podrán asistir personas invitadas por los residentes a disfrutar de todas las actividades y comidas del recinto en conjunto con los residentes, con el fin de dar a conocer en detalle el servicio brindado.

6.9. Política de Servicio y Atención al cliente

Para cumplir con el estándar comprometido con los residentes y sus familiares, se deberá dar cumplimiento a los siguientes indicadores de medición de factores de servicio:

- **Mantenimiento general**

Se deberá cumplir con el estándar de un máximo de 48 horas para reparar alguna de las instalaciones de uso común o de las dependencias individuales de los residentes de habitaciones o departamentos.

- **Alimentación**

En caso que alguno de los residentes requiera de alimentación especial por temas de salud, podrá dar aviso en el mismo día para que se realice el cambio en el menú.

- **Aseo y Ornato**

El estándar de cambio de sábanas y toallas será de 2 veces por semana.

Las habitaciones y departamentos tendrán aseo diario que incluye retiro de basura y aseo de baño, contando con un aseo profundo una vez a la semana.

- Seguridad

El compromiso de seguridad es una atención al citófono antes del tercer ring.

6.10. Estrategia y Política de Precios

Como principal objetivo de la fijación del precio se plantea maximizar las utilidades, es decir, consiste en ganar la mayor cantidad de dinero posible.

Los principales factores que influyen en la determinación del precio de venta son:

- Demanda estimada
- Reacciones de la competencia
- Los otros tres elementos de la mezcla de marketing: producto, plaza, y promoción
- Costo del producto
- Grupo objetivo al cual se desea llegar
- Posicionamiento deseado
- Margen de utilidad deseado

Estrategia de Precio

La estrategia de precios a seguir se fijo un precio relativamente alto, con el fin de reflejar una alta calidad y exclusividad, lo que será complementado con publicidad para dar a conocer el establecimiento.

Los precios mensuales de los principales competidores se encuentran detallados, separando habitaciones de departamentos.

Para Habitaciones

Tabla 12: Precios para Habitaciones

Competidor	Desde	Hasta
Seniority Living	32 UF	37 UF
Senior Suites	29 UF	34 UF

Para Departamentos

Tabla 13: Precios para Departamentos

Competidor	Desde	Hasta	Persona Adicional
Seniority Living	40 UF	50 UF	15 UF
Senior Suites	35 UF	45 UF	15 UF
Garden Suites	36 UF	47 UF	14 UF

Determinación del Precio y Punto de Equilibrio

Para determinar el precio, se consideran aspectos como la percepción de valor por parte de los clientes, en donde a través del estudio de mercado se busca responder a la pregunta ¿Cuánto estaría dispuesto/a a pagar mensualmente por un lugar que tuviese? de la encuesta realizada al mercado objetivo.

Además se tienen otras consideraciones externas, complementado con una evaluación del precio de mercado para este tipo de proyectos.

El precio de arrendamiento variará dependiendo si se trata de habitaciones o departamentos. Los precios se fijarán en 37 UF para habitaciones y 50 UF para departamentos, con un cargo de 15 UF por persona adicional, en el caso de departamentos en donde residan 2 personas.

En relación al manejo operativo del precio; se hará una evaluación periódica, la cual estará en función de los costos incurridos, la demanda, el posicionamiento, la inflación y las estrategias utilizadas por la competencia.

6.11. Política de Promociones

La promoción es básicamente un intento de influir en el público. Es el elemento de la mezcla de marketing que sirve para informar, persuadir y recordarle al mercado la existencia de un producto/servicio y su venta, con la esperanza de influir en los sentimientos, creencias o comportamiento del receptor o destinatario. Por medio de la promoción se trata de acrecentar el volumen de ventas a un precio determinado.

Las promociones serán utilizadas en este proyecto como una estrategia de lanzamiento y posteriormente en momentos cuando la capacidad de cada recinto tenga una ocupación inferior al 70%.

Métodos Promocionales a utilizar

Dentro de las principales herramientas promocionales a utilizar son:

- Herramientas de promoción para consumidores
 - Regalos por contratos de estadías extendidas, dado que los contratos de arrendamiento del proyecto son por un año, se regalará un televisor LCD de 21" o un notebook a aquellos que firmen contrato por 2 años. Con el fin de incentivar los contratos a largo plazo en aquellos que tienen la intención de quedarse por un largo tiempo.

- Herramientas de promoción al comercio
 - Se ofrecerá un 5% de descuento a través de cajas de compensación e instituciones ligadas a los adultos mayores que publiciten Senior Living.

- Herramientas de promoción industrial
 - Participación en ferias dirigidas al adulto mayor en donde se entregará 5% de descuento a aquellos que contraten un año de arriendo en estas ferias

6.12. Estrategia de Ventas

Dentro de las diferentes estrategias de venta se encontrarán las siguientes:

Sala de ventas

Dentro del mismo recinto del proyecto se construirá una sala de ventas, que contendrá una maqueta del proyecto completo, fotos ilustrativas, planos de las habitaciones y departamentos.

Se contará con el detalle de las actividades que se impartirán en el proyecto para que las puedan revisar, además de entregar sugerencias de algunas que no estén consideradas, pero que a algunos potenciales residentes les interese.

Además se contará con la presencia de 2 ejecutivas que podrán guiar y explicar a los posibles interesados respecto de los servicios, comidas, infraestructura, seguridad, etc. Con el fin de responder a todas las dudas y consultas que se generen, además de tomar datos de contacto para hacer llegar mayor información si fuese necesario.

Las ejecutivas de la sala de ventas tendrán, además como tarea, organizar recepciones cada quince días, a las que se invitará a vecinos del sector para conocer el proyecto.

Fuerza de ventas

Compuesta por 2 ejecutivas que visitarán diferentes centros culturales en donde acuden los adultos mayores del segmento objetivo de este proyecto, las que contarán con mesas plegables, pendones, ipad, folletería e invitaciones a recepciones en la sala de ventas y el proyecto (cuando ya se encuentre construido).

Las ejecutivas contarán con formularios para realizar cotizaciones con los clientes y entregar la información en forma completa en todos los puntos de contacto con los potenciales residentes.

Sitio Web

El sitio web del proyecto contará con información del proyecto, como se forma, el equipo a cargo y los servicios que entrega.

Además contará con un sitio interactivo en donde se podrá visualizar la infraestructura en general, las habitaciones y departamentos en 360°, además de los planos con las dimensiones reales. También se podrá ver los espacios comunes y áreas verdes.

A través del sitio web los interesados podrán realizar cotizaciones, las que deberán ser respondidas en un plazo máximo de 24 horas hábiles y podrán agendar visitas al proyecto.

Además el sitio web contendrá siempre actualizadas las agendas de las diferentes actividades impartidas por el proyecto, con el fin no sólo de promocionar el proyecto a potenciales futuros residentes, sino también para informar a los que ya se encuentran en el recinto y sus familiares.

Redes Sociales

A través de las redes sociales se pondrán a disposición fotografías de las actividades que se realicen, en donde se etiquetará a los residentes que lo deseen, con esto podrán sus familiares ver qué hacen en su día a día, además de motivar a aquellas personas que puedan manifestar interés en residir en él.

6.13. Estimaciones de Venta

Para realizar una estimación de ventas lo más ajustada a la realidad del proyecto, se realizarán ciertos supuestos respecto de la efectividad de los diferentes métodos de venta propuestos para el proyecto, considerando que algunos de éstos se encontrarán disponibles antes de la apertura del mismo, con el fin de reservar y asegurar la disponibilidad.

Sala de Ventas

Debido a que la sala de ventas se encontrará disponible para ser visitada por los potenciales residentes y sus familiares 3 meses antes de la apertura, se estima que mensualmente se recibirá, de forma independiente a la fuerza de ventas, a aproximadamente 100 personas, considerando una efectividad del 4% para habitaciones y 3% para departamentos, por lo que se tendrán a lo largo de los 3 meses 12 reservas para habitaciones y 9 para departamentos. Esto antes de la apertura del proyecto, siendo estos mismos valores sus metas mensuales para éste período.

Una vez abierto, se considera que la sala de ventas tendrá un aumento del 25% de visitas en el mes, además la efectividad también aumentará a un 5% para habitaciones y 4% para departamentos, con lo que mensualmente se tendrá 6 nuevas incorporaciones para habitaciones y 5 para departamentos, siendo estos mismos valores sus metas mensuales para éste período.

Las visitas a la sala de ventas se espera que provengan principalmente del marketing directo y las cotizaciones que se realicen a través del sitio web.

Fuerza de Ventas

Una vez que el proyecto se encuentre en funcionamiento, cada una de las ejecutivas de la fuerza de ventas deberá visitar talleres de las comunas en las que estarán ubicados cada uno de los proyectos, además de los centros donde habitualmente asisten, por lo que se estima que deberán abordar a cerca de 150 personas mensuales, de las que cerca de un cotizaciones con un 6% de las personas visitadas, de las que se espera una efectividad del 22%, con lo que cada ejecutiva podría cerrar 2 contratos mensuales, una habitación y un departamento.

También las ejecutivas de Fuerza de Ventas podrían realizar visitas a personas que coticen a través del sitio web y deseen ser visitadas para obtener mayor información.

Eventos y Recepciones

Para cada uno de los eventos quincenales, en los que se encontrarán las ejecutivas de la sala de ventas y las ejecutivas de fuerza de ventas, se espera recibir a 50 personas, de las cuales un 4% podrían convertirse en ventas, con los que en cada evento se tendría 2 ventas, es decir, 4 ventas por mes, 2 de habitaciones y 2 de departamentos.

Estimaciones de ventas

Tabla 14: Estimaciones de ventas por mes

Meses	0	1	2	3	4	5
Habitaciones	12	10	10	10	8	
Departamentos	9	9	9	9	9	5

Luego de los 5 meses en los que con la estrategia de ventas planteada se llegaría al límite de la capacidad para los tres proyectos, la sala de ventas se transformaría en una oficina en donde en lugar de 2 ejecutivas se mantendría una para atender a las personas que busquen información y ofrecer cuando queden cupos en base a las personas que se hayan retirado.

7. RECURSOS HUMANOS

7.1. Organización funcional.

La dirección técnica y personal es un aspecto fundamental a considerar, ya que es la imagen pública del producto ante la comunidad.

La Organización propuesta para nuestro establecimiento estará basada en tres grandes áreas: área administrativa, área de servicio interno y área de externalización de servicios las cuales describiremos brevemente a continuación:

- **Área Administrativa:** Es el área encargada de apoyar el funcionamiento del establecimiento, no considera la operación propia del funcionamiento del negocio.
- **Área de Servicios:** El servicio es lo fundamental, para entregarles un servicio integral y de excelencia: de aseo, alimentación, seguridad y privacidad, entre otros.
- **Área de externalización de Servicios:** Es el área que agrupará todos aquellos servicios que serán entregados a empresas externas para su realización.

