



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

**EVALUACIÓN DE FACTIBILIDAD ESTRATÉGICA, TÉCNICA Y ECONÓMICA PARA
LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS Y
SERVICIOS PARA PERSONAS DE LA TERCERA EDAD, EN LA CIUDAD DE
SANTIAGO**

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

MÍLDRED RUBIELA GALAZ MARTÍNEZ

**PROFESOR GUÍA:
RODRIGO BRICEÑO HOLA**

**MIEMBROS DE LA COMISION:
GASTÓN HELD BARRANDEGUY
RICARDO FLORES BARRERA**

**SANTIAGO DE CHILE
AGOSTO, 2013**

RESUMEN

El presente documento tiene como objetivo presentar una evaluación de factibilidad estratégica, técnica y económica para la creación de una empresa destinada a la comercialización de productos y servicios que faciliten la vida diaria de personas de la tercera edad, en la ciudad de Santiago.

En Chile, desde hace algunos años se ha experimentado un proceso de envejecimiento demográfico avanzado en el que los mayores de 60 años se han duplicado con respecto a 1990. De los 7 millones de habitantes de la Región Metropolitana, el 18,6% posee más de 55 años. Las proyecciones efectuadas prevén un crecimiento promedio de la tercera edad en las próximas décadas de un 3,61% anual. Asimismo, al 2020 se proyecta un crecimiento total de un 32,8% con respecto al 2012.

A partir del estudio de mercado se pudo determinar que el mayor consumo de productos para la tercera edad se realiza en tiendas especializadas, principalmente de artículos para facilitar la movilidad, pañales y accesorios para el baño. La oferta en general es bastante limitada; en su mayoría, los competidores poseen una actividad comercial que apunta al mercado de los equipos e insumos médicos y ortopédicos. Asimismo se observa una oferta pobre en cuanto a diseño, distribución y decoración de los locales. En promedio, las tiendas de la competencia venden anualmente \$784,6 millones de pesos, con un mercado potencial del orden de los \$6.276 millones.

El modelo de negocio propuesto busca poner al alcance de personas de la tercera edad, soluciones de vida a través de productos de uso cotidiano que les proporcionen independencia, accesibilidad y seguridad, todo en un solo lugar. Adicionalmente contempla la prestación de servicios de diseño, adaptación y adecuación de espacios en la vivienda del mayor, de acuerdo con sus limitaciones particulares, gustos y presupuesto.

El mercado objetivo está compuesto por 3 actores: los adultos mayores que compran los productos para su uso o para un familiar mayor, sus familiares menores de 55 años y, los centros de día, asilos y casas de reposo. Los grupos socioeconómicos a atender son el ABC1 y el C2.

La propuesta de valor busca diferenciarse al introducir al mercado nuevos y variados productos, al introducir un servicio especializado y personalizado pensado en el adulto mayor y en brindar una experiencia de compra única y diferente. El posicionamiento deseado implica necesariamente ofrecer excelencia en el servicio, un local espacioso, luminoso, alegre, dinámico, interactivo y un modelo de tienda online con despacho a domicilio. Así, la solución integral se basa en una estrategia bajo el concepto "todo en un solo lugar".

Los resultados de la evaluación económica arrojaron un VPN positivo de \$636 millones de pesos, una TIR del 32% y un retorno de la inversión a finales del año 6. Con esto se concluye que este proyecto es estratégico, técnico y económicamente factible de ser implementado.

ABSTRACT

The paper scope is to present a strategic, technical and economic feasibility evaluation for developing a company dedicated to market products and services that facilitate daily life for older people in the city of Santiago.

In Chile, for some years there has been an advanced aging process in which people over 60 years old grow double compared to 1990. The 7 million people that live in the metropolitan area of Santiago, 18.6% have more than 55 years. The projections foresee an average growth of seniors in the coming decades of 3.61% per year. Also, by 2020 is projected to grow by 32.8% overall compared to 2012.

From the market survey it was found that increased consumption of products for the elderly is carried in specialty stores, mainly to facilitate mobility items, diapers and bath accessories. The offer is generally quite limited, in most cases, competitors have a business that aims to market for medical equipment and supplies and orthopedic. It is also observed a poor offer in terms of design, layout and decoration of the stores. On average, the competitors sell annually CL\$784.6 million, with a potential market of around CL\$6,276 million.

The proposed business model seeks to make available to the elder people: solutions for living everyday with independence and security, with products that can be found all in one place. Additionally it contemplates the service of designing, adapting and modifying their homes spaces, according to their particular limitations, tastes and budget.

The target market consists of three players: seniors who buy products for their use or for an older relative, family member under 55 years and day care centers, nursing homes and rest homes. Socioeconomic groups chosen are ABC1 and C2.

The value proposition pretends to differentiate itself by entering the market with new and different products, providing an unique, different shopping experience and to introduce a specialized and personalized service for the elders. The desired positioning necessarily provides service excellence; a spacious, bright, cheerful, dynamic and interactive place, and a model of online store with home delivery. Thus, the solution strategy is based on the concept "everything in one place".

The economic evaluation results showed a positive NPV of CL\$636 million, an internal rate of return of 32% and a return on investment at the end of year 6. This concludes that this project is strategic, technically and economically feasible to be implemented.

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	1
2. OBJETIVOS Y RESULTADOS ESPERADOS DEL ESTUDIO	2
3. METODOLOGÍA	2
4. EL MERCADO NACIONAL	4
4.1. ASPECTOS DEMOGRÁFICOS: EL ENVEJECIMIENTO DE LA POBLACIÓN	4
4.2. EL ENVEJECIMIENTO Y EL SURGIMIENTO DE NECESIDADES PARA LA SOCIEDAD	7
4.3. MERCADO POTENCIAL EN TÉRMINOS DEMOGRÁFICOS	8
4.3.1. Segmentación demográfica del mercado potencial: por comunas	10
4.3.2. Segmentación demográfica del mercado potencial: por Grupos Socioeconómicos.	12
4.4. INVESTIGACIÓN DE MERCADO	14
4.4.1. El uso de productos para la tercera edad	16
4.4.2. La disponibilidad a pagar	20
4.4.3. La decisión de compra	21
4.4.4. Prueba de Concepto	23
4.4.5. Conclusiones a partir de la investigación de mercado	27
4.5. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	28
4.5.1. Generalidades de la oferta actual para el adulto mayor	28
4.5.2. Descripción de los competidores	29
4.5.3. Situación de los competidores en el mercado	36
4.5.4. Fortalezas y debilidades de los competidores	39
4.5.5. Mercado potencial a partir de la oferta	43
5. EL MERCADO INTERNACIONAL	45
5.1. MUNDO ABUELO (ESPAÑA)	46
5.2. LA TIENDA DEL ABUELO / SENIOR STORE (ESPAÑA)	46
5.3. ABUELO ACTUAL (ESPAÑA)	47
5.4. MODELOS DE VENTA ONLINE	48
5.4.1. En Estados Unidos	48
5.4.2. En México	49

6. EL ENTORNO	49
6.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL Y DE LA INDUSTRIA	49
6.1.1. El Entorno General	49
6.1.2. El Entorno de la Industria: las cinco fuerzas de Porter	56
6.2. ANÁLISIS FODA	59
6.2.1. Oportunidades	59
6.2.2. Amenazas	61
6.2.3. Fortalezas	62
6.2.4. Debilidades	63
7. ESTRATEGIA DE NEGOCIO	64
7.1. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	64
7.2. IDENTIFICACIÓN DEL MERCADO META	64
7.3. DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO Y PROPUESTA DE VALOR	66
7.4. ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO	69
7.5. ESTRATEGIA DE PRECIOS	71
7.6. UBICACIÓN GEOGRÁFICA	72
7.7. DISTRIBUCIÓN FÍSICA DE LAS INSTALACIONES	73
7.8. HORARIO DE ATENCIÓN	74
7.9. CANALES DE DISTRIBUCIÓN	75
7.10. PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN	76
7.11. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PROPUESTA	77
7.12. NECESIDADES DE EQUIPOS	80
7.13. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	80
7.14. FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	82
7.15. PRINCIPALES CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO 7	82
8. EVALUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA	83
8.1. INGRESOS	83
8.2. COSTOS VARIABLES	84
8.3. COSTOS FIJOS	85
8.4. INVERSIÓN INICIAL	89
8.5. CAPITAL DE TRABAJO	91
8.6. DEPRECIACIÓN	92
8.7. FINANCIACIÓN	93
8.8. FLUJO DE CAJA	94
8.9. INDICADORES	94

9. CONCLUSIONES	95
10. RECOMENDACIONES	96
11. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	97
ANEXOS	
ANEXO A. Cuestionario de Encuesta	100
ANEXO B. Porcentaje de adultos mayores por comuna, con respecto del total de Santiago.	106
ANEXO C. Porcentaje de adultos mayores por comuna, con respecto del total de la comuna.	107
ANEXO D. Población por comuna por grupo socioeconómico	108
Población de adultos mayores por comuna por grupo socioeconómico	109
Porcentaje de adultos mayores por comuna por grupo socioeconómico	110
ANEXO E. Formato de entrevista aplicada a las tiendas de la competencia	111
ANEXO F. Los productos y ayudas técnicas para la tercera edad	112
ANEXO G. El servicio de adecuación de hogares	117
ANEXO H. MUNDO ABUELO	118
ANEXO I. FLUJO DE CAJA	120
ANEXO H. MARCO TEÓRICO	121

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Esperanza de Vida al Nacer.	6
Tabla 2. Proyecciones de aumento porcentual de la población 2010-2025.	6
Tabla 3. Incremento de la población 2010-2020 Región Metropolitana.	9
Tabla 4. Proporción de adultos mayores de la RM por rangos de edad.	9
Tabla 5. Mayores de 55 años por comuna (10 primeras de mayor a menor).	11
Tabla 6. Mayores de 55 años con respecto al total de hab. de cada comuna	12
Tabla 7. GSE predominante en los mayores de 55 años.	14
Tabla 8. BAIT y Margen de explotación de los principales competidores	35
Tabla 9. Facturación promedio de los competidores	44
Tabla 10. Rangos tentativos de precios para algunas tipologías de productos	71
Tabla 11. Necesidades de equipos para el funcionamiento de la tienda	80
Tabla 12. Cálculo de Ingresos	84
Tabla 13. Cálculo de Costos Variables (Mercadería)	85
Tabla 14. Cálculo de costos fijos	86
Tabla 15. Cálculo de Costos por remuneraciones al personal	87
Tabla 16. Inversión Inicial	89
Tabla 17. Equipamiento de oficina e informático	90
Tabla 18. Contratación de personal	91
Tabla 19. Gastos de legalización	91
Tabla 20a. Depreciación anual	92
Tabla 20b. Flujo de depreciación anual	92
Tabla 21. Flujo de deuda, pago de intereses y amortización	93
Tabla 22. Flujo de Caja	94
Tabla 23. Retorno de la Inversión	95

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Gráfico 1. Evolución y proyección de la esperanza de Vida al Nacer	5
Gráfico 2. Mayores de 55 años por comuna	11
Gráfico 3. ¿En qué rango de edad se encuentra usted?	15
Gráfico 4. ¿En qué comuna vive usted?	16
Gráfico 5. Tipologías de productos mayormente consumidas por la población encuestada.	17
Gráfico 5a. Consumo de productos para facilitar la movilidad.	18
Gráfico 5b. Consumo de pañales.	18
Gráfico 6. Consumo según tipo de tienda	19
Gráfico 7. ¿Para quién compró/compra este tipo de productos?	19
Gráfico 8. ¿Dónde vive la persona mayor que utiliza estos productos?	20
Gráfico 9. ¿Cuánto gasta mensualmente en este tipo de productos?	20
Gráfico 10. ¿Cuál es la fuente de sus ingresos?	21
Gráfico 10a. ¿Por qué ha comprado allí?	21
Gráficos 10b y 10c. ¿Por qué ha comprado allí?	22
Gráfico 11. Ranking de atributos	23
Gráfico 12. Prueba de concepto	23
Gráfico 13. ¿Qué le gusta de esta propuesta?	24
Gráfico 14. ¿Qué le cambiaría o agregaría?	24
Gráfico 15. ¿Le gustaría que se vendiera ropa para los mayores?	25
Gráfico 16. ¿Quiénes preferiría que lo atendieran?	25
Gráfico 17. ¿Compraría productos por internet / entrega en domicilio?	25
Gráfico 18. ¿Cuánto estaría dispuesto a recorrer para visitar esta tienda y adquirir sus productos?	26
Gráfico 19. ¿Qué medios utiliza para informarse?	26
Gráficos 21a y 21b. ¿Conoce alguna de las siguientes tiendas?	37
Gráfico 22. ¿Si la conoce, es por haber comprado en ella o por haberla escuchado?	38
Gráfico 23. Páginas de modelos de negocio Online en Estados Unidos	48
Gráfico 24a. Incidencia de dificultades de movilidad en el adulto mayor.	51
Gráfico 24b. Tiene dificultad para. CASEN 2011.	51
Gráfico 25. Tasas de créditos soberanos de Chile (a mayo de 2012)	53
Gráfico 26. Población objetivo: consumidores y compradores.	66
Gráfico 27. Distribución de espacios dentro de la tienda (Layout)	74
Gráficos 28 ^a y 28 ^b . Canales de distribución indirecto, Corto y Largo	75
Gráfico 29. Estructura organizativa propuesta	78
Gráfico 30a. Pasos a seguir para la puesta en marcha del negocio	81
Gráfico 30b. Cronograma de implementación	82

1. INTRODUCCIÓN

En el presente documento se pretende dar una mirada al modelo de negocio escogido como tema de tesis. Específicamente se trata de una evaluación de factibilidad de tipo estratégica, técnica y económica, sobre la creación y funcionamiento de una empresa destinada a la comercialización de productos y servicios diseñados para facilitar la vida y ofrecer bienestar a personas de la tercera edad.

La empresa está pensada para funcionar en la ciudad de Santiago a través de un formato mixto que incluya tienda física y venta electrónica. Se propone disponer de una amplia gama de productos que involucren desde aditamentos y accesorios sencillos para uso personal o el hogar, hasta el alquiler y venta de equipos médicos.

Adicionalmente se contempla la prestación de servicios de diseño, adaptación y adecuación de espacios en la vivienda del cliente, de acuerdo con sus limitaciones particulares, gustos y presupuesto.

La motivación que dio lugar a esta idea de negocio radica en lo poco explotado de este segmento de mercado y a los supuestos de necesidades insatisfechas en torno a las personas de la tercera edad, asociadas principalmente a la vivencia de un proceso de creciente dependencia¹ de otras personas que les genera depresiones, frustraciones y tristezas.

Aunado a lo anterior, se cuenta con estudios y proyecciones del INE² que documentan el fenómeno de transición demográfica que se viene experimentando en Chile desde hace varios años y que confirman el cambio en la estructura por edad de la población, destacando su envejecimiento progresivo y la disminución del porcentaje de población joven [Referencias (1) y (2)].

Este modelo de está muy avanzado en países como España, no obstante en Chile ha sido poco explotado. Si bien en Santiago existen algunas tiendas que ofrecen productos similares a los sugeridos para esta idea de negocio, no existe un concepto que englobe en solo lugar toda la oferta de valor que se pretende desarrollar³.

¹ Según un estudio realizado por el Centro de Microdatos y el Inta de la U. de Chile, el 24,1% de los mayores de 60 años tiene dificultades para valerse por sí mismo y requieren la ayuda de terceros para realizar diversas tareas diarias. Una realidad que afecta al 65% de los mayores de 80 [Referencia (3)].

² Instituto Nacional de Estadística.

³ En función de analizar el mercado y los competidores se realizó una investigación por Internet acerca de ofertas similares en Santiago, encontrando algunas tiendas enfocadas a este rubro. Éstas serán detalladas en el acápite respectivo a la competencia.

2. OBJETIVOS Y RESULTADOS ESPERADOS DEL ESTUDIO

Objetivo General

Evaluar la factibilidad estratégica, técnica y económica de la creación de una empresa destinada a la comercialización de productos y servicios que faciliten la vida diaria de personas de la tercera edad, en la ciudad de Santiago.

Objetivos específicos

- Llevar a cabo un diagnóstico que incluya un completo análisis del mercado al cual se dirige el presente modelo de negocio, con miras a corroborar cuantitativamente la existencia de la necesidad y definir una propuesta de valor diferenciada.
- Seleccionar la estrategia de negocio idónea, de acuerdo con los resultados del diagnóstico efectuado y las oportunidades detectadas.
- Elaborar un análisis de factibilidad económica que permita detectar si el modelo de negocio propuesto es rentable.

Resultados esperados

Como resultado de esta evaluación se espera determinar de manera objetiva si los supuestos y motivación que dieron origen a esta iniciativa, están sustentados en una necesidad existente en el mercado. Asimismo, determinar si la creación de este tipo de empresa es viable y rentable de implementar en la ciudad de Santiago, de acuerdo con las características del mercado y población objetivo.

