



GOLDEN RESIDENCES

Parte I

**PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN**

Alumno: Julio Sepúlveda Díaz

Profesor Guía: Claudio Dufeu Senociain

Santiago, Octubre 2021

Índice

Resumen Ejecutivo	1
I. Oportunidad de negocio	3
II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes	5
2.1 Industria:	5
2.2 Competidores.....	9
2.3 Clientes	12
III. Descripción de la empresa y propuesta de valor	17
3.1 Modelo de negocios	17
3.2 Descripción de la empresa.....	20
3.3 Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global.	21
3.4 RSE y sustentabilidad.....	23
IV. Plan de Marketing.....	24
4.1 Objetivos de marketing.....	24
4.2 Estrategia de segmentación	25
4.3 Estrategia de producto/servicio	27
4.4 Estrategia de Precio.....	29
4.5 Estrategia de Distribución	30
4.6 Estrategia de Comunicación y ventas.....	30
4.7 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual	32
4.8 Presupuesto de Marketing	33
V. Plan de Operaciones.....	34
5.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones	34
5.2. Flujo de operaciones.....	35
5.3. Plan de desarrollo e implementación	35
5.4. Dotación	35
5.5. Constitución legal de la sociedad.....	35
VI. Equipo del proyecto.....	36
6.1 Equipo gestor	36
6.2 Estructura organizacional.....	36

6.3 Incentivos y compensaciones.....	37
VII. Plan Financiero.....	38
7.1 Introducción.....	38
7.2 Negocio operativo: principales componentes.....	38
7.2.1 Ingresos del Operador.....	38
7.2.2 Egresos del Operador.....	38
7.2.3 Políticas del Operador.....	38
7.3 Evaluación Económica del negocio operativo.....	39
7.4 Evaluación Económica de la Inversión Inmobiliaria.....	39
VIII. Riesgos.....	41
IX. Propuesta a Inversionistas.....	42
X. Conclusiones.....	43
BIBLIOGRAFÍA.....	44
ANEXOS.....	49
Anexo N° 1: Proyección de la población chilena al 2035.....	49
Anexo N° 2: Adultos mayores, un activo para Chile.....	49
Anexo N° 3: Encuesta a potenciales usuarios. Principales resultados.....	50
Anexo N° 4: Encuesta a potenciales familiares. Principales resultados.....	51
Anexo N° 5: Análisis de Entorno PESTAL.....	52
Anexo N° 6: Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	58
Anexo N° 7: Oferta de residencias y camas disponibles en el sector oriente de la Región Metropolitana.....	62
Anexo N° 8: Tipo de residencias y características.....	63
Anexo N° 9: Oferta de servicios del proyecto.....	65
Anexo N° 10: Modelo CANVAS.....	66
Anexo N° 11: Estimación del Mercado Potencial y Mercado Objetivo.....	67
Anexo N° 12: Tasas anuales de ocupación.....	68
Anexo N° 13: Procesos clave para el negocio.....	68
Anexo N° 14: proceso de inscripción de propiedad industrial.....	69
Anexo N° 15: Carta Gantt.....	70

Anexo N° 16: Dotación de personal	71
Anexo N° 17: Descripciones de Cargos por Área	72
Anexo N° 18: Funciones estratégicas complementarias a la estructura organizacional: 76	
Anexo N° 19: Tabla de Remuneraciones Mensuales – Golden Residences.....	78
Anexo N° 20: Costo de terreno y construcción.....	79
Anexo N° 21: Detalle de Inversión en Equipamiento.....	81
Anexo N° 22: Otros costos de funcionamiento del operador.....	85
Anexo N° 23: Costo Anual Planilla de Remuneraciones.....	88
Anexo N° 24: Flujo Inversiones Inmobiliarias	88
Anexo N° 25: Cálculo de la tasa de costo patrimonial (K_e).....	89
Anexo N° 26: Sensibilizaciones del cap rate.....	89

Resumen Ejecutivo

Golden Residences, es un proyecto de negocio orientado al mercado de residencias para adultos mayores, con un formato tipo hotelería y con foco en clientes que encuentran en condiciones de autovalencia física y mental, que poseen además un respaldo económico individual o familiar suficiente como para poder contratar este tipo de servicios, a niveles de precios superiores a los hogares de ancianos tradicionales.

El mercado al que se ingresa, se encuentra en un nivel de desarrollo intermedio, con una oferta que muestra señales de crecimiento principalmente en los niveles de servicio de medio y alto estándar, cuya causa principal es la favorable situación económica de una proporción importante y cada vez más alta de adultos mayores que no buscan sólo servicios de cuidado y custodia, sino también oportunidades para disfrutar sus vidas, sobre todo por sus características de autovalentes.

Tres aspectos principales apoyan el desarrollo de este proyecto. Por una parte, el crecimiento de la población chilena de mayor edad, que sigue la tendencia mundial en los últimos 20 años. En 2019, 2.26 millones pertenecían a este grupo etario y se espera que para 2035 crezca en un 77% alcanzando los 4 millones de personas aproximadamente. El crecimiento en la Región Metropolitana también ha seguido esta tendencia, esperándose que para 2035 existan 1.48 millones de personas mayores de 60 años.

En segundo lugar, los adultos mayores modernos son personas que se sienten jóvenes aún y pueden disfrutar de un estilo de vida más independiente que antes, a causa del impacto positivo de factores como: el desarrollo de la medicina, una mayor y mejor cobertura de los servicios de salud, las mejores condiciones sociales y culturales y la mejor calidad de vida de la población.

En tercer lugar, la oferta de este tipo de servicios ha tenido un crecimiento leve en los últimos veinte años, salvo en el segmento de servicios de alto estándar y precios altos focalizado en el sector oriente de Santiago, y orientado al adulto mayor dependiente, quedando poco atendido el segmento de autovalentes “jóvenes”. Además, crece con pocas opciones en el rango de precio medio.

La principal ventaja competitiva de este proyecto se fundamenta en ofrecer un servicio con una alta relación calidad-precio, a un segmento poco atendido en un mercado que cuenta un potencial de crecimiento indiscutido en los próximos años.

Para el desarrollo de este negocio, se requiere una inversión de MM\$454 a ser financiada en un 100% vía patrimonio, generando una TIR de 26,7% anual y un VAN de MM\$427 determinado con una tasa de descuento de 15,5%. En cuanto a su financiamiento, se contempla la incorporación de socios inversionistas que participen en el negocio operativo de las residencias junto a los socios fundadores. También, la participación de inversionistas inmobiliarios que financien el terreno y la construcción de los edificios donde se ubicarán las residencias.

A los inversionistas operativos, se les invita a aportar el 50% de la inversión inicial y a participar del 36% de las utilidades del negocio, obteniendo una TIR de 22% y un VAN de MM\$102. A los inversionistas inmobiliarios, se les ofrece la oportunidad de acceder al 100% de la propiedad de los edificios y a un cap rate de 5,33% lo que representa más de 100 puntos base sobre el retorno de mercado para este tipo de inversiones en las comunas del sector oriente de Santiago.

Se estima, por tanto, que esta idea de negocio encuentra una oportunidad muy favorable para ser ejecutada, entregando la posibilidad de obtener importantes beneficios económicos, tanto a sus socios fundadores como a otros potenciales inversionistas.

I. Oportunidad de negocio

Existe un nicho de mercado que se encuentra desatendido en el negocio de las residencias para adultos mayores (AM), correspondiente a un segmento del mercado que estaría dispuesto a pagar precios medios por un servicio de alto estándar y orientado a personas sin problemas de salud (autovalentes), que ningún oferente está cubriendo.

Fundamentos de la propuesta:

- **Una demanda poblacional de adultos mayores, que crece sostenidamente en los últimos años, no solo a nivel nacional, sino también a nivel global.**

De acuerdo con las proyecciones del INE, la población chilena mayor de 65 años ha pasado desde un 7,9% en 2002 a 11,8% en 2019, y se estima que llegaría al 18,9% en 2035, alcanzando a 4 millones de personas. Ver Anexo N° 1: proyección de la población chilena al 2035. Además, la esperanza de vida al nacer se estima que pasará de 81 años en la actualidad a 83 años en 2035.

- **Las condiciones de jovialidad, salud, independencia y situación económica favorable de una parte de dichos adultos mayores, quienes no requieren solo servicios de cuidado o custodia, sino oportunidades para disfrutar sus vidas.**

Los nuevos adultos mayores son personas más saludables, activas e independientes, que buscan además de protección y cuidados, mantener o mejorar su calidad de vida, autonomía, desarrollo, interacción social, experiencias y seguir contando con alternativas de entretención (Anexo N° 2: Estudio Adultos Mayores, un activo para Chile).

- **Una oferta de residencias en la región metropolitana, que no crece en cantidad, ni servicios para adultos mayores jóvenes autovalentes.**

En los últimos 10 años, se observa un estancamiento en el número y el tipo de servicios de residencias.

En 2011 existían 429 ELEM (Establecimientos de Larga Estadía para el Adulto Mayor), 48% concentrados en las siete comunas seleccionadas en el proyecto, atendían a 25 adultos mayores por residencia, principalmente enfocados en su custodia y salud (**Fuente:** Catastro de ELEM de la Región Metropolitana – SENAMA 2011).

En 2020 existen 432 ELEM, 50% concentrados en las siete comunas, con un promedio

de 27 adultos mayores por residencia (**Fuente:** SEREMI).

Además, en su mayoría sigue predominando la orientación hacia los usuarios de la cuarta edad no autovalentes, con pocas residencias que atienden a adultos mayores jóvenes autovalentes, y lo hacen con una oferta premium de precio alto.

- **Una oferta incompleta en cuanto a Precio, con extremos de precios bajos para servicios básicos y de precio alto para servicio de alta calidad, no existiendo muchas opciones en el rango de precio medio.**

Al estudiar la competencia (muestra de 38 residencias), se observó que un grupo mayoritario se enfoca en un rango de precio bajo (\$950.000 promedio mensual), entregando alojamiento, custodia y cuidados, dentro de una infraestructura básica (casas de 1 a 2 pisos remodeladas). Otro grupo ofrece servicios de alto estándar en infraestructura y servicios añadidos, en rango de precio alto (\$1.750.000 promedio mensual). Finalmente, un tercer grupo ofrece servicios a muy alto valor (\$2.150.000 promedio mensual), bajo la modalidad de comunidad de departamentos para adultos mayores autovalentes.

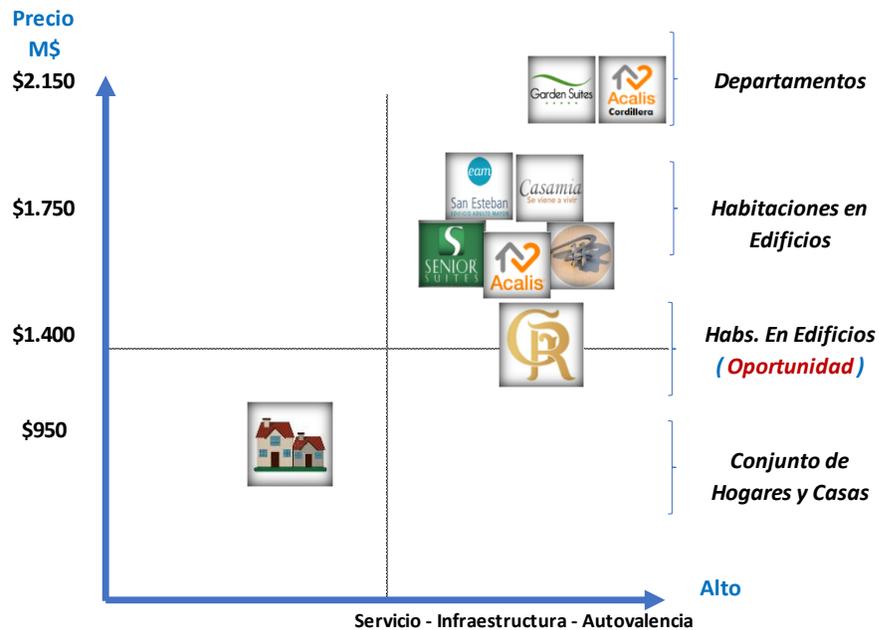
- **Existe disposición a contratar el servicio propuesto, por parte de usuarios potenciales del segmento objetivo, lo que fue testeado con una investigación (Anexo N° 3: Encuesta a potenciales usuarios. Principales resultados).**

Conclusiones más relevantes: se observó que los encuestados tienen una disposición a pagar un valor mensual por sobre el millón trescientos mil pesos, precio que casi en un 60% financiarían ellos mismos, con una preferencia geográfica para residir en las comunas de Las Condes, Providencia, La Reina y Ñuñoa, y que lo harían por interés de vivir en comunidad, conocer gente, seguridad y evitar tener que ocuparse de las actividades cotidianas que implican mantener una casa o departamento.

- **Existe disposición de familiares de potenciales usuarios, a cofinanciar el precio del servicio propuesto, en caso de que no exista capacidad de pago propia del residente (Anexo N° 4: Encuesta a potenciales familiares. Principales resultados).**

Un 72,3% de los encuestados manifestó que estaría dispuesto a contratar el servicio para un familiar adulto mayor o a colaborar en el costo. Entre las principales razones para hacerlo se identificaron aspectos de seguridad, compañía y entretenimiento.

Visualmente, este espacio de oportunidad se representa en el siguiente esquema:



II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes

2.1 Industria:

En términos generales, la **industria** en la que se inserta el proyecto comprende la globalidad de la oferta y demanda por servicio de residencias de larga estadía para adultos mayores del país, esto es, hombres y mujeres mayores de 60 años, en cualquiera de sus estados de valencia en salud y pertenecientes a la totalidad de grupos socioeconómicos existentes.

Según información del Servicio Nacional para el Adulto Mayor (SENAMA), el stock actual de oferentes que prestan este servicio es de 947 establecimientos autorizados en el país, de los cuales 15 son estatales, 165 tienen subsidio estatal, 48 no tienen subsidio ni fines de lucro y 719 son privados. Un 45% de ellos pertenece a la región metropolitana (RM).

Por el lado de la demanda, según estimaciones del INE, en 2019 aproximadamente 2.26 millones de personas componían este grupo etario (hombres 49%; mujeres 51%), residiendo un 41% en la región metropolitana.

Tendencias

Debido al envejecimiento de la población chilena, la tendencia de la industria es al alza por el lado de la demanda, pero ha crecido a un ritmo menor la oferta de residencias para los adultos mayores.

Por el lado de la demanda, de acuerdo con estimaciones del INE la población mayor de 65 años ha crecido de manera sostenida en las últimas dos décadas y se estima que en el año 2035 representaría el 18,9% de la población. Esto abre oportunidades de negocio cada vez más atractivas para el sector privado. También, obliga al gobierno a considerar estos cambios en las políticas públicas orientadas a la población adulta mayor.

Los adultos mayores no sólo aumentan, sino que lo hacen en condiciones más saludables y por ende permanecen más tiempo activos e interesados en su independencia y bienestar. Ya no sólo quieren protección y cuidados, sino además mantener o mejorar su calidad de vida, seguir desarrollándose, mantener la interacción social, la compañía, cultivar experiencias y seguir contando con alternativas de entretención (Anexo N° 2: Estudio Adultos Mayores, un activo para Chile).

Por el lado de la oferta, como se señaló anteriormente, ésta se ha incrementado levemente en los últimos 10 años, y el promedio de residentes por establecimiento se ha mantenido relativamente constante, moviéndose en un rango de 25 - 30 personas.

Sí se ha producido un cambio en el formato de oferta, introduciéndose el concepto de residencias con servicios e instalaciones de mayor amplitud y calidad a un precio premium, alejándose de los tradicionales formatos de hogar para ancianos con problemas de valencia, enfocados principalmente en el cuidado de su salud.

Etapas del ciclo de vida

Se considera que se encuentra en una etapa de crecimiento, donde cada día hay nuevos oferentes que enfrentan una demanda creciendo a mayores tasas. Si bien existe un modelo de negocios relativamente estándar, no se han agotado nuevas alternativas para ampliar o mejorar la oferta hacia los clientes y lograr mayor rentabilidad. La competencia aún no es agresiva, siendo el principal objetivo centrarse en el servicio ofrecido y captar clientes libres. Las barreras de entrada a esta industria son bajas, lo que facilita la entrada de nuevos actores, pero el negocio continúa siendo atractivo y se puede obtener una alta rentabilidad.

Nivel de fragmentación

Es alto con un gran número de oferentes y ninguno de ellos tiene aún una cuota de mercado dominante o significativa.

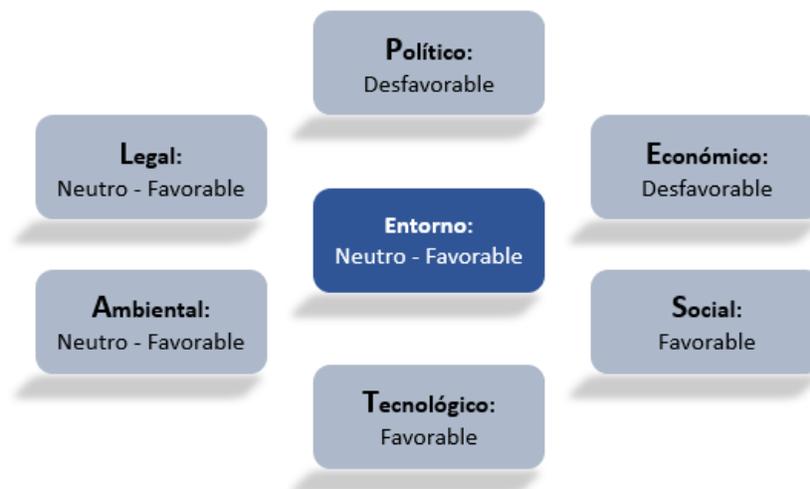
Factores críticos de éxito

Se consideran como factores críticos para ser competitivos en la industria, los siguientes:

- Ubicación atractiva de las residencias
- Infraestructura y equipamiento de calidad
- Calidad de las operaciones y del servicio al cliente
- Calidad del personal
- Publicidad y promoción acorde al mercado objetivo
- Atención permanente a cambios en necesidades

Análisis Pestal

A continuación, se presentan las conclusiones del análisis, cuyo detalle se puede revisar en Anexo N° 5, Análisis del entorno PESTAL:



En lo político, aunque los temas fundamentales están siendo abordados por el ejecutivo y otros representantes de la ciudadanía, no es claro que en el corto plazo se reduzca la agitación social, manteniéndose un ambiente de incertidumbre y de congelamiento en la toma de decisiones de la población.

En lo económico la incertidumbre en su evolución a corto y mediano plazo, así como la pérdida de fuentes de ingresos en las familias, puede postergar decisiones de gastos en

la ciudadanía o impedirlos.

En aspectos sociales, la población objetivo crece a tasas significativas, manteniendo un poder adquisitivo personal o familiar que le permite acceder al servicio propuesto, vive más tiempo, con mejor salud, más activa y ganas de disfrutar su etapa de adultez.

En cuanto a la tecnología, si bien este negocio no es intensivo en dicha variable, se puede ver favorecido por la incorporación de este tipo de herramientas en la gestión y en el servicio.

En lo ambiental, si bien no hay impacto directo de problemas medioambientales, cualquier avance en temas de descontaminación, menor costo de bienes (ej: agua) y entornos más ecológicos, mejora la calidad de vida de residentes y la comunidad en general.

El entorno legal se visualiza sin cambios previstos en el corto y mediano plazo que generen incertidumbre en los actores del mercado.

Análisis de las fuerzas competitivas de la industria

En base a la matriz de análisis de Michael Porter, se presenta un resumen del nivel de competencia del segmento de mercado de Residencias para Adultos Mayores, el que se puede revisar con más detalle en Anexo N° 6: Análisis de las cinco fuerzas de Porter.



La conclusión es que la idea de negocio se verá inmersa en un entorno competitivo de nivel **medio**, donde enfrentará un bajo poder de negociación de clientes y proveedores, quienes bajo las condiciones actuales no tienen la capacidad de afectar significativamente los precios de los servicios respectivos, como tampoco de establecer requisitos o

condiciones especiales que afecten el estándar de los servicios. Por otro lado, se observa una alta posibilidad de ingreso de nuevos competidores, al existir una demanda creciente, con capacidad de pago y disposición a utilizar las residencias. Por el lado de la oferta de nuevos sustitutos, la irrupción tecnológica y la facilidad de comunicar y conectar demanda con oferta y a bajo costo, ha hecho posible la aparición de nuevas formas de atender las necesidades buscadas en las residencias. Finalmente, aun cuando existen competidores que no capturan porciones significativas del mercado, la rivalidad entre ellos se considera baja a media, porque están en un mercado en crecimiento.

2.2 Competidores

Se investigó la oferta disponible en la región metropolitana, lo que permitió determinar que ésta alcanza a un total de 432 Residencias, con una disponibilidad de 12.461 camas y un promedio de ellas de 29 por Residencia (fuente SEREMI, diciembre 2020).

En particular, siete de las comunas del sector nororiente y suroriente de la Región Metropolitana (zona escogida para la realización del proyecto de negocio) concentran el 47% de la oferta de camas, distribuidas en 216 residencias, encontrándose la mayor cantidad de ellas en Las Condes, Ñuñoa y Providencia (ver Anexo N° 7: Oferta de residencias y camas disponibles en el sector oriente de la Región Metropolitana).

Para llegar a comprender a los competidores, en cuanto a: características de sus instalaciones, tipos de servicios, clientes (edad, nivel de valencia, preferencias, otras), tasas de ocupación y rangos de precios, se estudiaron 38 residencias equivalentes al 18% de las existentes en las siete comunas elegidas. Los métodos utilizados fueron análisis de sitios web, entrevistas telefónicas con ejecutivos comerciales o administración, y visitas presenciales.

Se concluyó que existen actualmente tres tipos de oferentes según se describen en la página siguiente, siendo el tipo 2 categorizado como competidor directo para el proyecto. Los otros oferentes tales como casas de acogida y los departamentos premium, se consideran indirectos ya sea por su infraestructura o equipamiento, el segmento etario atendido, el nivel de valencia de sus residentes, el foco principal de sus servicios o el canon de arriendo, lo que los diferencia del formato de residencia definido en este plan de negocio (ver Anexo N° 8: Tipos de residencias y sus características).

Tipo 1: Casas remodeladas o nuevas de hasta dos pisos, con máximo de 15-25 residentes.