Las personas que laborarán en este establecimiento, de acuerdo a la legalidad vigente y al cargo que desempeñarán, deberán contar con un perfil específico. Los sueldos correspondientes al personal se cancelan en forma mensual, representando de esta manera doce pagos al año, constituyendo un costo operacional para un período anual.

7.2. Dotación Clave

De cada proyecto de inversión se presentan características específicas y normalmente únicas que obligan a definir una estructura organizativa acorde con los requerimientos propios que exija su ejecución. Los efectos

económicos de la estructura organizativa se manifiestan tanto en las inversiones como en los costos de operación del proyecto. Toda estructura puede definirse en términos de su tamaño, tecnología administrativa y complejidad de la operación. Al conocer esto, se logra estimar los requerimientos físicos necesarios para la operación, las necesidades de equipamiento de oficinas, las características del recurso humano que desempeñará las funciones y los requerimientos de materiales entre otras cosas. La cuantificación de los elementos anteriores en términos monetarios y su proyección en el tiempo son los objetivos buscados por el estudio organizacional.

Para cada proyecto es posible definir la estructura organizativa que más se adapte a los requerimientos de su posterior operación. Conocer esta estructura es fundamental para definir las necesidades de personal calificado para la gestión y, por lo tanto, estimar con mayor precisión los costos indirectos de la mano de obra ejecutiva.

A continuación se revisarán las actividades fundamentales para el funcionamiento del proyecto:

Comercialización (marketing y ventas): Es el proceso orientado a satisfacer las necesidades y los deseos de los residentes, a través del servicio ofrecido, generando así utilidades para la empresa. Por otra parte, a la actividad de ventas, se le tiene que prestar especial atención, para vender este servicio de la mejor manera, persuadiendo al público objetivo a través de las ventajas de residir en el establecimiento, logrando así obtener una ocupación satisfactoria y generando así rentabilidad.

Servicio: El servicio es lo fundamental, en cuanto a entregar todo lo necesario para que los residentes se sientan cómodos y a gusto en las instalaciones, entregándoles un servicio integral y de excelencia: de aseo, alimentación, seguridad y privacidad, entre otros. Todo esto, a través de

personal capacitado y especialista en su función. La calidad del servicio entregado estará en continua revisión a través de una retroalimentación constante entre el personal.

Cada una de las personas que laborarán en este establecimiento, de acuerdo a la legalidad vigente y al cargo que desempeñarán, deberán contar con un perfil específico, las que se detallan en ANEXO N°6.

7.3. Condiciones de trabajo y remunerativas

La mayoría de los costos de operación provienen de los procedimientos administrativos de la estructura organizativa. Básicamente, son los relacionados con las remuneraciones del personal. Los sueldos correspondientes al personal del establecimiento se cancelan en forma mensual, representando de esta manera doce pagos al año, constituyendo un costo operacional para un período anual.

Los costos mensuales por concepto de sueldos se encuentran detallados en el ANEXO N°7, estos en total ascienden a \$17.550.000 al mes y bajan a \$15.150.000 al séptimo mes.

8. ASPECTOS LEGALES Y SOCIETARIOS

8.1. Obligaciones legales

Según Sapag y Sapag, son muchos los efectos económicos que sobre el flujo de caja tendrá el estudio legal. Desde la primera actividad que tendrá que realizar si el proyecto es aprobado, la constitución legal de la empresa, hasta su implementación y posterior operación el proyecto enfrentara un marco legal particular a la actividad que realizara la empresa, que influirá directamente sobre la proyección de sus costos y beneficios. El conocimiento de la legislación aplicable a la actividad económica y comercial. Resulta fundamental para la preparación eficaz de los proyectos, no solo por las referencias económicas que puedan derivarse del análisis jurídico sino también por la necesidad de conocer adecuadamente las disposiciones legales para incorporar los elementos administrativos, con sus correspondientes costos, y para que posibiliten que el desarrollo del proyecto se desenvuelva fluida y oportunamente.

Para poder poner en funcionamiento cualquier tipo de negocio, se necesita previamente haber cumplido con una serie de requisitos legales, tales como:

Creación de Sociedad Antes de todo, es necesario crear e inscribir la sociedad en el Registro del Conservador y realizar su publicación en el Diario Oficial.

La inscripción tiene un valor aproximado de 2/1000 sobre el capital inicial más gastos de papelería (aproximadamente \$270.000), y la publicación de la constitución de la sociedad tiene un valor aproximado de \$90.000. Por concepto de notaría se calcula un 1/1000 del capital inicial más gastos estimados en \$300.000.

Inicio de Actividades Al formar un negocio hay que recurrir al servicio de Impuestos Internos, con el objeto de iniciar legalmente las actividades.

Para lo cual es necesario llenar los siguientes formularios (Gratuitos a través de SII):

- N°4415 Inscripción al Rol Único Tributario y/o Declaración de Inicio de actividades.
- N°4416 Anexo del formulario anterior.
- N°3230 Declaración Jurada para Tímbrales de Documentos y/o Libros y Notificaciones.

8.2. Permisos y limitaciones

PERMISOS MUNICIPALES

Los municipios son los encargados de aprobar los proyectos y otorgar distintos tipos de permisos dentro del área de la Comuna. Para efectos Municipales del presente proyecto se procederá a pedir las solicitudes que se detallan en ANEXO N°8 en los departamentos correspondientes a las municipalidades de las Condes, la Serena y Con Con.

MINISTERIO DE SALUD

Previo al trámite ante el Servicios de salud, se deberá cumplir con la “Pauta de Requisitos autorización de instalación y funcionamiento de establecimientos de larga estadía para el adulto mayor, casas de reposo, hogares de ancianos, asilos, hospicios y otros similares” comprobando ante la municipalidad de la comuna, la posibilidad de implementación de acuerdo al plano regulador, de obtener Patente Municipal.

- Aprobación de planos de planta física del local o proyecto.
- Aprobación del local e instalación
- Autorización de funcionamiento.
- Declaración del capital inicial
- Cancelar aranceles estipulados por el Ministerio de Salud.

Los requerimientos de acuerdo al reglamento de establecimientos de larga estadía para adultos mayores se especifican en ANEXO N°9.

REGISTRO DE MARCAS

Se deberá considerar el costo asociado al registro la marca del establecimiento de larga estadía para adultos mayores, el que se realiza en el Departamento de propiedad industrial.

Pasos a realizar en el registro de marca:

- Acreditar que la marca no se encuentre registrada, esto se realiza en la página web: www.dicom.cl.
- Comprar un formulario (\$600) para presentar la marca y cancelar media UF.
- Publicar en el diario oficial la marca cancelando aproximadamente \$20.000
- Otorgamiento de la marca y número de registro, costo aproximado de \$42.000.
- Entrega certificación de la marca, posee una duración de 10 años. Costo aproximado \$10.000.

Este trámite tendrá una duración de 05 meses.

9. PLANES OPERATIVOS

9.1. Estudio Técnico

Este estudio determina y analiza las opciones desde el punto de vista tecnológico, en lo que se incluye el análisis de la factibilidad de cada opción y la estimación de su costo, pretendiendo llegar a determinar la función de producción óptima para la utilización eficiente y eficaz de los recursos disponibles para la producción. De la selección de la función óptima se determinará el proceso de producción más conveniente y las necesidades de inversión, de equipos, espacio, obras físicas, mano de obra, maquinaria y la determinación de posición de plantas, entre otras. Esto además permitirá cuantificar el costo de operación. Para seleccionar la mejor alternativa técnica se consideran principalmente factores económicos, sin descuidar factores de carácter cualitativo, como por ejemplo, disponibilidad de insumos, oportunidad de abastecimiento, ya sea de tipo humano, material o financiero.

Al estudiar la potencial localización del proyecto, debemos tener en cuenta las exigencias del mismo:

Cercanía del mercado objetivo

El terreno donde se emplace el proyecto debe estar lo más cercano posible al mercado objetivo. Para este proyecto, que son los adultos mayores, las mayores proporciones de éstos, se encuentra en las regiones Metropolitana, IV y V, en donde se concentra la mayor población de adultos mayores para el segmento socioeconómico definido.

Para realizar la selección del sector en donde se construirán los proyectos, se incorporan los factores a considerar en una matriz de decisión por proyecto.

- Región Metropolitana

Para seleccionar el sector en donde se construirá el proyecto en la Región Metropolitana se seleccionan los sectores en base a la mayor densidad de población del GSE ABC1.

Para determinar la mejor ubicación se entregará puntaje de 1 a 5 en cada una de las características, en donde 5 es el mayor puntaje.

Tabla 15: Matriz de decisión Santiago

Sector	Servicios	Centro Comercial	Accesos	Tranquilidad	Áreas Verdes	Total
San Damián	4	5	4	5	3	21
La Dehesa	5	5	1	4	3	18
Manquehue	4	4	1	2	4	15
Colón	3	3	4	3	3	16

En base a la matriz de decisión, el sector escogido para construir el proyecto en la Región Metropolitana es el sector de San Damián, cercano a centros comerciales, cines, clínicas, con buenos accesos y existen sectores que mantienen la tranquilidad.

- IV Región

Para seleccionar el sector en donde se construirá el proyecto en la IV Región se considera el mapa de sectores socioeconómicos del ANEXO N° 10 de la región, desde donde se seleccionan en base a la mayor densidad de población del GSE ABC1.

Para determinar la mejor ubicación se entregará puntaje de 1 a 5 en cada una de las características, en donde 5 es el mayor puntaje.

Tabla 16: Matriz de decisión IV región

Ciudad	Sector	Servicios	Centro Comercial	Accesos	Tranquilidad	Áreas Verdes	Total
Coquimbo	Peñuelas Norte	2	2	5	4	1	14
	Peñuelas Sur	2	2	5	4	1	14
La Serena	Av. del Mar Norte	5	5	4	3	5	22
	Av. del Mar Sur	2	2	4	3	1	12
	La Pampa	2	2	3	4	1	12
	Universidad	5	5	3	3	4	14

En base a la matriz de decisión, el sector escogido para construir el proyecto en la IV región es el sector de Av. del mar Norte, cercano a la playa, a centros comerciales, cines, clínicas, con buenos accesos y existen sectores que mantienen la tranquilidad.

- V Región

Para seleccionar el sector en donde se construirá el proyecto en la V Región se seleccionan los sectores en base a la mayor densidad de población del GSE ABC1.

Para determinar la mejor ubicación se entregará puntaje de 1 a 5 en cada una de las características, en donde 5 es el mayor puntaje.

Tabla 17: Matriz de decisión V región

Ciudad	Sector	Servicios	Centro Comercial	Accesos	Tranquilidad	Áreas Verdes	Total
Viña del Mar	Jardín del Mar	4	4	5	3	3	19
	Recreo	5	5	3	3	2	18
	Miraflores Bajo	4	4	3	4	3	18
Valparaíso	Parque Los Ingleses	3	3	2	4	3	20
	Cerro Alegre	1	1	1	4	3	10
	Av. Alemania	1	1	1	5	3	11
Reñaca		5	4	3	1	3	16
Con Con		4	3	5	5	4	21

En base a la matriz de decisión, el sector escogido para construir el proyecto en la V región es el sector de Con Con, cercano a la playa, a servicios, con buenos accesos y existen sectores que mantienen la tranquilidad.