3. METODOLOGÍA

A continuación se describe la metodología que fue utilizada para realizar la evaluación del modelo de negocio descrito.

Diagnóstico

- a. Análisis del mercado potencial
 - Cuantificación del tamaño del mercado
 - Rentabilidad y tendencias de crecimiento

- b. Análisis del Consumidor
 - Levantamiento de las necesidades de los posibles segmentos
 - Análisis del proceso de decisión de compra en cada segmento
 - Análisis de los segmentos evaluados.
- c. Análisis de los Competidores
 - Participación de mercado
 - Fortalezas y debilidades de la competencia.
- d. Identificación de proveedores y canales de distribución.
- e. Análisis del entorno
 - Entorno competitivo - análisis de las fuerzas de Porter
 - Situación macroeconómica
 - Legislación existente
 - Geografía y tecnología
- f. Experiencias internacionales
- g. Análisis FODA

Estrategia de negocio

- a. Definición de Objetivos: estratégico y específicos
- b. Selección del mercado meta
- c. Descripción del modelo de negocio y propuesta de valor
- d. Ubicación geográfica
- e. Políticas de precios
- f. Estrategia de productos y servicios a entregar
- g. Estrategia de distribución, comunicación y posicionamiento
- h. Distribución física de las instalaciones (layout)
- i. Elementos centrales del plan de implementación.

Evaluación de Factibilidad económica

- a. Flujo de caja
- b. Indicadores
- c. Financiamiento

Conclusiones y recomendaciones

4. EL MERCADO NACIONAL

4.1 ASPECTOS DEMOGRÁFICOS: EL ENVEJECIMIENTO DE LA POBLACIÓN

El envejecimiento de la población es una de las tendencias más significativas en el siglo XXI. Tiene repercusiones importantes y de vastos alcances en todos los aspectos de la sociedad [Referencia (4)].

A nivel mundial el envejecimiento constituye un triunfo del desarrollo; se cataloga al aumento de la longevidad como uno de los mayores logros de la humanidad. Hoy en día las personas tienen vidas más largas debido a las mejoras en la nutrición, el saneamiento, los adelantos médicos, la atención de la salud, la educación y el bienestar económico. [Referencia (4)].

Se considera que una población está envejeciendo cuando las cantidades de personas mayores van constituyendo proporciones cada vez mayores del total de la población, siendo sus causas la disminución de las tasas de fecundidad y el aumento de la supervivencia hasta edades más avanzadas [Referencia (4)]. En palabras de la experta de la Comisión Económica de Naciones Unidas para Europa (UNECE), Vitalija Gaucaite, *“las principales razones del rápido envejecimiento de la población latinoamericana y caribeña son el descenso de la fertilidad, los movimientos migratorios y la mayor la esperanza de vida”* [Referencia (5)].

En el caso particular de Chile, estamos inmersos en un proceso de transición demográfica avanzada⁴; estudios y proyecciones confirman que existe un cambio en la estructura por edad de la población, destacando su envejecimiento progresivo y la disminución del porcentaje de población joven.

Según un informe publicado por el Fondo de Naciones Unidas para la Población (UNFPA), Chile y el resto de Latinoamérica y el Caribe envejecen a un ritmo mayor que los países desarrollados y un cuarto de la población de la región tendrá más de 60 años a mediados de este siglo. En relación a los mayores de 80 años en la Región, se estima que en 2050 representarán el 5,5 por ciento de la población total, frente a un 1,6 por ciento actualmente [Referencia (5)].

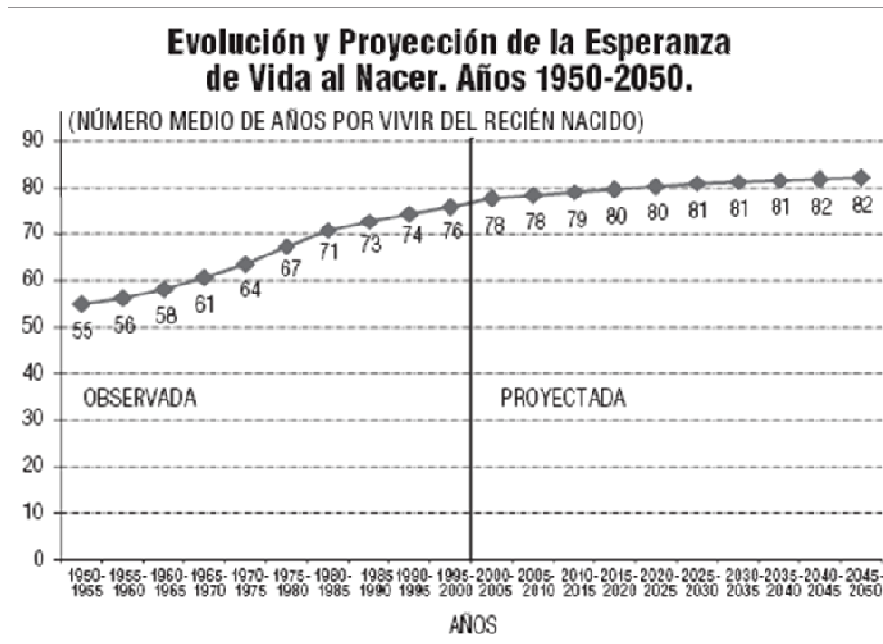
⁴ La transición demográfica se refiere a los cambios desde niveles altos a bajos de la mortalidad y de la fecundidad, experimentados en Chile y cuya consecuencia más inmediata es el cambio en la estructura por edad de la población, que influye en la disminución del porcentaje de población joven y el aumento de la concentración porcentual en las edades más avanzadas, que ocurre en un plazo mayor [Referencia (1)].

Actualmente, según los datos de la encuesta CASEN 2012, hay 2.638.000 chilenos que superan los 60 años [Referencia (6)]. No obstante, para efectos de este estudio, los análisis demográficos se realizaron en base a las cifras publicadas por el Censo 2002.

Tal y como se puede observar en el Gráfico 1, los datos arrojados por el estudio “Proyecciones de población del INE, años 1950-2050” de agosto de 2005, dentro del periodo 1950-2002 se observó que el número medio de años por vivir de los recién nacidos tuvo un incremento del 28%, pasando de 55 años en 1950-1955 a 76 años a fines del Siglo XX. Así, las proyecciones realizadas al 2050 permiten concluir que durante el Siglo XXI continuará el descenso general del riesgo de muerte, lo que traerá consigo un aumento del número medio de años que se espera viva la población de todas las edades, femenina y masculina [Referencia (1)].

En este orden de ideas, la esperanza de vida al nacer⁵ en el presente año 2012 se estima 79 años promedio para hombres y mujeres. Tal y como se puede observar en la Tabla 1, los valores de este indicador pasan de 74,8 años para los chilenos y de 80,8 años para las chilenas en el quinquenio 2000-2005, a un promedio de 79 años entre los varones y de 85,4 en la población femenina para el quinquenio 2045-2050 masculina [Referencia (2)].


Gráfico 1



Fuente: Instituto Nacional de Estadística-INE, 7 de mayo de 2008

⁵ Este indicador expresa el número promedio de años que se espera viva una cohorte de recién nacidos, de acuerdo a las condiciones del riesgo de mortalidad del momento en estudio.

Tabla 1

		Esperanza de vida al nacer				
		2000-2005	2005-2010	2010-2015	2030-2035	2045-2050
		74,8	75,49	76,12	78,04	79,00
		80,8	81,53	82,20	84,31	85,40

Fuente: Instituto Nacional de Estadística-INE, Proyecciones y estimaciones de población al 2020.

Ahora bien, es importante mencionar que según los datos arrojados en el mismo estudio, entre 1907 y 1952, el ritmo de crecimiento medio anual de la población del país entre los distintos grupos de edad era prácticamente el mismo, situación que cambió completamente entre 1952 y 2002, en que el ritmo de crecimiento de los adultos mayores casi triplicó el de los menores de 15 años.

Se espera que el grupo de adultos mayores continúe con el aumento que ha tenido en su aporte porcentual durante las próximas décadas, superando el 20% en el año 2025 y aproximándose al 30% hacia el 2050, tal y como se muestra en la Tabla 2.

Tabla 2
Proyecciones de aumento porcentual de la población 2010-2025

Grupo de edad	2010	2015	2020	2025	2030	2035	2040	2045	2050
0-14	22,31	20,97	20,23	19,5	18,71	17,96	17,3	16,86	16,59
15-59	64,74	64,26	62,48	60,39	58,98	57,97	57,62	56,7	55,21
60 y más	12,95	14,77	17,29	20,11	22,31	24,07	25,08	26,44	28,2

Fuente: Instituto Nacional de Estadística-INE, Población y Sociedad, aspectos demográficos.

En lo que corresponde al cálculo del Índice de adultos mayores (IAM)⁶, realizado por el INE, en el año 2007, en el país había 48 adultos mayores por cada cien menores de 15 años (1 adulto mayor por cada 2 menores de 15 años). Se estima que hacia el 2025, habría 1 adulto mayor por cada menor de 15 años y, hacia el 2050 este número sería cercano a 2, evidenciando una tendencia de crecimiento a largo plazo en este sector etario [Referencia (1)].

⁶ El Índice de Adultos Mayores (IAM) es el cociente entre la población de 60 años y más y la población de menores de 15 años y expresa el número de adultos mayores por cada cien menores de 15 años.

4.2 EL ENVEJECIMIENTO Y EL SURGIMIENTO DE NECESIDADES PARA LA SOCIEDAD

Cuando la vida se alarga y aumenta la proporción de personas mayores, las sociedades pueden ganar la sabiduría y experiencia de sus mayores, pero sólo si consiguen mejorar su calidad de vida durante esos años ganados [Referencia (7)]. Es entonces como a nivel mundial se generan políticas públicas e iniciativas privadas que intentan contribuir a que esos años se vivan mejor. En el caso particular de Chile, cada día son más los programas gubernamentales enfocados en el bienestar de la tercera edad; a partir de la necesidad de revisar la mirada que actualmente se tiene como sociedad acerca del proceso de envejecimiento, el Servicio Nacional del Adulto Mayor (SENAMA) propuso una Política Integral de Envejecimiento Positivo para el periodo 2012-2025⁷.

Es claro que el proceso de envejecimiento poblacional conlleva cambios en todas las actividades sociales y además, una creciente demanda de servicios y atenciones que son propios de las necesidades que generan los adultos mayores [Referencia (8)].

De allí que la Tercera Edad se ha ido conformando como un segmento altamente atractivo para el mercado, no sólo por su declarado aumento, sino por ser un grupo con creciente poder económico, integrado a la cultura del consumo y que está paulatinamente relacionándose con la tecnología de forma cada vez más amigable. Entre sus características como consumidores los temas que gobiernan son el ahorro, la calidad y la fidelidad con las marcas. Un buen nivel de educación, mayor poder adquisitivo y el gusto por invertir en tiempo libre de calidad, dan como resultado un segmento cada vez más atractivo para el mercado del consumo. [Referencia (9)].

Surgen entonces demandas emergentes de un “mercado” poco conocido, que tiene características y necesidades distintas al resto de la población y que el mundo de las empresas con visión de futuro deberá atender. Un ejemplo claro de este fenómeno lo constituyen las viviendas, las cuales deben contemplar especificaciones técnicas que tengan relación con la posibilidad de ofrecer mayor garantía de seguridad en el uso de sus dependencias, así como en el desplazamiento por ellas⁸ [Referencia (9)].

⁷ En esta política se pone foco en un envejecer, que además de ser sano, sea de buena calidad. En este sentido se incorpora el concepto de envejecimiento activo. El buen envejecer, dice relación directa con la autonomía, con la capacidad de la persona mayor de prolongar, optimizar y utilizar las condiciones favorables de salud, en función de comunicar su historia, demostrar su experiencia, lograr la participación, tener calidad de vida y mantener el bienestar durante la vejez [Referencia (7)].

⁸ Al respecto, se hace necesario entonces considerar: pisos antideslizantes, barandas en escaleras, puertas anchas que permitan desplazamientos de sillas de ruedas, baños con elementos de seguridad en las tinas y duchas; iluminación adecuada, sistemas eléctricos con foto-sensores; perillas en las puertas de entrada, etc. [Referencia (8)].

Cada vez son más frecuentes afirmaciones en torno a la preocupación por atender este mercado, por mencionar algunas: *“...es necesario desarrollar ideas, productos, y servicios para la tercera edad; tus abuelos, tus padres y pronto tú, necesitarán una gama de productos que te acomoden... cuidado en el hogar, productos para evitar las escaras, sillas de ruedas, o cosas tan simples como teléfonos con números más grandes...”* [Referencia (9)].

“...y evidentemente aparatos ergonómicos (sillones de descanso que facilitan que los ancianos se pongan de pie, reclinables, de masaje, etcétera); electrodomésticos de uso sencillo, aparatos para el baño y la cocina de manejo cómodo para las personas con discapacidades, etcétera; son de interés evidente desde el punto de vista mercadológico” [Referencia (10)].

El surgimiento de una “cuarta edad”

Las situaciones antes descritas revelan la existencia de cursos distintos de envejecimiento y la necesidad de distinguir a los distintos grupos de adultos mayores. Es desde este marco que se acostumbra a distinguir entre una "tercera edad" (viejos/jóvenes) y una "cuarta edad" (viejos/viejos). Estas categorías diferencian a los adultos mayores de acuerdo a sus competencias y fragilidades. [Referencia (9)].

La noción de tercera edad que ha ganado significado mediático, político y económico representa a personas normalmente desvinculadas del mundo laboral, pero que cuentan con buenos indicadores de salud y de integración social: *son un grupo significativo de consumidores*. Por su parte, la cuarta edad se refiere a quienes necesitan, en forma permanente, de prestaciones socio-sanitarias. [Referencia (9)].

Este advenimiento de la “cuarta edad” supone con más frecuencia el observar personas mayores al cuidado de otros mayores. Cada día es más común el número de hogares en el que viven dos o más mayores, uno de los cuáles, es “muy mayor”. Esto es, hijos sesentones o setentones con padres (o abuelos) nonagenarios. [Referencia (10)].

4.3 MERCADO POTENCIAL EN TÉRMINOS DEMOGRÁFICOS

En concordancia con los datos mostrados para Chile, es adecuado mostrar para la Región Metropolitana de Santiago las proyecciones de población que afirman que para el año 2020, los mayores de 65 años ascenderán a ocupar un 11,5% de la población total (ver Tabla 3. Para detalles por rangos de edad ver Tabla 4). [Referencia (2)].

Tomando en consideración las proyecciones realizadas por el INE a partir del Censo 2002⁹, se estima que la Región Metropolitana de Santiago tiene al 2012, un total de 7.006.709 habitantes, de los cuales:

- 934.704 personas poseen más de 60 años, lo que equivale a un 13,34% del total de la población de la Región Metropolitana¹⁰.
- 367.269 personas poseen entre 55 y 59 años¹¹, correspondientes a un 5,24% del total mencionado.

Tabla 3
Incremento de la población 2010-2020 Región Metropolitana

Grupo de edad	2010	2015	2020
Total	6.883.563	7.193.719	7.460.708
65 y más	604.141	719.519	855.054
Porcentaje	8,8%	10,0%	11,5%

Fuente: Instituto Nacional de Estadística-INE
Proyecciones y estimaciones de población al 2020.

Tabla 4
Proporción de población de adultos mayores de la Región Metropolitana de Santiago por rangos de edad


Rangos de edad tercera edad	Total de población objeto de estudio	Total población RM	% población potencial respecto del total de la RM
60-64	285.330	7.006.709	13,34%
65-69	225.675		
70-74	164.248		
75-79	117.309		
80+	142.142		
Total 3era edad	934.704		
55-69 años	367.269	5,24%	
Total población potencial	1.301.973	18,58%	

Fuente datos: INE- proyecciones de población al 2012. Cálculos propios.

⁹ Base de Datos con información de las proyecciones de población 1990-2020 por Comuna y año, obtenida en www.ine.cl. Se destaca que las cifras contienen la información de las 52 comunas de la RM.

¹⁰ La tercera edad comprende las personas mayores de 60 años de edad.

¹¹ Este dato se considera relevante para el estudio debido a que en un mediano plazo estas personas pasarán a formar parte de la población objetivo.



El mercado potencial en términos de cantidad de población es de **1.301.973** equivalentes a un **18,6%** del total de habitantes de la Región Metropolitana de Santiago.