De infraestructura y equipamiento simple, ofrecen principalmente habitaciones individuales y compartidas con calefacción, pueden ser amobladas a gusto del residente, cuentan con televisión por cable y baño compartido como norma general. Sus áreas comunes se encuentran acotadas a un comedor, sala de estar multiuso, terrazas, jardines y pocos estacionamientos de visitas. Sus servicios responden a necesidades de cuidado de salud, seguridad y esparcimiento, proporcionando una nutrición balanceada, atención semanal de enfermería, terapia ocupacional y apoyo en actividades cotidianas. Sus residentes en promedio se encuentran sobre 85-90 años y, en cuanto a valencia, presentan algún tipo de dependencia desde leve, moderada a severa. Su precio medio varía entre \$900.000 - \$1.000.000, correspondiendo a la categoría de precios bajos del estudio.

Tipo 2: Edificios con servicios e instalaciones premium, de tres a siete pisos, con un número aproximado de entre 50 a 200 residentes.

De infraestructura y equipamiento tipo hotelería, ofrecen principalmente habitaciones individuales las que pueden ser amobladas a gusto del residente, cuentan con televisión por cable, internet y baño individual como norma general. Sus áreas comunes, eventualmente, incorporan mayor nivel de servicios, tales como, bibliotecas, salas multimedia, salas de estar, salas de juegos, capilla, gimnasios kinesiológicos, amplios jardines y estacionamientos para residentes y visitas. Sus servicios responden a necesidades de cuidado de salud, seguridad y esparcimiento, donde este último cobra una relevancia más alta. Sus residentes en promedio se encuentran sobre los 80-85 años, existiendo también autovalentes, aunque en una proporción no mayor a 1/3. Su precio medio está en \$1.750.000 aproximadamente, correspondiendo a la categoría de precios altos del estudio.

Tipo 3: Condominio de departamentos premium, para adultos mayores autovalentes que buscan independencia y comodidad. Número aproximado de 75 a 100 residentes.

Su concepto de servicio y su nivel de precios lo distancia como competidor directo. Ofrece

un modelo de condominio privado, en un ambiente familiar, lleno de comodidades, actividades y vida social. Considera servicios de alimentación, biblioteca, oratorio, mucama, lavandería, salones multiuso y una gama de actividades recreativas como cumpleaños, cine, bingos, talleres, charlas, otros. Sus residentes en promedio son adultos mayores jóvenes que no requieren cuidados, que dejan de utilizar el servicio cuando entran en algún grado de condición de dependencia. Su precio medio se encuentra en torno a \$2.150.000, correspondiendo a la categoría de precios muy altos del estudio.

Un resumen con los tipos de residencias identificados en la muestra, cantidad por comunas, y costos mensuales mínimos, máximos y promedio, se presenta en el cuadro 1, lo que ayudará a fundamentar en las secciones siguientes, el valor de precio medio propuesto para el servicio:

Cuadro 1: Cantidad, ubicación y precios de la muestra de residencias estudiadas

Formato	Pisos	Comuna	Cantidad	Precio Min	Precio Máx.	Precio medio	Rango
Casas	01 a 02	Las Condes	6	\$ 750.000	\$2.153.500	\$ 1.169.875	---> Bajo
		Providencia	9	\$ 450.000	\$1.350.000	\$ 930.556	
		Ñuñoa	3	\$ 650.000	\$ 950.000	\$ 833.333	
		Macul	3	\$ 600.000	\$1.600.000	\$ 966.667	
		La Florida	2	\$ 400.000	\$ 700.000	\$ 550.000	
		Subtotal	23	\$ 400.000	\$2.153.500	\$ 951.924	
Edificios	03 a 07	Las Condes	5	\$1.025.000	\$2.476.525	\$ 1.774.353	---> Alto
		Providencia	3	\$1.127.500	\$3.100.000	\$ 1.840.833	
		Ñuñoa	4	\$1.230.000	\$2.242.500	\$ 1.695.625	
		La Florida	1	\$1.230.000	\$1.840.000	\$ 1.535.000	
		Subtotal	13	\$1.127.500	\$3.100.000	\$ 1.747.059	
Dptos.	03	Las Condes	2	\$1.550.000	\$2.787.750	\$ 2.147.813	---> Muy Alto
		Subtotal	2	\$1.550.000	\$2.787.750	\$ 2.147.813	
		TOTAL	38	\$ 450.000	\$3.100.000	\$ 1.286.885	

Fuente: Elaboración propia. Precios incluyen IVA.

Adicionalmente, un resumen de la competitividad de Golden Residences, con los

competidores actuales, es la siguiente:

	 	 		
	Deptos.	Edificios	Edificios	Casas
<u>Nivel de Precio</u>				
Promedio	\$2.150.000	\$1.750.000	\$1.395.000	\$950.000
<u>Infraestructura</u>				
Habitaciones tipo	Hotelería	Hotelería	Hotelería	Hogar
Áreas Comunes	Desarrolladas	Desarrolladas	Desarrolladas	Básicas
Estacionamientos	Residentes	Residentes	Residentes	Visitas
<u>Residentes</u>				
Grupo etáreo	Tercera edad	Cuarta edad moyormente	Tercera edad	Cuarta edad
Autovalentes	Foco	Menor porcentaje	Foco	Menor porcentaje
Cantidad	75 - 100	50 - 200	40 - 50	15 - 25
<u>Servicios</u>				
Cuidados de salud	Baja profundidad	Alta profundidad	Baja profundidad	Mediana profundidad
Alianzas	Desarrolladas	Desarrolladas	Media	Pocas
Vida Social	Alta	Alta	Media	Baja
Seguridad recinto	Alta	Alta	Alta	Media

2.3 Clientes

Distintos estudios en los últimos 5 años, realizados por instituciones de investigación de mercados y de estudios como (Adimark, Nielsen, Centro de Estudios Públicos UC, otros) permiten conocer al grupo etario general y al segmento objetivo, en cuanto a estilos de vida, gustos, necesidades, preocupaciones, así como otros antecedentes relevantes y útiles.

La distinción que se puede observar en la literatura reciente, entre tres principales subgrupos de adultos mayores es la siguiente:

- Los de 60 a 72 años, mitad superior de la generación baby boomer (53-72 años), muchos de ellos aun trabajando y con mayor actividad, capacidad de pago y perspectivas que sus pares de mayor edad.
- Los de 73 a 80 años, corresponden a la etapa temprana de los golden seniors, personas que han dejado de trabajar pero que aún gozan de buena salud, y que se dedican más a disfrutar de sus vidas.
- Golden Seniors de 81 años y más, denominados también como personas de la

cuarta edad, su salud física y mental comienza a mostrar señales de debilitamiento, y en general pasan a ser cuidados por sus familias o instituciones.

Cómo son los adultos mayores en la actualidad

En general enfrentan la vida con la misma alegría, optimismo, amabilidad, generosidad y sociabilidad que la población en edad activa. Son mucho más participantes del mundo político, votan más y se identifican más con sectores y partidos. Se preocupan más por temas país relacionados con la salud y las drogas. Se vincula menos con la educación y la violencia. Usan más los medios de información y comunicación tradicionales, pero los medios digitales van aumentando en penetración de uso. Usan cada día más las redes sociales. Los entornos juegan un papel relevante en su vida. Generan mucha más identificación con el barrio, la comuna o ciudad donde viven. Privilegian los lugares tranquilos y lejos del ruido, cerca de la familia, y se vuelve más relevante para ellos que estén cerca de plazas o parques, del comercio y con vida de barrio. Se vuelve menos relevante para ellos el acceso al transporte y a las zonas de concentración laboral.

Entre las actividades de distracción, en orden de preferencia están: ver televisión, conversar por teléfono, hacer manualidades, salir a caminar o de paseo, visitar a familiares en sus casas, cocinar como hobby y realizar actividades al aire libre.

Qué distingue a los adultos mayores jóvenes de los de mayor edad

- Los más jóvenes:

- Asisten con mayor frecuencia a restaurantes, cafeterías, cine, pubs o bares.
- Están más interesados en el deporte en general.
- Muestran más afición por los autos y los vehículos motorizados.
- Se interesan más por la ciencia, la innovación, la tecnología y usan más internet.
- Más preocupados por temas de política y gobierno.
- Realizan menos actividades domésticas como planchar, limpiar, lavar
- Están más inclinados hacia la exploración, la aventura, lo outdoor.
- Ahorran principalmente para viajar y darse gustos.
- El auto es importante en sus actividades y se preocupan de su mantención.
- Están más bancarizados.

- Ven menos televisión abierta y leen más el diario físico o vía web (ej: EMOL)

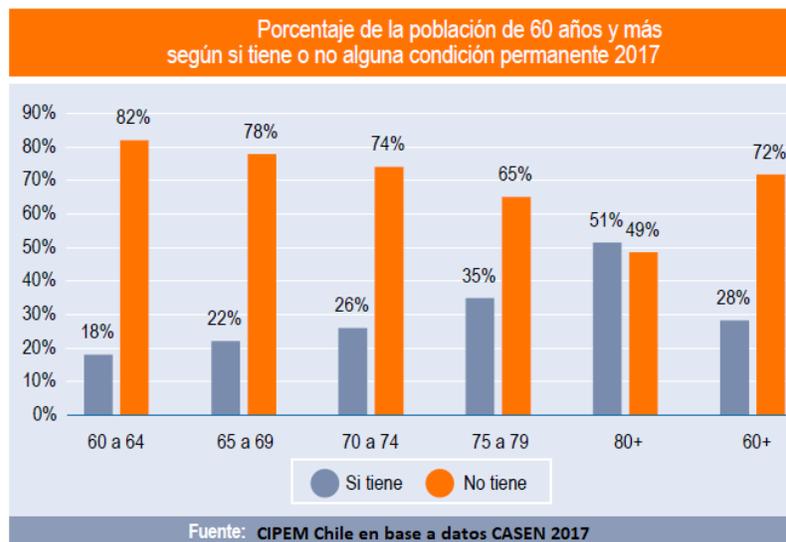
Y cómo es el perfil de salud del grupo objetivo, con relación a los mayores de 80 años

De acuerdo con el estudio “Generación Silenciosa, una mirada a los adultos mayores en Chile (2019)”, realizado por el Centro de Conocimiento e Investigación en Personas Mayores (CIPEM Chile), en su Capítulo IV Salud y Personas Mayores, se expone la diferencia que se manifiesta entre la población más joven de adultos mayores con condiciones de salud mucho más favorables que aquellos que avanzan por sobre el límite de los 80 años.

En particular se destacan los resultados de tres variables de medición:

- Condiciones permanentes como ceguera, sordera, dificultad mental o intelectual, dificultad psiquiátrica, mudez y dificultad física y/o de movilidad.

Se obtuvo que el 72% de la población total de adultos mayores no presenta ninguna de las condiciones mencionadas. Sin embargo, al analizarlo por grupo de edad, a partir de los 80 años el 51% dice presentar alguna de ellas como se muestra a continuación:



- Limitaciones o grado de dificultad motrices, cognitivas o sensoriales que, de no ser atendidas a tiempo, transforman al adulto mayor en vulnerable o discapacitado.

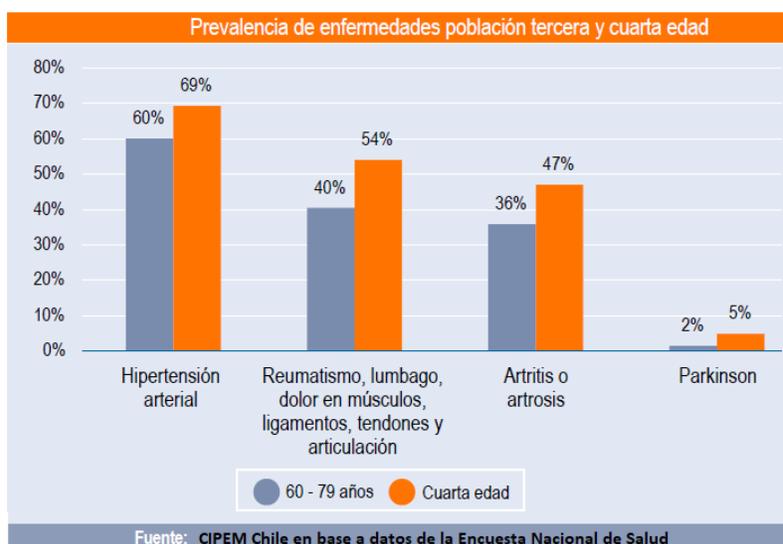
El estudio indica que las condiciones desfavorables se duplican cuando se compara a los menores de 80 años con aquellos en cuarta edad, según se presenta en el siguiente cuadro:

Principales dificultades de la población mayor en Chile. 2017			
	60 - 79 años	Cuarta edad	Personas mayores
Dificultad para caminar 1 cuadra	22,5%	45,1%	25,8%
Dificultad para caminar 8 cuadras	35,9%	64,3%	40,0%
Dificultad para subir 2 o más pisos por escaleras sin descansar	36,9%	64,7%	41,0%
Dificultad para subirse y desplazarse en una micro, metro o tren	24,7%	52,0%	28,7%
Dificultad para caminar para caminar de un lado a otro de una habitación	9,28%	22,12%	11,3%
Dificultad para bañarse en tina o ducha	8,6%	22,9%	10,7%
Dificultad al comer, por ejemplo, cortar su comida	4,6%	11,5%	5,7%
Dificultad al acostarse y levantarse de la cama	12,9%	17,6%	13,6%
Dificultad para usar el inodoro	7,9%	13,4%	8,7%
Dificultad para vestirse, incluyendo zapatos y calcetines	12,9%	24,3%	14,6%
Usa equipos: bastón, caminador, silla de ruedas u otro	7,5%	40,6%	12,4%

Fuente: CIPEM Chile en base a datos ENCAVIDAM 2017

- Prevalencia de enfermedades invalidantes como Parkinson, artrosis, hipertensión entre otras.

La existencia de enfermedades juega un rol fundamental al entender el estado de salud del adulto mayor. El estudio proporciona las siguientes conclusiones:



Como se puede apreciar en este estudio, todos los adultos mayores tienen probabilidad de adquirir alguna de las enfermedades que se mencionan, sin embargo el grupo etario de 70 a 79 años presenta entre 65% y 74% de probabilidad de no tener alguna de las condiciones de salud permanentes que se mencionan (movilidad, ceguera, sordera, dificultad mental entre otras)

Adicionalmente, a los clientes se les solicitará un informe médico con un diagnóstico detallado de su estado de salud, el que representará un respaldo del nivel de autovalencia con que se presenta a firmar el contrato como usuario de la residencia. Finalmente, la empresa se reserva el derecho de aceptar solo a los usuarios que presenten las mejores condiciones de salud y autovalencia, como una estrategia que busca minimizar el riesgo de enfermedades graves y/o de muerte en los residentes.

Perfil del cliente objetivo

Son personas mayores jóvenes, de entre 70 y 79 años, autovalentes, que pueden o no tener una ocupación actualmente, con nivel educacional técnico o profesional y un estándar económico medio a medio-alto dentro de los de su rango de edad.

Les gusta vivir en el sector oriente de Santiago.

Entre sus intereses y actividades están la vida saludable, les gustan las actividades sociales como salir a comer, ir al cine, eventos culturales o deportivos y no quieren ocupar su tiempo en aspectos domésticos o cotidianos (pago de cuentas, limpieza, mantención y tareas del hogar, entre otros). Quieren seguir aprendiendo, tomando cursos o talleres temáticos. Practican ejercicio adecuado a sus capacidades, conducen su vehículo, van al mall, etc. Disfrutan la música y la lectura, internet y las redes sociales no son su medio principal de información y comunicación, pero pueden moverse con comodidad en aplicaciones como whatsapp, facebook e instagram.

Dentro de sus actitudes y opiniones se identifica su inclinación a disfrutar la vida y buscar alejarse de situaciones de estrés. Valoran su independencia, pero no prefieren el aislamiento ni la soledad, cultivan las relaciones con su entorno familiar, son informados y les gusta opinar en temas sociales, políticos, religiosos u otros, pero en un ambiente de tolerancia y respeto.

III. Descripción de la empresa y propuesta de valor

3.1 Modelo de negocios

Propuesta de valor

Este proyecto pretende ofrecer un servicio que genere una óptima relación calidad-precio, entregando al usuario adulto mayor “joven”, autovalente, servicios de alto nivel, con características de hotelería, en una línea de precio medio. Adicionalmente se ofrece al usuario la posibilidad de vivir en un lugar dotado de una infraestructura moderna, bien ubicada y segura, con amplias habitaciones, baño privado, estacionamientos para residentes y visitas, así como áreas comunes de libre acceso para el residente y visitas (comedor, cafetería, sala de estar, sala de juegos, sector multimedia), además de gimnasio.

La propuesta de este proyecto no está disponible en el mercado actualmente y como se muestra en el cuadro siguiente, presenta importantes atributos cuya valoración diferencia a la empresa de los principales competidores del mercado, garantizando el cumplimiento de la oferta de valor:

Residencias	Atributos (*)						
	Ubicación	Infraestructura	Seguridad	Servicios	Estacionamiento usuarios	Atención Autovalentes	Precio
- Golden Residences	★★★★	★★★★★	★★★★★	★★★★	★★★★★	★★★★★	★★★
- Villa Soleares	★★★★★	★★★★★	★★★★★	★★★★★	★★	★	★
- Acalis Cordillera	★★★★★	★★★★★	★★★★★	★★★★★	★★★★★	★★★★★	★
- Acalis (distinto a cordillera)	★★★★★	★★★★★	★★★★★	★★★★★	★★	★★	★★
- Senior Suite	★★★★★	★★★★★	★★★★★	★★★★★	★★	★★★	★★
- Garden Suite	★★★★★	★★★★★	★★★★★	★★★★★	★★★★★	★★★★★	★★
- Casa Reposo la Alcaldesa	★★★★	★★★	★★★	★★★★	★★	★	★★★
- Casa Reposo Paulina	★★★★	★★★	★★★	★★★★	★★	★	★★★
- Residencia Helsby	★★★★	★★★	★★★	★★★	★	★★	★★★★
- San Esteban	★★★★★	★★★★	★★★★	★★★★	★★	★★	★★★★
- Residencia Ramdas	★★★★	★★★	★★★	★★★	★★	★	★★★★
- First Quality	★★★★	★★★	★★★	★★★★	★	★	★★★★★
- Casa Senior	★★★★	★★★	★★★	★★★	★	★★	★★★★
- Los Nonnos	★★★★	★★★	★★★★	★★★★	★	★★	★★★★

(*): en la valoración de atributos se asignan valores (estrellas) de 1 a 5, donde 1 es representa una baja valoración y 5 una muy alta valoración.

En el cuadro de valoración de atributos se observa cómo la empresa Golden Residences se aproxima, aunque sin destacarse, al nivel de máxima valoración que tienen los principales operadores del mercado en el sector oriente de Santiago, en los atributos de Ubicación, Infraestructura y Seguridad, no obstante, se diferencia y destaca en atributos como disponibilidad de estacionamiento para los todos usuarios, en la focalización a adultos mayores autovalentes y en el precio.

Este proyecto considera los siguientes elementos.

¿QUÉ?

El servicio que se va a ofrecer consiste en prestaciones de alto estándar, orientados a un segmento del mercado que siente la necesidad de vivir una experiencia superior, pero que no ha podido satisfacer porque el precio cobrado por las residencias que ofrecen un servicio similar es muy elevado. Entonces surge este proyecto que pretende llegar a ese nicho de mercado y satisfacer sus necesidades a un precio asequible.

El servicio ofrecido consiste en las siguientes prestaciones generales, las que se pueden conocer en detalle en el Anexo N° 9: Oferta de servicios del proyecto.

- Alojamiento
- Alimentación
- Seguridad
- Aseo y Mucama
- Copago de 50% en asistencia médica (ejemplo: HELP)
- Estacionamiento
- Otros

¿A QUIÉNES?

El servicio ofrecido está orientado a Adultos Mayores “Jóvenes”, autovalentes, entre 70 y 79 años, sin despreciar los bordes, principalmente del grupo socioeconómico C1, que necesitan y/o quieren vivir en una residencia de infraestructura moderna, bien ubicada en alguna de las comunas del sector nororiente y/o sur oriente de la región metropolitana; y que además ofrezca servicios de alto estándar a precios de nivel medio.

Estos clientes-usuarios valoran aspectos como:

- Infraestructura
- Presencia de profesionales/técnicos capacitados
- Pieza individual con baño privado
- Cercanía al hogar
- Espacios verdes
- Precio

¿CÓMO?

Mediante una estrategia enfocada en la optimización de la relación calidad-precio del servicio ofrecido, abordando segmentos específicos de la población de Adultos Mayores, definidos en el punto anterior.

Para este efecto se dispondrá de edificios con características adecuadas para ser habitado por Adultos Mayores, que incorporen todos los adelantos tecnológicos necesarios para que los residentes puedan desarrollar una vida agradable, sana, tranquila, segura, que contribuya a su bienestar físico y mental promoviendo un estado de salud positivo, con facilidades para comunicarse con sus familiares, amigos y en general con cualquier persona que deseen.

Para estos efectos se dará a conocer el proyecto y se realizarán acciones de marketing haciendo uso de la tecnología disponible como, por ejemplo, redes sociales, desarrollo de plataforma WEB, aplicación móvil, avisos publicitarios, sala de ventas, convenios con las Cajas de Compensación para que a través de sus páginas WEB envíen información publicitaria y avisos promocionales a sus afiliados.

La relación contractual se materializa con contratos de plazo indefinido o a plazo fijo, donde cualquiera de las partes puede ponerle término, en todo momento, dando aviso formal a la contraparte.

¿DÓNDE?

El proyecto está diseñado para ser ubicado inicialmente en zonas residenciales de alguna de las siete comunas definidas como foco geográfico estratégico (Las Condes, Providencia, Ñuñoa, La Reina, Peñalolén, La Florida y Macul), y posteriormente, en la

medida que se decida escalar el negocio, se evaluará la factibilidad técnico-económica de continuar en la misma comuna o ampliarse a otra.

En el modelo de negocios CANVAS se puede revisar con detalle la propuesta de valor del proyecto (Anexo N° 10: Modelo CANVAS)

3.2 Descripción de la empresa

A continuación, se explican los siguientes elementos:

Visión

Ser reconocidos y valorados como referentes por la comunidad, por la experiencia y conocimiento en la entrega de servicios de calidad y seguridad a sus residentes, favoreciendo su bienestar, su desarrollo, su integración social y familiar.

Misión

Proveer estadias placenteras y seguras a residentes adultos mayores activos y autovalentes del sector oriente de Santiago, en conjunto con servicios que favorezcan el desarrollo de una óptima calidad de vida, ofreciendo instalaciones y servicios para su confort, descanso, convivencia social, desarrollo personal y cercanía con sus familias.