Costo de Terrenos

Se realizó un análisis respecto de la disponibilidad y precio de los terrenos con las características indicadas para cada una de las comunas descrito en el ANEXO N°5, de donde se obtiene que los precios a utilizar para la factibilidad económica del proyecto para cada uno de los edificios son:

Tabla 18: Costo de terrenos

Las Condes	15 UF/Mt2
La Serena	2,5 UF/Mt2
Con Con	0,96 UF/Mt2

Costo de Construcción

Para estimar el costo de construcción, se analizó proyectos de similares características, en donde se pidió a las respectivas municipalidades los documentos referentes a los permisos de edificación y recepción final de estos proyectos, con lo que se obtuvo que los costos para un proyecto de

las mismas características tiene un costo de 1.350 Millones de pesos por la edificación, 20,5 Millones por Obras Complementarias y 50 Millones por Obras Exteriores, Jardines, Cierros y Circulaciones. Obras que dan un total de 1.420,5 Millones de pesos.

Costo de muebles y equipos

Son las inversiones necesarias para el normal funcionamiento del establecimiento, toda la información se realizó a base a investigación de proyectos de similares características, gracias a algunos contactos con un proyecto ya existente de éste tipo se obtiene que la implementación tiene un costo cercano a los 300 millones de pesos.

10. PLAN DE INVERSIONES Y FINANCIACIÓN

10.1. Introducción

El estudio de factibilidad financiera deberá determinar si el proyecto es conveniente o no para poder estar en condiciones de recomendar la aprobación o rechazo del proyecto.

Se pretende ordenar y sistematizar la información monetaria que nos entregaron los estudios anteriores, elaborar los cuadros analíticos y antecedentes adicionales para la evaluación del proyecto. Todos estos antecedentes nos permitirán determinar la rentabilidad del proyecto, medir y valorar beneficios y costos, a través de flujos de caja.

La información para elaborar estos flujos de caja se encuentran en el estudio de mercado, técnico, organizacional, así como en el cálculo de las inversiones a las que se hizo referencia sobre la implementación del proyecto. Además se incorporará información adicional sobre tributación, depreciaciones y amortización y valores de desecho según corresponda.

10.2. Metodología a emplear

Para los efectos de la Evaluación económica del negocio se realizarán flujos de caja con un horizonte de 10 años. Para calcular el valor de desecho se utilizará el método contable, el que se calcula en base a la utilidad neta partida por la tasa de impuesto a las utilidades considerada como un 17% definida sobre la base de la normativa tributaria vigente y común para toda la industria. Todos los valores que aparecen en este proyecto no considera el IVA.

La presente evaluación incumbe a la del proyecto puro, es decir, como si fuera financiado íntegramente por el capital de los accionistas. En general, esta evaluación se toma como una primera aproximación para determinar la rentabilidad de dicho proyecto, lo que entrega una idea clara y precisa del atractivo de este.

10.3. Datos para la construcción de los Flujos

Inversión inicial

La inversión inicial del proyecto está dada por los siguientes conceptos:

El valor de la UF se considera al 09/12/2012 \$22.922,15

Tabla 19: Inversión Inicial

	Las Condes	Con Con	La Serena
Terreno	\$ 2.578.741.875	\$ 165.039.480	\$ 429.790.313
Construcción	\$ 1.420.500.000	\$ 1.420.500.000	\$ 1.420.500.000
Equipamiento	\$ 300.000.000	\$ 300.000.000	\$ 300.000.000
Marketing	\$ 50.000.000	\$ 50.000.000	\$ 50.000.000
Total	\$ 4.349.241.875	\$ 1.935.539.480	\$ 2.200.290.313

Ingresos

Los ingresos del proyecto provienen del arriendo de cada habitación o departamento del proyecto, dependiendo este según el servicio elegido descrito en el estudio técnico y su precio definido en el estudio de mercado el que corresponde a UF 37 por cada habitación, UF 50 por departamento con 1 residente y UF 65 con 2 residentes, en donde se estima que el 60% de los departamentos serán ocupados por 2 residentes.

El pago mensual incluye el alojamiento, las tres comidas principales del día, el servicio de mucama, la lavandería, calefacción y los servicios básicos, televisión por cable, uso sin restricción de espacios comunes y actividades dentro del recinto.

El nivel de ocupación de acuerdo a lo planteado en el plan de marketing es el siguiente:

Tabla 20: Nivel de ocupación

Meses	0	1	2	3	4	5
Habitaciones	12	10	10	10	8	
Departamentos	9	9	9	9	9	5

Por lo tanto los ingresos de acuerdo al nivel de ocupación y el precio estipulado serán:

Tabla 21: Ingresos por mes

Meses	0	1	2	3	4	5
Hab.		\$ 18.658.630	\$ 27.139.826	\$ 35.621.021	\$ 42.405.978	\$ 42.405.978
Deptos		\$ 24.343.323	\$ 36.514.985	\$ 48.686.647	\$ 60.858.308	\$ 67.620.343

Desde el mes 6 en adelante se mantienen los ingresos con un nivel de ocupación del 100%.

10.4. Análisis Financiero

Para analizar el proyecto y así sólo los efectos del propio proyecto, no los relativos al financiamiento del mismo se excluyen de los flujos los ingresos por toma de préstamos financieros, pagos de intereses, cancelaciones de préstamos, etc. De esta forma se puede analizar de manera independiente, si conviene o no hacer el proyecto suponiendo que lo financiamos totalmente con capital propio a una Tasa de descuento del 14,3%. Obteniendo los siguientes resultados del VAN, la TIR y Período de retorno de la inversión.

Tabla 22: Análisis Financiero

Tasa de Descuento	14,3%
VAN	\$ 2.088.530.428,72
TIR	21%
PRI	4,1 años

Realizando el análisis tenemos un van positivo, el proyecto rinde una rentabilidad superior a la del costo de oportunidad en consecuencia, el proyecto está ganando una renta por encima de la rentabilidad típica. Y la TIR es mayor que la tasa de costo de capital propio, el rendimiento que obtendría el inversionista realizando la inversión es mayor que el que obtendría en la mejor inversión alternativa, por estas dos razones por lo tanto, conviene realizar la inversión. La inversión será recuperada en un plazo de 4,1 años.

10.5. ANALISIS DE SENSIBILIZACION

Una vez concluido el análisis cuantitativo del proyecto, se realizó un análisis de sensibilidad. De acuerdo a un análisis cualitativo de las variables que influyen en el VAN de este proyecto se puede observar que las de mayor influencia son; los precios y las tasas de ocupación del complejo. Este análisis indica hasta donde pueden modificarse los valores de estas variables para que el proyecto siga siendo rentable. En caso de que el proyecto no sea rentable, hasta que punto modificarlas para que llegue a serlo.

De acuerdo al análisis, es necesario mantener un nivel de ocupación de 41 habitaciones y 43 departamentos para que el proyecto sea conveniente realizarlo.

Tabla 23: Análisis de sensibilización

Tasa de Descuento	14,3%
VAN	\$ 61.889.168,47
TIR	15%

11. CONCLUSIONES FINALES

11.1. Oportunidad

El estudio realizado permitió demostrar el potencial que tienen Chile y en especial en regiones, los servicios orientados al adulto mayor, la gran necesidad existente de productos y servicios orientados a sus necesidades y gustos específicos.

El estudio de mercado permite identificar que existe un número importante de personas que se encuentran en el segmento objetivo de este proyecto, por lo que, cualitativamente, sin entrar en cálculos financieros, el proyecto presenta expectativas positivas de obtener buenos resultados.

Este proyecto se presenta como una gran oportunidad para los adultos mayores para gozar de una vida tranquila, sin preocuparse de cuentas, de personal doméstico o de sentirse sólo, pero manteniendo su independencia y el poder recibir a los suyos. Lo que por consecuencia trae tranquilidad a sus familiares.

De cara a los inversionistas de este proyecto, comenzar con estas 3 ubicaciones en Las Condes, La Serena y Con Con, es una oportunidad para considerar expandirse a otras ciudades de Chile, en donde también se puede encontrar potenciales clientes que se encuentren interesados en este tipo de proyectos.

11.2. Riesgo

El principal riesgo de este proyecto es que el nivel de ocupación no supere el mínimo para que éste sea conveniente para sus inversionistas, ya que al ser un servicio de un costo alto por residente, el que la fuga aumente hace peligrar el proyecto, es por ello que adquiere especial relevancia la estrategia de fidelización de los residentes a través de la mantención de la calidad del servicio, de las actividades planificadas y de ir desarrollando

estrategias que permitan que los residentes perciban un servicio de calidad superior.

Otro riesgo del proyecto es el alza de los costos de construcción debido al auge actual que tiene en Chile este sector, en donde los precios de los terrenos, de los materiales y de la mano de obra se han visto incrementados en el último tiempo.

11.3. Puntos fuertes

En base a la metodología Canvas se puede identificar los puntos fuertes del proyecto en relación a la red que es necesario entablar para entregar una extensión de servicios a los residentes, que no se limite únicamente a los que entrega el proyecto.

Dentro de las actividades clave, es fundamental, ya que es un punto principal de la oferta de valor el que se mantengan y fomenten las actividades programadas dentro y fuera de los recintos del proyecto, ya que es lo que los adultos mayores pertenecientes al segmento objetivo más valoran

Lo dicho anteriormente va a fomentar que se mantengan relaciones de largo plazo con los residentes, en donde ellos podrán recomendarlo a sus amigos y familiares, con lo que se fortalecen las redes y así mantener listas de espera para poder ingresar a Senior Residences.

Ilustración 2: Canvas

<p><u>Red de Partners</u></p> <p>Clínica Alemana Clínica Reñaca Clínica Elqui Peluquerías Palumbo Municipalidades de Las Condes, La Serena y Con-Con</p>	<p><u>Actividades Claves</u></p> <p>Deportivas Culturales En Exterior</p>	<p><u>Oferta</u></p> <p>Seguridad Comodidad Actividades Independencia Traslados</p>	<p><u>Relaciones con los clientes</u></p> <p>Largo Plazo Basada en la confianza y Cercanía</p>	<p><u>Segmentos de clientes</u></p> <p>Mayores de 60 años GSE: B, C1 y C2 con ingresos superiores a \$350.000 Según modelo VALS2: Innovadores y Experimentadores</p>
<p><u>Estructura de Costos</u></p> <p>Costos Fijos dados por servicios básicos, personal y mantención. Costos variables por alimentación y traslados.</p>		<p><u>Flujos de Ingresos</u></p> <p>Ingresos por arriendo mensual de habitaciones y departamentos</p>		

11.4. Rentabilidad

Llevar a cabo el proyecto requiere de una inversión inicial de \$8.585.071.668, de la cual el 97% se atribuye a la construcción e implementación de los edificios y el 3% a las actividades de marketing. Para el escenario base, a 10 años plazo, se obtuvo un VAN de \$2.088.530.429, una TIR de 21% y el periodo de recuperación es de 4,1 años. Como el VAN resultante del proyecto puro es positivo, y la TIR es superior a la tasa de descuento, los indicadores señalan que el proyecto es factible y rentable.