Las mismas proyecciones permiten determinar que la **tasa de crecimiento promedio de este mercado es de un 3,61% anual. Asimismo, al 2020 se proyecta un crecimiento total de un 32,8% con respecto al 2012.**

4.3.1 Segmentación demográfica del mercado potencial: por comunas

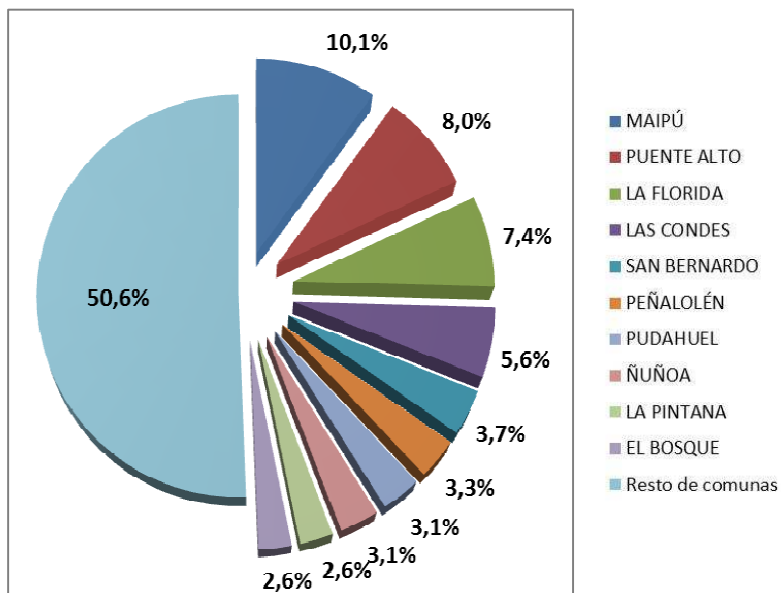
A continuación se presenta un detalle de la situación demográfica de la Región Metropolitana para cada una de las 52 comunas que la componen. En el Anexo B se muestra la cantidad de población total que posee cada comuna con su respectiva cantidad de adultos mayores y las proporciones con respecto a la totalidad de población de Santiago y de mayores de 55 años.

A manera de ilustración, en la Tabla 5 se muestran las 10 comunas con mayor cantidad de adultos mayores. El listado lo encabeza la comuna de Maipú con un total de 130.932 mayores de 55 años, correspondientes a un 10,1% del total de adultos mayores que habitan en Santiago (1.301.973 hab.) y que como se mencionó en párrafos anteriores, constituye la población potencial para este estudio. Adicionalmente, en el gráfico 20 se muestran los porcentajes representativos de cada valor poblacional.

Tabla 5
Mayores de 55 años por comuna
(10 primeras de mayor a menor)

Comuna	Mayores de 55 años
MAIPÚ	130.932
PUENTE ALTO	104.406
LA FLORIDA	96.033
LAS CONDES	73.177
SAN BERNARDO	47.597
PEÑALOLÉN	42.396
PUDAHUEL	40.589
ÑUÑO A	40.050
LA PINTANA	33.914
EL BOSQUE	33.746
Resto de comunas	659.133
Total	1.301.973

Gráfico 2
Mayores de 55 años por comuna
(Porcentaje con respecto al total de mayores de Santiago)



En función de determinar cuáles son las comunas más atractivas para el modelo de negocio propuesto, es necesario tener en cuenta la cantidad de personas mayores de 55 años en un comparativo con el total poblacional de cada comuna. A manera de ilustración, en la Tabla 6 se describen con más detalle estos datos. Obsérvese que se muestran sólo las 10 comunas con mayores porcentajes. Para revisar la totalidad de los datos diríjase al Anexo C.

En dicha Tabla se observa para cada comuna, el total de mayores de 55 años, el total de población y la proporción respectiva. Por ejemplo, la comuna Independencia tiene una densidad de población de 49.944 habitantes, de los cuales, el 29,2% corresponde a mayores de 55 años (14.608 habitantes). Asimismo para cada una de las comunas restantes.

Tabla 6
 Proporción de mayores de 55 años con respecto al total de habitantes de cada comuna.
 (Comunas ordenadas de mayor a menor)

Nro.	Comuna	Adultos mayores de 55 años	Total Población	%adultos mayores con respecto a la población total de la comuna
1	INDEPENDENCIA	14.608	49.944	29%
2	ÑUÑO A	40.050	142.857	28%
3	VITACURA	21.693	78.964	27%
4	PROVIDENCIA	33.563	126.487	27%
5	SAN JOAQUÍN	19.895	75.305	26%
6	LA CISTERNA	18.205	69.943	26%
7	MACUL	24.856	95.827	26%
8	SAN MIGUEL	17.831	69.959	25%
9	LAS CONDES	73.177	289.949	25%
10	PEDRO AGUIRRE CERDA	22.811	90.565	25%

Se deduce entonces que Independencia, Ñuñoa, Vitacura y Providencia son comunas donde casi el 30% de su población tiene más de 55 años. Muy de cerca están las comunas de San Joaquín, la Cisterna y Macul, San Miguel, Las Condes y Pedro Aguirre Cerda, donde aproximadamente la cuarta parte de su población es mayor de 55 años.

4.3.2 Segmentación demográfica del mercado potencial: por grupos socioeconómicos

Para efectos de segmentar el mercado potencial es preciso considerar para cada comuna, la cantidad de mayores que pertenecen a cada uno de los Grupos Socioeconómicos (GSE) vigentes en la sociedad chilena. De acuerdo con los datos publicados por la Asociación Chilena de Empresas de Investigación de Mercado (AIM) en su estudio "*Grupos Socioeconómicos 2008*"¹², se distinguen los grupos ABC1, C2, C3, D y E. Dicho estudio proporciona con respecto al total de población de cada comuna¹³, los porcentajes que corresponden a cada uno de los grupos socioeconómicos mencionados. Dado que los datos se refieren a la población total sin desagregarla por edades, se definió el siguiente supuesto:

¹² Estudio basado en el Censo 2002, con una actualización de cálculo al 2007.

¹³ Se excluyen del análisis las siguientes comunas que no pertenecen al Gran Santiago y aquellas que poseen menos de 10.000 hogares: Puente Alto, San Bernardo, Paine, Lampa, Curacaví, Isla de Maipo, El Monte, Calera de Tango, Pirque, San José de Maipo, Tiltil, María Pinto, San Pedro, Melipilla, Padre Hurtado, Buin, Peñaflo r, Talagante, Lampa, Colina y Alhué [Referencia (10)].

La cantidad de población por GSE por comuna suministrada por el AIM, es equivalente y comparable a los datos suministrados por el INE a partir del Censo 2002. Por consiguiente, es posible aplicar a dichas cantidades, los porcentajes de mayores de 55 años calculados para cada comuna y mostrados en la Tabla 6.

Para visualizar la información publicada por el AIM y los cálculos efectuados a partir del supuesto definido, dirigirse al Anexo D. Como resultado se obtuvieron proporciones de mayores de 55 años por GSE por comuna, que permitieron dar cuenta de que (ver Tabla 7):

- en las comunas de Vitacura y Las Condes, más del 50% de su población de mayores pertenece al GSE ABC1: Vitacura con un 63% y Las Condes con un 54%;
- en la comuna de Providencia la cantidad de mayores que pertenecen a los GSE ABC1 y C2 son equivalentes, con valores del 40%;
- Ñuñoa tiene predominancia del GSE C2 en un 36%.
- San Miguel posee un 28% de su población mayor dentro del GSE C2. Sin embargo, los valores de los GSE C3 y D son bastante cercanos¹⁴ (25 y 26%, respectivamente).
- En el resto de comunas los adultos mayores pertenecen mayoritariamente al GSE D. En este punto es necesario aclarar que, si bien los adultos mayores en las comunas como Lo Barnechea y La Reina pertenecen en más de un 40% al GSE ABC1, éstas son comunas donde la cantidad de adultos mayores es menor a un 25%. Asimismo para la comuna de Santiago donde la predominancia es para el GSE C2.

¹⁴ Para observar los valores de todos los GSE por comuna, dirigirse al Anexo D.

Tabla 7
 GSE predominante en los mayores de 55 años.
 Datos mostrados para las comunas cuya población mayor es superior al 25%

Comuna	% mayores 55 años	GSE predominante
Independencia	29%	D (34%)
Ñuñoa	28%	C2 (36%)
Vitacura	27%	ABC1 (63%)
Providencia	27%	ABC1/C2 (40%)
San Joaquín	26%	D (42%)
La Cisterna	26%	D (31%)
Macul	26%	D (30%)
San Miguel	25%	C2 (28%)
Las Condes	25%	ABC1 (54%)
Pedro A. Cerda	25%	D (45%)
Resto de Comunas	Na	D (41%)

4.4 INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Para determinar las necesidades y comportamiento de la población se realizó una encuesta dirigida a quienes compran o utilizan recurrentemente productos para la tercera edad, incluyendo no sólo a personas pertenecientes a este sector etario, sino también a aquellas que compran este tipo de productos para otra(s) persona(s). Su aplicación estuvo orientada por una parte, a determinar el nivel de consumo de dichos productos, los lugares donde suelen comprarlos y el gasto promedio que realizan en ellos; y por otra, a percibir a través de los comentarios de los encuestados si existe un amplio o bajo conocimiento de la gama de productos y servicios que se han desarrollado y se comercializan en otros países.

Por otro lado, la encuesta se diseñó de manera que permitiera identificar los atributos que más valoran al momento de escoger el lugar de compra y los niveles de reconocimiento y recordación de los actuales competidores. Adicionalmente se realizó una prueba de concepto con preguntas que buscaron medir la aceptación o rechazo del modelo de negocio propuesto. El cuestionario aplicado se muestra en el Anexo A.

La muestra escogida obedece a un muestreo por áreas¹⁵, en el que se tuvieron en cuenta los análisis demográficos efectuados (mostrados en el apartado anterior) y la presencia de competidores en las comunas seleccionadas. Así, de las 52 comunas que

¹⁵ Se habla de “muestreo por áreas” cuando estamos en presencia de un muestreo por conglomerados, cuyos conglomerados son unidades territoriales (áreas geográficas: países, ciudades, comunas, barrios, etc.). Este tipo de muestreo selecciona uno o varios grupos de la población con características similares para aplicar los instrumentos de medición.

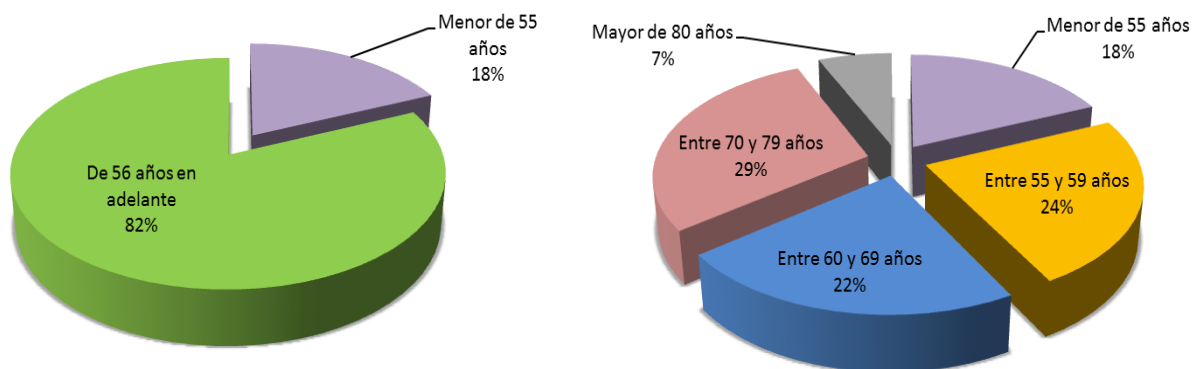
componen la Región Metropolitana de Santiago, se eligieron aquellas con una mayor densidad de población por encima de los 55 años y con predominancia de los niveles socioeconómicos ABC1, C2 y C3.

Dada la importancia de obtener participación de todas las edades, se tuvo especial interés en aplicar la encuesta en lugares de conocida afluencia de mayores, en donde por lo general van solos o acompañados de sus familiares. Con este propósito se visitaron lugares aledaños a los centros de día para el adulto mayor, casas de reposo, iglesias, parques y supermercados.

En total se aplicaron 76 encuestas distribuidas en 62 adultos mayores (82%) y 14 menores de 55 años (18%).

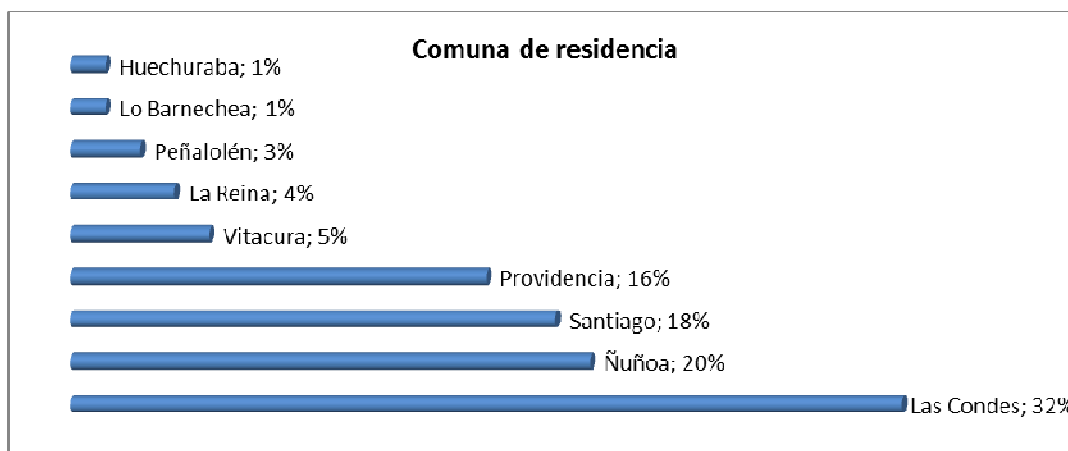
De los 62 mayores encuestados, el 24% posee entre 55 y 59 años. Si bien estas personas no se consideran aún dentro la “tercera edad”, para efectos de este estudio se incluyeron como tal por cuanto van a formar parte de ella durante los primeros años de puesta en marcha del negocio.

Gráfico 3. ¿En qué rango de edad se encuentra usted?



En cuanto a la comuna de residencia de los encuestados, en su mayoría estuvieron ubicados en la Comuna de Las Condes en un 32%, Ñuñoa en un 20%, Santiago en un 18% y Providencia en un 16%. Valores inferiores al 5% de la muestra se ubicaron en las comunas de Vitacura, La Reina, Peñalolén, Lo Barnechea y Huechuraba (ver gráfico 4).

Gráfico 4. ¿En qué comuna vive usted?



En términos de la confiabilidad de la encuesta, podría pensarse que existe cierto nivel de sesgo fundado a partir de la selección de algunas comunas y lugares específicos para su aplicación. Sin embargo, tal y como se mencionó en párrafos anteriores, dicha selección estuvo sustentada en las características demográficas de la población objetivo que, para efectos de este estudio, son deseables de analizar.

En general los resultados obtenidos de la investigación de mercado efectuada a nivel de consumidores, compradores y competidores pueden catalogarse como confiables, ya que existe consistencia entre el comportamiento estudiado teóricamente y el observado en la población encuestada. Las respuestas observadas en las 76 encuestas aplicadas son muy similares en términos de comportamiento de compra, expectativas de los compradores y necesidades de los consumidores. Por otro lado, en ninguna de las encuestas se observaron datos que dieran cuenta de la necesidad de ampliar el universo muestral. Asimismo, las conclusiones resultantes de la investigación de mercado sustentan y están alineadas con factores como la indagación efectuada a las empresas competidoras, la documentación obtenida sobre el sector etario de la tercera edad y las experiencias internacionales (mostrados en acápites posteriores).

4.4.1 El uso de productos para la tercera edad

En cuanto al uso de los productos particulares para este rango etario de la población, se realizó una pregunta abierta en función de capturar lo que los encuestados consideran como “*productos para la tercera edad*”. Luego, se presentó un listado por tipologías de producto y se les pidió especificar cuáles de ellos consumen, el tipo de tienda en donde lo adquieren y la comuna asociada. Adicionalmente se preguntó por la frecuencia de compra, factor que mucho tiene que ver con la naturaleza del producto en referencia.

En la pregunta abierta los encuestados nombraron productos como sillas de ruedas, bastones en sus distintas modalidades (burritos), baños portátiles (pato, chata), sillas de plástico que utilizan para la ducha, vajilla (platos y vasos) de plástico y medicamentos.

Salvo por los medicamentos, dichos productos fueron vinculados a las categorías listadas, donde más del 50% de los encuestados coinciden en utilizar artículos para facilitar la movilidad (55%) y pañales (54%). En el primer caso, el 95% de las personas afirma comprar estos productos en tiendas especializadas ubicadas mayormente en las comunas de Providencia (en un 39%) y Santiago (en un 32%). La frecuencia de compra indica que en un 75% lo han hecho en forma esporádica y en un 17%, sólo una vez, datos que coinciden con la naturaleza y usabilidad que se les da a este tipo de productos.