Valores institucionales

Orientación al servicio, transparencia, empatía, respeto, calidez y compromiso.

Objetivos específicos

- Brindar espacios confortables, donde los residentes encuentren un ambiente familiar y experimenten la sensación de que se desenvuelven en su medio habitual.
- Entregar una atención integral, que favorezca el desarrollo positivo de los residentes en diferentes ámbitos, tales como, físicos, psíquicos y sociales de entre otros.
- Ayudar al olvido de las obligaciones cotidianas de la vida, como pagos de luz, agua, gas, gastos comunes, mantenciones de viviendas.
- Apoyar al residente en la realización de sus anhelos de disfrutar la vida.

Atributos distintivos

- Servicios de tipo hotelería, valorados por su relación de calidad-precio.
- Comodidad de los ambientes privados y zonas compartidas para residentes y sus familias.
- Infraestructura con instalaciones para actividades sociales, de esparcimiento y salud (gimnasio, salas de juegos, quinchos, zonas multimedia, otras).
- Equipamiento moderno y en óptimas condiciones de funcionamiento.
- Gestión profesional, responsable de la administración de la empresa.
- Orientación al servicio de todo el personal que atiende.
- Ambiente familiar, donde se promueve el respeto, confianza, empatía y transparencia.
- Seguridad permanente de sus recintos.

Factores diferenciadores

Calidad de servicio: como elemento central de la propuesta de valor, que contribuye significativamente a la satisfacción y lealtad de los clientes, a mantener ingresos estables o con potencial de crecimiento, a disminuir los costos de reposición de clientes, a mantener una buena imagen y reputación en el mercado.

Alianzas estratégicas: con distintas instituciones (educación, salud, turismo, deportes) que ayuden a la empresa a brindar una experiencia de vida placentera a los residentes, que los motive a permanecer contratando el servicio y posiblemente a la difusión o promoción a otros potenciales clientes.

Ubicación: en sectores de fácil acceso y con los principales servicios que los clientes requieren a distancias relativamente cortas, como por ejemplo centros de salud, parques o entornos naturales, centros comerciales o zonas de restaurantes y esparcimiento.

3.3 Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global.

En la etapa inicial se contempla la construcción de un edificio de tres pisos con 40 habitaciones, de las cuales 30 tendrán 15 m² y 10 llegarán a los 21 m², cada una con baño privado, además de un nivel subterráneo para 40 estacionamientos, emplazado en

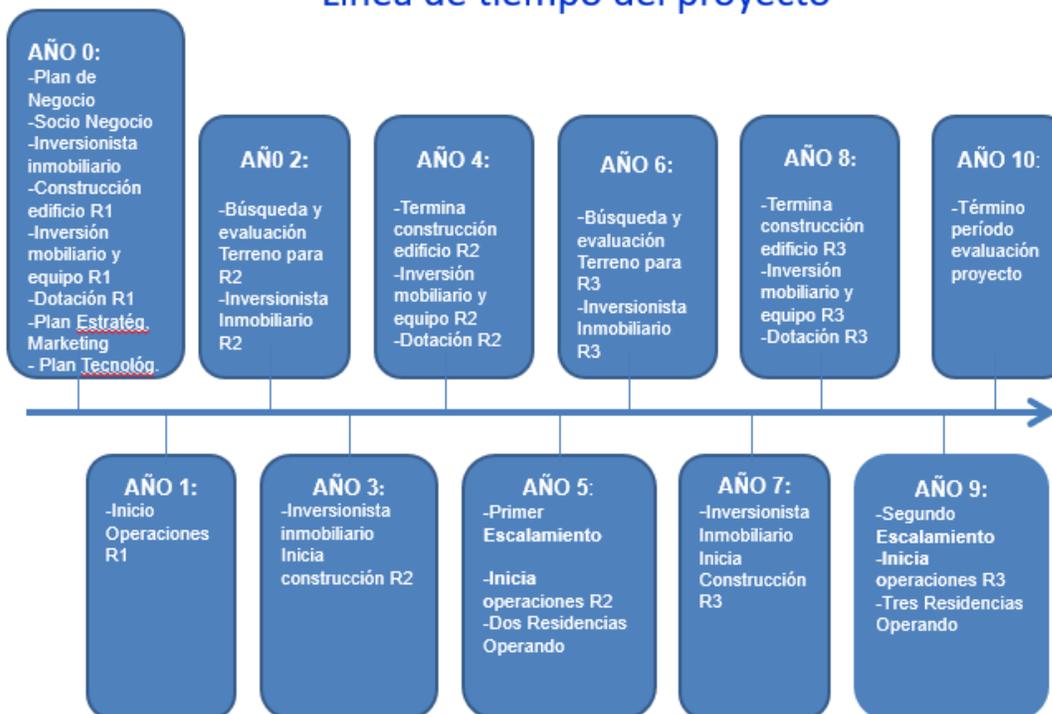
un terreno de 800 m2 aproximadamente. Se estima un tiempo de construcción de 24 meses.

En el mediano y largo plazo el proyecto considera dos etapas de escalamiento, la primera en el año cinco y la segunda en el año nueve, cada una con niveles de inversión similares a la residencia original y, en ambos casos, se debe evaluar la factibilidad técnico-económica de llevarlos a cabo.

La proyección anterior se sustenta en las estimaciones de crecimiento de la demanda por este tipo de servicios, la que está directamente relacionada con la tasa de envejecimiento de la población nacional y particularmente la de las comunas del sector oriente de la región metropolitana, que representan el foco estratégico de negocios para este proyecto, así como también en el hecho de que la oferta principal disponible en el mercado está orientada a los adultos mayores dependientes, quedando el sector de autovalentes prácticamente sin ser atendidos.

En el cuadro siguiente se presentan los principales hitos durante la vida del proyecto.

Línea de tiempo del proyecto



3.4 RSE y sustentabilidad

La empresa adopta en su gestión un conjunto de buenas prácticas de responsabilidad social empresarial (RSE) de forma voluntaria, más allá del apego estricto al cumplimiento de las obligaciones legales vigentes, y que tienen relación con ámbitos social-laboral, ético-económico y medioambiental que surgen de la relación con sus grupos de interés. Éstos son:

Ámbito social-laboral

Seguridad y salud

- Educar al personal en la adopción de prácticas que prevengan riesgos laborales.
- Incentivar a los empleados sobre los beneficios de realizar ejercicio o deporte.
- Fomentar en empleados y clientes la alimentación saludable.

Igualdad de oportunidades

- Asegurar el acceso igualitario a las posibilidades de desarrollo interno del personal.
- Educar y vigilar el uso no discriminatorio ni sexista del lenguaje y comunicaciones.

Compatibilización de vida laboral y familiar

- Promover el equilibrio de tiempos destinados al trabajo, recreación y familia.

Formación y participación del personal

- Incentivar su participación en la mejora continua de la organización.
- Diagnosticar necesidades de formación y apoyar el acceso a cursos de capacitación.

Ámbito medioambiental

Cuidado de los recursos

- Promover el uso racional del agua y las fuentes de energía.
- Invertir en equipos o dispositivos que permitan el un uso eficiente de los mismos.

Gestión de residuos

- Minimizar el volumen generado.
- Separar y gestionar adecuadamente cada tipo de residuo.
- Procurar compras en envases que puedan ser reciclados.

Ámbito ético-económico

Relación con clientes

- Monitoreo constante de sus necesidades, expectativas y satisfacción con el servicio.
- Entrega de información completa, transparente y honesta sobre la oferta comercial.

Cadena de suministro

- Aplicar criterios de selección de proveedores, que incorporen requisitos de RSE en sus políticas empresariales.

IV. Plan de Marketing

4.1 Objetivos de marketing

A continuación, se señalan los objetivos de marketing y comerciales establecidos para el proyecto:

Objetivos de marketing

- **Conciencia de marca:** Lograr que un 20% del mercado potencial en las comunas elegidas, mencione la marca en forma espontánea a partir del cuarto semestre de funcionamiento, utilizando estudios top of mind.

KPI: % del total de menciones espontáneas en cada medición anual.

- **Entendimiento de la oferta:** Lograr que un 80% del mercado potencial que conoce la marca, distinga el servicio respecto a las ofertas de otras residencias para adultos mayores, sean estos autovalentes o no.

KPI: asociación exitosa del servicio dentro de la oferta de Residencias, medido en porcentaje.

- **Satisfacción de usuarios:** Alcanzar un nivel de satisfacción con nuestros servicios superior al 85% cada año.

KPI: medido a través de una encuesta, en escala de 1 a 7, siendo satisfactoria una nota mayor o igual a 6.0

Objetivos comerciales

- **Tasa de ocupación:** se estima llegar al 49% de ocupación al término del primer año, al 85% en el segundo año y al 91% anual a partir del tercer año

KPI: determinada como la demanda real mensual de habitaciones, por doce meses, sobre un total de 40 habitaciones x 12 meses al año.

- **Retención de clientes:** alcanzar una retención neta mínima de 90% anual, la que se compone de nuevos ingresos menos los egresos por motivos de calidad de servicio, pérdida de autovalencia y mortalidad, entre otros.

KPI: determinado como % entre el número de residentes vigentes al final de año, que se encontraban con contrato al inicio de año, sobre los que tenían contrato al inicio de año, lo que permitirá medir el cumplimiento del objetivo.

- **Cuota de mercado:** alcanzar y sostener una participación de mercado mayor que 1,0% a partir del quinto año de operaciones. Para este efecto, se realizó una estimación del mercado potencial y objetivo, cuyo cálculo se puede revisar en el Anexo N° 11.

KPI: medido como % de camas ocupadas, sobre el total de camas del mercado potencial.

4.2 Estrategia de segmentación

En primer lugar, se define el concepto de usuario, cliente y agente influenciador, para este proyecto.

- **Usuario:** es la persona, hombre o mujer, que vive en una residencia para Adulto Mayor.
- **Cliente:** es la familia del usuario, generalmente la que financia su estadía en una residencia o participa como co-pagador. También es conocido como el “apoderado”.
- **Influenciador:** actuales usuarios de residencias que formen parte del entorno cercano del potencial usuario (amistades o parientes).

Macrosegmentación de mercado

- **Variable Geográfica:** los usuarios se distribuyen en siete comunas del sector nororiente y suroriente de la región metropolitana, entre las que se encuentran Las Condes, Providencia, La Reina, Ñuñoa, Macul, Peñalolén y La Florida, totalizando más de 277.000 adultos mayores.

- **Variable Demográfica:** corresponde a hombres y mujeres adultos mayores, cuyas edades fluctúan entre los 70 y 79 años, casados, viudos o solteros, que tienen o tuvieron actividades bien remuneradas en diferentes sectores de la economía tales como servicios financieros (bancos, AFP, Aseguradoras, Fondos Mutuos, Corredores de Bolsa, entre otros), altos cargos en la administración pública, Agencias de turismo, construcción, etc., además de empresarios de Pyme, entre otras actividades. Cuentan con educación de nivel universitario, técnico y/o enseñanza media completa.

- Variable Socioeconómica

El usuario pertenece principalmente al grupo socioeconómico (GSE) C1, sector que cuenta con un estándar económico medio a medio-alto dentro de las personas de su rango de edad, lo que le permite mantener un buen nivel de vida dado que sus gastos son acotados. Están conectados a internet en un plan familiar y un alto porcentaje de ellos tienen teléfono celular. Viven en casa propia y/o con algún familiar.

Microsegmentación de usuario-cliente

- Variables Psicográficas

El usuario del servicio de este proyecto se caracteriza por tener las siguientes características:

- Están conscientes de su edad, pero se sienten frescos y juveniles
- Son modernos, les gusta usar tecnología (celular/smartphone, Tablet, notebook/PC, internet y redes sociales)
- Son personas felices y se aceptan tal como son
- Son activos socialmente y están satisfechos con las relaciones que tienen
- Les gusta ahorrar para poder viajar y consumir
- Se sienten bien con su situación financiera

- Toman decisiones con mayor libertad que antes
- Son más tolerantes con los temas valóricos
- Les gusta realizar ejercicios físicos y desafíos mentales
- Son optimistas frente al futuro

Selección del segmento potencial

El mercado potencial del proyecto lo conforman, todas las personas adultas mayores, entre 70 y 79 años, autovalentes, del GSE C1, que viven en comunas del sector oriente de la región metropolitana, que muestran disposición a pagar por este tipo de servicios un precio elevado si la calidad es de alto estándar, y que además comparten atributos específicos como los que se mencionan en el punto anterior: “Variables Psicográficas”. Este segmento alcanza a 8.822 personas.

Posicionamiento Objetivo

En este aspecto se pretende conseguir posicionar a la empresa como una Residencia de adultos mayores, moderna, de amplios espacios, de espíritu joven, donde se puede sociabilizar con libertad y seguridad, con muy buen nivel de servicios y una reconocida relación calidad-precio, de primer nivel, en el servicio ofrecido.

4.3 Estrategia de producto/servicio

Dimensiones de valor ofrecidas

Beneficios básicos	Beneficios funcionales	Beneficios ampliados
<ul style="list-style-type: none"> ● Alojamiento ● Servicio de limpieza ● Servicio de lavandería ● Servicio de alimentación ● Servicio de seguridad ● Copago asistencia médica 	<ul style="list-style-type: none"> ● Comodidad ● Descanso ● Tranquilidad ● Privacidad ● Calidad - precio ● Estacionamientos 	<ul style="list-style-type: none"> ● Entretención ● Atención personalizada ● Alianzas claves ● Ambiente comfortable ● Infraestructura

Valor real ----->	Calidad de vida y autonomía
Valor emocional --->	Sentirse como en casa, con todos los servicios que requiere.

Atributos diferenciadores

- Infraestructura de alto nivel
- Alta relación calidad-precio del servicio
- Alianzas-entretención
- Comodidad y seguridad

El concepto ofrecido, constituye una nueva forma de entender la vida de los adultos mayores jóvenes, activos y saludables, quienes desean disfrutar su diario vivir en un entorno seguro, tranquilo y cómodo, que les permita olvidarse de las preocupaciones domésticas, pero en el que puedan además aprovechar servicios adicionales difíciles de encontrar incorporados en un hogar tradicional.

El servicio se enmarca en una infraestructura con formato de hotelería, en modalidad de edificio de baja altura (tres pisos más un subterráneo), ubicado en un sector residencial con cercanía a zonas de interés para los clientes. Dispone de 30 habitaciones de aproximadamente 15 m² y 10 habitaciones de 21 m², todas ellas con baño privado y estacionamiento, entregadas con un amoblado simple, clásico y moderno, siendo posible decorarlas con muebles propios que el residente quiera incorporar o reemplazar, en función de sus gustos específicos.

Cuenta con espacios comunes como comedor y cafetería, para poder entregar servicios de alimentación y refrigerios, así como sala de estar y jardín para las actividades de descanso o relajo.

Adicionalmente se ponen a disposición de los residentes, instalaciones especialmente pensadas para mejorar la experiencia de su estadía, como sala multimedia, sala de juegos, gimnasio y zona de quincho, con accesos sin costo adicional.

4.4 Estrategia de Precio

De acuerdo con el análisis de mercado y a la propuesta de valor, se ha definido seguir una estrategia de precio medio único por habitación de \$1.395.000, el que de acuerdo con lo presentado en el Cuadro 1 de la sección “Competidores” en la página N°11, se encuentra ubicado entre los valores cobrados por:

- 1) competidores de bajo valor con estándar de servicio básico, y
- 2) competidores de alto valor con estándar de servicio premium.

No obstante, este precio tendrá dos tipos de variantes que determinarán un valor de cobro porcentual en relación con el canon de arriendo mensual para una habitación individual y de larga estadía, definiendo este último como un período superior a 6 meses de arriendo.

Variante 1, Pieza compartida (máximo 2 por habitación): En este formato se establece un valor de arriendo mensual de 1,4 veces el precio único.

Variante 2, periodos de estadía menores o iguales a seis meses:

- Arriendos mensuales: el valor de arriendo bajo esta modalidad se establece en 1,1 veces el precio único, dependiendo de si es individual o compartida.

De esta manera, las variantes posibles al precio medio establecido serían:

Habitación	Periodo	Factor	Mensualidad
Individual	12 meses	1	\$1.395.000
Compartida	12 meses	1,4	\$1.953.000
Individual	Mensual	1,1	\$1.534.500
Compartida	Mensual	1,4 x 1,1	\$2.148.300

4.5 Estrategia de Distribución

Para la propuesta de valor presentada, se considera apropiada la estrategia de distribución de tipo selectiva, entendiéndose como la que considera más de un punto de venta para ofrecer el servicio, pero no llegando a ser de carácter masivo ni tampoco exclusivo, dado que el proyecto contempla tres residencias.

En servicios de esta naturaleza, que se ofrecen en limitados puntos de venta, se vuelve muy importante desarrollar una experiencia única y diferenciadora **in situ**, que genere alta satisfacción con el servicio y un alineamiento de las expectativas con la realidad percibida, lo que en definitiva contribuirá a una alta fidelización de los clientes con la empresa.

A través de esta estrategia de distribución, se busca:

- asegurar la presencia en el mercado objetivo.
- mantener un buen estándar de calidad en el servicio.
- adquirir rápidamente experiencia en el manejo del modelo de negocio.
- una mayor cercanía en la relación con clientes, proveedores y otros stakeholders.
- posibilitar un mejor trabajo de posicionamiento en el segmento de clientes objetivo.

Finalmente, se considera que es posible ir ampliando el grado de selectividad de esta estrategia, en la medida que las oportunidades de mercado señalen que es apropiado un crecimiento en la oferta de puntos de venta, por el potencial de rentabilidad económica.

4.6 Estrategia de Comunicación y ventas

El conocimiento de la marca y servicio, además del posicionamiento deseado en el segmento objetivo, se plantean como elementos centrales de la estrategia de comunicación y ventas.

La idea relevante a destacar, es la entrega de un servicio diferente al tradicional concepto de residencias orientadas al cuidado del adulto mayor, con dependencia parcial o total ya sea por motivos físicos, mentales.

Se buscará enfatizar los principales atributos de la oferta, con la finalidad de que resulte atractiva a los adultos mayores jóvenes autovalentes, como también a su entorno familiar cercano. Dichos atributos son:

- Confortable, al disponer de amplias y equipadas habitaciones privadas con estándar de hotelería y baño privado, inserta en un entorno residencial, que permite combinar adecuadamente la convivencia social, la independencia y la seguridad.
- Infraestructura de alto nivel sin costos de acceso adicionales, gimnasio, sala de juegos, sala multimedia, destinadas a la convivencia y actividades de esparcimiento.
- Libertad de acción sin sujeción a restricciones de permisos, horarios o reglamentos estrictos, que son habituales en las ofertas de residencias para el cuidado del adulto mayor.
- Ambiente familiar y armónico, donde los determinantes clave son la hospitalidad, el respeto, la amabilidad, la empatía y la atención permanente a los requerimientos de los residentes.

Como herramientas para llegar a los usuarios, clientes e influenciadores, y con ello generar conocimiento y estímulo a contratar o recomendar el servicio, se han seleccionado las siguientes:

Publicidad: Modo de difusión que permitirá llegar en forma masiva y dirigida al grupo objetivo. Se considera:

- Web institucional: para la entrega de información completa y actualizada de la empresa y de sus servicios, comunicar noticias e interactuar con potenciales clientes.
- Aplicación móvil institucional: permitirá a los usuarios de la residencia informarse de las actividades programadas, conocer el menú diario, evaluar el servicio recibido, asignar un nivel de reputación y conocer la opinión de otros usuarios. Además, ayudará a los potenciales clientes a conocer la residencia, accediendo a información sobre servicios, precio, cupos disponibles, conocer opiniones de los residentes/familiares (reputación), hacer reservas previo pago de una tarifa, contratar el servicio, entre otros aspectos.
- Redes sociales: facebook, instagram, twitter y youtube.

- Sitios web de residencias: como www.miadultomayor.cl donde se publique información de ofertas de este servicio.
- Otros sitios web: por ejemplo, cajas de compensación.

Promoción en punto de venta: se dará alta importancia al marketing experiencial, que permita el conocimiento de la empresa y del servicio, de manera de lograr la distinción de los competidores y la preferencia del cliente. La visita guiada a la residencia será una oportunidad fundamental de demostrar las principales características y beneficios de la propuesta de valor tanto a potenciales usuarios como a su familia y amistades.

Relaciones públicas: a través de la participación en ferias y congresos, herramienta de comunicación que posibilitará relacionar la marca directamente con un público dirigido, los que pueden ser clientes, proveedores, prensa especializada, público general y medios de comunicación masivos. Se considera importante como oportunidad para transmitir la imagen y los ideales, a un costo por contacto menor que otras opciones.

4.7 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual

La estimación de la demanda se ha realizado considerando la capacidad de oferta inicial y futura del proyecto, así como la cantidad de personas en el segmento de mercado objetivo.

El proyecto se ha construido para un período de 10 años, y las proyecciones anuales de crecimiento consideran un primer escalamiento del negocio en el año cinco y otro en el año nueve, con niveles de inversión similar a la del inicio del negocio en cada uno de los eventos. A continuación, se muestran las ventas del primer año y siguientes.

AÑO 1	Ventas mensuales												
Habitación	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total
Individual mensual con contrato	2	2	3	3	4	3	2	1	1	1	1	1	24
Compartida mensual con contrato	0	1	1	1	1	0	1	1	1	0	0	0	7
Individual mensual sin contrato												1	1
Compartida mensual sin contrato													
Total	2	3	4	4	5	3	3	2	2	1	1	2	32

Demanda estimada	Años									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Habitación										
Individual mensual con contrato	24	25	27	27	54	54	54	54	81	81
Compartida mensual con contrato	7	8	9	9	18	18	18	18	27	27
Individual mensual sin contrato	1	2	2	2	4	4	4	4	6	6
Compartida mensual sin contrato	0	1	1	1	2	2	2	2	3	3
Total	32	37	39	39	78	78	78	78	117	117

A partir de la demanda estimada se determinó la tasa de ocupación anual cuyo cálculo se explica en el Anexo 12, resultando en un 49% en el año 1, 85% en el año 2 y de 91% desde el año 3 en adelante.

4.8 Presupuesto de Marketing

Se han estimado los siguientes valores de costos para el desarrollo de las actividades de marketing, las que son expresadas en valores por mes, por evento o por actividad dependiendo de su naturaleza.