Se realizó también un análisis de sensibilidad en el cual se obtiene que para que el proyecto sea rentable se necesita un nivel de ocupación de 43 (86%) para departamentos y 41 (82%) en habitaciones.

BIBLIOGRAFÍA

- Nassir Sapag Chain y Reinaldo Sapag Chain, “Preparación y Evaluación de Proyectos”, Cuarta Edición 2003, Edit. McGraw-Hill Interamericana.
- “Ordenanza General de Urbanismo y Construcción”, Ministerio de Vivienda y Urbanismo.
- “Preparación y Presentación de Proyectos de Inversión”, Ministerio de Planificación y Cooperación, División de Planificación, Estudios e Inversiones.
- “Reglamento de Establecimientos de Larga Estadía para Adultos Mayores”, Dto. N°134 de 2005, Publicado en el diario Oficial el 15.MAR.006.
- “Reglamento de Hoteles y Establecimientos Similares”, Dto. N°194 de 1978, Publicado en el diario Oficial el 24.OCT.978.
- “Segmentación por Estilo de vida del Adulto Mayor de Chile”, Seminario de Título Ingeniería Comercial, mención en Administración, Pérez Álvarez, Andrés; Kubli Montalva, Carolina

Sitios Web

<http://www.ine.cl>

<http://www.portaladultomayor.com/>.

<http://www.lascondes.cl/>.

<http://www.minvu.cl/>.

<http://www.bcentral.cl/esp/>.

<http://www.sii.cl/>.

<http://www.senama.cl>

<http://www.dps-foroz.netii.net/Autores%20A-D/A/Marca%20Lider.PDF>

<http://www.uchile.cl/noticias/45243/que-son-los-quintiles>

ANEXO N°1: ¿Qué son los quintiles?

Cada quintil corresponde al 20 por ciento de la población nacional según el ingreso per cápita del hogar.

Se entiende por ingreso per cápita a la suma de los ingresos de cada uno de los miembros del hogar y luego la división por el número de integrantes del grupo familiar (incluyendo a los que no realizan trabajos remunerados).

El cálculo de los ingresos considera las remuneraciones de todas las personas que trabajan, más las rentas que se obtienen de la tenencia de cualquier tipo de activos, arriendos, jubilaciones, montepíos, pensiones de invalidez, viudez u orfandad, rentas vitalicias, donaciones, etc.

Distinción por quintil

- I Quintil: familias cuyo ingreso per cápita sea igual o inferior a \$53.184.-
- II Quintil: familias cuyo ingreso per cápita sea igual o inferior a \$90.067.-
- III Quintil: familias cuyo ingreso per cápita sea igual o inferior a \$140.665.-
- IV Quintil: familias cuyo ingreso per cápita sea igual o inferior a \$254.627.-
- V Quintil: familias cuyo ingreso per cápita es superior a \$254.627.-

ANEXO N°2: LOS SEGMENTOS VALS 2

Innovadores

Son acertados, exitosos, sofisticados y se caracterizan por ser individuos con alto amor propio. Como ellos tienen recursos abundantes, exponen las tres motivaciones primarias en grados que varían. Ellos son líderes del cambio y son los más receptivos a nuevas ideas y tecnologías.

Los innovadores son consumidores muy activos, y sus compras reflejan gustos cultos y sofisticados. La imagen es importante, ya que expresa sus gustos, independencia y personalidad. Los innovadores están entre los líderes establecidos y emergentes de negocios y de gobierno. Sus vidas son caracterizadas por la variedad. Sus bienes y reconstrucción reflejan un gusto culto a las cosas más finas en la vida.

Pensadores

Estas personas son motivados por ideales. Ellos son maduros, satisfechos, cómodos y reflexivos, es gente que valora la orden, el conocimiento y la responsabilidad. Ellos tienden a ser bien educados y cuando está un proceso de decisiones buscan activamente información. Ellos están bien informados de los acontecimientos nacionales e internacionales, y están siempre alerta ante las oportunidades que les permiten ampliar sus conocimientos.

Sienten cierto respeto por las instituciones, autoridades y por las buenas costumbres existentes, pero si están abiertos a escuchar nuevas ideas. Son consumidores más bien conservadores, prácticos, ya que buscan la durabilidad, la funcionalidad y el valor en los productos que compran, lo que se contrapone en cierta medida con sus altos ingresos.

Cumplidores

Son motivados por el deseo de logro, donde tienen un estilo de vida de profundo compromiso con la carrera, trabajo, familia y el lugar donde manifiestan su fe. Tienen un estilo de vida más bien convencional, son políticamente conservadores, respetan a las autoridades y el status quo. Ellos valoran el acuerdo general, poder prevenir situaciones y la estabilidad sobre el riesgo, la intimidad y el autodescubrimiento. Son consumidores activos. La imagen es importante, en el sentido que favorecen los productos de prestigio y servicios que demuestran el éxito hacia sus pares. Ellos están muy interesados en las cosas que les permitan ahorrar tiempo, ya que son personas muy ocupadas por lo general.

Experimentadores

Estos son motivados por auto-expresión. Son consumidores jóvenes, entusiastas e impulsivos, y rápidamente se entusiasman con nuevas posibilidades, pero con la misma rapidez se pueden desmotivar. Les gustan las actividades al aire libre y sociales, y los deportes, como hacer ejercicios. Son consumidores ávidos y gastan una relativamente alta proporción de su ingreso en moda, entretenimiento y en su vida social.

Creyentes

Al igual que los Pensadores están motivados por los ideales. Ellos son personas conservadora, convencional, con creencias concretas basadas en códigos tradicionales

y establecidos: familia, religión, comunidad y la nación. Muchos de estos expresan los códigos morales que están muy arraigados e interpretados literalmente. Ellos siguen rutinas establecidas, organizados en gran parte alrededor de la casa, la familia, la comunidad, y organizaciones sociales o religiosas a las cuales pertenecen.

Son consumidores fiables y leales, escogen productos familiares y marcas establecidas, y favorecen productos nacionales.

Luchadores

Estos son amantes de la diversión. Como ellos son motivados por el logro, y se preocupan de lo que opinan y aprueban los otros. El dinero define el éxito para ellos.

Prefieren productos elegantes que se asemejen a las compras de personas con mayores ingresos. Son consumidores activos, porque para ellos las compras son tanto actividades sociales como oportunidades para demostrarle a sus pares su poder de compra. Son consumidores más bien impulsivos mientras su circunstancia financiera se los permita.

Fabricantes

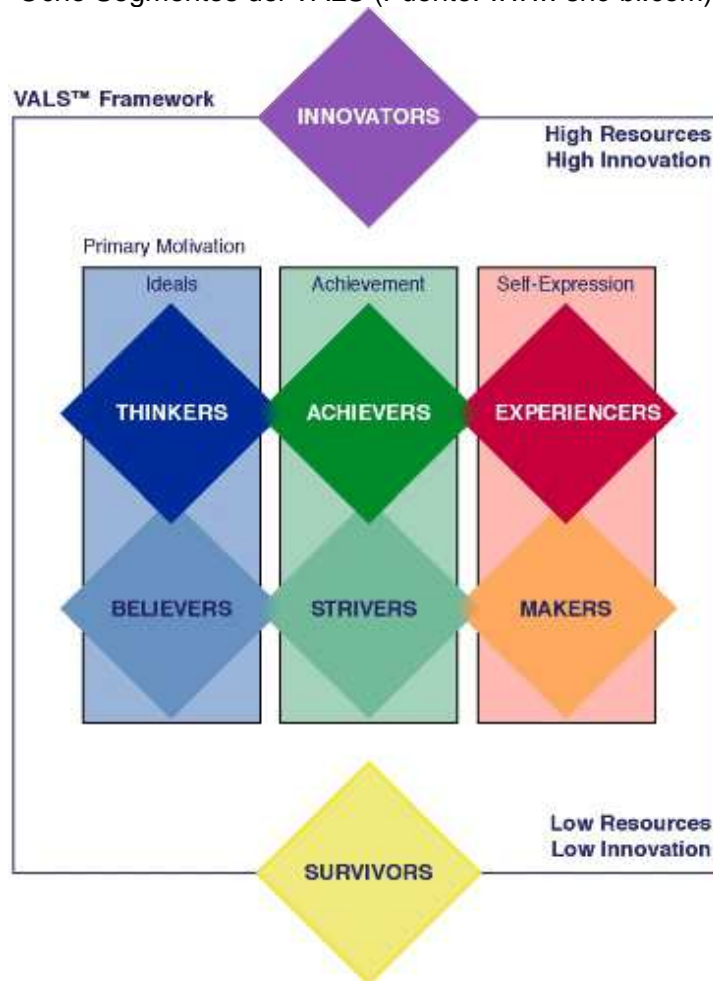
Al igual que los experimentadores, estos están motivados por la autoexpresión. Al mundo se expresan y experimentan trabajando en él -construyendo una casa, criando a los niños, arreglando un automóvil o haciendo conservas- y tienen muchas habilidades y energía para realizar sus proyectos satisfactoriamente. Los fabricantes son la gente práctica que tiene habilidades constructivas y valoran la autosuficiencia. Ellos viven dentro de un contexto tradicional de familia, el trabajo práctico, y la reconstrucción física y tienen un poco interés en actividades fuera de este contexto. Los fabricantes sospechan de nuevas ideas y grandes instituciones así como grandes negocios. Ellos respetan a las autoridades de gobierno y el trabajo organizado, pero no apoyan la intrusión del gobierno en los derechos individuales. Ellos prefieren bienes materiales que tienen un objetivo práctico o funcional, como ellos prefieren el valor al lujo, compran productos básicos.

Sobrevivientes

Estos viven vidas poco enfocadas a metas específicas. Como poseen pocos recursos para adaptarse, a menudo creen que el mundo cambia demasiado rápido. Ellos son cómodos y principalmente están preocupados de la seguridad. Como ellos no presentan una motivación primaria principal, sienten que no tienen ningún poder. Son más bien consumidores cautelosos. Ellos representan un mercado muy modesto para la mayor parte de los productos y servicios. Ellos son leales a marcas favoritas, sobre todo si están en oferta o tienen algún descuento.

La intersección de estas dimensiones da forma los ocho grupos se muestra en la figura.