Los pañales por su parte, en su mayoría se adquieren con una periodicidad quincenal y principalmente en supermercados (52%) en las comunas de Providencia, Las Condes, Ñuñoa y Santiago (ver gráficos 5, 5a y 5b).

En lo que corresponde a accesorios y mobiliario para baño y cocina, se observa que son productos altamente consumidos, principalmente en multitiendas como Home Centers.

Gráfico 5. Tipologías de productos mayormente consumidas por la población encuestada

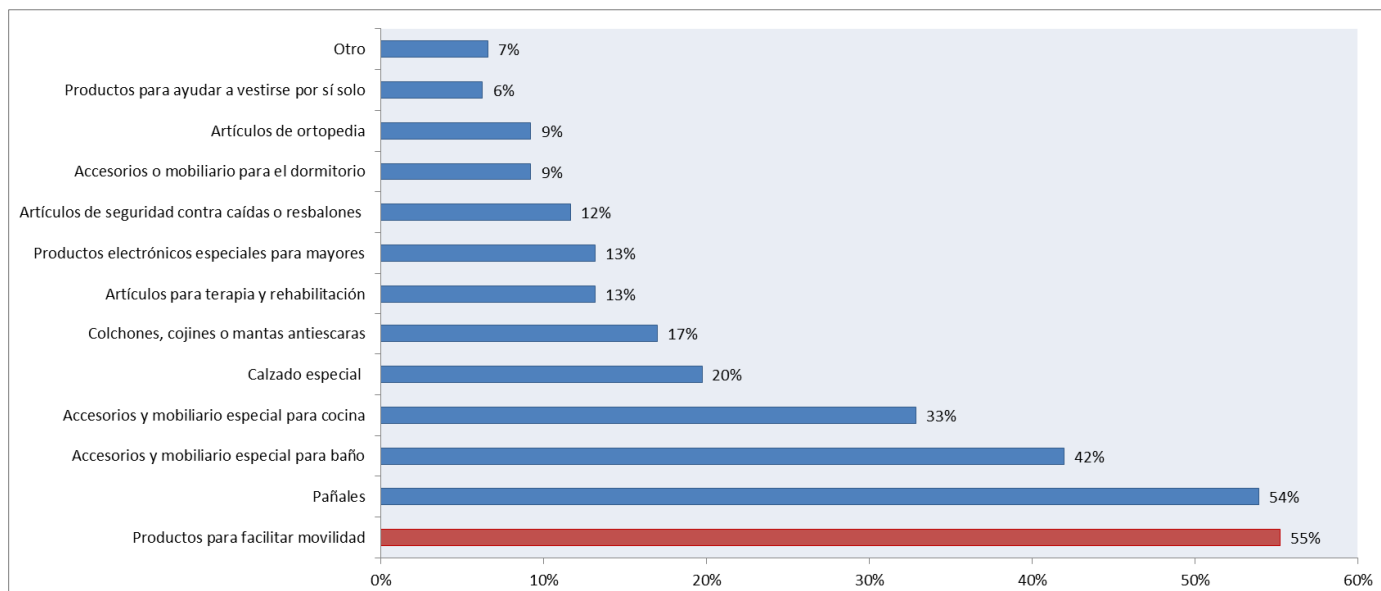


Gráfico 5a. Consumo de productos para facilitar la movilidad

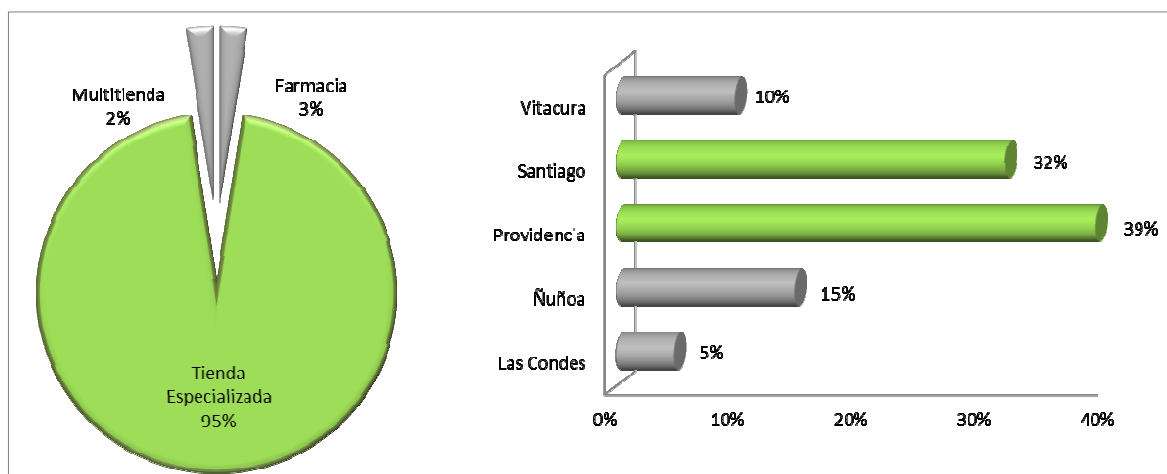
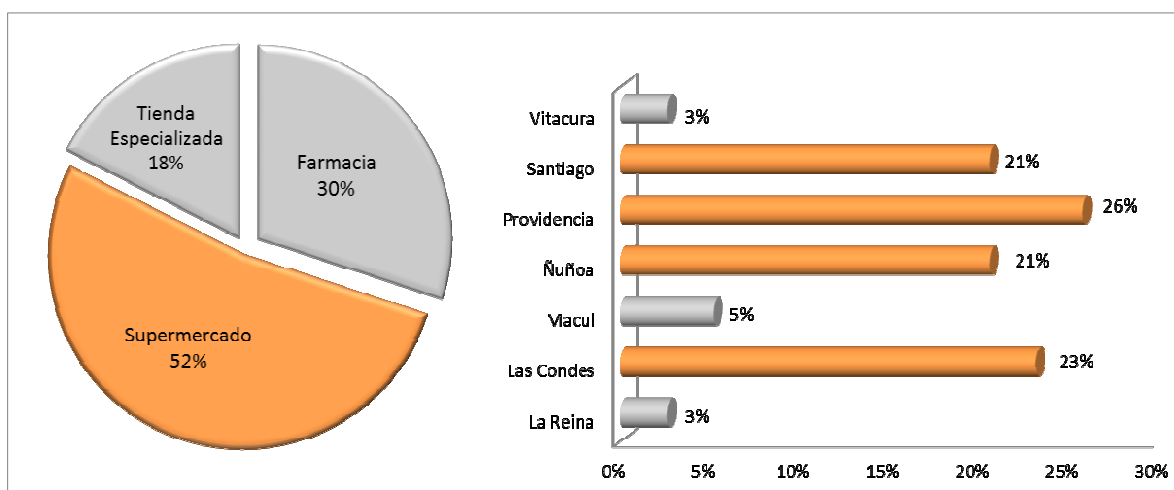
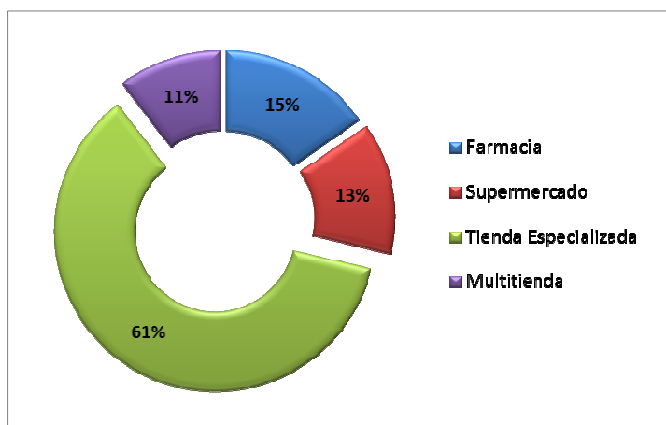


Gráfico 5b. Consumo de pañales



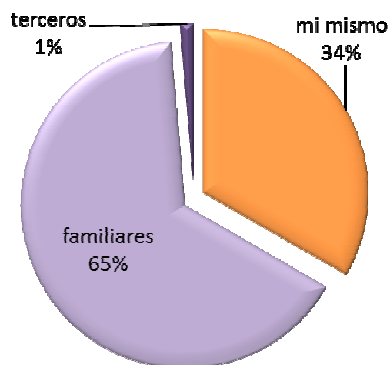
En general, aun cuando la mayoría de productos son adquiridos en tiendas especializadas (61%, ver gráfico 6), pudo percibirse por parte de los encuestados poco conocimiento de la existencia en el mercado de productos especialmente dirigidos a este segmento de la población. Lo anterior da cuenta entonces de que los consumidores hayan asociado el resto de tipologías, a productos que mayormente consumen los enfermos, dentro de los que se incluyen productos ortopédicos recetados por médicos.

Gráfico 6. Consumo según tipo de tienda



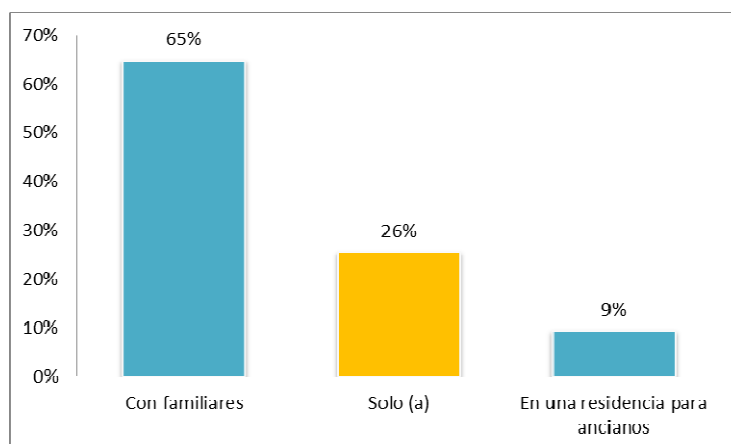
Ahora bien, en función de determinar en qué medida el consumidor y el comprador pertenecen a distintos grupos etarios, se preguntó a los encuestados acerca de la persona que da uso a los productos adquiridos. Los resultados arrojaron que el 65% las personas compra este tipo de productos para algún familiar, que en su mayoría (73%) son sus padres (ver gráfico 7); y en un 34% los compran para ellos mismos.

Gráfico 7. ¿Para quién compró/compra este tipo de productos?



Relacionado con lo anterior, es relevante señalar que también un 65% de los encuestados afirma que la persona mayor que usa los productos vive con familiares y, en un 26% viven solos. Sólo un 9% afirma que dicha persona vive en un asilo de ancianos (ver Gráfico 8).

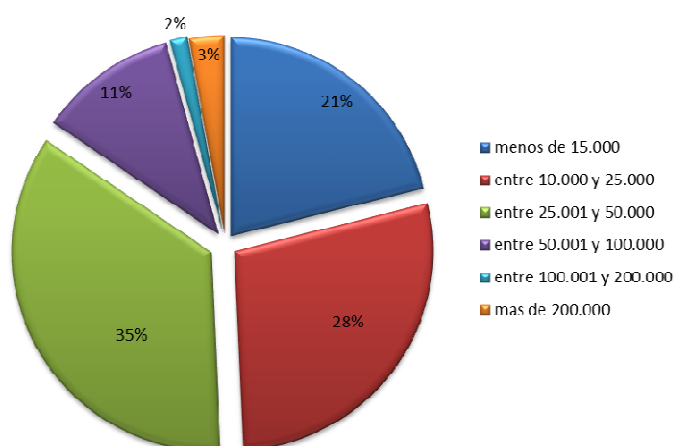
Gráfico 8. ¿Dónde vive la persona mayor que utiliza estos productos?



4.4.2 La disponibilidad a pagar

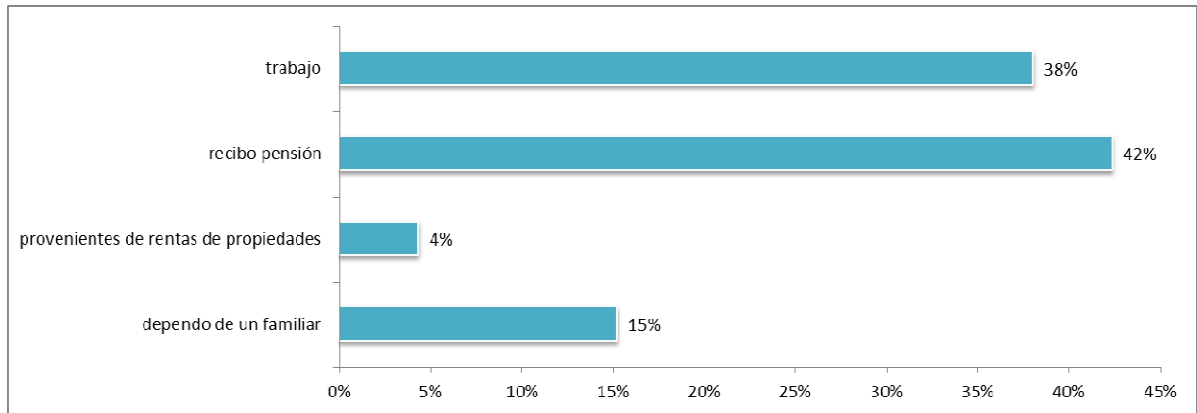
En promedio, los encuestados pagan por estos servicios lo correspondiente a los precios de mercado: el 63% tiene un gasto promedio mensual que oscila entre 10.000 y 50.000; específicamente, la mayor parte de los encuestados (35%) gasta entre 25.000 y 50.000 mensuales (ver gráfico 9).

Gráfico 9. ¿Cuánto gasta mensualmente en este tipo de productos?



En cuanto a la fuente de sus ingresos, el 42% de los encuestados afirma que provienen de su pensión y el 38%, de su trabajo (ver gráfico 10). Al cruzar estos datos con los rangos de edad, se observa que las personas cuyos ingresos provienen de su trabajo, son menores de 60 años. En la muestra analizada no hubo casos de personas mayores de 80 años que tuviesen alguna actividad laboral.

Gráfico 10. ¿Cuál es la fuente de sus ingresos?



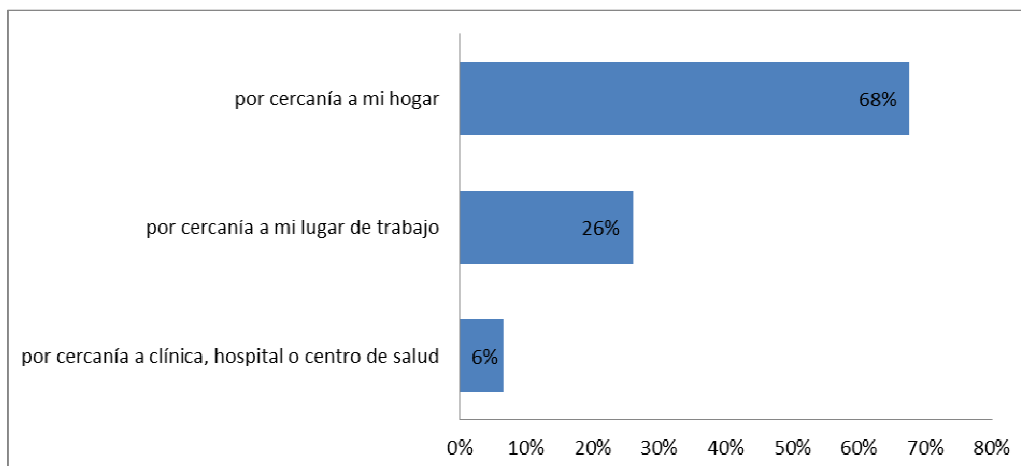
4.4.3 La decisión de compra

Los factores que motivan a los encuestados a comprar donde hasta ahora lo han hecho, es en un 47% la cercanía a su hogar (ver gráficos 10a y 10b). En segundo lugar se ubican los precios con un 27%. Los demás atributos se reflejaron en menor medida con valores inferiores al 10%.

Gráfico 10a. ¿Por qué ha comprado allí?

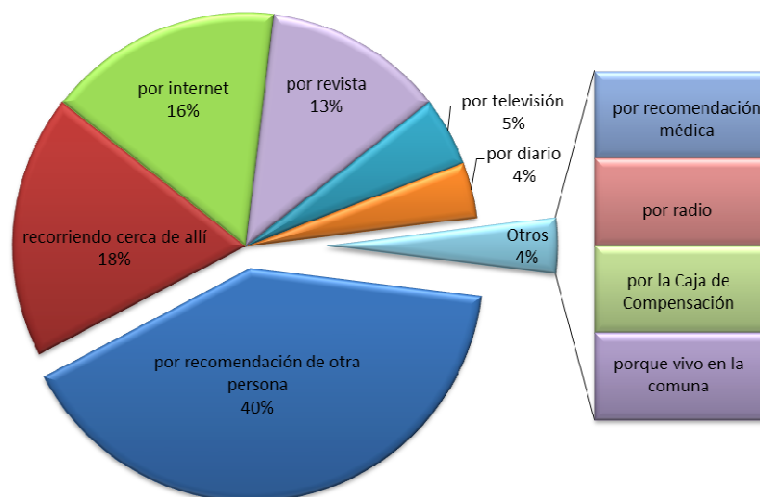


Gráfico 10b. ¿Por qué ha comprado allí?