La definición de las cantidades a utilizar de estas alternativas, en forma individual o combinada, así como los períodos de duración de las campañas, distinguiendo las etapas de lanzamiento y de mantención, se determinará en la etapa de formulación financiera del plan de negocio.

Página Web, anuncios en redes sociales, e-mail marketing, generación de contenidos (diseño, redacción, publicación), software y herramientas de marketing digital, automatización de marketing.	\$ 27.354.945
Ferias y congresos	\$ 500.000 por evento

Fuente: elaboración propia

V. Plan de Operaciones

A continuación, se presenta un resumen de los aspectos más relevantes de este capítulo. Su detalle, se encuentra en la Parte II complementaria a este Plan de negocios.

Procesos clave o críticos para el negocio

Un mayor detalle se encuentra en el Anexo N°13: procesos claves para el negocio.

- Área Comercial: Marketing, Ventas y Retención de Clientes
- Área Servicios: Desarrollo y entrega del servicio
- Área administración: Dotación de personal
- Equipo Emprendedor: Búsqueda y selección de terreno para construir

Procesos de apoyo a la gestión: Se definen los siguientes, 1) Mantenimiento, 2) Relación con residentes, familiares y la comunidad; 3) Vida cotidiana y servicios de atención a residentes; 4) Tecnología e información; 5) Administrativos; 6) Desarrollo de App y sitio Web.

Actividades necesarias de apoyo al proyecto: Constitución legal de la empresa, obtención de permisos y registro de la marca

Tiempos: 24 meses una vez aprobado el proyecto. Otros procesos claves de apoyo y actividades pueden observarse en Anexo N°15: Carta Gantt.

Recursos humanos: inicialmente sólo los fundadores de la empresa, quienes contratarán los servicios jurídicos y una agencia de empleo para completar la dotación permanente.

Recursos financieros: Proviene de 1) Emprendedores 50%. aportados en partes iguales por cada socio gestor y 2) Inversionista externo 50%.

5.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones

Estrategia: Se operará un modelo de negocios escalonado, con un 2do edificio en el año cinco y un 3ro en el año nueve.

Principales decisiones operativas:

- a. Contratación del estudio jurídico y la agencia de empleo

- b. Selección de proveedores de insumos para mantención, aseo e higiene y alimentos
- c. Contratación del servicio de seguridad (propio o externalizado)
- d. Selección de banco y apertura de cuenta corriente

5.2. Flujo de operaciones

Procesos relacionados con el usuario-cliente

- a. Cotización del servicio
- b. Visita a la residencia
- c. Solicitud de ingreso
- d. Ingreso a la residencia
- e. Producción
- f. Inducción
- g. Entrega del servicio
- h. Egreso del residente

Procesos relacionados con la organización

- a. Formación interna
- b. Administrativos
- c. Comerciales
- d. Adquisiciones
- e. Mantención, aseo y jardines
- f. Accidentes y emergencias

5.3. Plan de desarrollo e implementación

El detalle y tiempos se presenta en carta Gantt. El plazo total (estudio, evaluación e implementación) del proyecto es de 24 meses.

5.4. Dotación

Para iniciar la estrategia de marketing y ventas antes de que el primer edificio esté operativo, será necesario contratar al Gerente y al equipo comercial al menos con seis meses de antelación y el resto de la dotación en la medida que se cierren ventas. El costo de dotación del año cero de operación se estima en \$ 56.9 millones de pesos. El detalle de la dotación de la empresa durante los diez años se encuentra en el Anexo N°16 Dotación de Personal.

5.5. Constitución legal de la sociedad

Se estiman en \$4.750.000 aproximadamente, y considera costos en borrador de escritura, constitución y extracto, legalizaciones, publicación, inscripción en conservador y protocolización. Los costos son calculados sobre el capital social.

VI. Equipo del proyecto

A continuación, se presenta un resumen de los aspectos más relevantes de este capítulo. Su detalle, se encuentra en la Parte II complementaria a este Plan de negocios.

6.1 Equipo gestor

Patricio Neira Manriquez, Ingeniero Comercial de la Universidad Austral de Chile, con más de 25 años de experiencia en administración y finanzas e inversiones en empresas nacionales y extranjeras. Posee Diplomados en Finanzas Corporativas y en Derivados Financieros. Actualmente se encuentra egresado del Magíster en Administración de Negocios en la Facultad de Economía de la Universidad de Chile.

Julio Sepúlveda Díaz, Ingeniero Comercial de la Pontificia Universidad Católica de Chile, actualmente egresado del Magíster en Administración de Negocios en la Facultad de Economía de la Universidad de Chile, con Diplomado en Planificación y Control de Gestión, y 25 años de experiencia en áreas de finanzas, auditoría, presupuesto y marketing.

6.2 Estructura organizacional



En su conformación se consideró la importancia de su alineamiento con los objetivos estratégicos de la organización: 1) Maximizar la rentabilidad de la empresa; 2) Facilitar el logro de la visión y el cumplimiento de la misión y objetivos trazados; 3) Asegurar un servicio óptimo, con una dotación suficiente en cantidad y calidad y 4) Contar con una estructura liviana, para poder adaptarla a futuras necesidades de la empresa o condiciones de mercado.

Dotación, cargos y perfiles: con los tres edificios operando, se compone de un total de 52 personas permanentes, las que se complementará con personal temporal dependiendo de la demanda de servicios. Las descripciones de cargos permanentes dentro de cada área y sus perfiles, se encuentran detallados en Anexo 17: Descripciones de Cargo por Área.

Funciones estratégicas complementarias a la Estructura: Se detallan en Anexo 18: Funciones estratégicas complementarias a la estructura organizacional: 1) Reclutamiento y selección; 2) Evaluaciones de desempeño; 3) Formación y 4) Clima y satisfacción laboral.

6.3 Incentivos y compensaciones

Remuneraciones: Un detalle de ellas, se presenta en Anexo 19: Tabla de Remuneraciones Mensuales - Golden Residences. Para el cargo de Gerencia y algunas Jefaturas, se contemplan contratos bajo el artículo 22 del código del trabajo. El resto de los colaboradores, tendrán contratos con horario, y podrán acceder a pagos de horas extras. Serán pagadas en pesos chilenos, en forma mensual, por meses vencidos y se reajustarán semestralmente según IPC. Se le aplicarán deducciones según dispone el artículo 58 del Código del Trabajo y gratificación legal definida en el Código del Trabajo.

Incentivos: Se contemplan incentivos monetarios para el cargo de Gerencia y para el cargo de Jefe Comercial. Para el resto de los colaboradores, se consideran incentivos no monetarios como: 1) Posibilidad de elección de turnos que más le acomoden; 2) Permisos para trabajar algún día de la semana fuera de la oficina; 3) Reconocimiento del colaborador del mes; 4) Días de descanso extra a las vacaciones legales; 5) Tickets de cine, teatro u otros eventos, de acuerdo a intereses personales y 6) Apoyo en financiamiento de capacitaciones de interés común (empresa-colaborador).

VII. Plan Financiero

A continuación, se presenta un resumen de los aspectos más relevantes de este capítulo. Su detalle, se encuentra en la Parte II complementaria a este Plan de negocios.

7.1 Introducción

Coexisten dos tipos de negocios involucrados en el proyecto, y por lo tanto se desarrollan dos análisis económicos: 1) del Operador del Servicio: empresa que desarrollará las actividades comerciales y de administración de la residencia; con inversión de MM\$454. 2) del Inversionista Inmobiliario: empresa que invertirá en la adquisición de terreno(s) y construcción de edificio(s), obteniendo rentas de arriendo. Ver Anexo N° 20: Costos de Terreno y Construcción. Para cada residencia este monto es MM\$ 2.674.

7.2 Negocio operativo: principales componentes

7.2.1 Ingresos del Operador

Se originan de dos fuentes generadoras de flujos: ingresos por ocupación de habitaciones e ingresos por consumos de cafetería y de bar. Las tasas de ocupación anuales, se pueden revisar en Anexo 12: Tasas anuales de ocupación.

7.2.2 Egresos del Operador

Tres de las principales fuentes de egresos para el operador son: las Remuneraciones, el Arriendo de Edificios e Inversiones en Equipamiento. Otros egresos son descritos con mayor profundidad en Anexo N° 22: Otros costos de funcionamiento del operador.

7.2.3 Políticas del Operador

Corresponden a definiciones de largo plazo para el desarrollo de la gestión financiera de la residencia. Se consideran las siguientes: 1) Política de Inversiones en Activo Fijo; 2) Política de Depreciación; 3) Política de Cuentas por Pagar y 4) Política de Dividendos

7.3 Evaluación Económica del negocio operativo

Flujo de caja libre	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Utilidad Neta		-210.499.918	-22.823.007	7.301.270	-1.413.170	175.759.791	142.256.907	144.205.152	123.011.220	253.351.779	253.351.779
Depreciación		25.371.429	25.371.429	25.371.429	32.742.857	32.742.857	32.742.857	14.742.857	37.542.857	37.542.857	37.542.857
RRHH		-56.902.500									
Constitución legal		-4.748.161									
Inversión equipamiento		-120.000.000			-120.000.000				-120.000.000		
Inversión marketing digital		-15.354.945									
Inversión plataforma WEB + App		-12.000.000									
Inversión de reposición		-1.200.000	-1.200.000	-1.200.000	-2.400.000	-2.400.000	-2.400.000	-2.400.000	-3.600.000	-3.600.000	-3.600.000
Flujo de caja Libre	-209.005.606	-186.328.489	1.348.422	31.472.698	-91.070.313	206.102.648	172.599.764	156.548.009	36.954.077	287.294.637	287.294.637
Valor terminal											1.853.372.521
Flujo de caja Libre + valor terminal	-209.005.606	-186.328.489	1.348.422	31.472.698	-91.070.313	206.102.648	172.599.764	156.548.009	36.954.077	287.294.637	2.140.667.158

Proyecto	
TIR	26,7%
Ke	15,5%
g	0%
VAN (\$)	426.811.075

En el anexo N°25 se presenta el cálculo de la tasa de costo patrimonial.

Sensibilizaciones

	Situación base	Sensibilización precio			Sensibilización ocupación	
		Precio -9%	Precio - 5%	Precio + 5%	Ocupac.-5%	Ocupac.-9%
TIR	26,7%	15,5%	20,6%	32,2%	21,9%	16,4%
Ke	15,5%	15,5%	15,5%	15,5%	15,5%	15,5%
g	0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
VAN (M\$)	426.811	429	181.981	668.605	230.007	29.779

7.4 Evaluación Económica de la Inversión Inmobiliaria

Como objetivo se pretende que el proyecto presente un cap rate neto atractivo para un inversionista inmobiliario, del mercado de renta residencial Multifamily (edificios residenciales completamente dedicados a la renta y generalmente con un solo propietario), medido como ingreso operacional neto (NOI en inglés) sobre el valor de la inversión.

De esta manera se tiene que el cap rate resultante de 5,33%, cumple con el propósito planteado. Su cálculo detallado se presenta en Anexo 24: Flujo Inversiones Inmobiliarias.

Sensibilización por mantenciones mayores

Para conocer el impacto de eventuales costos de mantenciones o reparaciones mayores a los edificios en el largo plazo, se sensibilizó el cap rate incorporando en el flujo del inversionista inmobiliario un fondo de reserva para estos fines, utilizando como guía la información de sitios especializados en administración de edificios y condominios residenciales, como la Asociación Gremial de administradores de Condominios y Edificios (agacech.com), Comunidad Feliz (comunidadfeliz.cl) y Edifito (edifito.com), donde se obtuvo que: 1) el porcentaje destinado a este fondo debería situarse en torno al 10% de los gastos comunes anuales; 2) los costos comunes de un edificio del sector oriente de Santiago, se sitúan en rangos de \$1.500 - \$1.800 por Mt2.

En consecuencia, para una edificación de 1.800 Mt2 como la determinada en este plan de negocio, se plantean dos escenarios:

Escenario 1: fondo de reserva de 10% de los gastos comunes, al valor más alto por Mt2, lo que arroja un costo anual de \$ 3.888.000 (12 meses x \$1.800/Mt2 x 1.800Mt2 x 10%).

Escenario 2: fondo de reserva de 20% de los gastos comunes obteniéndose un costo anual de \$ 7.776.000 (12 meses x \$1.800/Mt2 x 1.800Mt2 x 20%).

Como conclusión se observa que con el escenario a) el cap rate se reduce desde 5,33% a 5,18% y con el escenario b) el cap rate disminuye a 5,03%, de lo que se deduce que el impacto de las sensibilizaciones realizadas, mantiene la competitividad de la rentabilidad ofrecida al inversionista inmobiliario. Ambas sensibilizaciones se presentan en detalle en Anexo N°26: Sensibilizaciones del cap rate.

VIII. Riesgos

A continuación, se presenta un resumen de los aspectos más relevantes de este capítulo. Su detalle, se encuentra en la Parte II complementaria a este Plan de negocios.

Riesgo legal: o posibilidad de incurrir en pérdidas económicas por incumplimientos o hechos fortuitos, asociados a la probabilidad de ocurrencia de accidentes de un residente o su muerte, se ésta por causas naturales, enfermedades, negligencia del personal o descuido del mismo usuario. Eventualmente, pueden producirse demandas legales por disconformidad con el servicio recibido. Lo descrito podría exponer a la sociedad al pago de indemnizaciones que afecten su resultado financiero.

Como elementos mitigadores a este riesgo se pueden considerar:

- Definir procesos ante accidentes, emergencia vital y riesgos de la naturaleza (*)
- Tener dentro de la empresa un área de compliance o externalizar el servicio.
- Contar con los elementos de seguridad mínimos en una residencia de adulto mayor.
- Contratación de equipo TENS
- Convenios con clínicas (*)
- Contratación de servicio de asistencia médica, por ejemplo, Help (*)
- Factibilidad técnica de inclusión responsabilidades excluibles en los contratos con clientes.

(*): están considerados en el plan de negocios

Riesgo económico y político: un entorno económico y político de incertidumbre, puede impactar con un bajo crecimiento económico, por ejemplo, cambios derivados de una constitución que modifiquen el modelo económico y el concepto de propiedad privada.

Riesgo de Competencia: aumentos en la oferta de operadores con experiencia y fortaleza patrimonial que ya tienen presencia en el mercado, así como el ingreso de nuevos actores.

Riesgo sanitario por Covid-19: las decisiones familiares de contratar el servicio, pueden verse afectadas por el impacto económico de la pandemia en el presupuesto de los hogares. Se suma a ello un riesgo legal de eventuales incumplimientos de normas sanitarias emanadas del Ministerio de Salud (MINSAL), por parte de la empresa.

IX. Propuesta a Inversionistas

A continuación, se presenta un resumen de los aspectos más relevantes de este capítulo. Su detalle, se encuentra en la Parte II complementaria a este Plan de negocios.

Las características de este proyecto hacen relevante señalar que se requiere una significativa inversión inmobiliaria por un aparte y una inversión operativa más baja para equipamiento, tecnología y funcionamiento del servicio.

Por esta razón, la decisión de los gestores es ofrecer dos propuestas para cada tipo de negocio:

1) Inversión inmobiliaria: orientado a inversionistas del mercado de renta residencial u otros, interesados en la construcción y arrendamiento de bienes raíces, podrán acceder al 100% de participación en la propiedad de los edificios. El canon de arriendo le generará un cap rate superior al de mercado en las comunas elegidas, otorgándole además estabilidad en los ingresos durante la vida del proyecto y por ende un bajo riesgo asociado. El cap rate calculado de 5,33%, es superior en más de 100 p.b. al promedio de mercado para las comunas del sector oriente de Santiago (4,30%).

2) Inversión del negocio operativo: se ha decidido financiarlo en forma combinada, con una oferta a inversores externos y con patrimonio propio de los gestores, según se detalla a continuación:

- a) Aporte de inversionistas externos equivalente a un 50% de la inversión inicial, accediendo a una participación en las utilidades de 36%, obteniendo con ello un VAN de MM\$ 102 y una TIR de 22%.
- b) Aporte patrimonial de gestores equivalente a un 50% de la inversión inicial, manteniendo una participación en las utilidades de 64%, obteniendo con ello un VAN de MM\$ 325 y una TIR de 31%.

Conviene señalar que la diferencia entre VAN y TIR de gestores y de inversionistas externos, permitirá a los socios fundadores contar con un margen para enfrentar el proceso de negociación con los inversionistas interesados.

X. Conclusiones

Tres aspectos fundamentales apoyan la oportunidad de la ejecución de este negocio: el sostenido crecimiento de la población chilena de mayor edad, que sigue la tendencia mundial en los últimos 20 años, el impacto positivo en la mayor independencia y autovalencia los adultos mayores jóvenes (menores a 80 años) y el lento crecimiento de stock y variedad de servicios en residencias para adultos mayores, en particular a niveles de precio medio y para clientes que mantienen una buena condición de salud e independencia.

La ventaja competitiva principal del proyecto radica en su oferta de servicio a una alta relación calidad-precio, enfocado en un segmento que se encuentra actualmente poco atendido, inserto en un mercado con un potencial de crecimiento muy alto en los próximos años.

Un sondeo a potenciales clientes y apoderados mostró que, en un porcentaje significativo, ambos grupos presentan disposición a contratar o cofinanciar el servicio ofrecido.

El análisis del entorno externo en la industria se presenta neutro a favorable, mostrándose sólo afectado negativamente en lo político-económico, por los impactos de eventos como el estallido social y la pandemia por covid-19, lo que se espera sea temporal.

El entorno competitivo se presenta en un nivel medio, con bajo poder de negociación de clientes y proveedores, alta posibilidad de ingreso de competidores y del surgimiento de servicios sustitutos y una rivalidad de intensidad media, al existir un mercado creciente.

Para el inversionista inmobiliario, el proyecto presenta una oportunidad de rentabilidad superior al promedio de comunas del sector oriente donde se proyecta la inversión, al contar con un contrato de arriendo de largo plazo que se traduce en ingresos estables, permanentes y con riesgos acotados.

La evaluación económica del negocio operativo, indica que la realización de este proyecto aporta valor tanto a los socios gestores, entregándoles un VAN de MM\$325 con una TIR de 31%, como al socio inversionista con un VAN de MM\$102 con una TIR de 22%.

Los riesgos asociados se consideran limitados y se pueden mitigar con una adecuada gestión de los costos y procesos operativos.

En consecuencia, se recomienda la ejecución del proyecto.

BIBLIOGRAFÍA

Artículo de página WEB

- CCI Ingeniería Económica. (2011). *Estudio de Actualización del Catastro de Establecimientos de Larga Estadía (ELEAM) de la Región Metropolitana y Configuración de Procesos Estandarizados*. enero 23, 2021, de SENAMA Chile Sitio web: <http://www.senama.gob.cl/storage/docs/Catastro-ELEAM-RM.pdf>
- Fredy, A. (2013). *Estrategia de Operaciones*. abril-30-2021, de VSIP Sitio web: <https://vsip.info/3-estrategia-de-operaciones-pdf-free.html>
- Instituto de Sociología PUC y Caja los Andes. (2013). *Tercera Encuesta Nacional Chile y sus Mayores*. enero 10, 2021, de SENAMA Chile Sitio web: <http://www.senama.gob.cl/storage/docs/Resultados-Tercera-Encuesta-Nacional-Calidad-de-Vida-en-la-Vejez-2013.pdf>
- Nielsen Generational Lifestyle Survey. (2015). *Estudio Nielsen Global sobre Actitudes Generacionales*. febrero 02, 2021, de Nielsen Sitio web: <https://www.nielsen.com/wp-content/uploads/sites/3/2019/04/EstilosdeVidaGeneracionales.pdf>
- Simón, D. (2016). *Manual de Gestión para Establecimientos de Larga Estadía para Adultos Mayores*. abril 29, 2021, de Corporación Simón de Cirene Sitio web: www.simondcirene.cl
- Instituto de Sociología PUC y Caja los Andes. (2016). *10 Años de la Encuesta Calidad de Vida en la Vejez*. enero 10, 2021, de Instituto de Sociología PUC Sitio web: <http://estudiosdevejez.uc.cl/images/documentos/Libro%20CHILE%20Y%20SUS%20MAYORES.pdf>
- Centro UC Políticas Públicas. (2017). *Adultos mayores un activo para Chile*. febrero 18, 2021, de Asociación AFP Chile Sitio web: <https://politicaspublicas.uc.cl/wp-content/uploads/2017/06/Adultos-Mayores-un-activo-para-Chile.pdf>
- GFK Adimark. (2017). *Adultos Mayores Su Relación con la Sociedad*. febrero 18, 2021, de Foro ICARE 2017 Sitio web: <https://www.anda.cl/wp-content/uploads/2018/09/4731.pdf>

- Carlos P. Maquieira. (2017). *El Premio por Riesgo de Mercado: Estimación para Chile*. mayo 07, 2021, de Pacifico Business School Universidad del Pacífico Lima Perú Sitio web: <https://core.ac.uk/download/pdf/233057039.pdf>
- Arenas y Cayo. (2017). *Diferencia entre avalúo y valor comercial*. Mayo 15, 2021, de Arenas y Cayo, Chile Sitio web: <https://inicio.arenasycayo.cl/empresa/>
- INAPI. (2018). *Marcas*. Abril 28, 2021, de Instituto Nacional de Propiedad Industrial Sitio web: <https://inapi.cl/acerca-de/inapi>
- Rafael, G. (2018). *¿Qué es el Cape Rate inmobiliario?*. Junio 08, 2021, Develop Gestión Comercial Sitio web: <https://develop.cl/invertir-en-propiedades-cual-es-el-cape-rate-del-inmueble/>
- Ministerio de Desarrollo Social. (2018). *Adultos Mayores, síntesis de resultados, CASEN 2017*. diciembre 13, 2020, de Gobierno de Chile Sitio web: http://observatorio.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/storage/docs/casen/2017/Resultados_Adulto_Mayores_casen_2017.pdf
- GFK Adimark. (2018). *El Tercer Acto de la Vida*. febrero 18, 2021, de Foro ICARE 2018 Sitio web: <https://www.icare.cl/contenido-digital/carolina-cuneo-tercer-acto-vida/>
- Instituto Nacional de Estadísticas Chile. (2018). *Estimaciones y proyecciones de la población de Chile 1992-2050 Total país*. diciembre 18, 2020, de INE Chile Sitio web: http://www.ine.cl/docs/default-source/proyecciones-de-poblacion/publicaciones-y-anuarios/base-2017/ine_estimaciones-y-proyecciones-de-poblaci%C3%B3n-1992-2050_base-2017_s%C3%ADntesis.pdf?sfvrsn=c623983e_6
- Instituto Nacional de Estadísticas Chile. (2019). *Estimaciones y Proyecciones a Nivel Regional de la Población de Chile 2002-2035*. diciembre 18, 2020, de INE Chile Sitio web: http://www.ine.cl/docs/default-source/proyecciones-de-poblacion/publicaciones-y-anuarios/base-2017/estimaciones-y-proyecciones-2002-2035_base-2017_reg_%C3%A1rea_infograf%C3%ADa.pdf?sfvrsn=5d8b3bcc_5
- Instituto Nacional de Estadísticas Chile. (2019). *Estimaciones y Proyecciones a Nivel Regional de la Población de Chile 2002-2035 Población Urbana y Rural*. diciembre 18, 2020, de INE Chile Sitio web: http://www.ine.cl/docs/default-source/proyecciones-de-poblacion/publicaciones-y-anuarios/base-2017/ine_estimaciones-y-proyecciones-2002-2035_base-2017_reg_%C3%A1rea_s%C3%ADntesis.pdf?sfvrsn=aaeb88e7_5