Ocho Segmentos del VALS (Fuente: www. sric-bi.com)



Podemos concluir que cada segmento tiene una actitud de consumidor diferente. Los consumidores compran productos y servicios, y de acuerdo a esto buscan experiencias que dan la forma y satisfacción a sus vidas. La motivación primaria de un individuo es el grupo con el cual el individuo tiene la afinidad más fuerte, el grupo con el cual tiene la mayor parte de características en común. Los consumidores son inspirados por una de tres motivaciones; ideales, logros, y autoexpresión. Los primeros son dirigidos por el conocimiento y principios, los segundos buscan productos y servicios que demuestran el éxito a sus pares, por último los motivados por la autoexpresión desean actividades sociales o físicas, la variedad y el riesgo.

ANEXO N°3: ENCUESTA

Entrevista a un Adulto Mayor

1. Edad:
2. Sexo: F M
3. Estado civil actual: Soltero/a Casado/a Viudo/a En Pareja Separado/Divorciado
4. Hijos Si Cuantos No
5. Nietos Si Cuantos No
6. ¿Con quién/es vive actualmente?
 - Sola/o C/ pareja C/ pareja e hijos C/ pareja, hijos, nietos
 - Otros Indicar
7. ¿De quién es la propiedad en la que reside?
 - Propia Hijos/Nietos Otro
8. Si es propia: ¿En cuánto estima que podría arrendarla?

Menos de \$500.000	<input type="text"/>	\$500.000 - \$700.000	<input type="text"/>	\$700.000 - \$900.000	<input type="text"/>	\$900.000 - \$1.100.000	<input type="text"/>	\$1.100.000 - \$1.300.000	<input type="text"/>	Más de \$1.300.000	<input type="text"/>
--------------------	----------------------	-----------------------	----------------------	-----------------------	----------------------	-------------------------	----------------------	---------------------------	----------------------	--------------------	----------------------
9. ¿Cuánto dinero recibe mensualmente por cuenta propia?

Menos de \$500.000	<input type="text"/>	\$500.000 - \$700.000	<input type="text"/>	\$700.000 - \$900.000	<input type="text"/>	\$900.000 - \$1.100.000	<input type="text"/>	\$1.100.000 - \$1.300.000	<input type="text"/>	Más de \$1.300.000	<input type="text"/>
--------------------	----------------------	-----------------------	----------------------	-----------------------	----------------------	-------------------------	----------------------	---------------------------	----------------------	--------------------	----------------------
10. En que se basan principalmente sus ingresos
 - Jubilación Trabajo Rentas Familiares Otros
11. ¿Cuánto estaría dispuesto/a a pagar mensualmente por un lugar que tuviese? e indique el orden de importancia del 1 al 13 desde el más importante al menos importante
 - a. Baño en suite _____
 - b. Gastronomía nacional e internacional _____
 - c. Gimnasio _____
 - d. Servicio de mucama _____
 - e. Lavandería _____
 - f. Seguridad (empresa externa) _____
 - g. Teléfono individual y citófono _____
 - h. Calefacción con termostato individual _____
 - i. Podología _____
 - j. Nutricionista _____
 - k. Peluquería _____
 - l. Auxiliar de enfermería _____

m. Salón de eventos _____

n. Otro _____

\$500.000 - \$700.000 - \$900.000 - \$1.100.000 - \$1.300.000 - Más de \$1.300.000

12. Enumere del 1 al 7 del más importante al menos importante y ¿Cuánto más estaría dispuesto a pagar si le agregáramos?:

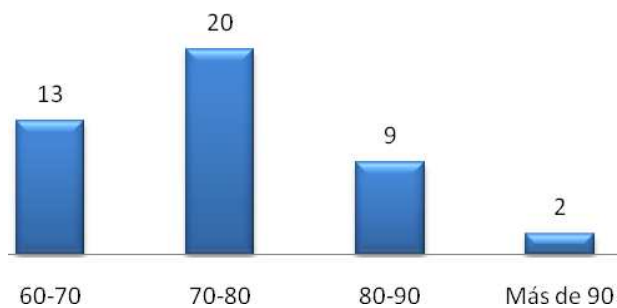
- a. Sauna
Menos de \$100.000__ \$100.000__ \$200.000__ \$300.000__ Más__
- b. Jacuzzi
Menos de \$100.000__ \$100.000__ \$200.000__ \$300.000__ Más__
- c. Masajista
Menos de \$100.000__ \$100.000__ \$200.000__ \$300.000__ Más__
- d. Biblioteca
Menos de \$100.000__ \$100.000__ \$200.000__ \$300.000__ Más__
- e. Servicio de transporte
Menos de \$100.000__ \$100.000__ \$200.000__ \$300.000__ Más__
- f. Estacionamiento privado
Menos de \$100.000__ \$100.000__ \$200.000__ \$300.000__ Más__
- g. Sala de cine y talleres
Menos de \$100.000__ \$100.000__ \$200.000__ \$300.000__ Más__

Comentarios o Sugerencias

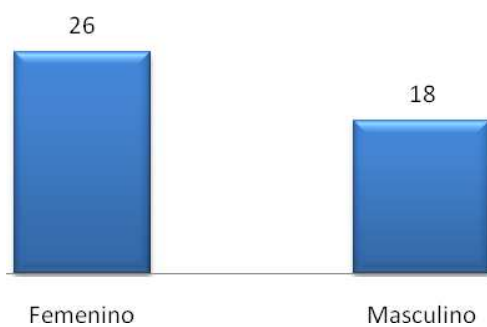
Muchas Gracias

Resultado de encuesta de 44 personas

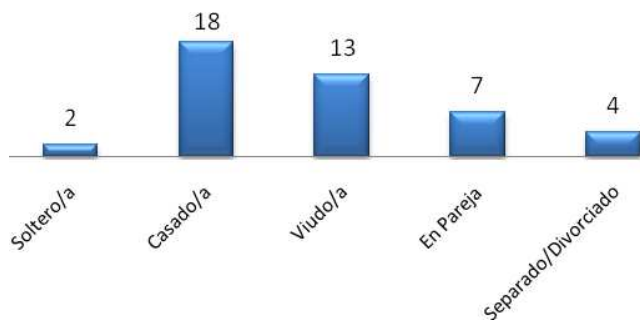
- Edad



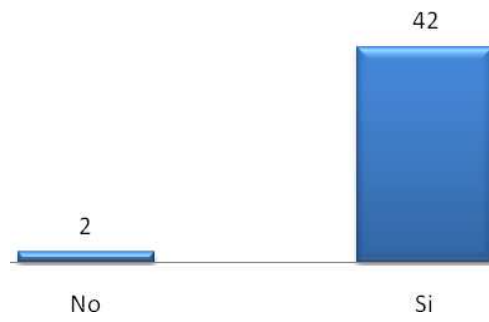
- Género



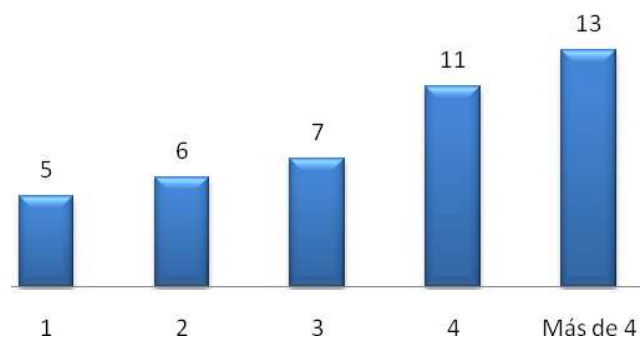
- Estado Civil Actual



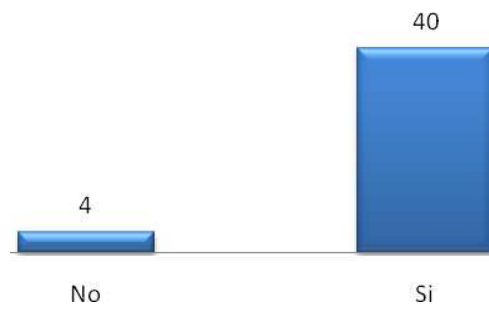
- Hijos



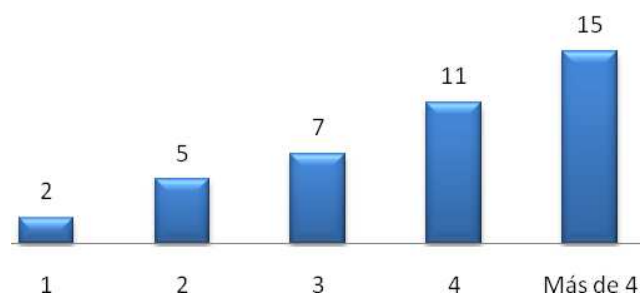
- Cuantos



- Nietos



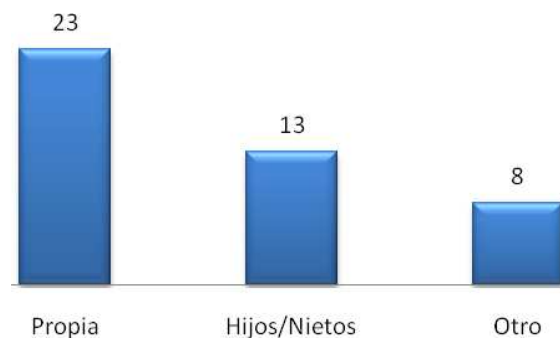
- Cuantos



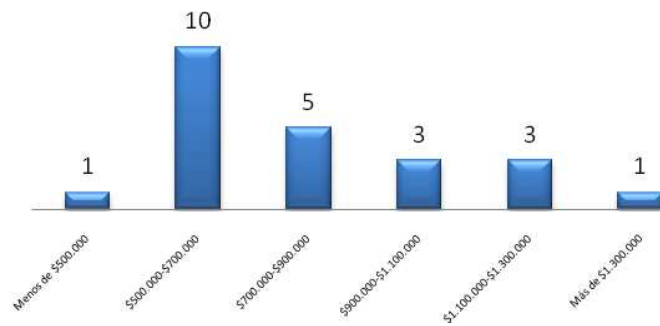
- ¿Con quién/es vive actualmente?



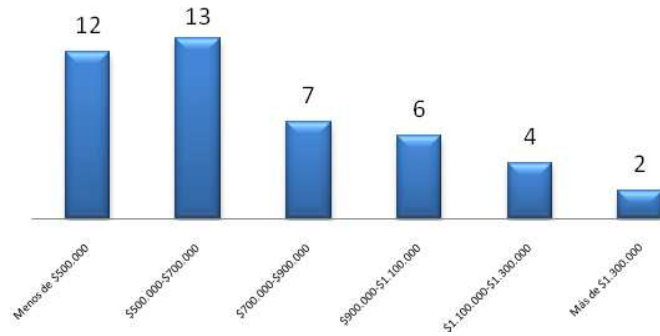
- ¿De quién es la propiedad en la que reside?



- Si es propia: ¿En cuánto estima que podría arrendarla?