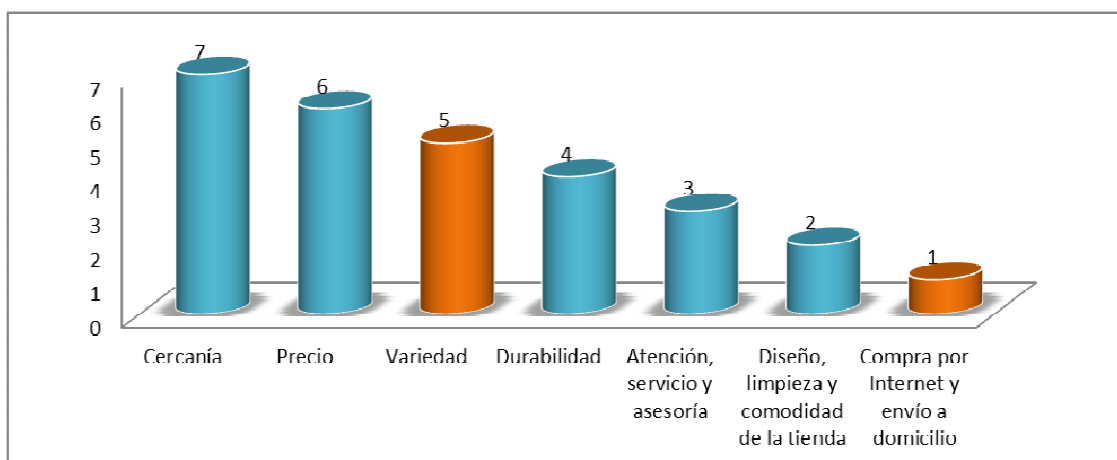
De otra parte, también es importante destacar que un 40% de los encuestados afirma conocer el sitio de compra "por recomendación de otra persona" y en un 18%, "recorriendo cerca de allí" (ver gráfico 10c). Éste último está íntimamente relacionado con la "cercanía".

Gráfico 10c. ¿Por qué ha comprado allí?



En cuanto a la importancia relativa que le imputan a los atributos señalados, se observa nuevamente una preferencia por la cercanía y los precios. El resto de los atributos fue valorado de importancia mediana, destacándose la "variedad de productos y marcas" como un atributo deseable importante, tanto en la posición del ranking como en los comentarios efectuados. La posibilidad de comprar por internet estuvo clasificada en último lugar (ver gráfico 11).

Gráfico 11. Ranking de atributos
(Escala del 1 al 7, siendo 7 el más importante y 1 el menos importante)



4.4.4 Prueba de Concepto

La aceptación de los encuestados hacia el modelo de negocio propuesto se cuantificó en un 83%; sólo un 3% se mostró reacio ante el concepto (ver gráfico 12). En general se percibió interés la oferta de valor como un todo: el 32% de los encuestados coincide en que lo mejor de la propuesta es el valor agregado que supone al preocuparse de los adultos mayores y disminuir sus niveles de dependencia.

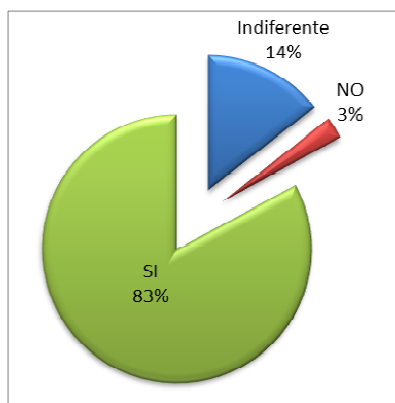


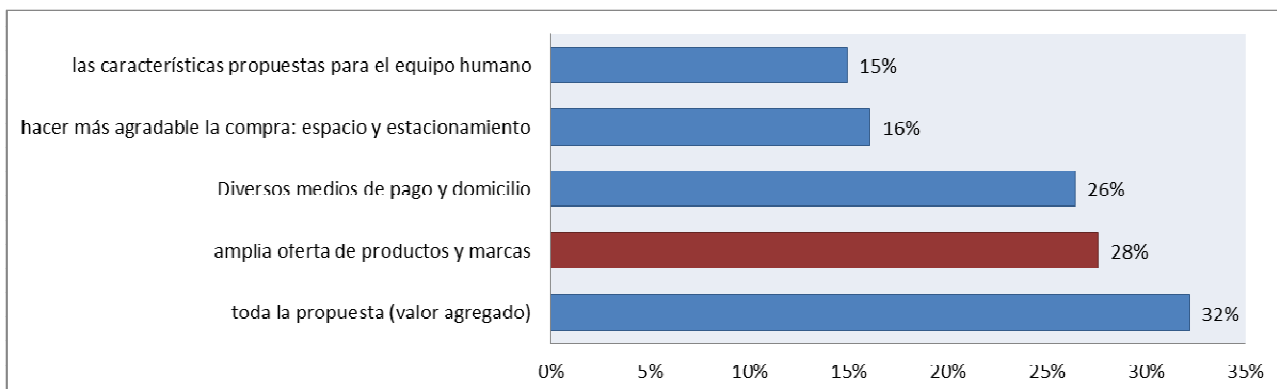
Gráfico 12. Prueba de concepto
(Pregunta 14 del cuestionario)

Seguidamente, el 28% de las personas considera como llamativo “la amplia oferta de productos y marcas” y la existencia de varios medios de pago (entre los que se incluye internet) y su correspondiente despacho a domicilio. Por último, los atributos relacionados con la experiencia de compra en términos de infraestructura y aquellos relacionados con el equipo humano tuvieron valores menores (16% y 15%, respectivamente), pero igualmente significativos (ver gráfico 13).

En general se resaltan algunos comentarios tales como:

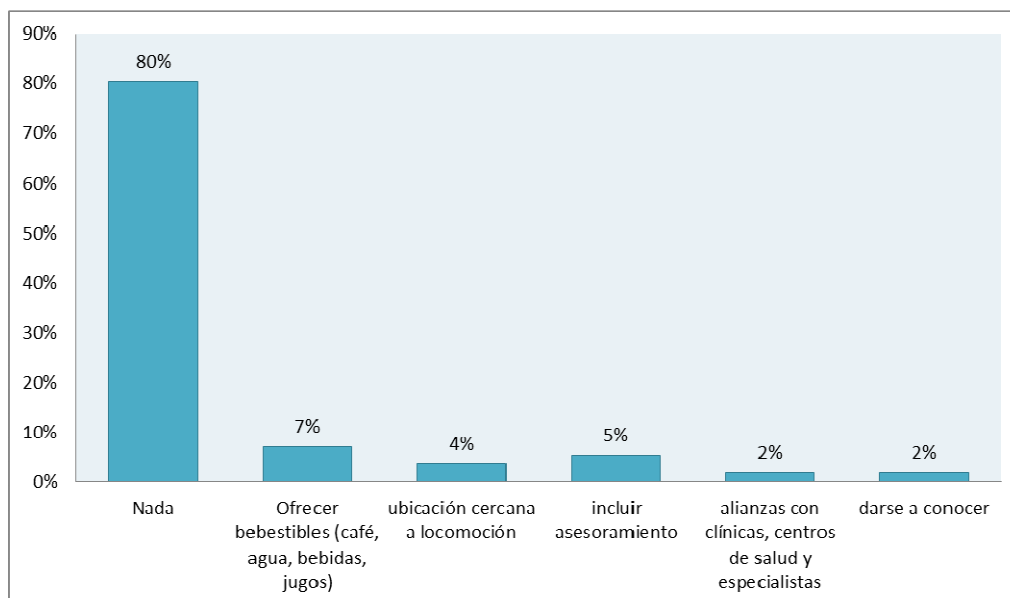
- *"la gama de productos que existen en el extranjero y aun no llegan a Chile",*
- *"poder conseguir todo en un solo lugar",*
- *"existencia de un buen equipo de ventas amable y que sepan de adultos mayores", y*
- *"me gusta lo de espaciosa".*

Gráfico 13. ¿Qué le gusta de esta propuesta?



Cuando se preguntó por aquello que no le gusta de la propuesta o por aquello que se debería agregar, el 80% de las personas considera que no es necesario agregar nada. En menores proporciones se propone agregar bebestibles, ubicación cercana a locomoción (paradero de micro o metro), afianzar el asesoramiento por parte de quienes están en contacto con el público, establecer alianzas que permitan ofrecer descuentos y realizar campañas de difusión (ver gráfico 14).

Gráfico 14. ¿Qué le cambiaría o agregaría?



Se investigó acerca del interés por ofrecer vestuario para mayores. Esto a partir del sondeo inicial realizado, en el que surgieron comentarios relacionados con la poca oferta actual de este bien. Los resultados arrojaron aceptación de un 59% y una indiferencia de un 38% (Ver gráfico 15).

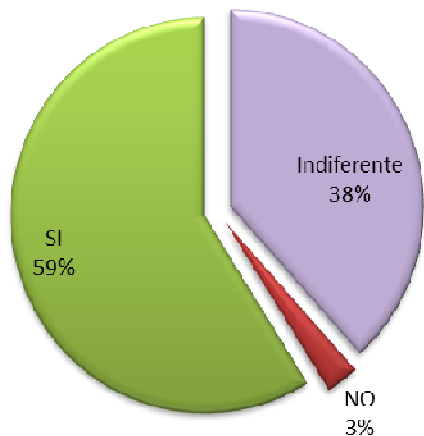


Gráfico 15. ¿Le gustaría que en esta tienda se vendiera ropa para los mayores?

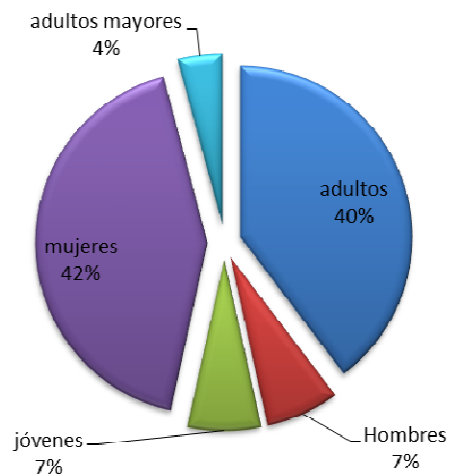
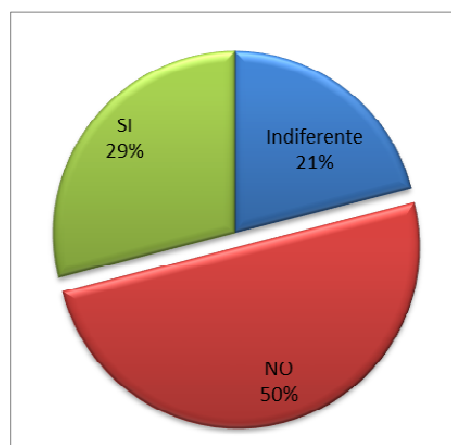


Gráfico 16. ¿Quiénes preferiría que lo atendieran?

Al respecto de la atención al cliente se observó preferencia a ser atendidos por mujeres y adultos (42 y 40%, respectivamente. Ver gráfico 16).

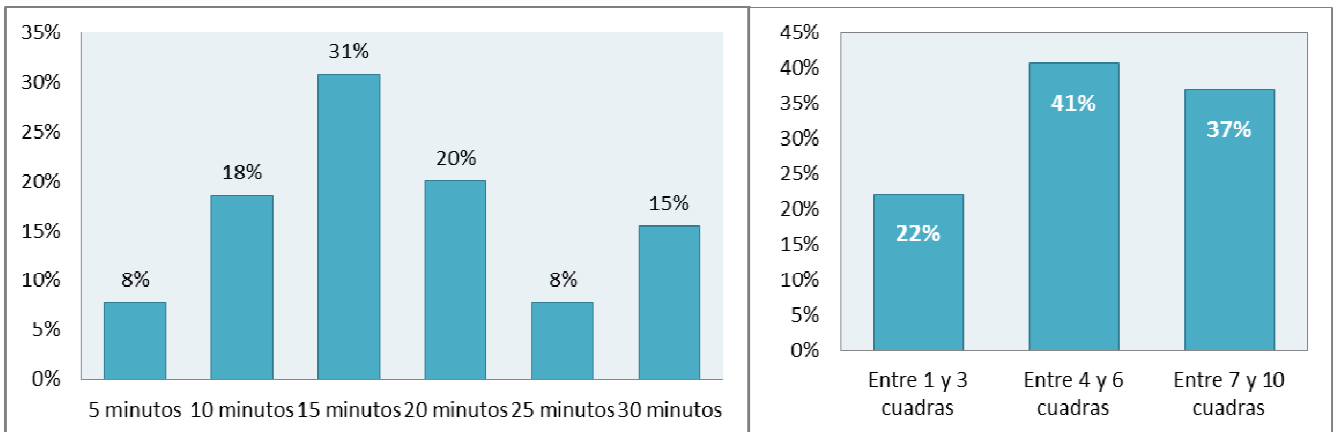
En el uso de internet, el 50% de los encuestados afirma no estar interesado en comprar los productos por internet. Al cruzar estos resultados con los rangos de edad, observamos que dentro de este grupo, el 47% corresponde a personas entre los 70 y 79 años de edad. Contrariamente, al 29% afirma que sí utilizaría internet como medio de compra. De ellos, el 68% son menores de 60 años (ver gráfico 17).

Gráfico 17. ¿Comprarías sus productos por internet con opción a entrega en domicilio?



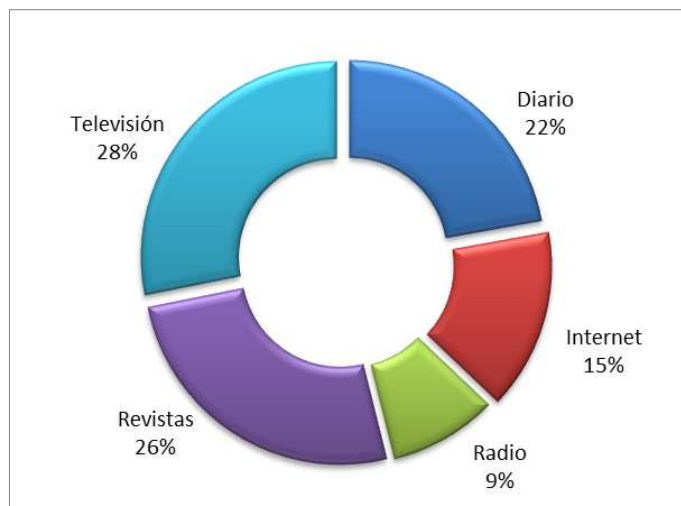
En cuanto a la distancia máxima que están dispuestos a recorrer para visitar la tienda, la mayor proporción se observó para 15 minutos, equivalentes a una distancia entre 4 y 6 cuadras (ver gráfico 18).

Gráfico 18
¿Cuánto estaría dispuesto a recorrer para visitar esta tienda y adquirir sus productos?



Por último, se solicitó información acerca de los medios más utilizados para informarse. Se observó una participación de todos los medios de manera más o menos uniforme. Se destaca la televisión como el más utilizado con un 28% (ver gráfico 19).

Gráfico 19. ¿Qué medios utiliza para informarse?



4.4.5 Conclusiones a partir de la investigación Mercado

- El mayor consumo de estos productos se efectúa en tiendas especializadas. Sin embargo, para tipologías específicas la demanda apunta hacia los supermercados y multitiendas.
- Los encuestados reflejan cierto desconocimiento acerca de la existencia de una amplia gama de productos destinados para el uso de la tercera edad, así como de las funcionalidades y aplicaciones que pueden llegar a proporcionar.
- Si bien el 82% de las personas encuestadas pertenece al grupo de la tercera edad, el 65% de los encuestados compra este tipo de productos para sus familiares. Esto indica y ratifica las tendencias poblacionales expuestas anteriormente, que las personas de la tercera edad que están comprando productos para personas de la 4ta edad: “Mayores que compran para mayores”. Curiosamente este mismo resultado (65%) da cuenta de que dichos familiares, compran pensando en el mayor que vive con ellos.
- Se puede inferir que las personas mayores que compran los productos para sí, no poseen grandes problemas de movilidad y pueden valerse por sí mismos hasta cierto grado. Esto hace suponer una relación con el hecho de que un 26% de los mayores viven solos.
- El gasto promedio mensual de los encuestados supone relación con la compra de productos de consumo cotidiano, entre los que se destacan los pañales. Esta característica podría catalogarse como una oportunidad al utilizar este tipo de productos como “enganche” para el resto de productos de la tienda.
- Aun cuando la cercanía y el precio son factores que han motivado la decisión del lugar donde comprar, por los comentarios capturados en la entrevista se pudo intuir la relación que existe entre estas respuestas y la oferta actual del mercado, sin perjuicio del papel importante que juega el “boca a boca”. En otras palabras, tanto la cercanía como el precio son factores “higiénicos” que deben ser considerados “por defecto”; el resto de los atributos corresponden aspectos diferenciadores a ser incluidos dentro de la propuesta de valor.
- En el caso particular de internet, se concluye que la razón por la cual obtuvo la última posición dentro del ranking, está asociada al hecho de que la mayor cantidad de encuestados son personas mayores de 70 años, los cuales no son muy adeptos a la tecnología y desconfían de la seguridad ofrecida por este canal de venta. No obstante, si tenemos en cuenta que una parte importante de los compradores son los menores de 55 años, es imperativo incluir la venta y difusión de los productos y servicios a través de este medio.
- El modelo de negocio propuesto es aceptado, destacando la amplia variedad de productos y marcas como lo más llamativo de la propuesta de valor. Asimismo, la

experiencia de compra en términos de infraestructura y personal de atención fueron considerados como atractivos para conocer esta tienda.