- CIPEM - Universidad del Desarrollo. (2019). *Generación Silenciosa Una Mirada a las Personas Mayores en Chile*. abril 17, 2021, de Caja de Compensación Los Héroes Sitio web: <https://www.cipem.cl/assets/img/estudios/Una%20mirada%20a%20las%20personas%20mayores%20en%20Chile.pdf>
- Instituto de Sociología PUC y Caja los Andes. (2019). *Quinta Encuesta Nacional Chile y sus Mayores*. enero 10, 2021, de SENAMA Chile Sitio web: http://www.senama.gob.cl/storage/docs/QUINTA_ENCUESTA_NACIONAL_DE_CALIDAD_DE_VIDA_EN_LA_VEJEZ_2019.CHILE_Y_SUS_MAYORES_2019.pdf
- Colliers International. (2019). *Mercado Renta Residencial 1S 2019*. julio 19 2021, de Colliers International Sitio web: <https://www.colliers.com/es-cl/investigacion/santiago/reportemultifamily1s2019>
- Colliers International. (2019). *Mercado Renta Residencial 2S 2019*. julio 19 2021, de Colliers International Sitio web: <https://www.colliers.com/es-cl/investigacion/santiago/reportemultifamily2s2019>
- Colliers International. (2020). *Mercado Renta Residencial 1S 2020*. julio 19 2021, de Colliers International Sitio web: <https://www.colliers.com/es-cl/investigacion/santiago/reportemultifamily1s2020>
- Colliers International. (2020). *Mercado Renta Residencial 3T 2020*. julio 19 2021, de Colliers International Sitio web: <https://www.colliers.com/es-cl/investigacion/santiago/reportemultifamily3t2020>
- Colliers International. (2020). *Mercado Renta Residencial 4T 2020*. julio 19 2021, de Colliers International Sitio web: <https://www.colliers.com/es-cl/investigacion/santiago/reportemultifamily4t2020>
- Guru. (2020). *Calculando un presupuesto de marketing digital*. Abril 30, 2021, de Guru Soluciones Sitio web: <https://www.gurusoluciones.com>
- MINSAL. (2020). *Guía práctica de manejo de Covid-19*. Abril 29, 2021, de Ministerio de Salud de Chile Sitio web: <http://bibliodigital.saludpublica.uchile.cl>
- Ricardo, A. (2020). *¿Qué es el NOI inmobiliario?*, ingreso operativo neto. mayo 06, 2021, de HOGARE grupo inmobiliario Sitio web: <https://hogare.mx/blog/que-es-el-noi-inmobiliario-ingreso-operativo-neto/>

- Mario, G. (2020). *Cape rate, herramienta financiera*. mayo 21, 2021, de Reporte Inmobiliario Sitio web: <https://www.reporteinmobiliario.com/>
- La Tercera-Pulso. (2020). *Informe del INE dice que adultos mayores superan los 2 millones*. Enero 10, 2021, de Ciedess Sitio web: <http://www.ciedess.cl/601/w3-article-5271.html>
- MINSAL. (2020). *Guía práctica de Manejo de Covid-19 en Establecimientos de Larga estadía para Adultos Mayores*. Abril 29, 2021, de Servicio Nacional del Adulto Mayor Sitio web: http://www.senama.gob.cl/storage/docs/Guia_Directivos_ELEAM.pdf
- CIPEM - Universidad del Desarrollo. (2020). *Generación Silenciosa II Una Mirada a las Personas Mayores en Chile*. abril 17, 2021, de Caja de Compensación Los Héroes Sitio web: https://www.cipem.cl/assets/img/estudios/generacion_sileciosa2.pdf
- Departamento Acción Sanitaria. (2020). *(E.L.E.A.M.) Establecimientos de Larga Estadía Adulto Mayor, Región Metropolitana*. enero 23, 2021, de SEREMI Chile Sitio web: https://seremi13.redsalud.gob.cl/wrdprss_minsal/wp-content/uploads/2020/12/ELEAM01-12-2020.xlsx
- BDO Consulting Spa. (2021). *Mercado de Renta residencial, Multifamily*. Julio 20, 2021, de BDO Auditores & Consultores Ltda. Sitio web: https://www.zurich.cl/-/media/project/zwp/chile-fondos/docs/Zurich-Virtual_2021-1T-Reporte-Multifamily-15-04-2021.pdf
- BDO Consulting Spa. (2021). *Estudio de tasas de descuento Real Estate*. Julio 20, 2021, de BDO Auditores & Consultores Ltda Sitio web: <https://www.bdo.cl/es-cl/publicaciones/real-estate/estimacion-de-tasas-de-descuento-real-estate-n%C2%BA8>

Libros

- Maquieira, C. (2015). *Finanzas Corporativas, Teoría y Práctica*. Chile: Thomson Reuters.
- María José, A., Claudia, M., Romina, R. & Marcela, V.. (2019). *Estándares de Calidad para Establecimiento de Larga estadía para Adultos Mayores, protocolos SENAMA 2019*. Santiago, Chile: Andros Impresores.
- Roger, B. (2007). *Marketing estratégico*. Madrid, España: Pearson Educación S.A.

Tesis

- Simón, B. (2020), *Plan de Negocios para empresa de establecimiento de larga estadía para adulto mayor*, Santiago: Universidad de Chile, Facultad de CFyM., departamento de Ingeniería Industrial. <http://repositorio.uchile.cl/>
- Katerine, S. (2013), *Plan de Negocios para la implementación de una cadena de residencias para el adulto mayor*. Universidad de Chile, Facultad de CFyM., departamento de Ingeniería Industrial. <http://repositorio.uchile.cl/>

ANEXOS

Anexo N° 1: Proyección de la población chilena al 2035

Estimación de Adultos Mayores de 65 años

POBLACION	2002	2019	2035
Nacional	15.691.701	19.107.216	21.137.769
Hombres	7.720.701	9.424.139	10.424.918
Mujeres	7.971.000	9.683.077	10.712.851
65 años y más	1.246.206	2.260.222	3.993.821
% AM 65 años y más / total nacional	7,9%	11,8%	18,9%
variación período (%)		1,81	1,77
Esperanza de vida al nacer (años)	76,9	80,6	83,4
Región Metropolitana (RM)	6.305.647	7.915.199	8.844.243
Hombres	3.059.467	3.903.339	4.398.760
Mujeres	3.246.180	4.011.860	4.445.483
65 años y más	485.877	867.866	1.485.799
% AM 65 años y más / total RM	7,7%	11,0%	16,8%
variación período (%)		1,79	1,71
Esperanza de vida al nacer (años)	78,0	81,2	83,8

Fuente: INE (estimaciones y proyecciones de la población de Chile 2002 - 2035, totales regionales, población urbana y rural). Texto revisado y reestimado en base al censo 2017

Anexo N° 2: Adultos mayores, un activo para Chile



<https://politicaspublicas.uc.cl/publicacion/otras-publicaciones/adultos-mayores-un-activo-para-chile/>

Anexo N° 3: Encuesta a potenciales usuarios. Principales resultados.

Se realizó una encuesta a 66 potenciales usuarios de las comunas escogidas de la región metropolitana, los que pertenecían al rango de edad entre 65 y 80 años.

Sus respuestas a cuatro de las preguntas más relevantes son las siguientes:

1.-	¿Por cuáles de los siguientes motivos Ud. contrataría el servicio?	Respuestas
	Me agrada la idea de vivir en una comunidad y conocer a otras personas	23%
	Me desagrada tener que preocuparme de las actividades propias de una casa/dpto., además de los gastos comunes y servicios básicos.	16%
	Por la infraestructura e instalaciones modernas	8%
	Por su ubicación en relación a lugares de interés	6%
	Por la seguridad que puede ofrecer	30%
	Otro	16%
	Total	100%

2.-	¿En cuál comuna de la ciudad de Santiago le gustaría que estuviera ubicada la Residencia?	Respuestas
	Las Condes	37%
	La Reina	21%
	Ñuñoa	15%
	Peñalolén	2%
	Providencia	23%
	La Florida	1%
	Macul	1%
	Total	100%

3.-	En el caso eventual de contratar el servicio, ¿quién(es) asumiría(n) los gastos mensuales de su estadía en la residencia?	Respuestas
	Personalmente lo asumo	58%
	Mis hijos y yo	32%
	Mis hijos y otros parientes o amigos	11%
	Total	100%

4.- Precio dispuesto a pagar por un servicio de estas características	Respuestas
\$500.000 y \$1.000.000	54%
\$1.000.001 y \$ 1.500.000	39%
\$1.500.001 y \$ 2.000.000	5%
Más de \$2.000.000	2%
Total	100%

Precio Medio dispuesto a pagar = \$ 1.339.286.-

(entre aquellos dispuestos a pagar sobre un millón de pesos)

Anexo N° 4: Encuesta a potenciales familiares. Principales resultados.

En relación al estudio de mercado efectuado a potenciales co-financistas de residencias para un familiar adulto mayor, las principales conclusiones son las siguientes:

Link Encuesta: <https://forms.gle/R1477z2ZJoW71F5u7>

- El 72,3% de los encuestados manifiesta que estaría dispuesto a contratar el servicio de Residencia para un familiar de la tercera edad.
- Los motivos más importantes para decidir contratar el servicio se relacionan con la seguridad del adulto mayor (37,9%), su necesidad de cuidados especiales (58,9%) y la necesidad de compañía y entretenimiento (32,6%).
- En la eventualidad de tener que contratar el servicio de Residencia para un adulto mayor, el 44,2% de los encuestados considera que los gastos mensuales serían compartidos entre el usuario y otros familiares, mientras que el 43,2% estima que lo financiarían los hijos.
- En relación a la comuna de preferencia para tener al familiar en una residencia para el adulto mayor, las más mencionadas son Ñuñoa (36,8%), Las Condes (32,6%), Providencia (26,3%) y La Reina (15,8%).
- Los encuestados consideran que los valores más relevantes que debe tener una Residencia para el Adulto Mayor son los siguientes: calidad humana (84,2%), respeto (55,8%) y empatía (43,2%).

- El 78% de los encuestados tiene familiares que superan los 70 años de edad.
- Del resultado de la encuesta se desprende que la segmentación socioeconómica de las personas que la contestaron es la siguiente: AB 24,2%, C1a 36,8%, C1b 35,8%, C2 3,2%.

Anexo N° 5: Análisis de Entorno PESTAL

Entorno Político

Chile ha sido tradicionalmente uno de los países latinoamericanos con mayores niveles de estabilidad política. Sin embargo, los últimos dos años han significado uno de los períodos políticos más inestables del país, con protestas sociales que reflejaron una frustración de la población ante la percepción de desigualdad de oportunidades en ámbitos de salud, educación y pensiones entre otros, a pesar de las mejoras en resultados sociales como la reducción de la pobreza y crecimiento económico.

En este contexto de agitación social, se produjo una reducción del PIB, un aumento del desempleo y un cambio en la composición del gasto público, menos dedicado a la promoción del país y más en el gasto social. Esta agitación, llevó al gobierno en ejercicio a convocar un referéndum constitucional realizado en octubre 2020, en el que se aprobó la confección de una nueva carta fundamental, y que busca alcanzar acuerdos transversales en el país, que le devuelvan una visión de futuro común y con ello la estabilidad.

En la actualidad, la situación política general se presenta debilitada, con un bajo apoyo ciudadano al gobierno, así como a la coalición que lo sostiene y un margen de maniobra acotado para alcanzar acuerdos parlamentarios acordados con la oposición. Ésta, por su parte, no ha capitalizado el debilitamiento del ejecutivo, mostrando una gran fragmentación, una pérdida de apoyo ciudadano y de militantes.

Como perspectivas de corto y mediano plazo, se puede mencionar la incertidumbre, inseguridad y violencia persistentes hasta al menos la culminación del trabajo de la Convención Constituyente y la elección presidencial de fines de 2021. También, posibles vacíos de representación democrática, surgimiento de liderazgos populistas y autoritarios, así como una elección presidencial fuertemente polarizada.

El entorno político se considera **desfavorable**. Aunque los temas fundamentales están

siendo abordados por el ejecutivo, la clase política y los representantes más directos de la población buscándose acuerdos o puntos de encuentro, no es claro que en el corto plazo se reduzca la agitación social y sus impactos, generando un ambiente de incertidumbre y de postergación de decisiones fundamentales en la ciudadanía.

Fuentes:

<https://www.bancomundial.org/es/country/chile/overview>

<https://noticias.unab.cl/wp-content/uploads/2020/11/Estudio-estabilidad-pol%C3%ADtica-CPP-UNAB.pdf>

Entorno económico

La evolución de la pandemia, así como el desarrollo de la situación política, son factores que incidirán fuertemente en que la economía se pueda recuperar a partir del año 2021.

El último Informe de Política Monetaria del Banco Central de diciembre 2020, reveló que la recuperación económica ha sido más lenta que lo previsto, a pesar de la disminución en los contagios y el aumento en la movilidad.

Una de las mayores preocupaciones es la asociada al comportamiento de la inversión futura, ya que la incertidumbre en los procesos políticos es un freno para las decisiones de inversión de largo plazo, que podrían no ser compensadas por las mejores señales que entregan el precio del cobre y las demandas por energías renovables en el futuro,

El consumo, luego de una fuerte baja en 2020, se espera que a partir del año siguiente presente un rebote técnico por los efectos de retiros desde AFP, la recuperación de los ingresos del trabajo y las transferencias gubernamentales.

De acuerdo con los expertos consultados en la Encuesta de Expectativas Económicas del Banco Central (mes de enero), para 2021 se espera que el PIB se expanda en 5%, que se mantenga la Tasa de Política Monetaria en su mínimo técnico (0,5%) durante los próximos 17 meses, una inflación en torno al 3%, un tipo de cambio situado en \$720, un crecimiento en el consumo de los hogares del 6%, una formación bruta de capital fijo (inversión) con un alza de 7%.

En cuanto al desempleo, este aún se prevé en cifras de dos dígitos a corto plazo.

El entorno económico se considera **desfavorable**, pues la incertidumbre en su evolución a corto y mediano plazo, así como la pérdida de fuentes de ingresos en las familias,

puede postergar las decisiones de gastos en la ciudadanía.

Fuente:

<https://www.bcentral.cl/contenido/-/detalle/banco-central-publico-informe-de-politica-monetaria-ipom-de-diciembre-de-2020>

<https://www.mch.cl/2021/01/13/encuesta-del-banco-central-expertos-mejoran-proyeccion-para-2021-y-preven-un-alza-del-pib-de-5/#>

Entorno Social

Aspectos poblacionales

De acuerdo con el Censo 2017, Chile cuenta con una población estimada de 17,5 millones de habitantes, una densidad poblacional de 25 hab/km², con un 40% de concentrado en la región metropolitana y con aproximadamente 1,4 millones de residentes de origen extranjero.

Aunque su población se ha quintuplicado durante el último siglo, las tasas de crecimiento intercensales han ido disminuyendo, siendo la última de 1,4%, convergiendo así al perfil de país desarrollado. Se combinan en ello una baja tasa de mortalidad infantil de 6,7 por cada mil nacidos vivos y una tasa de natalidad de 13,9 por cada mil nacidos vivos.

La composición de edad ha cambiado sustancialmente, con una población envejeciendo y en línea con lo que ha sucedido a nivel mundial. Los habitantes mayores de 60 años pasaron de un 10,2% en el año 2.000 a un 16,2% en 2017, con una proyección de llegar a 24,1% en 2050. Su expectativa de vida de vida se sitúa en torno a los 80 años, comparado con los 35 años a inicios del siglo 20.

Aspectos sociales

El crecimiento económico, el amplio acceso al crédito y políticas sociales más sensibles con las necesidades de la gente, han mejorado las condiciones de la población con respecto a décadas previas. No obstante, persiste en los distintos segmentos ciudadanos una percepción de brechas importantes en términos de equidad distributiva en ingresos, igualdad de oportunidades y acceso a similar calidad en ámbitos como educación y salud. De acuerdo con la Encuesta de Caracterización Socioeconómica Nacional 2017 (CASEN), algunas características sociales principales son:

Pobreza y protección social: La pobreza medida por ingresos, ha caído desde un 29,1% en 2006 a un 8,6%. La tasa de afiliación a un sistema de pensiones es de 69,4%. En cuanto a situación de afiliación a un sistema previsional de salud, un 78% pertenece a Fonasa, un 14,4% a Isapre y un 2,8% a sistema de FF.AA y de orden.

Educación: Los años promedio de escolaridad llegan a 11,2 siendo mayor en zonas urbanas que rurales (11,5 y 8,9 respectivamente). La población con educación media incompleta es de 12,3%, media completa 30,7%, superior incompleta 12,1% y superior completa de 19,8%. Solo un 3,6% de la población de 15 años o más no sabe leer ni escribir.

Vivienda y servicios básicos: De un total de 5,8 millones de hogares, un 60,4% es propio, 21,9% arrendado, 15% cedido y un 2,7% es usufructo, uso irregular u otro. En cuanto a sus condiciones, un 69,2% se considera en buen estado, 17,4% en estado regular y 13,4% en mal estado. Un 93,4% tiene accesos a servicios básicos de nivel aceptable y 6,6% de nivel deficitario. Un 93,5% vive en condiciones de no hacinamiento y de los que sí, sólo un 1,9% es de nivel alto a crítico.

Finalmente, de acuerdo con el trabajo presentado en 2019 por la Asociación de Investigadores de Mercado (AIM), el nuevo modelo de Grupos Socio Económicos (GSE) en Chile proporciona los siguientes antecedentes:

Segmentos socioeconómicos e ingresos:

GSE	% Hogares	Ingreso Prom.	Educ. Jefe de Hogar	Miembros	Casa propia*
AB	1,4	M\$ 6.452	99% Universitario	2.2	83%
C1a	6.0	M\$ 2.739	95% Universitario	3.1	76%
C1b	6.4	M\$ 1.986	71% Universitario	3.2	70%
C2	11.5	M\$ 1.360	45% Técnicos	3.1	60%
C3	25.3	M\$ 899	53% Enseñanza media	3.2	62%
D	36.8	M\$ 562	34% Enseñanza media	3.6	62%
E	12.6	M\$ 324	54% Enseñanza básica	4.2	64%

El entorno social se considera **favorable**, por cuanto el segmento objetivo de la población para este proyecto se encuentra creciendo, mantiene un poder adquisitivo personal o familiar que le posibilita acceder al servicio propuesto, vive más tiempo y goza durante él de condiciones de salud mejores que en décadas previas, con más actividad y estilos de vida más parecidos al de personas de mediana edad o en su etapa prejubilación.

Fuente:

<https://www.desarrollosocialyfamilia.gob.cl/informacion-social/encuesta-casen-2017>

https://www.anda.cl/wp-content/uploads/2019/05/GfK_GSE_190502_FINAL.pdf

Entorno Tecnológico

Chile, a nivel regional, es un país que goza de un buen estándar de cobertura y desarrollo tecnológico y, en un escenario económico afectado por la pandemia, no ha estado ajeno a sus impactos. Ante la alta diversidad en su oferta de servicios, estos efectos se presentan en distintos niveles: de mercado, de demanda y de oferta, cada uno con sus perspectivas.

-Mercado: dada la contracción económica, se espera por un tiempo una reducción en los niveles de inversión por la alta incertidumbre, con empresas postergando sus gastos de capital, aunque no de forma transversal. Éstas continuarán ejecutando gastos en tecnología que les permitan seguir funcionando, por sobre iniciativas de transformación digital orientadas al crecimiento.

-Demanda: inicialmente se ha observado una postergación de proyectos orientados a migraciones cloud o instalación de nuevos servidores, con un reenfoque hacia los servicios de ciberseguridad y el acceso remoto. Otros servicios como almacenamiento, impresoras, fotocopiadoras y otro hardware tecnológico, ha visto una caída en su demanda, situación que debiera recuperarse en parte en un escenario económico favorable o de recuperación.

-Oferta: las condiciones de aumento del trabajo remoto (teletrabajo) y la transformación a una mayor digitalización de las empresas, ya sea por subsistencia o búsqueda de incrementar sus beneficios, se espera sigan potenciando el desarrollo de servicios de mayor valor como los servicios cloud, ciberseguridad y analytics.

En cuanto al futuro de mediano plazo, el arribo de la inteligencia artificial, el big data, la

robótica, la realidad virtual y la tecnología 5G, serán elementos que incidirán fuertemente en las transformaciones tecnológicas de los próximos años.

El entorno tecnológico se considera **favorable** pues, si bien este negocio no es intensivo en dicha variable, se puede ver beneficiado por la incorporación de este tipo de herramientas en la gestión y en el servicio.

Fuente:

<https://www.icrchile.cl/index.php/destacados/4363-pese-a-crisis-sanitaria-y-recortes-presupuestarios-las-perspectivas-para-el-sector-ti-se-mantienen-estables/file>

<https://noticias.clarochile.cl/sin-categoria/5-tendencias-tecnologicas-que-marcaran-2021>

Entorno Ambiental

En un contexto de creciente preocupación internacional y también interno de los asuntos medioambientales del planeta, Chile sostiene el desafío de continuar abordando temas específicos que se enmarcan en los ámbitos de: cambio climático y conservación de la biodiversidad.

De acuerdo con organizaciones ambientalistas locales como Fundación Terram, estos principales desafíos son:

- asegurar la visión ambiental en la nueva carta fundamental, que aborde los derechos de propiedad sobre los bienes comunes, como por ejemplo el agua.
- avanzar en el compromiso con el planeta, en particular respecto a reducir las emisiones en un 45% para el 2030 y neutralidad de CO2 para el 2050.
- un plan nacional contra la sequía, a través de la adaptación de recursos hídricos.
- la lucha contra la pesca ilegal, que pone a especies en riesgo y la sustentabilidad pesquera
- mayor fiscalización a la industria salmonera y su uso excesivo de antibióticos.
- evitar la ejecución de proyectos privados que atenten contra la biodiversidad.