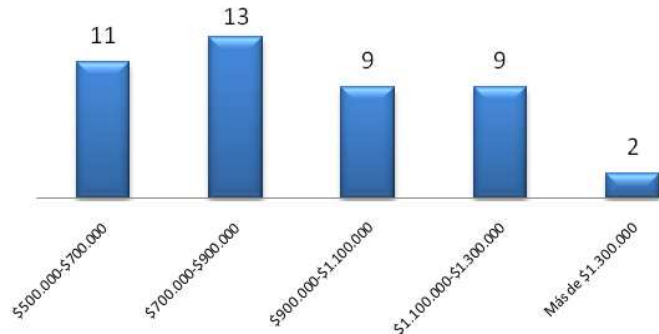
- ¿Cuánto dinero recibe mensualmente por cuenta propia?



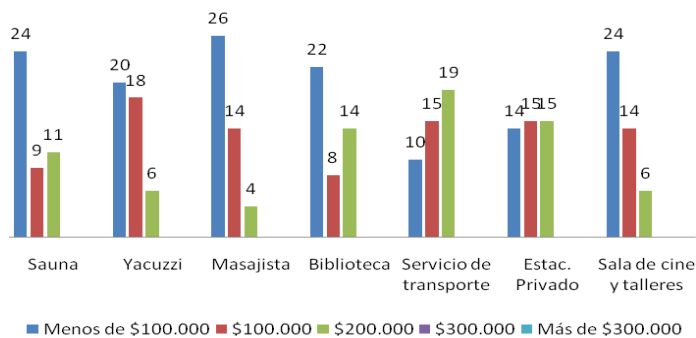
- En que se basan principalmente sus ingresos



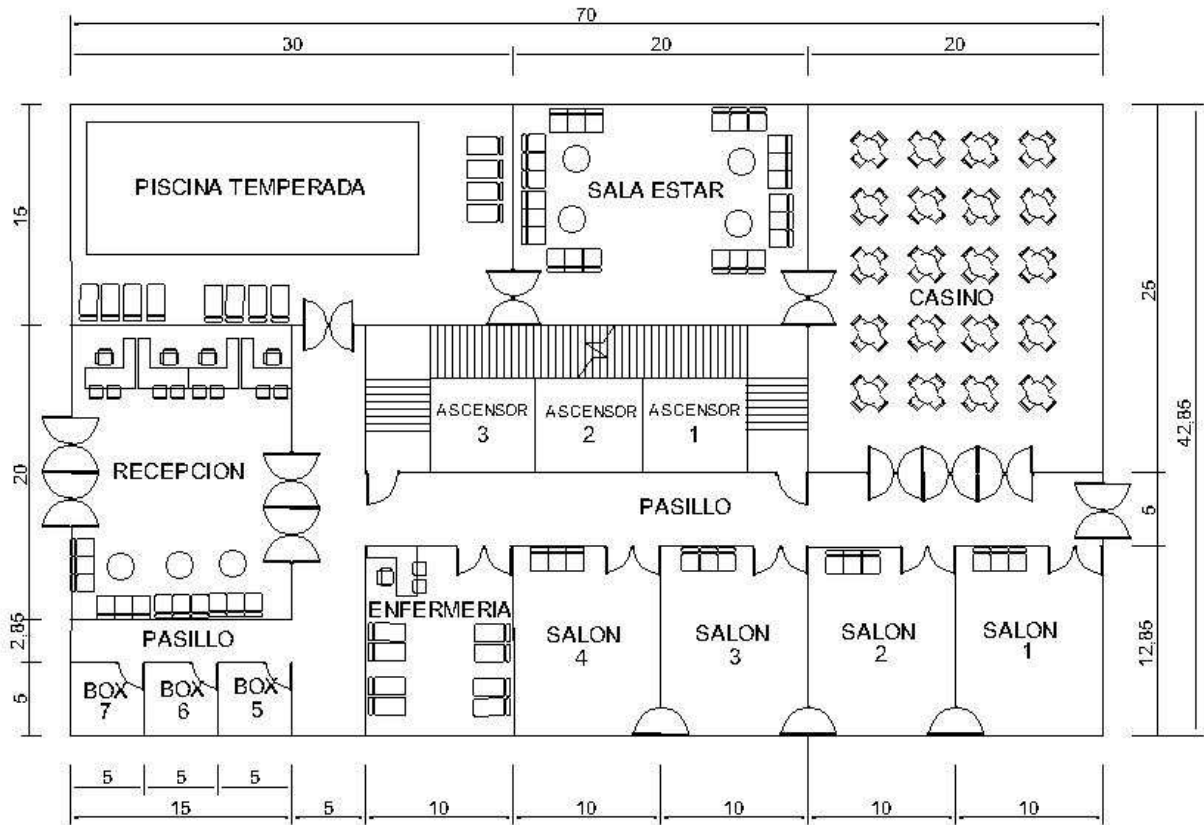
- ¿Cuánto estaría dispuesto/a a pagar mensualmente por un lugar que tuviese?



- Indique el orden de importancia del 1 al 13 desde el más importante al menos importante
 - Seguridad (empresa externa)
 - Baño en suite
 - Servicio de mucama
 - Lavandería
 - Gastronomía nacional e internacional
 - Teléfono individual y citófono
 - Calefacción con termostato individual
 - Auxiliar de enfermería
 - Salón de eventos
 - Otro: Lugar para mascotas
 - Otro: Juegos Infantiles
 - Otro: Sala de computación
 - Gimnasio
 - Podología
 - Peluquería
 - Nutricionista
- Enumere del 1 al 7 del más importante al menos importante
 - Estacionamiento privado
 - Servicio de transporte
 - Biblioteca
 - Sala de cine y talleres
 - Jacuzzi
 - Masajista
 - Sauna
- ¿Cuánto más estaría dispuesto a pagar si le agregáramos?



ANEXO N°4: Análisis de Mt2 Necesarios en Espacios Comunes



RECINTOS	MEDIDAS	SUPERFICIES
CASINO	20 x 25	500 m ²
SALA ESTAR	20 x 15	300 m ²
PISCINA	30 x 15	450 m ²
RECEPCION	20 x 15	300 m ²
SALON 1, 2, 3, 4	10 x 12.85 x 4	514 m ²
ENFERMERIA	10 x 12.85	128.5 m ²
BOX 5, 6, 7	5 x 5 x 3	75 m ²

ANEXO N°5: Análisis de precios y disponibilidad de terrenos

UF \$ 22.922,15 al 09/12/2012

Santiago, Las Condes, San Damian

Propiedad	m2	Valor Terreno	Valor m2	Valor UF/m2
1	1.106,00	590.000.000,00	533.453,89	23,27
2	5.000,00	1.719.161.250,00	343.832,25	15,00
3	2.685,00	1.240.000.000,00	461.824,95	20,15
4	5.242,00	1.682.210.744,20	320.910,10	14,00

PropiedadFuente

- 1 <http://www.propiedades.emol.com/propiedad/detalle/14705813/sitio-terreno-usada-en-venta-en-las-condes-0-dormitorios-0-m2-p0b.html>
- 2 <http://www.propiedades.emol.com/propiedad/detalle/14707225/sitio-terreno-usada-en-venta-en-las-condes-0-dormitorios-550-m2-p1b.html>
- 3 http://casas.trovit.cl/index.php/cod.ad/type.10/what_d.san%20damian/id.1W1C1zUR1X1E1a/pos.1/
- 4 http://casas.trovit.cl/index.php/cod.ad/type.10/what_d.san%20damian/id.5K1j1EFTO1f/pos.5/

Coquimbo, La Serena, Sector Av. Del Mar

Propiedad	m2	Valor Terreno	Valor m2	Valor UF/m2
1	5.087,00	291.512.442,63	57.305,38	2,50
2	5.092,00	291.798.969,50	57.305,38	2,50

Propiedad Fuente

- 1 <http://www.vivastreet.cl/loteos-lotes+la-serena/se-vende-parcela-de-agrado-5-000-metros-la-serena/34484386>
- 2 <http://www.vivastreet.cl/loteos-lotes+la-serena/parcela-5091-mts2-en-la-serena---ubicacion-privilegiada-/47341487>

Valparaiso, ConCon

Propiedad	m2	Valor Terreno	Valor m2	Valor UF/m2
1	1.000,00	29.000.000,00	29.000,00	1,27
2	1.000,00	180.000.000,00	180.000,00	7,85
3	11.811,00	258.235.704,00	21.864,00	0,95
4	47.000,00	775.685.556,00	16.503,95	0,72

Propiedad Fuente

- 1 <http://www.propiedades.emol.com/propiedad/detalle/14692654/sitio-terreno-usada-en-venta-en-concon-0-dormitorios-0-m2-p0b.html>
- 2 <http://www.vivastreet.cl/loteos-lotes+concon/vendo-terreno-en-concon/31313550>
- 3 <http://www.vivastreet.cl/loteos-lotes+concon/sitio-venta/40360180>
- 4 <http://www.vivastreet.cl/loteos-lotes+concon/vendo-terreno-47-000-mts2--sector-complejo-altos-de-mantagua/33959195>

ANEXO N°6: Dotación Clave

- **Director y Administrador:** deberá contar con título de medicina general, especialización en gerontología y conocimientos de administración. Será el encargado de la dirección de la empresa definiendo las políticas, metas y objetivos. Su función principal será. Planificar, controlar, liderar, comunicar y coordinar las diversas actividades a nivel estratégico, velando por desarrollar una gestión eficiente y exitosa. Es el representante legal del establecimiento.
- **Auxiliares de enfermería:** deberá contar con título técnico de enfermería y con capacitación en gerontología. Serán las encargadas de ayudar a los residentes en sus eventuales requerimientos, y mantener la sala de la enfermería lista para cualquier eventualidad. También se encargarán de seguir el tratamiento el tratamiento que diera el médico geriatra si fuese necesario.
- **Mucamas:** deberá contar con la educación secundaria completa y sin antecedentes penales. Su labor consistirá en asear las habitaciones y baños todos los días de la semana.
- **Lavandera:** deberá contar con la educación secundaria completa y sin antecedentes penales. Será la encargada de operar las lavadoras, secadoras y planchador del establecimiento para un servicio básico.
- **Chef:** deberá contar con un título profesional de Cocina Internacional y su correspondiente carné sanitario al día. Deberá estar preparado para preparar cócteles y cenas de eventos especiales dentro del establecimiento.
- **Ayudante de cocina:** deberá contar con título técnico de ayudante de cocina y su correspondiente carné sanitario al día. Ayudará al Chef en la preparación de la comida y posterior limpieza de la cocina.
- **Jardinero:** deberá contar con título técnico de jardinería. Será el encargado de mantener en óptimas condiciones los jardines del establecimiento.
- **Guardias:** deberán contar con la educación secundaria completa, sin antecedentes penales y con servicio militar cumplido. Serán los encargados de mantener la seguridad interior del establecimiento, mediante turnos y con un procedimiento preestablecido.
-
- **Podóloga:** deberá contar con un título técnico de podología. Estará a disposición de los residentes para cualquier requerimiento de podología de éstos.
- **Masajista:** deberá contar con un título técnico de Masajes Estará a disposición de los residentes para cualquier requerimiento de masajes de éstos.
- **Profesor de Ed. Física:** deberá contar con un título profesional de Educación Física con formación gerontológico, para la rehabilitación y mantenimiento de las funciones bio-psicosociales de los residentes. Sus funciones serán coordinar las

actividades clases y talleres a realizar, los cuales serán acordados directamente con los residentes, de tal manera que estos sean lo más atractivos para ellos.