- La distancia y el tiempo que las personas están dispuestos a recorrer para visitar la tienda está asociada al concepto de cercanía. Por tanto, la ubicación deberá considerar no sólo el grupo socioeconómico sino la densidad de población mayor de cada comuna y la presencia de oferta (competencia).
- Dado el alto valor de indiferencia ante la proposición de vender ropa para los adultos mayores, se determina que no es un elemento relevante al iniciar el negocio. Más adelante, en el periodo de marcha blanca, podría ser un aspecto a considerar.
- El equipo humano que tiene contacto directo con el cliente, de preferencia debe estar conformado por mujeres adultas.

En este mercado existen 2 grandes tipos de compradores: las personas mayores que compran los productos para su uso o para un familiar mayor y, las personas menores de 55 años que compran para sus familiares. Este último ha resultado ser el mayor porcentaje de compradores.

4.5 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

4.5.1 Generalidades de la oferta actual para el adulto mayor

La oferta actual para el segmento de la tercera edad en Chile podría clasificarse en la prestación de servicios de cuidado para el adulto mayor y la venta de productos especializados, los cuales están destinados no sólo para el adulto mayor, sino para los enfermos en general.

Dentro de lo que corresponde a los servicios de cuidado para el adulto mayor, se destacan ofertas públicas y privadas tales como: cuidados o servicios médicos ambulatorios, centros de día, atención de servicios médicos domiciliarios, servicios de cuidados residenciales temporales y servicios de cuidados residenciales permanentes. En general, la oferta se clasifica en dos categorías diferenciables por calidad, cobertura y capacidad técnica: los cuidados de largo plazo formales y los informales. Los cuidados formales son prestados esencialmente por aquellas organizaciones establecidas y los cuidados informales, corresponde a aquellos prestados por la familia y/o la comunidad [Referencia (12)].

Según investigación realizada por la Revista médica de Chile en el año 2004, en la Región Metropolitana habrían 804 residencias de ancianos, estimando 26.854 adultos mayores posiblemente institucionalizados. Las proyecciones realizadas proponen 83.500 adultos mayores institucionalizados para el año 2025 [Referencia (13)].

Ahora bien, en lo que concierne a la oferta de productos destinados para la tercera edad, se encuentran en el mercado varias tiendas especializadas asociadas al concepto de brindar productos para los enfermos y otras dedicadas exclusivamente al nicho de los productos ortopédicos.

Para la recopilación de información se llevó a cabo una investigación por internet y posterior visita a las tiendas, seleccionando las ocho (8) más representativas en términos de similitud de los productos ofrecidos, tamaño y ubicación de los locales. Luego, utilizando el método Delphi, se aplicó una entrevista a los encargados o vendedores de las tiendas seleccionadas, logrando recopilar datos promedio de la facturación que generaron en el año 2011 y hasta septiembre 2012 e información general asociadas a la dinámica de venta, actividad comercial, principales compradores y costos operacionales aproximados. El formato de entrevista aplicada se muestra en el Anexo E. Al tratar de extraer sólo lo que corresponde a la tercera edad, en promedio las tiendas de la competencia coincidieron en que un 75% de los compradores era personas menores de 55 años.

En la siguiente sección se detalla información particular de cada una de las tiendas escogidas para el análisis.

4.5.2 Descripción de los competidores

A continuación se muestran la información más relevante que fue posible recopilar acerca de los competidores más representativos del mercado. Con la información de ingresos por venta y costos aproximados fue posible determinar, a partir de cálculos propios, el Resultado Operacional (BAIT)¹⁶ y el Margen de Explotación¹⁷ de cada una de las tiendas. En la Tabla 8 se muestra dicha información a manera de resumen.

¹⁶ El **Resultado Operacional** o **BAIT** (Beneficio Antes de Intereses e Impuestos), también denominado “Resultado neto de Explotación, típico, específico o funcional”, se refiere al resultado que genera el funcionamiento o utilización de los activos de carácter operacional. Puede definirse como la diferencia positiva entre las ventas netas y aquellos costos que corresponden única y específicamente a la actividad central o de explotación de la empresa. Así, el BAIT es el verdadero “motor” del resultado último de la empresa, mide la eficacia de la labor económica de la empresa [Referencia (35)].

¹⁷ El Ratio “**Margen de Explotación**” puede definirse como el beneficio que es capaz de generar una empresa por cada unidad monetaria vendida. El margen se refiere exclusivamente a la brecha abierta entre precio de venta y

BIOMED



Actividad comercial	Importación, distribución, venta y arriendo de artículos clínicos
Slogan	Compromiso con su salud
Ubicación física	4 locales: Providencia (2), Las Condes (1), Santiago (1)
Número de empleados	10
Inicio de actividades	1980 (32 años en el mercado)

¿Posee Página web?	<input checked="" type="checkbox"/>	Participación de Mercado	17%
¿Posee perfil en Redes sociales?	<input type="checkbox"/>	Ingresos anuales promedio	1.080 millones de pesos
Venta por Internet	<input checked="" type="checkbox"/>	Resultado Operacional (Año 2011)	809 millones de pesos
Despacho a domicilio	<input checked="" type="checkbox"/>	Margen de Explotación	75%

CODIMED

Actividad comercial	Proveedores de insumos para la salud
Slogan	Soluciones en Salud
Ubicación física	3 Locales: Providencia, Concepción y Puerto Montt
Número de empleados	8
Inicio de actividades	Sin información

costo. El valor de este ratio depende mucho del tipo de actividad que desarrolla la empresa. Algunos sectores se manejan con valores muy altos dada la posibilidad de dejar una brecha notable en la relación precio-costos.



¿Posee Página web?	<input type="checkbox"/>	Participación de Mercado	14%
¿Posee perfil en Redes sociales?	<input checked="" type="checkbox"/>	Ingresos anuales promedio	885 millones de pesos
Venta por Internet	<input type="checkbox"/>	Resultado Operacional (Año 2011)	606 millones de pesos
Despacho a domicilio	<input type="checkbox"/>	Margen de Explotación	68%

DIPROMED



Actividad comercial	Equipos e insumos médicos, odontológicos, ortopédicos, muebles clínicos y de laboratorio, línea homecare, productos para podología y veterinaria.
Slogan	Confíenos sus cuidados
Ubicación física	Casa matriz: huechuraba 5 Locales: Santiago (2), Vitacura (1), Providencia (1), Ñuñoa (1)
Número de empleados	13
Inicio de actividades	1942 (70 años en el mercado)

¿Posee Página web?	<input checked="" type="checkbox"/>
¿Posee perfil en Redes sociales?	<input checked="" type="checkbox"/>
Venta por Internet	<input checked="" type="checkbox"/>
Despacho a domicilio	<input checked="" type="checkbox"/>

Participación de Mercado	23%
Ingresos anuales promedio	1.450 millones de pesos
Resultado Operacional (Año 2011)	1.028 millones de pesos
Margen de Explotación	71%

LA CASA DEL ENFERMO



Casa Del Enfermo

Av. Vitacura 6155 Local 94 - Pucblo del Inglés
Fono: (56-2) 305 0738 - Fono/Fax: (56-2) 210 1966

Av. 11 de Septiembre 2366 - Providencia
Fono/Fax: (56-2) 2324396

todosalud@entelchile.net

- Ortopedia y Traumatología
- Ayuda Tercera Edad
- Equipos y Accesorios Médicos
- Sillas de Rueda
- Andadores
- Medicina y Cirugía
- Salud de la Piel
- Artículos de Podología y Manicure
- Bastones Ortopédicos y de Apoyo
- Terapia Frío / Calor
- Pañales y Sabanillas
- Diabetes
- Alimentos
- Información de Contacto

Este año es mantenido con

Artífacto Frío Revitalizante
~~\$4.000~~
OFERTA
\$3.300

NOVEDADES
SILLA LUMENIO ULTRA 4

Actividad comercial	Venta de productos para enfermos
Slogan	No tiene
Ubicación física	Vitacura (1), Providencia (1)
Número de empleados	6
Inicio de actividades	Sin información

¿Posee Página web?	<input checked="" type="checkbox"/>
¿Posee perfil en Redes sociales?	<input type="checkbox"/>
Venta por Internet	<input type="checkbox"/>
Despacho a domicilio	<input type="checkbox"/>

Participación de Mercado	6%
Ingresos anuales promedio	400 millones de pesos
Resultado Operacional (Año 2011)	251 millones de pesos
Margen de Explotación	63%

MEDISHOP



Actividad comercial	Cadena de locales de venta y arriendo de accesorios médicos, artículos ortopédicos y de traumatología, manejo de heridas, incontinencia urinaria, para la tercera edad, medicina deportiva.
Slogan	Para una vida mejor
Ubicación física	6 locales: Vitacura (1), Las Condes (1), Providencia (3), Puente Alto (1)
Número de empleados	6
Inicio de actividades	Sin información

¿Posee Página web?	<input checked="" type="checkbox"/>	Participación de Mercado	2%
¿Posee perfil en Redes sociales?	<input type="checkbox"/>	Ingresos anuales promedio	100 millones de pesos
Venta por Internet	<input type="checkbox"/>	Resultado Operacional (Año 2011)	Sin información
Despacho a domicilio	<input checked="" type="checkbox"/>	Margen de Explotación	Sin información

Para el caso particular de Medishop, no fue posible disponer de datos confiables de costos que permitieran calcular el resultado operacional y el margen. Esto principalmente porque, según lo recopilado en la entrevista, más del 60% de sus ventas obedecen a accesorios médicos y artículos de traumatología y ortopedia. Si bien es un competidor cuyas características de los locales difieren de los demás por tener un mejor concepto de la estética y el orden, su participación de mercado, tamaño y público objetivo no lo ubican dentro de los más relevantes para este estudio.

ORTOPEDIA MÁS VIDA



Actividad comercial	Venta de artículos médicos y ortopédicos: medicina, movilidad, traumatología, muebles clínicos e incontinencia.
Slogan	No tiene
Ubicación física	15 locales: <u>Región Metropolitana</u> (13) en las comunas Santiago (5), Las Condes (2), Providencia (2), Maipú (1), San Bernardo (2), La Cisterna (1). <u>Regiones:</u> Pto. Montt (1) y Concepción (1).
Número de empleados	20
Inicio de actividades	Sin información

¿Posee Página web?	<input checked="" type="checkbox"/>
¿Posee perfil en Redes sociales?	<input checked="" type="checkbox"/>
Venta por Internet	<input checked="" type="checkbox"/>
Despacho a domicilio	<input checked="" type="checkbox"/>

Participación de Mercado	22%
Ingresos anuales promedio	1.350 millones de pesos
Resultado Operacional (Año 2011)	869 millones de pesos
Margen de Explotación	64%

MUNDO TERCERA EDAD / NEMED

PAZ UGARTE ADULTO MAYOR	NEMED	MUNDO TERCERA EDAD
Actividad comercial	Venta y arriendo de equipos médicos para pacientes en recuperación	Venta de productos especialmente diseñados para los adultos mayores
Slogan	Da confianza	No tiene
Ubicación física	Vitacura (1), Ñuñoa (1), Viña del Mar (1)	
Número de empleados	6	
Inicio de actividades	20 años en el mercado	3 años en el mercado

¿Posee Página web?	<input checked="" type="checkbox"/>	Participación de Mercado	6%
¿Posee perfil en Redes sociales?	<input type="checkbox"/>	Ingresos anuales promedio	400 millones de pesos
Venta por Internet	<input checked="" type="checkbox"/>	Resultado Operacional (Año 2011)	265 millones de pesos
Despacho a domicilio	<input checked="" type="checkbox"/>	Margen de Explotación	66%



Resumen

En la tabla mostrada a continuación se presentan para cada competidor, el Resultado Operacional y el Margen de Explotación. Al observar las cifras se pueden ver valores bastante altos que, en el caso del Margen, fluctúan entre el 63 y el 75%. Es posible suponer entonces que estamos en presencia de lo que corresponde a un tipo de actividad que permite establecer una brecha considerable entre precio-costo.

Tabla 8. BAIT y Margen de explotación de los principales competidores

	BIOMED	CODIMED	DIPROMED	La casa del Enfermo	Medishop	Mas Vida	Mundo Tercera edad
Ventas	1.079.377.584	885.130.752	1.442.478.742	398.720.916	96.935.054	1.357.975.932	400.045.837
Costos op (-)	-270.000.000	-279.000.000	-414.000.000	-147.000.000	Sin Información	-489.000.000	-135.000.000
BAIT	809.377.584	606.130.752	1.028.478.742	251.720.916	Sin Información	868.975.932	265.045.837
Margen	75%	68%	71%	63%	NA	64%	66%
Participación de Mercado	17%	14%	23%	6%	2%	22%	6%

En cuanto a participación de mercado, “Dipromed” y “Ortopedia Más vida” son las que tienen la delantera. Esto puede asociarse a factores como la trayectoria que tienen en el mercado, la cantidad de puntos de venta que poseen y el hecho de que ambas poseen página web como canal de venta, despacho a domicilio y presencia en redes sociales. No obstante es importante tener en cuenta que son empresas reconocidas más por la venta de equipos médicos, productos ortopédicos e incluso materiales odontológico, que por la venta exclusiva de productos novedosos para la tercera edad.

En el caso de “Mundo Tercera Edad”, si bien su concepto se asocia a atender el nicho de mercado abordado con el modelo de negocio propuesto, su baja participación de mercado obedece al poco conocimiento de su existencia por parte de la población objetivo y por estar apalancado en “Nemed” que se ha destinado a la venta y arriendo de equipos médicos.

En el apartado que sigue a continuación se explica con un grado más de detalle esta realidad. Asimismo se complementan los resultados obtenidos a partir de las encuestas aplicadas.

4.5.3 Situación de los competidores en el mercado

En el apartado 4.4 “Investigación de Mercado” se muestran los resultados relacionados con el uso de los productos, la disponibilidad a pagar, los factores que influyen en la decisión de compra y la prueba de concepto, obtenidos a partir de la encuesta aplicada a la población objetivo. En este apartado se muestran los resultados relacionados con la percepción que los encuestados tienen de los competidores anteriormente descritos.

Al preguntar a los encuestados acerca de las tiendas de la competencia, se pudo percibir que a excepción de La Casa del Enfermo, las tiendas de la competencia poseen bajos niveles de reconocimiento y recordación. En los gráficos 21a y 21b, se observa que en su mayoría, los valores más elevados son para la opción “No la conozco”.

La gran mayoría de los encuestados afirma conocer a "La Casa del Enfermo", siendo la diferencia entre ambos valores bastante significativa: 67 personas afirman “conocerla” versus 6 que afirman “no conocerla”. Es de importancia resaltar que es la única tienda que sobresale por obtener una respuesta positiva ya que en el resto, los mayores porcentajes fueron para la opción “No la conozco”. En general, el 92% de los encuestados afirma conocer la Casa del Enfermo ubicada en Providencia.

Es también de resaltar que la diferencia entre el "no conocer" y "si conocer" las tiendas es bastante elevado, salvo en el caso de "Ortopedia Más Vida", cuya diferencia es de

sólo un 10% de los encuestados. Esta tienda en particular es la segunda más conocida por un 45% de los encuestados.

Dipromed y Biomed son tiendas medianamente conocidas, en tanto que Medishop, Mundo Tercera Edad, Nemed y Codimed son las menos conocidas con menos del 15% de la población.

Gráfico 21a
¿Conoce alguna de las siguientes tiendas?