El entorno ambiental se considera de **neutro a favorable**, pues si bien las características de los servicios propuestos no se ven impactados en forma directa por las problemáticas medioambientales latentes, cualquier medida que ayuda a la descontaminación, menores costos de bienes como el agua y entornos residenciales más ecológicos, ayuda a una mejor calidad de vida de los residentes.

Entorno Legal

Como otros países, Chile cuenta con diferentes códigos jurídicos de acuerdo con las materias tratadas (civil, penal, laboral, de impuestos, de salud, de comercio, entre otros) y diferentes jurisdicciones de instituciones (tribunales, juzgados de letras, corte de apelación, corte suprema), para regular las distintas naturalezas de actividades e interrelaciones entre personas naturales e instituciones públicas o privadas.

Todas ellas presentan estabilidad dentro de la institucionalidad del país, las que pudiendo ser perfeccionadas, no se visualiza tengan modificaciones sustanciales en un mediano plazo, que puedan generar incertidumbres para los distintos actores.

En particular, los oferentes de servicios de residencia para el segmento de adultos mayores se rigen por el Decreto 14 del Ministerio de Salud (agosto de 2010), que aprueba el reglamento de establecimientos de larga estadía para adultos mayores, especificando que recae en la Secretaría Regional Ministerial de Salud, las responsabilidades de autorizar, fiscalizar, controlar y supervisar dichas instalaciones y servicios.

Otra normativa aplicable es la Ley N° 19.828 que creó el Servicio Nacional del Adulto Mayor (SENAMA), cuyo fin principal es proponer políticas destinadas a lograr la integración familiar y social efectiva, como la solución de los problemas que los afectan, pero que no le confiere un rol fiscalizador propiamente tal sobre dichas instituciones, sino sólo de apoyo.

El entorno legal se considera **neutro a favorable**, ya que no se observan cambios en el corto y mediano plazo que puedan generar incertidumbre en los inversionistas, residentes y otros actores del mercado. En particular hay esfuerzos para mejorar las fiscalizaciones por el MINSAL, lo que favorecería a la reducción de competencia que no cumpla satisfactoriamente las condiciones de atención requeridas.

Anexo N° 6: Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Poder de negociación de los clientes

Una característica de este segmento de mercado es que sus clientes no se encuentran aglomerados en algún tipo de organización que actúe en forma coordinada o corporativa. En otras palabras, los actuales y potenciales clientes se encuentran atomizados y analizan y toman decisiones de manera individual junto a sus familias.

Si bien al momento de tomar la decisión, así como en su etapa de experiencia de estadía en la residencia tienen la posibilidad de escoger los servicios de otros oferentes y de enfrentar relativamente bajos costos de cambio, esta facultad no les otorga la posibilidad de negociar significativos descuentos en los cánones de arriendo mensual de sus estadías y por tanto son más bien tomadores de precio, sin poder afectarlos significativamente con sus negociaciones. Tampoco pueden establecer exigencias más altas relativas a los servicios estándar de la oferta, que signifique para ellos una mejor relación precio-calidad.

Por lo anterior, se concluye que el poder de negociación de los clientes de esta industria es **bajo**.

Poder de negociación de los proveedores

No obstante, la pandemia (situación transitoria) ha generado una alta demanda por los servicios de personal especialista en cuidados de la salud (médicos(as), enfermeros(as), otros), en periodo de normalidad para estos y otros servicios de cuidado como nutricionistas, terapeutas ocupacionales, así como otros servicios de apoyo para traslados, limpieza, lavandería, seguridad, conectividad (internet), se estima que existe una amplia variedad de proveedores a los cuales se puede recurrir en caso de necesidad de sustituirlos a un costo razonable, lo que nos indica que en un corto y mediano plazo se observa un **bajo** poder de negociación por parte de los proveedores.

Amenaza de nuevos competidores

Factores como el crecimiento del segmento de adultos mayores en Chile, de acuerdo con las estadísticas y proyecciones de variación poblacional del INE y otras organizaciones de estudios, las mejores condiciones de salud, autonomía y calidad de vida hasta edades avanzadas de las personas, además de las positivas proyecciones a mediano o largo plazo de las condiciones económicas del país, más allá del impacto puntual de situaciones como la pandemia covid-19, dan cuenta de un segmento de mercado en desarrollo y con atractivo para el ingreso de nuevos oferentes de servicios, dado que comienzan a reflejarse nuevas necesidades y nichos a ser atendidos, con clientes que cuentan con recursos y disposición a pagar por servicios relacionados.

Por otro lado, las barreras de entrada a la industria en general varían. Son altas para los formatos de Residencias Premium o aquellos que atienden a un elevado número de clientes (100 o más) por su mayor costo en infraestructura, equipamiento, número de profesionales de salud, entre otros. Son medianas a bajas para los formatos de negocio de precio medio y que atienden a grupos acotados de clientes (promedio de 20 por residencia), dado que sus requerimientos de inversión son de escala menor y aún no existe mucha diferenciación en los servicios prestados.

Se estima en consecuencia que la combinación de estos dos elementos, demanda creciente con poder de compra y disposición de pago, además de barreras de entrada moderadas, determinan una **alta** amenaza de nuevos entrantes.

Amenaza de nuevos productos sustitutos

La irrupción de la tecnología con su amplio impacto en conectividad, instantaneidad, cobertura (de información) e interacción, en conjunto con el desarrollo de aplicaciones tecnológicas disponibles para una gran cantidad de usuarios y cada día más para todas las edades, contribuye al desarrollo de nuevas ideas de negocio para atender también las necesidades del segmento de adultos mayores en Chile.

De esta manera, servicios que tradicionalmente eran ofrecidos en establecimientos donde el usuario debía asistir para ser atendido (cuidados de enfermería, vigilancia nutricional, apoyo de terapeutas ocupacionales, otros), en la actualidad pueden ser monitoreados en forma remota sin moverse de sus hogares, o ser contratados a domicilio por medio de las nuevas aplicaciones disponibles, ampliándose la oferta de servicios sustitutos a las residencias.

Por otra parte, dado el crecimiento de este segmento de mercado, se han incrementado los productos y servicios tradicionales destinados a su cuidado y esparcimiento, entre los que podemos destacar los productos para la seguridad del adulto mayor en el hogar, los clubes de socios para adultos mayores y los convenios y beneficios municipales para actividades recreativas (turismo, culturales, lectura, otros).

Concluimos entonces que la amenaza de productos o servicios sustitutos es **media a alta**.

Rivalidad entre los competidores

De acuerdo con la información de la Secretaría Regional Ministerial de Salud (SEREMI), actualizada a noviembre de 2020, en la región metropolitana de Santiago existen 432 Establecimientos de Larga Estadía para el Adulto Mayor (ELEAM) autorizados, distribuyéndose entre instituciones privadas con fines de lucro y fundaciones o corporaciones sin dicha finalidad. A su vez, se agrupan en términos de precio en instituciones de precio bajo y servicios básicos, las de precio medio con algunos servicios adicionales distintivos y las de precio premium, servicios e infraestructura altamente diferenciadora.

Los de precio bajo presentan un servicio de estándar básico (hospedaje compartido, alimentación y personal de acompañamiento y cuidados primarios), compitiendo básicamente por la calidad de la atención del personal.

Los de precio medio proporcionan un nivel de servicios con mayores variantes, a través de los cuales buscan distinguirse de la competencia, como por ejemplo la posibilidad de contar con habitaciones independientes, apoyo de terapeutas ocupacionales, psicólogos, nutricionistas, enfermeros(as) regulares y la programación de actividades físicas, culturales y de esparcimiento en beneficio de los residentes. Usualmente ocupan inmuebles adaptados.

Los de precio premium, compiten a través de variables como su infraestructura y equipamiento, ubicación geográfica, calidad de atención de su personal (especialistas de la salud y de servicios), alianzas o convenios, reputación, entre otras.

Consideramos que al ser un mercado aún en crecimiento y al no existir alguna marca o cadena de Residencias que concentre un porcentaje importante del mercado, la rivalidad de los competidores es **baja a media**.

Anexo N° 7: Oferta de residencias y camas disponibles en el sector oriente de la Región Metropolitana

Sector / Comuna	Total oferta / N° de camas	Cantidad Residencias o ELEM (*)	Promedio de camas
Nororiente	4.969	181	27
La Reina	423	23	18
Nuñoa	1.430	48	30
Providencia	1.159	54	21
Las Condes	1.957	56	35
Suroriente	885	35	25
La Florida	582	23	25
Macul	285	10	29
Peñalolen	18	2	9
Total	5.854	216	27

(*): ELEM: Establecimiento de Larga Estadia para el Adulto Mayor

Fuente: SEREMI

Anexo N° 8: Tipo de residencias y características

Nombre Establecimiento	Nombre Calle	Núm. Comuna	Teléfono	# Camas	Precio	Precio	Precio	Actividades	Alimentación	Cuidados de salud	Habitaciones	Áreas comunes	Lavado de ropa	Seguridad	Otros servicios	Autovalentes	No valentías	% autovalencia	Edad promedio	Tasa ocupación (%)	Plantas	
					Mínimo	Máximo	Promedio															
TIPO 1: CASAS																						
La Mia Familia	Alcalde Jorge Monck	332	Nuñoa	2-22712029	9	\$ 950.000	\$ 950.000	\$ 950.000	Si	Si	Si	S	S	A	S	S	Si	Si	0	85 - 95	100	1 piso
Las Hortensias	Campo De Deportes	468	Nuñoa	22381309	14	\$ 650.000	\$ 900.000	\$ 775.000	Si	Si	Si	S	S	A	S	S	Si	Si	10	85 - 90	90	2 pisos
Casa Senior	Marchant Pereira	3210	Nuñoa	22741764	20	\$ 650.000	\$ 900.000	\$ 775.000	Si	Si	Si	S	S	A	S	S	Si	Si	0	85 - 90	85	2 pisos
Los Naranjos	Los Navegantes	2268	Providencia	228866654	12	\$ 1.100.000	\$ 1.350.000	\$ 1.225.000	Si	Si	Si	S	S	A	S	S	Si	Si	10	85 - 90	100	2 pisos
Soc. De Invers. Goga Ltda	Luis Videla Herrera	2360	Providencia	22045347	14	\$ 750.000	\$ 1.200.000	\$ 975.000	Si	Si	Si	S	S	A	S	S	Si	Si	0	87 - 96	90	2 pisos
Casa De Reposo Paz-Vida	Roberto Del Rio	1028	Providencia	222694737	15	\$ 800.000	\$ 1.200.000	\$ 1.000.000	Si	Si	Si	S	S	A	S	S	Si	Si	0	85 - 90	90	1 piso
Hogares Senior Spa	Mariategui	2432	Providencia	228940503	19	\$ 950.000	\$ 1.300.000	\$ 1.125.000	Si	Si	Si	S	S	A	S	S	Si	Si	20	70 - 95	85	2 pisos
Cuidado Total Ltda.	California	2339	Providencia	22698469	20	\$ 750.000	\$ 850.000	\$ 800.000	Si	Si	Si	S	S	A	S	S	Si	Si	20	70 - 95	85	1 piso
Los Nonnos	Jorge Matte	2360	Providencia	22044797	25	\$ 650.000	\$ 950.000	\$ 800.000	Si	Si	Si	S	S	A	A	S	Si	Si	0	85 - 95	80	2 pisos
Residencia Los Andes	Ramon Diaz	1403	Providencia	974567199	18	\$ 850.000	\$ 1.000.000	\$ 925.000	Si	Si	Si	S	S	A	S	S	Si	Si	15	80 - 85	85	2 pisos
Casa Senior	Bustos	2365	Providencia	22741764	15	\$ 450.000	\$ 950.000	\$ 700.000	Si	Si	Si	S	S	A	S	S	Si	Si	0	85 - 90	90	2 pisos
Senior Suecia	Suecia	659	Providencia	228131988	20	\$ 700.000	\$ 950.000	\$ 825.000	Si	Si	Si	S	S	A	S	S	No	Si	10	85 - 90	85	2 pisos
Casa Senior	Isabel La Catolica	6676	Las Condes	22022126	17	\$ 750.000	\$ 850.000	\$ 800.000	Si	Si	Si	S	S	S	S	S	No	Si	0	87	100	2 pisos
Villa Soleares	Paul Harris	10140	Las Condes	22431482	111	\$ 900.000	\$ 1.800.000	\$ 1.350.000	Si	Si	Si	A	A	A	A	A	No	Si	0	87	100	2 pisos
Jardines De Valle Alegre	Valle Alegre	300	Las Condes	965090627	155	\$ 1.180.000	\$ 2.153.500	\$ 1.666.750	Si	Si	Si	A	A	A	A	A	No	Si	0	87	70	2 pisos
First Quality Hc Ltda	Golfo De Darien	10218	Las Condes	978234435	14	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	Si	Si	Si	S	S	S	S	S	No	Si	0	78	90	2 pisos
Casona El Verones	Pablo De Verones	465	Las Condes	232658672	12	\$ 1.030.000	\$ 1.475.000	\$ 1.252.500	Si	Si	Si	S	S	S	S	S	No	Si	0	74	100	2 pisos
Casa De Rep. La Alcaidesa	Juan Palau	1507	Las Condes	994337628	15	\$ 900.000	\$ 1.400.000	\$ 1.150.000	Si	Si	Si	A	S	S	S	S	Si	Si	20	82	100	2 pisos
El Atardecer	El Libano	4352	Macul	224192722	80	\$ 600.000	\$ 900.000	\$ 750.000	Si	Si	Si	S	S	S	S	S	Si	Si	15	80	95	2 pisos
Residencia Raimondi	El Libano	2876	Macul	222229905	11	\$ 700.000	\$ 1.200.000	\$ 950.000	Si	Si	Si	S	S	S	S	S	No	Si	0	83	100	1 piso
Mis Viejos Robles	Los Cedros	4464	Macul	224047817	15	\$ 800.000	\$ 1.600.000	\$ 1.200.000	Si	Si	Si	S	S	A	S	S	Si	Si	20	70 - 90	90	2 pisos
Nuevo Amanecer	Estados Unidos	8985	La Florida	229822216	39	\$ 500.000	\$ 600.000	\$ 550.000	Si	Si	Si	S	S	A	S	S	Si	Si	15	90	100	1 piso
Hogar Familia	Argentina	8845	La Florida	983604464	12	\$ 400.000	\$ 700.000	\$ 550.000	Si	Si	Si	S	S	A	S	S	Si	Si	19	85	91	1 piso
TIPO 2: EDIFICIOS																						
Eam San Esteban	Simon Bolivar	3747	Nuñoa	22237804	56	\$ 1.230.000	\$ 1.725.000	\$ 1.477.500	Si	Si	Si	A	A	S	A	S	Si	Si	10	82 - 85	80	5 pisos
Seniority Living Medina	Arturo Medina	4188	Nuñoa	223430210	93	\$ 1.332.500	\$ 2.185.000	\$ 1.758.750	Si	Si	Si	A	A	S	A	S	Si	Si	15	80 - 85	75	5 pisos
Living Acasis Spa	Coventry	760	Nuñoa	226569219	122	\$ 1.332.500	\$ 2.185.000	\$ 1.758.750	Si	Si	Si	A	A	S	A	S	Si	Si	15	80 - 85	75	4 pisos
Senior Suites Nuñoa	Las Encinas	3041	Nuñoa	232789400	-	\$ 1.332.500	\$ 2.242.500	\$ 1.787.500	Si	Si	Si	A	A	S	A	S	Si	Si	15	80 - 85	-	7 pisos
Senior Suites Providencia	Elicer Parada	1222	Providencia	223435412	154	\$ 1.332.500	\$ 2.242.500	\$ 1.787.500	Si	Si	Si	A	A	S	A	S	Si	Si	15	80 - 85	70	5 pisos
Casamia	Normandia	1882	Providencia	223430006	75	\$ 1.230.000	\$ 2.012.500	\$ 1.621.250	Si	Si	Si	A	A	S	A	S	Si	Si	10	85 - 90	75	5 pisos
Residencia Ramdas	Jose Miguel Claro	998	Providencia	222649493	24	\$ 1.127.500	\$ 3.100.000	\$ 2.113.750	Si	Si	Si	A	S	S	A	S	Si	Si	20	75 - 90	95	3 pisos
Senior Suites San Damian	Paul Harris	9574	Las Condes	222415000	193	\$ 1.209.500	\$ 2.374.750	\$ 1.792.125	Si	Si	Si	A	S	S	A	S	Si	Si	10	85	95	3 pisos
Senior Suites S.El Cano	Sebastian Elcano	1955	Las Condes	229526200	265	\$ 1.209.500	\$ 2.242.500	\$ 1.726.000	Si	Si	Si	A	A	A	A	A	Si	Si	10	83	96	6 pisos
Ambar Residence	Pedro De Gamboa	121	Las Condes	229534200	149	\$ 1.209.500	\$ 2.476.525	\$ 1.843.013	Si	Si	Si	A	A	A	A	A	Si	Si	35	86	90	3 pisos
Villa Los Soleares L. Domin.	Camino El Algarrobo	1337	Las Condes	228488554	-	\$ 1.025.000	\$ 2.242.500	\$ 1.633.750	Si	Si	Si	A	A	A	A	A	NO	Si	0	87	100	3 pisos
Acasis Errazuriz	Padre Errazuriz	7114	Las Condes	226565033	114	\$ 1.281.250	\$ 2.472.500	\$ 1.876.875	Si	Si	Si	A	A	S	A	S	Si	Si	NI	85	80	3 Pisos
Acasis Colombia	Colombia	9072	La Florida	229234345	116	\$ 1.230.000	\$ 1.840.000	\$ 1.535.000	Si	Si	Si	A	A	S	A	S	Si	Si	9	85	87	5 pisos
TIPO 3: DEPARTAMENTOS																						
Acasis Valle Cordillera	Padre Errazuriz	7114	Las Condes	226565033	50	\$ 2.153.500	\$ 2.787.750	\$ 2.470.625	Si	Si	Si	A	A	A	A	A	Si	No	0	80	90	3 pisos
Garden Suites	Camino Del Algarrob	1340	Las Condes	223308400	70	\$ 1.550.000	\$ 2.100.000	\$ 1.825.000	Si	Si	Si	A	A	A	A	A	Si	No	0	75	80	3 pisos

<https://drive.google.com/file/d/1qCyAXhTRsGtwTXJNVSoRVPzvrGAe0ye/view?usp=sharing>

Comentarios y nomenclatura:

- En general todas las residencias prestan servicios de actividades grupales de entretención o esparcimiento, kinesiología básica y terapia ocupacional, como parte de los beneficios contemplados dentro del precio. Lo mismo ocurre con la alimentación balanceada preparada por nutricionistas y asistencia al adulto mayor en sus actividades cotidianas siempre que el nivel de valencia sea leve a moderada. Cualquier tipo de atención individual distinta a lo descrito, entra en la opción de cobro adicional.

- Clasificación “**S**” o “**A**” en servicios de habitación, áreas comunes, lavado de ropa, seguridad y otros:
 - “**S**”: corresponde a habitaciones individuales o compartidas de dimensiones reducidas, sin grandes comodidades distintas a una cama de 1 plaza con velador y timbre de llamado, que puede tener baño privado o compartido. Las áreas comunes se limitan a comedores, sala de estar con televisión y wi-fi, más jardines o terrazas. El lavado de ropa incluye solo al asociado a sábanas o toallas. En seguridad, la custodia de accesos en el día, vigilancia nocturna, es provista por personal interno no necesariamente con perfeccionamiento en ello. Otros servicios, consideran aspectos de manicure, pedicure y peluquería.
 - “**A**”: corresponden a infraestructura y equipamiento tipo hotelería, ofrecen principalmente habitaciones individuales las que pueden ser amobladas a gusto del residente, cuentan con televisión por cable, internet y baño individual como norma general. Sus áreas comunes se encuentran ampliadas a las mencionadas en “**S**” , incorporando bibliotecas, salas multimedia, salas de estar, salas de juegos, capilla, gimnasios kinesiológicos, amplios jardines y estacionamientos para residentes y visitas. Sus servicios responden a necesidades de cuidado de salud, seguridad y esparcimiento.