- **Secretarias:** deberá contar con un título técnico de secretariado. Tendrá que cumplir con las labores y tareas encomendadas por el administrador, además de controlar la entrada y salida de todo el personal ajeno y perteneciente al establecimiento.
- **Conductor vehículo:** deberá contar con licencia de conducir Clase A y sin antecedentes penales. Será el encargado de conducir el vehículo del establecimiento conforme a lo dispuesto por la dirección de éste.
- **Peluquera:** deberá contar con un título técnico de peluquería para damas y varones. Estará a disposición de los residentes para cualquier requerimiento estilista de éstos.

ANEXO N°7: Costos mensuales por concepto de sueldos

Personal	Nº	Sueldo Mensual	Sueldo Mensual Total
Director	1	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000
Ej. Sala de Ventas	2	\$ 600.000	\$ 1.200.000
Ej. Fuerza de Ventas	2	\$ 600.000	\$ 1.200.000
Enfermera	2	\$ 1.500.000	\$ 3.000.000
Auxiliar de Enfermería	3	\$ 450.000	\$ 1.350.000
Mucamas	3	\$ 200.000	\$ 600.000
Lavandera	2	\$ 200.000	\$ 400.000
Chef	1	\$ 800.000	\$ 800.000
Ayudante de cocina	2	\$ 300.000	\$ 600.000
Jardinero	1	\$ 200.000	\$ 200.000
Guardias	4	\$ 250.000	\$ 1.000.000
Profesor de Ed. Física	1	\$ 800.000	\$ 800.000
Ayudante Act. Deportivas	1	\$ 400.000	\$ 400.000
Encargado Act. Culturales	1	\$ 800.000	\$ 800.000
Ayudante Act. Culturales	1	\$ 400.000	\$ 400.000
Encargado Act. Exterior	1	\$ 800.000	\$ 800.000
Secretarias	3	\$ 400.000	\$ 1.200.000
Conductor vehículo	2	\$ 400.000	\$ 800.000
GASTO TOTAL			\$ 17.550.000

ANEXO N°8: Permisos Municipales

Patente Municipal

Informe de Factibilidad de Otorgamiento de Patente, Permiso de Edificación y Recepción Final del inmueble donde se va a ejercer la actividad comercial, documentos que deben solicitarse previamente en la Dirección de Obras Municipales.

- Documento que acredite el título por el cual se ocupa el inmueble, Certificado de Dominio Vigente, contrato de arriendo, comodato, etc.
- Iniciación de Actividades ante el SII.
- Resolución Sanitaria emitida por el SESMA, para ejercer las actividades de manipulación de alimentos y autorización de funcionamiento.
- Escritura de Constitución de Sociedad, Protocolización del Extracto y Publicación en Diario Oficial.
- La aprobación de la solicitud será resuelta en un plazo de cinco días hábiles desde la fecha de recepción de la solicitud con los antecedentes completos, si corresponde.

El tiempo de duración de este trámite será de 2 días, la factibilidad de otorgamiento de patente comercial y 5 días para la tramitación y obtención de la patente comercial.

Dirección de Obras Municipales

Para la construcción de habitaciones del presente proyecto, la dependencia municipal encargada de otorgar el permiso de factibilidad de suelo es la Dirección de Obras Municipales (DOM). Para cualquier construcción se requiere un permiso de la DOM de la respectiva municipalidad para la construcción y edificación a petición del propietario o constructor. Con anterioridad a la solicitud del permiso se verifico a la DOM respectiva, los datos sobre números, las líneas de edificación, la altura tipo de edificio y además exigencias de urbanización que rigen para el sector en que está ubicado el terreno arrendado.

Requisitos para construcción

Para la construcción de habitaciones en el proyecto la Dirección de Obras Municipales es la encargada de otorgar los permisos de factibilidad de suelo. Con anterioridad a solicitud se verifico al DOM la altura, tipo de edificio y demás exigencias de urbanización que rigen para el sector seleccionado siendo viable la construcción sobre el terreno donde se encuentra ubicada la propiedad a arrendar.

ANEXO N°9: Requerimientos del Reglamento de Establecimientos de Larga Estadía para Adultos Mayores

Planta Física

Artículo 7º: Los establecimientos deberán disponer de una planta física que cumplirá a los menos con los requisitos establecidos en los artículos 5º al 11º, 18º, 21º al 27º, todos inclusive, del decreto 194 de 1978, del Ministerio de Salud, que aprueba el reglamento de hoteles y Establecimientos similares. Deberán contar, con las siguientes exigencias bien diferenciadas e iluminadas y que no tengan barreras arquitectónicas:

- Al menos una oficina/sala de recepción para que permita tener entrevistas en privacidad con los residentes y sus familiares.
- Los establecimientos de más de un piso deberán contar con un ascensor que permita la cabida de una camilla.
- Zonas de circulación con pasillos de un amplitud mínima de 94 centímetros, bien iluminados, sin desniveles o con rampas, si los hay. Si tiene escaleras, éstas deben tener un ancho mínimo de 94 centímetros, con pasamanos en ambos lados y peldaños evidenciados, no pudiendo ser de tipo caracol.
- Sala de estar o de usos múltiples con capacidad para el 100% de los residentes en forma simultánea, con iluminación natural, televisión y elementos de recreación para los residentes, tales como juegos, revistas, libros, etc.
- Zonas exteriores para recreación con 1 metro cuadrado mínimo por residente, de patio, terraza, o jardín.
- Comedor suficiente para el 50% de los residentes simultáneamente.
- Dormitorios con un máximo de cuatro camas, guardarropa individual y un velador por cama, considerando espacio para un adecuado desplazamiento de las personas según su autonomía. Contará con un timbre continuo por cama. Al menos el 10% de las camas deberán corresponder a catres clínicos, los que se incrementarán de acuerdo al grado de dependencia institucional.
- Los servicios higiénicos deberán estar cercanos a los dormitorios y ser de fácil acceso. Deberá haber a lo menos un baño con ducha por cada seis residentes y un baño por piso que permita la entrada de silla de ruedas. Los pisos de éstos serán antideslizantes, contarán con agua caliente y fría, agarraderas de apoyo, duchas que permitan el baño auxiliado y entrada de elementos de apoyo y timbre de tipo continuo.
- La cocina deberá cumplir con las condiciones higiénicas y sanitarias que aseguren una adecuada recepción, almacenamiento, preparación y manipulación de los alimentos, su equipamiento, incluida la vajilla estará de acuerdo al número de raciones a preparar. El piso y las paredes serán lavables; estará bien ventilada, ya sea directamente al exterior o a través de campana o extractor.
- Lugar cerrado para mantener equipamiento e insumos médicos y de enfermería mínimos tales como: Esfigmomanómetro, estetoscopio, termómetros, botiquín de primeros auxilios y archivo de historias clínicas.
- Lugar cerrado destinado a guardar los útiles de aseo.
- Lavadero con pileta con un lugar de recepción y almacenamiento para la ropa sucia, lavadora adecuada al número de residentes e implementación para el secado y planchado de la ropa, además de un lugar para clasificar y guardar la ropa limpia. Si

existe servicio externo de lavado, se asignarán espacios para clasificar y guardar ropa sucia y limpia.

- Personal. La casa de reposo deberá cumplir con las disposiciones del Reglamento sobre Condiciones Sanitarias y Ambientales Básicas en los Lugares de Trabajo. TITULO III (ARTS. 8-12).

Dirección Técnica y del Personal

- Artículo 8º
La dirección técnica de estos establecimientos estará a cargo de una persona con título de una carrera del área de la salud, de duración no inferior a 8 semestres y de preferencia con capacidad gerontológico. Será responsable ante la autoridad sanitaria del buen funcionamiento y del cumplimiento de la normativa sanitaria vigente. La dirección técnica deberá coordinar su acción con el resto de los profesionales que concurran al establecimiento, y con la administración, con el objeto de velar por el cumplimiento del reglamento interno.
- Artículo 9º
El establecimiento deberá contar con personal idóneo, en cantidad suficiente para satisfacer en forma permanente y adecuada la atención integral de los residentes, de acuerdo a su número, condiciones físicas y psíquicas.
- Artículo 10º
Las residencias, de hasta veinte camas, con una proporción de 80 o más de residentes autovalentes, deberá contar con:
 - a) Auxiliar de enfermería.
Un auxiliar de enfermería cada 20 residentes o fracción inferior a ello, las 24 horas.
 - b) Personal capacitado en el cuidado de ancianos o discapacitados (Cuidador o asistente geriátrico) cuya función es principalmente de higiene, confort y entretenimiento de los residentes:
 - Residencias con 80% de residentes autovalentes, deberá tener:
 - 1 Persona por cada 10 residentes horario diurno.
 - 1 Persona por cada 20 residentes horario nocturno.
 - Residencias con 50% de residentes dependientes, tendrán:
 - 1 Persona por cada 5 residentes horario diurno.
 - 1 Persona por cada 10 residentes horario nocturno.
 - c) Manipulador de alimentos con carné sanitario al día:
1 persona por cada 20 residentes o fracción inferior a ello.
 - d) Auxiliar de servicio:
1 persona por cada 20 residentes, horario diurno.
Este personal deberá ser incrementado proporcionalmente en base al número de camas y el grado de dependencia de los residentes.
- Artículo 11º
Podrá contar además con un kinesiólogo, terapeuta ocupacional o profesor de educación física con formación gerontológico, para la rehabilitación y mantenimiento

de las funciones biopsicosociales de los residentes y con la asesoría de una nutricionista para la confección de minutas y dietas.

- Artículo 12º

El establecimiento podrá contar con los servicios de un médico para el control de salud de los residentes, sin perjuicio del derecho de estos a tener su médico tratante. En el caso que se requiera de atención médica y no se cuente con el profesional, se recurrirá al servicio de salud público o privado al que tenga derecho el residente. Adicionalmente, el establecimiento podrá contar con los servicios de una enfermera.

Disposiciones Generales

Libro foliado de uso de los residentes o sus familiares, para sugerencias o reclamos que será timbrado por el servicio de salud.

Autorización del servicio de salud del ambiente Región Metropolitana (SESMA).