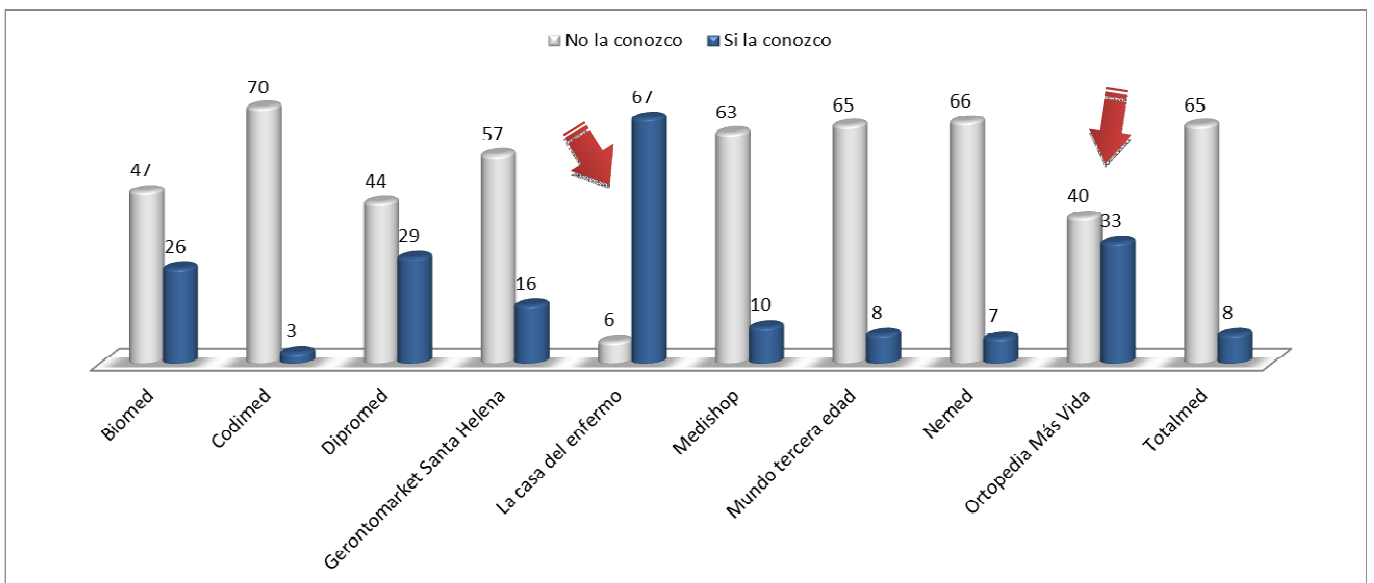
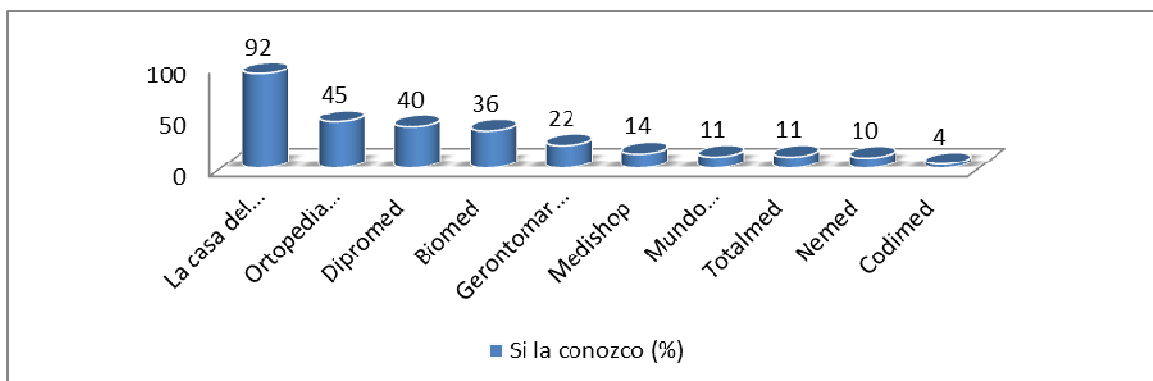
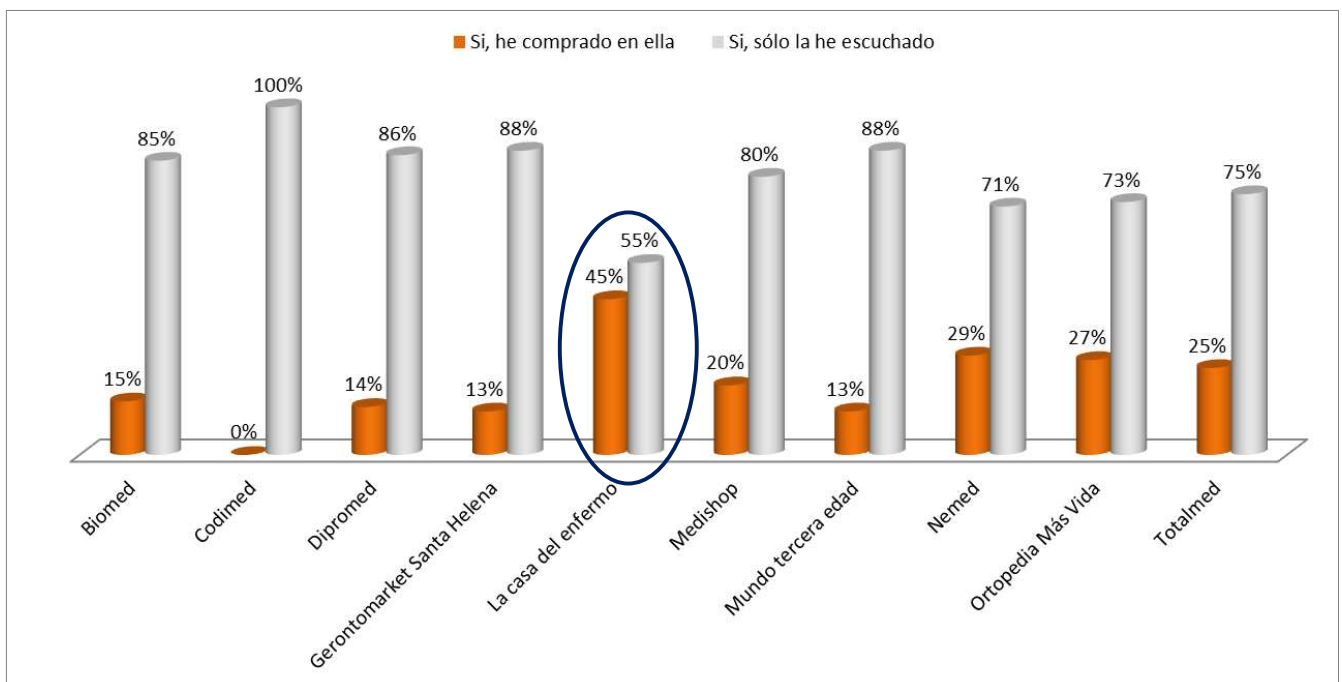


Gráfico 21b
¿Conoce alguna de las siguientes tiendas?



Para dar una mirada más detallada a las personas que respondieron positivamente, se preguntó si conocían las tiendas por haber comprado en ellas o sólo por haberlas escuchado. Las personas que afirman conocer las tiendas de la competencia, mayormente se refieren a que sólo las han escuchado, siendo estos valores mucho mayores a la cantidad de personas que afirman haber comprado en ellas (ver gráfico 22).


Gráfico 22
¿Si la conoce, es por haber comprado en ella o por haberla escuchado?




Se resaltan nuevamente los resultados obtenidos para “La Casa del Enfermo”, donde ambos valores son similares. Del 92% que afirma conocer esta tienda, el 45% ha comprado en ella y un 55%, sólo la ha escuchado. Contrariamente, es de resaltar el caso de Codimed ya que ninguno de los encuestados afirma haber comprado en esta tienda.

Dada la poca cantidad de personas que afirman haber comprado en las tiendas de la competencia, no se obtuvo una muestra significativa para efectuar el ranking de atributos. Sin embargo, en general se pudo apreciar que los atributos decisores de compra fueron la cercanía y el precio. Para el resto de atributos no se obtuvo respuesta al tiempo que no hubo comentarios diferenciadores que permitieran posicionar a las tiendas con base a los atributos resaltados en la propuesta de valor.

4.5.4 Fortalezas y debilidades de los competidores

Fortalezas	Debilidades
 <ul style="list-style-type: none">• 32 años de experiencia en el mercado de los insumos y equipos médicos, lo cual le ha permitido fortalecer sus operaciones comerciales para obtener bajos costos operacionales y por consiguiente, altos márgenes (75% en el año 2011).• Página Web agradable a la vista y fácil de navegar.• Catálogo online para compras y despachos a domicilio.• Buen nivel de ventas.• Ofrece la opción de arriendo de los equipos médicos.	<ul style="list-style-type: none">• Tiendas poco llamativas y muy pequeñas.• Poco reconocimiento y recordación: el nombre es similar a otras empresas de la competencia.• Oferta de productos no diferenciada con respecto a su competencia.• Su mercado objetivo no se centra en el nicho de la tercera edad.

 SOLUCIONES EN SALUD	Fortalezas	Debilidades
	<ul style="list-style-type: none">• Ha logrado obtener bajos costos operacionales y por consiguiente, altos márgenes (68% en el año 2011).• Buen nivel de ventas.• Es distribuidor oficial 3M.• Publica noticias y reportajes interesantes sobre salud a través de redes sociales.	<ul style="list-style-type: none">• No posee página web ni utiliza internet como canal de ventas.• Poco reconocimiento y recordación: el nombre es similar a otras empresas de la competencia.• Tiendas poco llamativas y muy pequeñas.• Oferta de productos no diferenciada con respecto a su competencia.• Su mercado objetivo no se centra en el nicho de la tercera edad.

Fortalezas



Debilidades

- 70 años de experiencia en la comercialización de productos y equipos relacionados con la salud.
 - Su organización contempla una casa matriz que le permite centralizar actividades administrativas y gestionar centralizadamente los procesos logísticos.
 - Experiencia en venta a través de catálogo online y en distribución a Regiones a través de alianzas con empresas de transporte.
 - Por los puntos anteriores ha podido obtener bajos costos operacionales y por consiguiente, altos márgenes (71% en el año 2011).
 - Posee la mayor participación de mercado dentro de los competidores analizados (23%).
 - Publica noticias y reportajes interesantes sobre salud a través de redes sociales.
 - Amplia tipología y variedad de productos y marcas en líneas médicas, dentales, podología, veterinaria y muebles clínicos y de laboratorio.
- No hay estacionamiento disponible en todas las sucursales.
 - Deficiente atención al cliente en algunas sucursales por parte de las vendedoras.
 - Locales poco llamativos.
 - Poco reconocimiento y recordación: el nombre es similar a otras empresas de la competencia.
 - Oferta de productos no diferenciada con respecto a su competencia.
 - Su mercado objetivo no se centra en el nicho de la tercera edad.



Fortalezas

Debilidades

- Altos niveles de reconocimiento de marca: el 92% de los encuestados afirma conocer a la tienda ubicada en Providencia. De ellos, el 45% ha tenido experiencia de compra en ella.
 - Obtiene un margen acorde al promedio del sector (63% en el año 2011).
- No ofrece venta por internet ni despacho a domicilio. La única posibilidad de compra es de manera presencial en la tienda.
 - En el local de Providencia (el más conocido) no es visible a simple vista, no ofrece estacionamiento, es pequeño y muy poco llamativo.
 - Se oferta de productos se focaliza en las personas enfermas únicamente. Asimismo, no está diferenciada con respecto a su competencia.
 - Congruente con el punto anterior, posee una baja participación de mercado en el nicho de la tercera edad.

Fortalezas



Debilidades

- Posee varias tiendas distribuidas en los segmentos ABC1 y C2 de Santiago.
- Locales pequeños pero muy bien distribuidos, los productos están visibles al cliente y ordenados. Las tiendas reflejan limpieza, son sobrias y agradables a la vista.
- Amabilidad en la atención al cliente que visita la tienda.
- Página web en flash con agradable diseño y fácil de navegar.

- No ofrece venta por internet. Sólo en tienda y a través de teléfono y posterior depósito o transferencia bancaria.
- Los despachos de productos no son inmediatos: sólo a las 24 horas de haberse recibido el pago.
- Poca variedad de productos en las tiendas.
- Baja participación de mercado (2%) y volumen de ventas en productos para la tercera edad. Esto principalmente porque se focaliza en ortopedia y manejo de heridas.



Fortalezas

Debilidades

- Alta presencia a lo largo de Santiago y en Regiones.
- Ofrece varios medios de pago y despacho a domicilio.
- Alta participación de mercado (22%) y volumen de ventas anuales (\$CL 1.350 millones año 2011).
- Bajos costos operacionales y por consiguiente, altos márgenes (64% en el año 2011).
- Experiencia en venta a través de catálogo online y en distribución a Regiones.

- Si bien vende productos para incontinencia, se focaliza en artículos médicos y ortopédicos.
- Locales poco llamativos, pequeños con productos que no son vistos a simple vista por los clientes.
- Manejan varias tipologías de productos pero poco surtido de cada una de ellas.
- No hay estacionamientos disponible en todas las sucursales.
- Oferta de productos no diferenciada con respecto a su competencia.

Fortalezas



Debilidades

- Se apalanca con los 20 años de trayectoria que tiene “Nemed” en el mercado.
- Dados los altos volúmenes de importaciones, ha podido obtener bajos costos operacionales y por consiguiente, altos márgenes (66% en el año 2011).
- Calidad en la atención al cliente: los vendedores de Nemed son quienes atienden a ambas tiendas (ubicadas en el mismo espacio), conocen muy bien los productos y reflejan una gran disposición y empatía para con el cliente, sobretodo mucha paciencia con el adulto mayor.
- Atención al cliente disponible las 24 horas para el caso de los equipos médicos.
- Permite la compra por internet y el despacho a domicilio. Asimismo, en su página publica noticias y reportajes interesantes sobre la tercera edad.

- Relativamente nueva en el mercado (3 años). No se ha posicionado en el segmento del adulto mayor.
- Bajo nivel de recordación, salvo en la comuna de Vitacura. Esto No se ha dado a conocer con publicidad ni a través de convenios o alianzas.
- Tienda predominantemente de Nemed. El espacio para los productos de la tercera edad es limitado y se reduce a muy pocas referencias. El concepto no se diferencia al ubicarlo dentro de las mismas instalaciones.
- Tienda poco visible al paso (hay que saber donde está ubicada para visitarla), poco llamativa, predomina el desorden y no hay difusión de las bondades de los productos.
- Temor en independizar la venta de los productos para mayores por considerar que en Chile "aun no se tiene la cultura para su uso".

En el caso de “Mundo Tercera Edad” y “Nemed”, ambas empresas están registradas bajo la razón social “Paz Ugarte, Adulto Mayor e.I.R.L”. De todos los competidores mencionados, Mundo Tercera Edad es el único modelo de negocio que intenta acercarse al concepto propuesto por esta investigación¹⁸.

Algunos de los productos que ofrece se podrían vender en todas las tiendas expuestas; de hecho su actividad comercial no está exclusivamente destinada al nicho de adultos mayores; aun cuando ofrecen algunos productos para facilitar la movilidad, pañales y algunos accesorios, sus esfuerzos están concentrados la distribución de equipos e insumos médicos o bien, de productos ortopédicos.

¹⁸ En palabras de Paz del Solar, Gerente Comercial de Mundo Tercera Edad: “En los tres años que llevamos funcionando con Mundo Tercera Edad, varios accesorios se han convertido en un must. En invierno, son los productos para el frío como el calentapies con USB (ideales para los que siguen activos laboralmente y deben pasar varias horas frente al computador) o las frazadas con mangas, mientras que durante el resto del año, los anteojos con imán, los controles remotos gigantes, los enhebradores automáticos y los productos de entretenimiento son los más populares” [Referencia (14)].

Mundo Tercera edad se creó bajo la inspiración de la franquicia española “Mundo Abuelo”, pensando traer a Chile productos especializados para los adultos mayores. Sin embargo, sus inicios han sido tímidos y bajo la sombra de “Nemed”, que ha estado enfocada a equipos médicos. Mundo Tercera edad no ha querido simular el modelo español en términos de la propuesta integral de valor que se ofrece al cliente; únicamente se ha preocupado por incursionar con algunas referencias y promocionarlas conjuntamente con las ventas de Nemed.

Por tal motivo, si bien los productos están enfocados al adulto mayor y sus necesidades, es una tienda pequeña que no reúne toda la oferta de valor inmersa en esta propuesta. De allí que existen tipologías de productos y ayudas técnicas¹⁹ que no se venden en Chile y menos aún, no hay en el mercado una oferta en que los adultos mayores puedan conseguir “todo en un solo lugar”.

4.5.5 Mercado Potencial calculado a partir de la oferta

A partir de la información de facturación de las tiendas de la competencia obtenida en la entrevista realizada a los dependientes y encargados de las tiendas, se pudo cuantificar el mercado potencial representativo del mercado. Esto bajo el supuesto de que las tiendas analizadas son en efecto las más representativas y recopilan información suficiente de la demanda.