Anexo N° 9: Oferta de servicios del proyecto

<p>Servicio de Rescate médico</p> <ul style="list-style-type: none"> - Copago de 50% en asistencia médica (Ej: HELP) <p>Alimentación</p> <ul style="list-style-type: none"> - Alimentación supervisada por nutricionistas y variedad de menus -Alimentación especial según necesidades <p>Seguridad</p> <ul style="list-style-type: none"> - Personal de seguridad en área de accesos e interiores, 24x7 - Cámaras de seguridad con circuito cerrado de TV -Ascensores, rampas y barandas para facilitar traslados - Generadores electricos para emergencias - Salidas de emergencia - Guías de referencia para manejo de sismos e incendios - Botón de emergencia en las piezas 	<p>Aseo y Mucama</p> <ul style="list-style-type: none"> -Servicio de housekeeping - Lavandería, incluida la ropa personal <p>Actividades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Terapeuta ocupacional: planifica actividades diarias de entretención - Peluquería y podología (optativo con convenio) - viajes a parques, cordillera, playa, etc., (optativo con convenio) <p>Otros</p> <ul style="list-style-type: none"> - TV - WIFI - Sala multimedia - Gimnasio - Visitas con Régimen abierto - Estacionamientos para residentes y visitas - Acceso libre a las áreas comunes
---	--

Anexo N° 10: Modelo CANVAS

Partners Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relación con Cliente	Segmento de Clientes
<ul style="list-style-type: none"> -Servicio de rescate médico. -Proveedor Tecnológico -Profesionales independientes (terapeuta ocupacional, nutricionista, etc) -Proveedores de insumos alimenticios -Empresas de transporte -Empresas de turismo, actividades deportivas, educativas -Clinicas de Salud 	<ul style="list-style-type: none"> - Promoción de la empresa. - Definición de menú semanal saludable. -Compra de insumos de alimentación. -Planificación de actividades ocupacionales para mantener una vida sana, sociable y alegre. <p style="text-align: center;">Recursos Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> - Infraestructura moderna, buen nivel, con estacionamiento para residentes y visitas. -Plataforma tecnológica (página WEB y aplicación móvil corporativa) -Redes sociales, correo electrónico. - Talento humano (experiencia, empatía). -Capacidad para gestionar un servicio sensible. -Alianzas servicios de rescate médico. -Alianzas con proveedores de otros servicios. 	<p style="text-align: center;">- Garantizada una alta relación calidad-precio.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Servicio de alto estándar, amplias habitaciones, características hotelera. -Moderno y seguro. -Autonomía del residente para decidir qué actividades realizar diariamente. -Diversidad de servicios adicionales (Gimnasia, baile entretenido, juegos de salón, paseos a lugares atractivos fuera de la residencia) - Servicio de rescate médico en copago con residente. - Experiencia en relacionamiento con Adultos mayores - Compromiso de Seguridad y Satisfacción, y comunicación permanente con familiares. 	<ul style="list-style-type: none"> - A través de plataforma tecnológica (página WEB), campañas de mailing y RR.SS. Personal muy preparado y con Experiencia relacional con adultos mayores -Trato cercano amistoso, empático. <p style="text-align: center;">Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> - Presencial en la dependencia de la empresa. -Página WEB y aplicación móvil corporativa. -Redes Sociales: instagram, facebook, Twitter. -Sitios web exclusivos de la industria. -Sitios WEB de otras empresas, p.ej., Cajas de compensación 	<ul style="list-style-type: none"> - Hombres y Mujeres Adultos mayores "jóvenes", Autovalentes, con disposición a contratar un servicio de alto estándar -Segmentos socio económicos C1a y C1b (eventualmente AB y C2)
Estructura de Costos		Flujo de Ingresos		
<ul style="list-style-type: none"> - Arriendo infraestructura para las Residencias. -Costo de Planilla. -Servicios básicos, insumos, -Servicio de alimentación -Marketing -Logística (transporte) -Desarrollo tecnológico (Página WEB, Aplicación móvil, redes sociales ,etc). -Mantenimiento plataforma tecnológica. - Patentes, autorizaciones, registro marca -Asesorías y servicios externos 		<ul style="list-style-type: none"> -Arriendo mensual desde M\$1.395 -Eventual Franquicia -Salida del negocio 		

Anexo N° 11: Estimación del Mercado Potencial y Mercado Objetivo

Comunas foco del proyecto	Cantidad AM 70 a 79 años (*)	% AM sobre total AM de 70-79 años de la R.M.	Mercado Potencial	Objetivo de mercado
Las Condes	19.612	5,87%	2.000	135
La Reina	5.817	1,74%	593	
Providencia	8.855	2,65%	903	
Ñuñoa	12.203	3,65%	1.245	
Peñalolén	11.473	3,44%	1.170	
La Florida	20.950	6,27%	2.137	
Macul	7.594	2,27%	775	
Total	86.504	25,90%	8.822	

(*) AM: adulto mayor

Cálculo Mercado Potencial: (Cantidad A.M.) * (a) * (b) * (c)

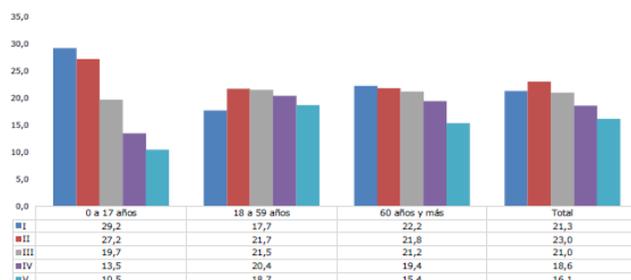
Cálculo mercado Objetivo: (Mercado Potencial) * (d)

(a): % Adultos Mayores del Quintil-V	15,40%
(b): % Adultos Mayores Autovalentes del Quintil-V	91,6%
(c): % con disposición a contratar (resultado de encuesta)	72,30%
(d) Porcentaje de Captura Mercado Objetivo	1,5%

(a): porcentaje de adultos mayores del Quintil-V

Distribución de personas según quintil de ingreso autónomo per cápita del hogar por grupo de edad (2017)

(Porcentaje, personas por grupo respectivo)

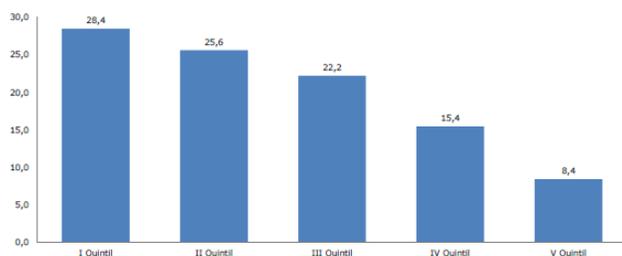


* Diferencias entre grupos de edad por cada quintil de ingreso: Al 95% de confianza, las diferencias SON estadísticamente significativas entre quintiles en cada grupo de edad, EXCEPTO: Grupo de 60 años y más entre los quintiles I y II, II y III; Grupo de 18 a 59 años entre los quintiles I y V, II y III.

(b): porcentaje de adultos mayores autovalentes del Quintil-V

Distribución de personas de 60 años y más con dependencia funcional por quintil de ingreso autónomo per cápita del hogar (2017)

(Porcentaje, población de 60 años y más)



* Diferencias en quintiles de ingreso autónomo per cápita: Al 95% de confianza, las diferencias entre quintiles de ingreso autónomo per cápita del hogar SON estadísticamente significativas.

Anexo N° 12: Tasas anuales de ocupación

AÑOS	Total de meses contratados (ventas) en cada año									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Habitación										
Individual mensual con contrato	183	302	324	324	648	648	648	648	972	972
Compartida mensual con contrato	53	101	108	108	216	216	216	216	324	324
Individual mensual sin contrato	1	2	2	2	4	4	4	4	6	6
Compartida mensual sin contrato	0	1	1	1	2	2	2	2	3	3
Total	237	406	435	435	870	870	870	870	1305	1305
Tasa ocupación anual	49%	85%	91%	91%	91%	91%	91%	91%	91%	91%

Nota: la tasa de ocupación anual, está calculada como la demanda real mensual de habitaciones, por doce meses, sobre un total de 40 habitaciones x 12 meses al año.

Anexo N° 13: Procesos clave para el negocio

a. Marketing y ventas: el área comercial es la que se encarga del diseño de la estrategia de marketing y de las campañas publicitarias y de promoción, siendo la atención al cliente de vital importancia para el resto del customer journey, y por lo tanto el foco debe ser la satisfacción de las expectativas del cliente.

b. Desarrollo y entrega del servicio: actividad que consiste en cumplir con el tipo y calidad del servicio que la empresa se comprometió a entregar y que el cliente-usuario espera recibir. Si se producen cambios en el servicio debe existir un feedback desde la gerencia hacia el cliente con explicaciones adecuadas y satisfactorias.

c. Retención del Cliente: este proceso liderado por el área Comercial será necesario cuando la empresa comience a notar un crecimiento en el número de sus usuarios-clientes, entonces esta área deberá elaborar una estrategia de retención buscando la oportunidad de fidelizarlos a lo largo de su ciclo de vida.

d. Dotación de personal: esta actividad se encarga de proveer el talento humano en la organización, actividad de alta criticidad dada la característica del negocio, donde los usuarios del servicio son adultos mayores. Se necesita personal idóneo en el aspecto técnico y en lo humano, las habilidades blandas son relevantes.

e. Búsqueda y selección de terreno para construir: El proceso de búsqueda de la ubicación óptima se ha centrado en las comunas del sector oriente que resultaron ser las más mencionadas en estudio de mercado realizado a 201 personas. Es por ello que el equipo de emprendedores ha hecho una selección de sitios en las comunas de Las Condes, Providencia y La Reina.

Anexo N° 14: proceso de inscripción de propiedad industrial

El trámite se puede realizar durante todo el año en el sitio web y en la oficina de INAPI.

Personas naturales y jurídicas, nacionales o extranjeras, que posean Clave Única del Servicio de Registro Civil e identificación (SRCel), que sigan el siguiente procedimiento:

1. Presentación de solicitud.
2. Examen formal: realizado por INAPI. Si se detecta algún error u omisión, el interesado debe realizar las correcciones o aclaraciones pertinentes, dentro de 30 días.
3. Publicación en el Diario Oficial / Examen de fondo: si la solicitud es aceptada, se debe pagar la publicación del extracto de la solicitud, en la oficina del Diario Oficial (en dependencias del INAPI), dentro del plazo legal de 20 días hábiles siguientes a la aceptación.
4. Resolución definitiva: es comunicada por el director nacional de INAPI mediante una resolución que acepta o rechaza la marca. Si la solicitud es aceptada el interesado debe pagar y acreditar el pago de los derechos definitivos dentro del plazo de 60 días, contados desde la notificación de la resolución de aceptación. Si

es rechazada, el interesado puede apelar ante el Tribunal de Propiedad Industrial, requiriendo patrocinio de abogado y consignación.

5. Marca registrada: una vez acreditado el pago se procede al registro de la marca.

El pago debe efectuarse dentro del plazo de 60 días hábiles. Si realiza en oficinas, debe presentar la copia timbrada de la orden de pago en dependencias del INAPI.

Anexo N° 15: Carta Gantt

ACTIVIDAD	Responsable	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Plan de Negocios	E																									
Diseño arquitectónico sustentable	E																									
Búsqueda de Socio Inversionista	E																									
Búsqueda de Inversionista Inmobiliario	E																									
Busqueda y evaluación terreno	E																									
Legales																										
Constitución legal de la empresa	G																									
Escritura delegación de poderes	G																									
Registro de marca	G																									
Iniciación de actividades	G																									
Autorización MINSAL	G																									
Búsqueda, selección y Contratación del personal																										
Gerente	E																									
Jefe de Administración	G																									
Equipo de Administración	G																									
Jefe de Servicios	G																									
Equipo de Servicios	G																									
Jefe de cocina	G																									
Equipo de Cocina	G																									
Jefe Comercial	E																									
Equipo Comercial	G																									

ACTIVIDAD	Responsable	PLAZO (meses)																								
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Equipamiento de oficinas																										
Oficina Directores	E																									
Oficina Gerente	E																									
Jefe de Administración	G																									
Jefe Comercial	G																									
Oficina equipo ventas	G																									
Oficina Jefe de Servicios	G																									
Sala Recepción de clientes	G																									
Sala de cocina	G																									
Instalación de muebles y Equipos																										
Dormitorios	G																									
Recepción	G																									
Cocina y bodega	G																									
Sala de útiles de aseo	G																									
Lavandería	G																									
Camarines	G																									
Ventas																										
Habilitación sala de ventas	G																									
Inicio campaña de publicidad	G																									
Definir e implementar estrategia de promoción	E																									
Sala eventos	G																									
Definir e implementar estrategia marketing digital	E																									

ACTIVIDAD	Responsable	PLAZO (meses)																									
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	
Compra de Muebles, equipos, útiles y Vehículo y equipos																											
Cocina	G																										
Lavadoras	G																										
Aspiradoras	G																										
Computadores	G																										
Máquinas Gimnasio	G																										
Vehículo	G																										
Administración, financiera y riesgos y TI																											
Diseño perfil de cargo y estructura remuneraciones	E																										
Revisar / definir indicadores claves de gestión	E																										
Revisar variables presupuestarias, ajustes	E- G																										
Planificación financiera	E- G																										
Definir calendario de actividades a Residentes	G																										
Diseño de procedimientos para la gestión	G																										
Diseño de planes de compensación y retención	E- G																										
Diseño planes mitigación de riesgos	E- G																										
Diseño aplicación WEB	E																										
Desarrollo aplicación corporativa	E																										

Anexo N° 16: Dotación de personal

Cargos	PLAZO (años)									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Director	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Gerente	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Jefe de Administracion	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Secretaria / Recepcionista	1	1	1	1	2	2	2	2	3	3
Personal de Seguridad	4	4	4	4	8	8	8	8	12	12
Chofer	1	1	1	1	2	2	2	2	3	3
Jardinero	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Jefe Comercial	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Ejecutiva de ventas	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Jefe de Servicios	1	1	1	1	2	2	2	2	3	3
Jefe de cocina	1	1	1	1	2	2	2	2	3	3
Ayudante de cocina	2	2	2	2	4	4	4	4	6	6
Personal de limpieza	3	3	3	3	6	6	6	6	9	9
Personal lavandería	1	1	1	1	2	2	2	2	3	3
Terapeuta ocupacional	1	1	1	1	2	2	2	2	3	3
Total	21	22	22	22	37	37	37	37	52	52

Anexo N° 17: Descripciones de Cargos por Área

Nombre del cargo: Gerente / Director del Establecimiento
Jefatura Directa: Directorio
Cantidad de personas a cargo: Todo el personal
Objetivo del cargo: Dirigir la organización, representarla legalmente, definir las políticas institucionales, formular los objetivos de la empresa y velar por la rentabilidad en el mediano y largo plazo.
Principales funciones y tareas: Planificación estratégica, relaciones públicas, control financiero y operacional, lidera los equipos, comunica y coordina las diversas actividades, vela por el desarrollo de una gestión eficaz, eficiente y por la satisfacción de los clientes con el servicio.
Requisitos formales: Profesional del área de administración de empresas u hotelería, deseable con postgrado en administración de empresas de negocios y con experiencia demostrable liderando instituciones de similares características y tamaño.
Competencias: Pensamiento crítico, habilidades comunicacionales, iniciativa, creatividad, capacidad para planificar, capacidad para negociar, liderazgo, autocontrol y buen trato a todo nivel.

Nombre del cargo: Jefe de Administración
Jefatura Directa: Gerente
Cantidad de personas a cargo: 05
Objetivo del cargo: Planear y desarrollar la gestión financiera, de recursos humanos y de abastecimiento en la empresa, proporcionando información oportuna, completa y confiable a su jefatura respecto a las operaciones a cargo, que facilite la toma de decisiones en pro del logro de los objetivos estratégicos.
Principales funciones y tareas: Planifica y coordina las actividades de tesorería,

contabilidad y presupuesto. Administra el recurso humano de la empresa y coordina el pago de nóminas. Garantiza el abastecimiento de insumos para mantener las operaciones. Prepara mensualmente informes de gestión y financieros. Colabora en la definición de políticas y procedimientos y vela por su cumplimiento.

Requisitos formales: Técnico o profesional del área de administración de empresas, con experiencia demostrable materias de gestión financiera, presupuestaria, control y gestión administrativa, recursos humanos y/o abastecimiento, en organizaciones públicas y/o privadas.

Competencias: Orientación al logro, analítico, capacidad para trabajar bajo presión, ordenado, planificado, responsable, empático y colaborador.

Nombre del cargo: Jefe de Servicios de Estadía

Jefatura Directa: Gerente

Cantidad de personas a cargo: 10

Objetivo del cargo: Alcanzar una óptima calidad en la prestación de los servicios de la empresa y la total satisfacción de los huéspedes con ellos, a través de la implementación de las políticas y procedimientos definidos, así como de la administración de los recursos humanos y materiales bajo su mando.

Principales funciones y tareas: Planifica, organiza y coordina el funcionamiento de todos los servicios de la residencia, incluyendo la recepción de huéspedes, banquetería, limpieza y lavandería, mantenimiento y restauraciones, parrilla de actividades recreativas y las actividades de cuidados básicos de salud de los residentes. Atiende directamente a los usuarios, respondiendo dudas y reclamos. Vela por el cumplimiento de políticas y procedimientos definidos para cada servicio.

Requisitos formales: Técnico o profesional del área de administración de hotelería, con experiencia demostrable liderado procesos y equipos de trabajo, en empresas de similares características y de igual o mayor tamaño.

Competencias: Planificado y organizado, habilidades de comunicación, tener tacto y ser

diplomático, habilidades para enfrentar conflictos, resolutivo, empático, innovador, al día en materia de tecnología digital y redes sociales.

Nombre del cargo: Jefe de Cocina

Jefatura Directa: Gerente

Cantidad de personas a cargo: 02

Objetivo del cargo: Planificar, organizar y supervisar el suministro y la preparación de los alimentos, así como la confección de los diferentes menús que se elaboran diariamente en la residencia.

Principales funciones y tareas: Realiza los encargos de aprovisionamiento para la cocina y controla su calidad, cantidad y correcto almacenamiento. Instruye al personal sobre las técnicas y procedimientos necesarios para preparar y conservar alimentos. Colabora en la preparación de los platos y supervisa su acabado y presentación. Organiza la logística de entrada y salida de los platos en los comedores.

Requisitos formales: Formación profesional en hostelería, con experiencia demostrable liderando procesos y equipos de trabajo, en empresas de similares características y de igual o mayor tamaño.

Competencias: Atención al detalle, habilidad para considerar las críticas, creatividad, sentido de la estética, agilidad, cultura general gastronómica, dominio de técnicas clásicas y vanguardistas culinarias.

Nombre del cargo: Jefe Comercial

Jefatura Directa: Gerente

Cantidad de personas a cargo: 02

Objetivo del cargo: Consolidar el posicionamiento deseado de la empresa, en la mente del cliente objetivo. Asegurar un flujo de entrada o de reposición de clientes que posibilite la sostenibilidad y crecimiento en el largo plazo.

Principales funciones y tareas: Define la estrategia y objetivos comerciales de la residencia. Formula e implementa las acciones de venta en función del posicionamiento y cliente objetivo. Desarrolla planes de marketing. Crea networking. Comprueba y analiza el nivel de satisfacción de los clientes. Propone alianzas estratégicas que favorezcan la preferencia del servicio. Realiza benchmarking.

Requisitos formales: Estudios técnicos o profesionales en administración de empresas, con diplomado o postgrado en marketing y publicidad. Deseable experiencia en empresas del rubro y de tamaño similar o mayor.

Competencias: Orientación a resultados, analítico, comunicativo, orientación al cliente, habilidad de negociación, excelentes relaciones humanas, proactivo, dinámico, responsable.

En adición a los cargos de jefatura descritos, se consideran los siguientes a ser contratados:

Secretaria recepcionista: Realizará funciones de recepción y atención de visitas, recepción y derivación de llamadas, manejo de agendas profesionales y apoyo administrativo según se requiera. Requisito formal: Título de secretariado, deseable experiencia en registro de datos y en atención a clientes.

Ayudante de cocina: Personal encargado de apoyar al chef en la preparación de los menús diarios, como también en las labores de limpieza del sector de cocina y comedores, además del almacenamiento y conservación de alimentos. Requisito formal: título técnico de ayudante de cocina.

Auxiliar de mantenimiento: Personal encargado de asistir a su jefatura en actividades relacionadas con la seguridad en las áreas de trabajo, mantención de maquinaria y equipos, adquisición de herramientas de trabajo, reparaciones y gestión de certificaciones. Requisito formal: título técnico en mantenimiento.

Vigilantes: Personal encargado de mantener el orden y seguridad dentro del establecimiento, de acuerdo con los protocolos y procedimientos establecidos. Requisito formal: 21 años cumplidos, no haber sido condenado, ni estar sometido a proceso por crimen o simple delito, haber cumplido en forma efectiva con el servicio militar o ser

funcionario en retiro de las Fuerzas Armadas, de Carabineros, de la Policía de Investigaciones o de Gendarmería, tener salud y condición física y psíquica compatible con la función que se va a desempeñar, contar con su acreditación OS-10 vigente, emitida por Carabineros de Chile.

Personal de limpieza y lavandería: Personal encargado del aseo diario de habitaciones y dependencias de la residencia, como también de operar las lavadoras y secadoras de la residencia. Requisito formal: Educación secundaria completa y no poseer antecedentes penales.

Conductor de vehículo: Persona responsable de conducir el vehículo institucional según se requiera para el traslado de personal o la realización de trámites. Requisito formal: deberá contar con licencia de conducir clase A.

Anexo N° 18: Funciones estratégicas complementarias a la estructura organizacional:

1. Reclutamiento y selección

Objetivo: convocar, evaluar y seleccionar al personal que reúna los requisitos de educación, formación y experiencia, potencial de desarrollo y habilidades respecto de los requerimientos específicos del departamento solicitante.

Acciones principales:

- Activación formal de los procesos de selección
- Definición y validación de perfiles
- Difusión interna y externa del proceso
- Recepción de postulaciones, análisis, aplicación de pruebas técnicas y psicológicas y entrevista
- Definición y selección del candidato

2. Evaluaciones de desempeño

Objetivo: Comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos individuales, detectar necesidades de capacitación y desarrollo, establecer políticas de promoción, ascenso y rotación.

Acciones principales:

- Planificación del proceso
- Diseñar o seleccionar el sistema de evaluación
- Implementar el sistema
- Retroalimentar al evaluado respecto a sus resultados
- Revisión del modelo y evaluación de mejoras

3. Formación de colaboradores

Objetivo: Desarrollar aptitudes de los colaboradores, mantener la satisfacción del personal y su lealtad con la institución, aumentar la productividad de la nómina.

Acciones principales:

- Buscar a los formadores adecuados
- Seleccionar el contenido de cursos y formatos
- Delimitar el público objetivo
- Programar el calendario de realización
- Establecer un sistema de medición del resultado
- Determinar el presupuesto requerido

4. Clima y satisfacción laboral

Objetivo: Garantizar un ambiente laboral agradable, que influya positivamente a los colaboradores, para lograr un impacto favorable en rendimiento y productividad.