Los locales considerados por el SESMA para obtener autorización sanitaria son: "Cualquier establecimiento ubicado en la región Metropolitana destinado a la producción, preservación, envasado, almacenamiento, distribución y consumo de platos preparados (aquellas elaboraciones culinarios que se expenden, listos para su consumo, sean fríos o calientes o que requieran solo de un proceso de calentamiento). Están dentro de esta categoría los llamados restaurantes, fuentes de soda, cafeterías, casinos, elaboradoras de platos preparados, de emparedados, pizzas y otros similares" Por lo tanto, para poder poner en funcionamiento las instalaciones de casino de la casa de reposo se necesita la autorización sanitaria del SESMA.

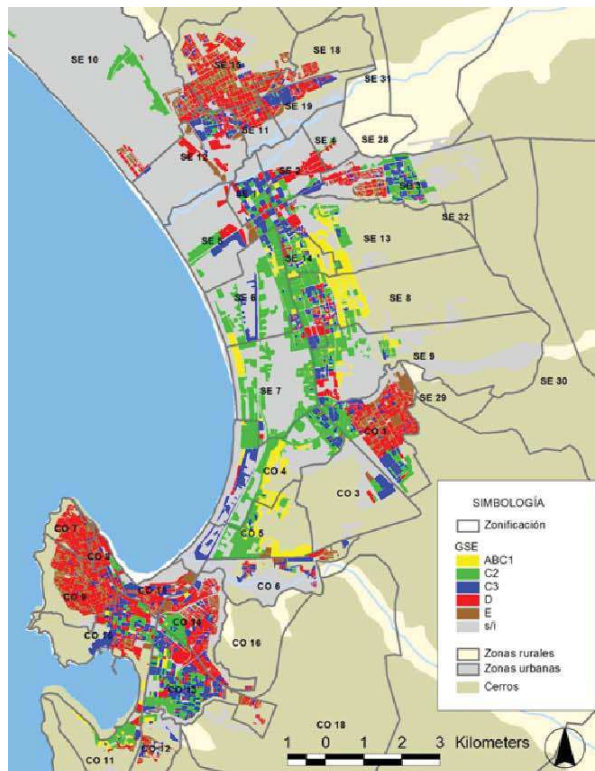
La autorización para funcionar requiere los siguientes antecedentes:

- Nombre, dirección y teléfono establecimiento
- Individualización, RUT, y domicilio del propietario y representante Legal en su caso
- Documentos que acrediten el dominio del inmueble
- Plano del local indicando la distribución de las camas en los dormitorios.
- La calidad del inmueble donde esté ubicado el establecimiento deberán cumplir con toda la ordenanza general de construcciones y urbanización
- Acreditar que cumple con los requisitos de prevención y protección contra incendios que establece el reglamento sobre condiciones sanitarias y ambientales básicas de los lugares de trabajo.
- Identificación del director técnico responsable con copia del certificado de título, carta de aceptación del cargo y horario en que se encontrará en el establecimiento.
- Planta del personal con que funcionará el establecimiento con su horario contratado y sistema de turnos. Una vez que entre en función, deberá enviar al Servicio de Salud la nómina del personal que labora ahí.
- Reglamento interno del establecimiento, que deberá incluir un formulario de contrato a celebrarse entre el establecimiento y el residente o su representante, en el que se estipule los derechos y deberes de ambas partes y las causales de exclusión del residente.
- Plan de evacuación ante emergencias
- Con estos antecedentes el servicio de salud dicta una resolución.

La autorización sanitaria es uno de los requisitos exigidos por la Municipalidad previo al otorgamiento de la patente correspondiente.

ANEXO N° 10: Mapa socioeconómico ciudad La Serena – Coquimbo

Comuna	Zona	Nombre Zona	Viviendas	Población
La Serena	SE 1	Centro La Serena	740	2.152
La Serena	SE 2	Mercado	1.192	4.846
La Serena	SE 3	La Florida - Antena	7.274	24.553
La Serena	SE 4	Alfarfares	69	231
La Serena	SE 5	Francisco de Aguirre	1.863	4.738
La Serena	SE 6	Av. del Mar Norte	1.851	3.865
La Serena	SE 7	Av. del Mar Sur	3.475	7.558
La Serena	SE 8	La Pampa	5.724	18.532
La Serena	SE 9	4 Esquinas	3.970	11.417
La Serena	SE 10	Serena Norte	2.317	8.390
La Serena	SE 11	Compañía Baja oriente	842	3.491
La Serena	SE 12	Compañía Baja Poninete	2.916	8.799
La Serena	SE 13	Universidad	3.056	9.223
La Serena	SE 14	Balmaceda	3.285	9.757
La Serena	SE 15	Las Compañías	14.820	51.128
La Serena	SE 18	El Olivar	2.059	7.957
La Serena	SE 19	Fundición	3.950	13.190
La Serena	SE 20	La Higuera	281	726
La Serena	SE 21	Alirante Latorre	102	107
La Serena	SE 22	Condoriaco	58	89
La Serena	SE 23	Islón	675	2.020
La Serena	SE 24	Romero	715	2.166
La Serena	SE 25	Las Rojas	964	2.834
La Serena	SE 26	Algarobito	419	1.222
La Serena	SE 27	Porvenir	724	2.139
La Serena	SE 28	Cementerio	47	187
La Serena	SE 29	Quebradas	335	979
La Serena	SE 30	Cerro Grande	749	2.337
La Serena	SE 31	El Olivar	258	656
La Serena	SE 32	La Florida Rural	169	539
La Serena	SE 33	Compañía Rural	34	139
Coquimbo	CO 1	Tierras Blancas	13.507	44.681
Coquimbo	CO 3	Pan de Azúcar	28	83
Coquimbo	CO 4	Peñuelas Norte	5.221	14.776
Coquimbo	CO 5	Peñuelas Sur	3.131	8.278
Coquimbo	CO 6	Santa Filomena	4.471	10.734
Coquimbo	CO 7	Aduana	1.714	6.579
Coquimbo	CO 8	Centro	736	2.568
Coquimbo	CO 9	Lord Cochrane	5.475	19.837
Coquimbo	CO10	Buen Pastor	3.338	10.674
Coquimbo	CO11	La Herradura Oeste	950	1.995
Coquimbo	CO12	La Herradura Este	349	956
Coquimbo	CO13	Las Rosas	10.957	30.801
Coquimbo	CO14	Estación	9.662	34.219
Coquimbo	CO15	Baquedano	1.012	3.284
Coquimbo	CO16	Estación Rural	32	42
Coquimbo	CO17	Pan de Azúcar Externo	945	3.115
Coquimbo	CO18	Las Rosas Rural	269	607
Coquimbo	CO19	La Herradura Rural	774	433
Coquimbo	CO20	Cerrillos	907	3.029
Coquimbo	CO21	El Peñón	384	799
Coquimbo	CO22	Tambillos	1.169	1.808
Coquimbo	CO23	Las Cardas	114	386
Coquimbo	CO24	Guañaqueros	2.358	1.930
Coquimbo	CO25	Tongoy	2.242	5.032
Coquimbo	CO26	Camarones	16	58
Coquimbo	CO27	El Tangué	179	332



Fuente: Atisba

ANEXO N°11: Flujos VAN

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8
Ingresos									
Ingresos por Habitaciones		\$ 1.389.219.823	\$ 1.526.615.190	\$ 1.526.615.190	\$ 1.526.615.190	\$ 1.526.615.190	\$ 1.526.615.190	\$ 1.526.615.190	\$ 1.526.615.190
Ingresos por Departamentos		\$ 2.134.098.009	\$ 2.434.332.330	\$ 2.434.332.330	\$ 2.434.332.330	\$ 2.434.332.330	\$ 2.434.332.330	\$ 2.434.332.330	\$ 2.434.332.330
Total Ingresos		\$ 3.523.317.832	\$ 3.960.947.520	\$ 3.960.947.520	\$ 3.960.947.520	\$ 3.960.947.520	\$ 3.960.947.520	\$ 3.960.947.520	\$ 3.960.947.520
Egresos									
Personal		-\$ 588.600.000	-\$ 588.600.000	-\$ 588.600.000	-\$ 588.600.000	-\$ 588.600.000	-\$ 588.600.000	-\$ 588.600.000	-\$ 588.600.000
Mantenimiento		-\$ 180.000.000	-\$ 180.000.000	-\$ 180.000.000	-\$ 180.000.000	-\$ 180.000.000	-\$ 180.000.000	-\$ 180.000.000	-\$ 180.000.000
Marketing		-\$ 36.000.000	-\$ 36.000.000	-\$ 36.000.000	-\$ 36.000.000	-\$ 36.000.000	-\$ 36.000.000	-\$ 36.000.000	-\$ 36.000.000
Costos Fijos		-\$ 540.000.000	-\$ 540.000.000	-\$ 540.000.000	-\$ 540.000.000	-\$ 540.000.000	-\$ 540.000.000	-\$ 540.000.000	-\$ 540.000.000
Depreciación		-\$ 107.568.000	-\$ 107.568.000	-\$ 107.568.000	-\$ 107.568.000	-\$ 107.568.000	-\$ 107.568.000	-\$ 107.568.000	-\$ 107.568.000
Total Egresos		-\$ 1.452.168.000	-\$ 1.452.168.000	-\$ 1.452.168.000	-\$ 1.452.168.000	-\$ 1.452.168.000	-\$ 1.452.168.000	-\$ 1.452.168.000	-\$ 1.452.168.000
Utilidad antes de impuesto		\$ 2.071.149.832	\$ 2.508.779.520	\$ 2.508.779.520	\$ 2.508.779.520	\$ 2.508.779.520	\$ 2.508.779.520	\$ 2.508.779.520	\$ 2.508.779.520
Impuesto (17%)		\$ 352.095.471	\$ 426.492.518	\$ 426.492.518	\$ 426.492.518	\$ 426.492.518	\$ 426.492.518	\$ 426.492.518	\$ 426.492.518
Utilidad después de impuesto		\$ 1.719.054.361	\$ 2.082.287.002	\$ 2.082.287.002	\$ 2.082.287.002	\$ 2.082.287.002	\$ 2.082.287.002	\$ 2.082.287.002	\$ 2.082.287.002
Depreciación		\$ 107.568.000	\$ 107.568.000	\$ 107.568.000	\$ 107.568.000	\$ 107.568.000	\$ 107.568.000	\$ 107.568.000	\$ 107.568.000
Inversión									
Terreno		-\$ 3.173.571.668							
Construcción		-\$ 4.261.500.000							
Equipamiento		-\$ 900.000.000							
Marketing		-\$ 150.000.000							
Otros		-\$ 100.000.000							
Flujo Neto		-\$ 8.585.071.668	\$ 2.189.855.002	\$ 2.189.855.002	\$ 2.189.855.002	\$ 2.189.855.002	\$ 2.189.855.002	\$ 2.189.855.002	\$ 2.189.855.002

Tasa de Descuento	14,3%
VAN	\$ 2.088.530.428,72
TIR	21%
PRC	4,1 años