Acciones principales:

- Reconocimiento de logros, individuales y grupales
- Promover la autonomía en el accionar
- Promover el respeto
- Programar actividades extras fuera de la jornada laboral
- Asegurar las condiciones mínimas necesarias para desarrollar las obligaciones

Anexo N° 19: Tabla de Remuneraciones Mensuales – Golden Residences

Cargo	Remuneración Bruta (\$)
Gerente	4.140.000
Jefe(a) de Administración	2.070.000
Secretaria Recepcionista	517.500
Vigilante	360.000
Conductor	360.000
Jardinero	337.000
Jefe Comercial	2.700.000
Ejecutivo(a) de Ventas	1.800.000
Jefe(a) de Servicios	2.250.000
Jefe(a) de Cocina	1.125.000
Ayudante de Cocina	675.000
Auxiliar de Limpieza	360.000
Auxiliar de Lavandería	360.000
Terapeuta ocupacional	810.000
Total	17.864.500

Anexo N° 20: Costo de terreno y construcción

PROGRAMA PROPUESTA	CANTIDAD	SUPERFICIE	TOTAL SUPERFICIE
DORMITORIOS CON BAÑO	30	15,00 m ²	450 UF
DORMITORIOS DOBLE CON BAÑO	10	21,00 m ²	210 UF
COMEDOR	1	70,00 m ²	70 UF
ESTAR	1	50,00 m ²	50 UF
SALA MULTIUSO	1	30,00 m ²	30 UF
GIMNASIO	1	50,00 m ²	50 UF
COCINA + BODEGAS	1	50,00 m ²	50 UF
BODEGAS	1	2,00 m ²	2 UF
LAVANDERÍA	1	15,00 m ²	15 UF
PRIMEROS AUXILIOS	1	6,00 m ²	6 UF
SALA RECEPCION	1	12,00 m ²	12 UF
OFICINA ADMINISTRACIÓN	4	14,00 m ²	56 UF
OFICINA DE LOS EQUIPOS	2	12,00 m ²	24 UF
OFICIA DE SEGURIDAD	1	12,00 m ²	12 UF
OFICINA TERAPEUTA	1	9,00 m ²	9 UF
SERVICIOS GENERALES	1	15,00 m ²	15 UF
CIRCULACIONES	1	159,15 m ²	159 UF
ESACIONAMIENTOS SUBTERRANEOS	40	12,50 m ²	500 UF
CIRCULACIONES	1	75,00 m ²	75 UF
TOTAL SUPERFICIE ÚTIL			1.795 UF

SUPERFICIE POR NIVEL			TOTAL
NIVEL -1			575 UF
NIVEL 1			407 UF
NIVEL 2			407 UF
NIVEL 3			407 UF
TOTAL CONSTRUIDO			1.795 UF

ESTACIONAMIENTOS			TOTAL
FUNCIONARIOS	6,00	12,50	75 UF
15% VISITA	6,00	12,50	75 UF
CIRCULACIONES	1,00	22,50	23 UF
ESTACIONAMIENTOS REQUERIDOS			173 UF

AREAS EXTERIORES			TOTAL
PERGOLA CUBIERTA	1,00	20,00	20 UF
PAISAJISMO	1,00	100,00	100 UF
ESTACIONAMIENTOS REQUERIDOS			120 UF

EVALUACIÓN ECONÓMICA

COSTOS	CANTIDAD	PU	TOTAL
COSTO TERRENO	800,0	23,5 UF	18.800 UF
COMISION	2,00%		376 UF
TOTAL			19.176 UF

PROYECTOS	CANTIDAD	PU	TOTAL
TOPOGRAFÍA	800,00 m2	0,10 UF/m2	80 UF
MECÁNICA SUELO	1	300,00 UF	300 UF
ARQUITECTURA	1.795,15 m2	2,00 UF/m2	3.590 UF
CÁLCULO	1.795,15 m2	0,80 UF/m2	1.436 UF
ELECTRICIDAD	1.795,15 m2	0,35 UF/m2	628 UF
SANITARIO	1.795,15 m2	0,35 UF/m2	628 UF
ILUMINACIÓN	1.795,15 m2	0,20 UF/m2	359 UF
SEGURIDAD	1.795,15 m2	0,20 UF/m2	359 UF
PAISAJIMO	120,00 m2	0,80 UF/m2	96 UF
ACCESO	1	500,00 UF	500 UF
TOTAL			7.977 UF

OBRAS	CANTIDAD	PU	TOTAL
EXCAVACIONES	1	2.700,00 UF	2.700 UF
SOBRE COTA CERO	1.220,15 m2	31,00 UF/m2	37.825 UF
BAJO COTA CERO	575,00 m2	22,00 UF/m2	12.650 UF
PAISAJIMO	120,00 m2	1,00 UF/m2	120 UF
ACCESO / VEREDAS	1,00 m2	950 UF	950 UF
EMPALMES Y OTROS	1,00 m2	1.800 UF	1.800 UF
ASCENSORES	2,00 m2	1.300 UF	2.600 UF
TOTAL			58.645 UF

OTROS	CANTIDAD	PU	TOTAL
ITO	24,00 meses	100,00 UF/mes	2.400 UF
LEGALES	1	1.000,00 UF	1.000 UF
PERMISOS	1	879,67 UF	880 UF
VARIOS	24,00 meses	25,00 UF	600 UF
TOTAL			4.880 UF

TOTAL COSTOS	90.677 UF
---------------------	------------------

TOTAL COSTOS (\$)	2.674.451.164
--------------------------	----------------------

Resumen costos

COSTO TOTAL	UF
Terreno	19.176
Construcción	71.501
TOTAL	90.677

Anexo N° 21: Detalle de Inversión en Equipamiento

	Q	P°	Total Bruto	Total Neto	TOTAL
Habitación doble (Opción 1)	5			1.235.294	6.176.470
Cama 2 plazas	1	350.000	350.000	294.118	
Almohada	2	0	0	0	
Velador lateral	2	0	0	0	
Lámpara velador	2	15.000	30.000	25.210	
TV 43"	1	270.000	270.000	226.891	
Sillón individual	2	120.000	240.000	201.681	
Mesa de centro	1	50.000	50.000	42.017	
Escritorio + silla + lámpara	1	130.000	130.000	109.244	
Papelero	2	2.000	4.000	3.361	
Frazada	3	25.000	75.000	63.025	
Plumón	2	60.000	120.000	100.840	
Juego Sábanas	3	30.000	90.000	75.630	
Juego Toallas	3	12.000	36.000	30.252	
Secador	1	25.000	25.000	21.008	
Set planchado	1	50.000	50.000	42.017	
	Q	P°	Total Bruto	Total Neto	TOTAL
Habitación Doble (Opción 2)	5			1.361.344	6.806.720
Cama 1 y 1/2 plaza	2	250.000	500.000	420.168	
Almohada	1	0	0	0	
Velador central	1	0	0	0	
Lámpara velador	2	15.000	30.000	25.210	
TV 43"	1	270.000	270.000	226.891	
Sillón individual	2	120.000	240.000	201.681	
Mesa de centro	1	50.000	50.000	42.017	
Escritorio + silla + lámpara	1	130.000	130.000	109.244	
Papelero	2	2.000	4.000	3.361	
Frazada	3	25.000	75.000	63.025	
Plumón	2	60.000	120.000	100.840	
Juego Sábanas	3	30.000	90.000	75.630	
Juego Toallas	3	12.000	36.000	30.252	
Secador	1	25.000	25.000	21.008	
Set planchado	1	50.000	50.000	42.017	
	Q	P°	Total Bruto	Total Neto	TOTAL

Habitación Single	30			894.957	26.848.710
Cama 1 y 1/2 plaza	1	250.000	250.000	210.084	
Almohada	1	0	0	0	
Velador lateral	1	0	0	0	
Lámpara velador	1	15.000	15.000	12.605	
TV 43"	1	270.000	270.000	226.891	
Escritorio + silla + lámpara	1	130.000	130.000	109.244	
Papelero	2	2.000	4.000	3.361	
Frazada	3	25.000	75.000	63.025	
Plumón	2	60.000	120.000	100.840	
Juego Sábanas	3	30.000	90.000	75.630	
Juego Toallas	3	12.000	36.000	30.252	
Secador	1	25.000	25.000	21.008	
Set planchado	1	50.000	50.000	42.017	

Q	Pº	Total Bruto	Total Neto	TOTAL
---	----	-------------	------------	-------

Recepción	1			1.184.867	1.184.867
Mesón	1	450.000	450.000	378.151	
Silla Ejecutiva	1	80.000	80.000	67.227	
Computador	1	380.000	380.000	319.328	
Telefono Voip Linksys	1	59.990	59.990	50.412	
Impresora multifuncional	1	180.000	180.000	151.261	
Sillón	1	160.000	160.000	134.454	
Sitial	1	100.000	100.000	84.034	

Comedor/ Cafetería	1			6.257.142	6.257.142
Mesa comedor 4 sillas	15	200.000	3.000.000	2.521.008	
Vaso Florencia Alto	60	1.300	78.000	65.546	
Vaso Florencia whisky	60	1.300	78.000	65.546	
Copas para vino Set de 12	5	16.000	80.000	67.227	
Copas aperitivo Set de 12	5	16.000	80.000	67.227	
Juego Vajilla Porcelana 6pers.	10	50.000	500.000	420.168	
Juego de Cubiertos 6pers.	10	70.000	700.000	588.235	
Mueble bar	1	1.000.000	1.000.000	840.336	
Silla bar	8	100.000	800.000	672.269	
Cava de Vinos	1	400.000	400.000	336.134	
Visicooler 600 Lts	1	600.000	600.000	504.202	
Licuada	1	130.000	130.000	109.244	

Q	Pº	Total Bruto	Total Neto	TOTAL
---	----	-------------	------------	-------

Sala de Estar	1			1.823.530	1.823.530
TV 55"	1	350.000	350.000	294.118	
Parlantes Sala de Estar	1	200.000	200.000	168.067	
Juego de Living 2 + 1 + 1	2	450.000	900.000	756.303	
Mesa centro	3	40.000	120.000	100.840	
Sitial	6	100.000	600.000	504.202	

Sala de Juegos/ Mutiuoso	1			4.636.974	4.636.974
Set Taca Taca	1	150.000	150.000	126.050	
Set Pool	1	2.500.000	2.500.000	2.100.840	
Set Ajedrez	6	65.000	390.000	327.731	
Set Cacho	6	40.000	240.000	201.681	
Set Pocker	6	23.000	138.000	115.966	
Set Dominó	6	19.000	114.000	95.798	
Set Naipes inglés	6	3.000	18.000	15.126	
Set Naipes español	6	3.000	18.000	15.126	
Mesa de juego 4 sillas	8	200.000	1.600.000	1.344.538	
TV 55"	1	350.000	350.000	294.118	

Q	Pº	Total Bruto	Total Neto	TOTAL
---	----	-------------	------------	-------

Sala de Deporte	1			2.563.025	2.563.025
Trotadora	2	450.000	900.000	756.303	
Bicicleta estática	2	200.000	400.000	336.134	
Elíptica	2	200.000	400.000	336.134	
Máquina multiejercicio	2	400.000	800.000	672.269	
Colchonetas	10	25.000	250.000	210.084	
Set de Yoga	10	30.000	300.000	252.101	

Cocina	1			5.108.251	5.108.251
Campana Mural 250x100 Maigas	1	635.050	635.050	533.655	
Cocina FS FDV Deluxe Vintage 90	1	949.990	949.990	798.311	
Horno Indust. Gas Maigas 1 Cámara 121L	1	259.990	259.990	218.479	
Plancha Churrasquera 100x50 VPLG	1	470.990	470.990	395.790	
Lavavajillas FS Element 14 Cubiertos	1	429.990	429.990	361.336	
Refrigerador Hisense side by side 516 lt.	1	649.990	649.990	546.210	
Congelador Horizontal Fensa FFH Z400	1	349.990	349.990	294.109	
Taco de Cuchillos 15 pzas. Cuisinart	2	129.990	259.980	218.471	
Batería de Cocina Alfa 9 Piezas Korkmaz	1	119.990	119.990	100.832	
Set de ollas Lyon 6 pzs	1	69.990	69.990	58.815	
Hervidor eléctrico 17 litros	1	63.990	63.990	53.773	
Licuada Industrial 2 Litros Maigas	1	115.002	115.002	96.640	
Microondas Industrial MenuMaster 34 lts	1	725.900	725.900	610.000	
Set Utensilios 15 Piezas Oxo	2	109.990	219.980	184.857	
Estantería Acero Inox. 4 Niveles 120x50x150	2	199.999	399.998	336.133	
Mesón Mural 1.5 Mts TB	2	179.000	358.000	300.840	

Q	Pº	Total Bruto	Total Neto	TOTAL
---	----	-------------	------------	-------

Oficinas Individuales	4			1.067.169	4.268.676
Escritorio 2 Puertas 3 Cajones	1	259.990	259.990	218.479	
Silla Ejecutiva	1	129.990	129.990	109.235	
Silla Visita	2	59.990	119.980	100.824	
Computador	1	499.990	499.990	420.160	
Teléfono Esritorio	1	59.990	59.990	50.412	
Estante 2 columnas madera	1	199.990	199.990	168.059	
Oficina Grupal	2			2.949.480	5.898.960
Escritorio 2 Puertas 3 Cajones	4	169.990	679.960	571.395	
Silla Ejecutiva	4	80.000	320.000	268.908	
Computador	4	380.000	1.520.000	1.277.311	
Kardex 3 Cajones	2	174.990	349.980	294.101	
Teléfono Esritorio	4	59.990	239.960	201.647	
Estante 2 columnas madera	2	199.990	399.980	336.118	
Vehículo	1			15.966.387	15.966.387
Institucional	1	19.000.000	19.000.000	15.966.387	
		Q	P^o	Total Bruto	Total Neto
Lavandería	1			13.304.175	13.304.175
Lavadora Industrial 17 KG Girbau	1	8.272.990	8.272.990	6.952.092	
Secadora Industrial 17 KG Girbau	1	6.766.990	6.766.990	5.686.546	
Prensa planchado a vapor Blancapress	1	641.990	641.990	539.487	
Tabla planchar + plancha	2	75.000	150.000	126.050	
Sala primeros auxilios	1			1.662.696	1.662.696
Desfibrilador	1	1.250.000	1.250.000	1.050.420	
Gabinete e insumos	1	200.000	200.000	168.067	
Camilla examinación	1	137.990	137.990	115.958	
Biombo dos cuerpos	1	105.290	105.290	88.479	
Escabel dos peldaños	1	71.338	71.338	59.948	
Sábana evacuación hospitalaria	1	118.000	118.000	99.160	
Silla de rueda	1	95.990	95.990	80.664	
Zonas cumunes	1			7.563.026	7.563.026
Varios	1	4.500.000	4.500.000	3.781.513	
varios	1	4.500.000	4.500.000	3.781.513	
Adicional no previsto (10%)	1			10.084.034	10.084.034
Muebles (10%)	1	4.500.000	4.500.000	3.781.513	
Equipos (10%)	1	4.500.000	4.500.000	3.781.513	
Enseres (10%)	1	3.000.000	3.000.000	2.521.008	

Anexo N° 22: Otros costos de funcionamiento del operador

Costos de Alimentación

Se consideraron cuatro servicios de alimentación por día, a los que se les redujo el margen, quedando el 40% de costo sobre su precio de mercado promedio para la calidad propuesta para el proyecto. Los valores diarios por persona se presentan a continuación:

Servicio	Precio Mercado	Costo Servicio
Desayuno	\$2.500	\$1.000
Almuerzo	\$6.000	\$2.400
Once	\$2.000	\$800
Cena	\$6.000	\$2.400
Otros	\$375	\$150
Costo total diario	\$16.875	\$6.750

Fuente: Elaboración propia. / **Valores:** con IVA.

Costos de Cafetería y Bar

En línea con lo estimado para el cálculo de los ingresos, se consideraron las demandas diferenciadas para consumos de cafetería y bar, y se les aplicó un 40% por costo de prestación de los servicios:

- Cafetería: el valor de costo, una vez restado el margen de mercado, correspondiente a un 40% del precio detallado en el segmento de ingresos por cafetería, equivale a \$800 diarios por persona.
- Bar: el valor de costo, correspondiente también a un 40 % del precio detallado en el segmento de ingresos por bar, resultando \$3.200 diarios por persona.

Costos de aseo y limpieza

Contiene una proporción fija independiente a la tasa de ocupación, y una proporción variable que sí considera la dependencia en base a cantidad de residentes.

La descomposición de insumos, su consumo esperado y precios son los siguientes:

Ítem	Precio Producto (Retail)	Precio Mayorista (60%)	Consumo (Mes)	Costo (Mes)
Detergente	\$10.000/ 3L	\$6.000/ 3L	35 Litros	\$70.000
Limpia Pisos	\$5.000/ 5L	\$3.000/ 5L	20 Litros	\$30.000
Limpia Muebles	\$11.700/ 5L	\$7.020/ 5L	10 Litros	\$14.000
Traperos	\$10.000/Unid.	\$6.000/ Unid.	6 unidades	\$ 36.000
Paños Limpieza	\$650/Unid.	\$390/Unid.	90 unidades	\$39.000
Otros	-	-	-	\$11.000
Total				\$200.000

Fuente: Elaboración propia. Valores con IVA.

La tabla anterior proporciona el costo total en suministros por habitación ocupada cada mes. El costo variable total mensual, dependerá de la tasa de ocupación.

Por otra parte, para determinar el costo fijo que involucra principalmente la mantención de los espacios comunes, se estimó que será equivalente a un 50% del consumo de suministro de las habitaciones al 100% de ocupación, es decir, \$100.000 mensuales.

Costos de servicios básicos (valores con iva)

Utilizando información de Expatistan, una base de datos de precios y costo de vida que se actualiza de forma colaborativa a nivel global, se obtuvieron valores mensuales promedio para la ciudad de Santiago, discriminando entre gastos residenciales de electricidad, agua y gas en una zona cara de la ciudad (\$29.131/Persona) y en una zona normal de la ciudad (\$21.492/Persona).

De esta manera, para la evaluación económica del proyecto se incorporó un costo promedio mensual de aproximadamente \$25.000 por habitación, de las cuales se considera un 25% como costo fijo y un 75% variable, en función de la tasa de ocupación de cada período.

Costos de marketing digital

Corresponde a la mantención de la estrategia de marketing digital calculada en base a un porcentaje de los ingresos de cada año.

Año	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
% / Ventas	1,0%	0,6%	0,6%	0,4%	0,4%	0,4%	0,4%	0,4%	0,4%	0,4%
Gasto Mantención (\$)	3.246.442	3.393.244	3.628.144	4.837.525	4.837.525	4.837.525	4.837.525	6.349.252	6.349.252	6.349.252

Otros costos

Representan una fracción menor en términos relativos respecto a los ya descritos y por su naturaleza no tienen relación con tasas de ocupación de las habitaciones.

Se descomponen en los siguientes:

- **Patente Comercial:** De acuerdo información publicada por la Unidad de Asesoría Técnica de la Biblioteca del Congreso Nacional, se determina en base al capital propio de la empresa declarado ante el Servicio de Impuestos Internos. Su valor anual dependiendo de las comunas, es de entre 2,5 por mil y el 5 por mil del capital propio tributario de la empresa, con un mínimo y máximo de 1 y 8 mil UTM, el que puede ser pagado en dos cuotas semestrales. Para el proyecto de Residencia se calcula aproximadamente en \$1.500.000.
- **Patente Alcoholes:** Fijada por la Ley de Alcoholes, su precio varía entre 0,6 UTM y 3,5 UTM, dependiendo de la naturaleza del local. En el caso de hoteles y casas residenciales, ésta fluctúa entre 0,6 y 0,7 UTM anuales. Para el proyecto de Residencia se calcula en 0,7 UTM.
- **Telefonía, Internet y Cable (Telecomunicaciones):** el valor se establece en \$130.000 mensuales.
- **Gasolina:** Destinado a cubrir servicios de movilización en vehículo institucional, se establece en \$60.000 mensuales.
- **Mantención y reposición de activos muebles:** se establece en relación con la depreciación, incrementalmente desde 5% en el año 1 hasta llegar al 25% de ella a partir del quinto año.

Anexo N° 23: Costo Anual Planilla de Remuneraciones

Cargos	PLAZO (años)									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Director	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gerente	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Jefe de Administración	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Secretaria / Recepcionista	6	6	6	6	12	12	12	12	19	19
Personal de Seguridad	17	17	17	17	35	35	35	35	52	52
Chofer	4	4	4	4	9	9	9	9	13	13
Jardinero	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Jefe Comercial	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
Ejecutiva de ventas	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22
Jefe de Servicios	27	27	27	27	54	54	54	54	81	81
Jefe de cocina	14	14	14	14	27	27	27	27	41	41
Ayudante de cocina	15	16	16	16	32	32	32	32	49	49
Personal de limpieza	11	13	13	13	26	26	26	26	39	39
Personal lavandería	4	4	4	4	9	9	9	9	13	13
Terapeuta ocupacional	8	10	10	10	19	19	19	19	29	29
Subtotal	239	244	244	244	356	356	356	356	467	467
Costo adicional beneficios (5%)	12	12	12	12	18	18	18	18	23	23
Total *	251	256	256	256	373	373	373	373	490	490

* En millones de pesos

Anexo N° 24: Flujo Inversiones Inmobiliarias

Concepto	AÑOS				
	1	2	3	...4 al 49...	50
Ingreso por arriendo	175.800.000	175.800.000	175.800.000	175.800.000	175.800.000
Gastos Administración Nota 1	-8.790.000	-8.790.000	-8.790.000	-8.790.000	-8.790.000
Seguros Incendio y Sismo Nota 2	-5.278.800	-5.278.800	-5.278.800	-5.278.800	-5.278.800
Gastos de Mantención Nota 3	-10.548.000	-10.548.000	-10.548.000	-10.548.000	-10.548.000
Contribuciones Nota 4	-8.731.200	-8.731.200	-8.731.200	-8.731.200	-8.731.200
NOI	142.452.000	142.452.000	142.452.000	142.452.000	142.452.000

Inversión Terreno -600.000.000

Inversión Edificio -2.075.000.000

Inversión -2.675.000.000

Cap Rate Inversionista 5,33%

Nota 1: 5,0% de los ingresos por arriendo

Nota 2: 0,0212% del valor de la edificación

Nota 3: 6,0% de los ingresos por arriendo

Nota 4: 1,088% anual del avalúo fiscal

Anexo N° 25: Cálculo de la tasa de costo patrimonial (Ke)

Ke	15,5%	Ke	Tasa de Costo Patrimonial
Rf	1,00%	Rf	Renta Fija
Pr	7,00%	Pr	Premio por riesgo
B	1,00	B	Beta en base a la estructura de deuda objetivo
PI	4,00%	PI	Premio por iliquidez
PS	3,50%	PS	Premio por startup

Anexo N° 26: Sensibilizaciones del cap rate

Ingresos y Costos Anuales	Fondo de reserva	
	al 10%	al 20%
Ingreso por arriendo	175.800.000	175.800.000
Gastos Administración Nota 1	-8.790.000	-8.790.000
Seguros Incendio y Sismo Nota 2	-5.278.800	-5.278.800
Gastos de Mantención Nota 3	-10.548.000	-10.548.000
Contribuciones Nota 4	-8.731.200	-8.731.200
Fondo de reserva Nota 5	-3.888.000	-7.776.000
NOI	138.564.000	134.676.000

Inversión Terreno	-600.000.000
Inversión Edificio	-2.075.000.000
Inversión	-2.675.000.000

Cap Rate Inversionista	5,18%	5,03%
-------------------------------	--------------	--------------

Nota 1: 5,0% de los ingresos por arriendo

Nota 2: 0,0212% del valor de la edificación

Nota 3: 6,0% de los ingresos por arriendo

Nota 4: 1,088% anual del avalúo fiscal

Nota 5: 10% o 20% x (\$1.800/Mt² x 1.800 Mt² x 12 meses)