En la Tabla 9 se muestran los datos de ventas promedio de la competencia, sostenidas durante el año 2011 y 2012, a partir de las cuales se obtiene un mercado potencial de **\$6.276,8 millones de pesos**. En promedio, las tiendas de la competencia venden anualmente **784,6 millones de pesos**.

¹⁹ Ayudas técnicas: son todos aquellos elementos necesarios para el tratamiento de la deficiencia o discapacidad, con el objeto de lograr su recuperación o rehabilitación, o para impedir su progresión o derivación en otra discapacidad. Asimismo se consideran ayudas técnicas los que permiten compensar una o más limitaciones funcionales, motrices, sensoriales o cognitivas de la persona con discapacidad, con el propósito de permitirle salvar las barreras de comunicación y movilidad y de posibilitar su plena integración en condiciones de normalidad". [Referencia (15)].

Tabla 9. Facturación promedio de los competidores

Comercio	Facturación promedio anual	Participación de Mercado
Dipromed	\$ 1.442.478.742	23%
Ortopedia Más Vida	\$ 1.357.975.932	22%
Biomed	\$ 1.079.377.584	17%
Codimed	\$ 885.130.752	14%
PTM	\$ 616.141.160	10%
Mundo tercera Edad	\$ 400.045.837	6%
Casa del enfermo	\$ 398.720.916	6%
Medishop	\$ 96.935.054	2%

Mercado Potencial \$ 6.276.805.975

Promedio de ventas anuales por tienda \$ 784.600.747

4.6 PRINCIPALES CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO 4: EL MERCADO NACIONAL

- 1) En Chile hemos estado viviendo un proceso de envejecimiento demográfico avanzado: los mayores de 60 años se han duplicado con respecto al año 1990. Las proyecciones prevén un aumento porcentual de la tercera edad en las próximas décadas, superando el 20% en el año 2025 y aproximándose al 30% hacia el 2050.
- 2) En la Región Metropolitana existen 7 millones de habitantes, de los cuales el 18,6% posee más de 55 años. Es un mercado con una tasa de crecimiento promedio de 3,61% anual. Asimismo, al 2020 se proyecta un crecimiento total de un 32,8% con respecto al 2012.
- 3) De las comunas donde más del 25% de la población pertenece a la tercera edad, se destacan Vitacura y Las Condes por concentrar más del 50% de éstos dentro del GSE ABC1. Asimismo, Providencia con una equivalencia del 40% entre ABC1 y C2.
- 4) El mercado potencial genera ventas anuales del orden de \$6.276 millones de pesos. En promedio, las tiendas de la competencia venden anualmente 784,6 millones.
- 5) En este mercado existen 2 grandes tipos de compradores: las personas mayores que compran los productos para su uso o para un familiar mayor y, las personas menores de 55 años que compran para sus familiares. Este último ha resultado ser el mayor porcentaje de compradores.
- 6) El mayor consumo de productos para la tercera edad se realiza en tiendas especializadas, principalmente en artículos para facilitar la movilidad, pañales y

accesorios para el baño. En la selección del sitio de compra predominan factores como la cercanía, los precios y las recomendaciones.

- 7) El modelo de negocio propuesto es aceptado, destacando la amplia variedad de productos y marcas como lo más llamativo de la propuesta de valor. Asimismo, la experiencia de compra en términos de infraestructura y recurso humano. La venta de ropa no es un elemento relevante a ser incluido en la operación inicial de la tienda.
- 8) Las tiendas de la competencia, si bien venden productos que pueden ser utilizados por los mayores, su actividad comercial apuntan al mercado de los equipos e insumos médicos y ortopédicos. En general, poseen bajos niveles de reconocimiento y recordación. La única que se destaca es “La Casa del Enfermo” ya que la mayoría de las personas “la ha escuchado”.
- 9) El único modelo de negocio que intenta acercarse al concepto propuesto por esta investigación es Mundo Tercera Edad. Sin embargo, su oferta es escasa en términos de variedad. En general, la oferta actual para este nicho de mercado es pobre en cuanto a diseño, distribución y decoración: en su mayoría son pequeñas, desordenadas, con poca iluminación, sin estacionamiento y con inadecuada localización y accesibilidad.
- 10) El servicio de adecuación de hogares no ha sido explorado en Chile bajo el formato propuesto.
- 11) Existe un contexto económico, político y social favorable para invertir en proyectos de emprendimiento. Prevalecen las políticas públicas enfocadas a atender a este grupo de la población.
- 12) Existe amenaza de nuevos entrantes en el mercado por cuanto las barreras de entrada son pocas; es preciso diferenciarse y fidelizar clientes lo antes posible. Durante los primeros años de operación podría ser más fuerte el poder de negociación de los proveedores, en tanto que el de los compradores es más bien bajo. Hay una baja amenaza de que se generen productos sustitutos y una baja intensidad de rivalidad por parte de los competidores.

5. EL MERCADO INTERNACIONAL

El modelo de negocio propuesto está inspirado en las exitosas franquicias españolas de “Mundo Abuelo” y “abuelo actual”. Además de describirlas brevemente, se mencionan otras franquicias que han incursionado en el mercado de la tercera edad español.

5.1 MUNDO ABUELO (ESPAÑA)



Mundo abuelo inició sus operaciones en el año de 1977 como los pioneros en la introducción de este tipo de ayudas técnicas dentro del mercado español.

El lanzamiento de lo que en aquella época era un nuevo concepto, ha logrado posicionarse de manera tal que hoy en día cuenta con 21 puntos de venta a lo largo de toda España. El negocio ha crecido tanto durante estos años que hoy en día los fundadores administran la Central Mundo Abuelo, encargada de asesorar y apoyar a los centros franquiciados y de generar proyectos de innovación para la búsqueda de nuevos productos. Dentro de las actividades de apoyo se encuentra la formación técnica del personal en las novedades, productos y gestión comercial, así como fomentar el intercambio de experiencias entre todos los centros franquiciados.

La Central Mundo Abuelo se encarga además de apoyar a las tiendas en el proceso logístico a través de la administración de un almacén central donde se tienen en stock todas las referencias de productos. Actualmente disponen de más de 2.500 referencias divididas en 16 familias y 100 subfamilias. Así, los centros realizan sus pedidos a través de un sistema informático común y la Central gestiona su recepción y entrega.



La imagen de las tiendas Mundo Abuelo despiden alegría y dinamismo; sus centros son luminosos e interactivos. Sus valores: confianza, profesionalismo y servicio.

5.2 LA TIENDA DEL ABUELO / SENIOR STORE (ESPAÑA)



La Tienda del Abuelo fue una franquicia creada en el año de 1990; sus dueños tras diagnosticar a un familiar la enfermedad de Alzheimer, se dieron cuenta que había muchas necesidades que no habían sido cubiertas en el mundo de las personas mayores.

En 2007 cambió su nombre por **Senior Store** y se creó bajo un nuevo concepto especializado en la adaptación del hogar: se toman cada una de las zonas del hogar como punto de partida para encontrar la forma de adaptarse a ellas. Cuentan con apartados como: *cuídate en la cocina, disfruta del salón, descansa en el dormitorio y mímate en el baño.*



5.3 ABUELO ACTUAL (ESPAÑA)



Abuelo Actual es una empresa formada por cuatro personas, que se han propuesto trabajar para mejora de la vida cotidiana de los mayores.

Inicialmente los precursores de este negocio pertenecían a una Franquicia especializada en la tercera edad: **La Tienda del Abuelo**. Luego de desaparición en el 2007, decidieron continuar con Abuelo Actual.

El público objetivo incluye las residencias, centros de días, organismos municipales, así como a la atención directa de **personas mayores**, sus **familiares**, y **cuidadores**. El negocio se centra en darles los mejores consejos para facilitar el día a día de las personas de la tercera edad.



La tienda además de vender los productos, ofrece los servicios de equipamiento de residencias y de obras y reformas a los hogares de los mayores como parte integral de un servicio a la medida. Así, se ofrecen adecuaciones a baños, instalación de rampas y elevadores, o reformas completas a las viviendas. También se ofrece el servicio de alquiler de ayudas técnicas para periodos cortos de convalecencia: camas, grúas y sillas de ruedas.



Por último, la tienda permite que los cuidadores de adultos mayores realicen visitas guiadas a la tienda con el objetivo de que conozcan y aprendan acerca del uso y disponibilidad de productos especializados que existen.

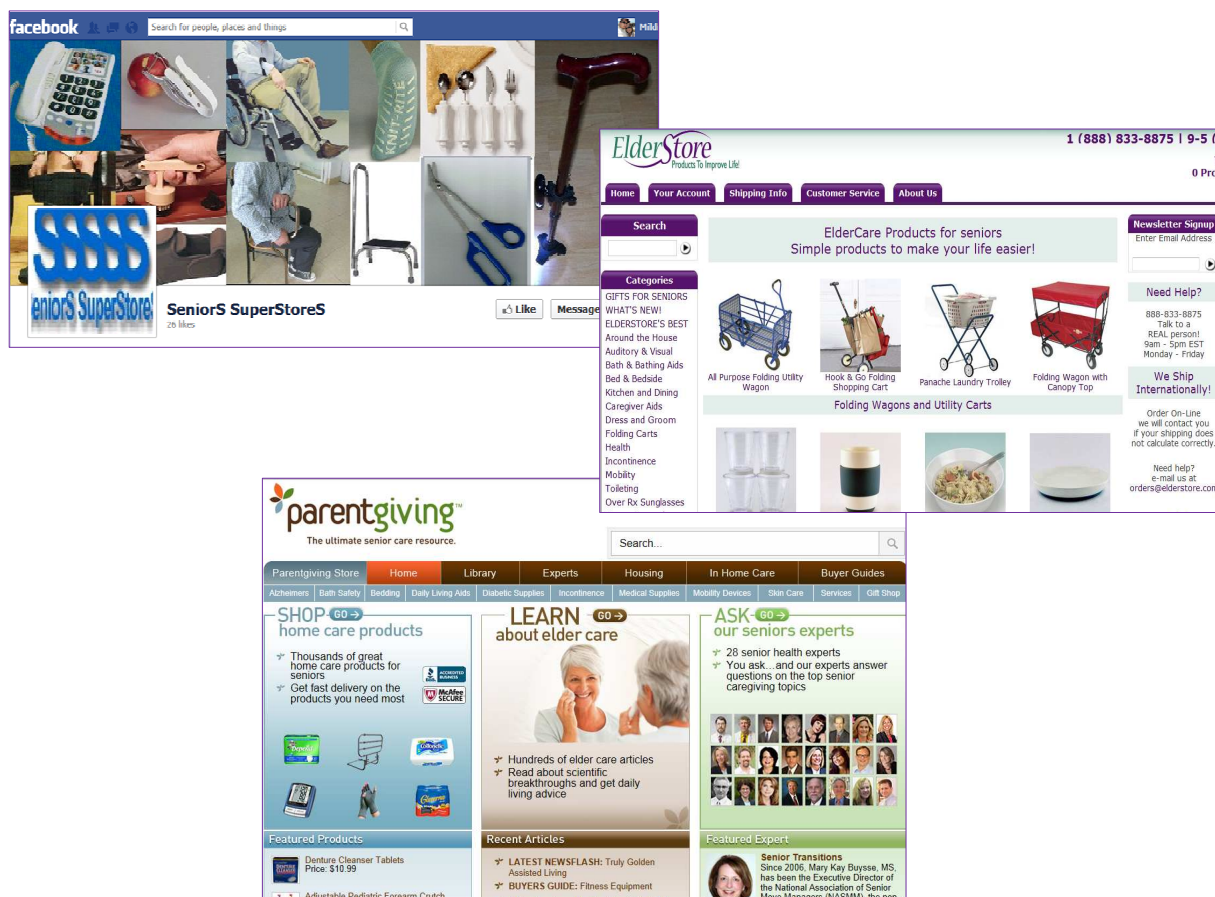
5.4 MODELOS DE VENTA ONLINE

5.4.1. En Estados Unidos

Pese a que en Chile esta industria está aún en desarrollo, en Estados Unidos (donde se proyecta que el 23,8% de la población será adulta mayor a 2015), las alternativas son infinitas. Existen modelos de negocio online muy exitosos entre los que se destacan: Senior Super Store, Parent Giving Store y Elder Store [Referencia (26)] (ver gráfico 23).

En estas tiendas online se pueden encontrar calcetines con gomas en la planta para no resbalarse en superficies lisas, teclados de computador con colores fuertes y teclas vistosas, ropa de vestir funcional con velcro en vez de botones, herramientas para la cocina para personas con problemas de movilidad en las manos (por ejemplo, peladores que se adaptan a los dedos), luces LED para instalar al borde de las escaleras, relojes y pesas que entregan la información por voz, artículos que ayudan a vestirse como abrocha botones, entre otros. [Referencia (27)]

Gráfico 23. Páginas de modelos de negocio Online en Estados Unidos



5.4.2. En México



La Tienda de mis Abuelos fue creada en México hace 10 años, siendo la Primera Empresa Mexicana Privada al servicio de los Adultos Mayores y de su entorno. Su principal preocupación se basa en el servicio y atención que brindan al cliente.

Su Slogan: *“Un tributo a las generaciones que nos preceden”* y su lema de servicio: *“Siempre escucharemos más y hablaremos menos, buscando primero entender para después satisfacer”*.

Adicionalmente, esta tienda ofrece la posibilidad tanto a personas naturales como jurídicas, ser distribuidor de los productos.

6. EL ENTORNO

6.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL Y DE LA INDUSTRIA

6.1.1. El Entorno General

El segmento demográfico

El entorno general está dado por el conjunto de segmentos externos que afectan el modelo de negocio propuesto. Uno de los más importantes a tener en cuenta es el segmento demográfico, ya que el tamaño de población mayor y los cambios en la estructura de edad de la población son fundamentales. En los apartados 4.1 y 4.2 se mencionaron aspectos fundamentales de la población chilena que en últimas, son las que sustentan el modelo de negocio propuesto. Datos como el crecimiento estimado de la población mayor en un 3,6% anual son determinantes para el éxito de este proyecto.

El segmento sociocultural

Muy ligado a los aspectos demográficos está el segmento sociocultural que caracteriza a este grupo etario y que va cambiando conforme se incrementa la cantidad de población mayor.

Hoy en día, la mayoría de las personas envejecen más capacitadas y sanas, con buenos niveles de satisfacción vital; es por esto por sobre todas las cosas, valoran el

mantener su bienestar, dignidad e independencia por el tiempo más largo posible, es decir darle más vida a los años ganados [Referencia (16)].

No obstante, es bien sabido que a medida que avanzan los años, aumenta la incidencia de discapacidades y/o patologías que generan discapacidad: los adultos mayores comienzan a padecer algunas patologías degenerativas que los hacen más vulnerables a la discriminación y dependientes de otras personas. Así, tareas simples y cotidianas se tornan cada día más complicadas de realizar, surgen las limitaciones de movilidad y por consiguiente, una creciente dificultad para valerse por sí mismos que se traduce en depresiones, frustraciones y tristezas.

De acuerdo a cifras presentadas en la CASEN 2011, de las condiciones invalidantes sufridas por los adultos mayores, se destacan con un 12,5% las dificultades físicas o de movilidad, afectando a un 41% de la población mayor de 75 años (ver gráfico 24a).

La mayoría de los adultos mayores de 60 años declara poder realizar Actividades Básicas e Instrumentales de la Vida Diaria²⁰ sin recibir ayuda. Sin embargo cuando se llega a los 75 años, actividades de aseo personal, salir a la calle o hacer compras solo implican un nivel de dificultad importante y se vuelven particularmente complejas. En el Gráfico 24b se muestra los resultados de la Encuesta CASEN 2011 en cuando a las dificultades experimentadas por los adultos mayores en estas actividades.

Esto es de particular importancia a la hora de analizar un mercado que necesita incentivar la oferta de actividades en función de establecer vínculos del adulto mayor con su entorno social y de asegurar una oferta de productos y servicios que permita disminuir la ansiedad y el estrés de nuestros mayores al enfrentarse con las limitaciones propias del envejecimiento. [Referencia (17)].

²⁰ **Actividades Básicas de la Vida Diaria (ABVD):** Son las más elementales y consisten en poder realizar en forma independiente las actividades de alimentación, aseo, vestuario, movilidad, continencia y el uso del baño.

Actividades instrumentales de la Vida Diaria (AIVD): Llamadas así porque requieren algunos instrumentos y precisan mayor indemnidad del individuo para ser realizadas, posibilitando a la persona para tener una vida social mínima. Dentro de ellas se cuentan el uso del teléfono, cuidado de la casa, salir de compras, preparación de la comida, uso de medios de transporte, uso adecuado del dinero y responsabilidad sobre sus propios medicamentos. [Referencia (15)]. Fuente: Perfil del Adulto Mayor en Chile. Organización Panamericana de la Salud/Organización Mundial de la Salud.

Gráfico 24a. Incidencia de dificultades de movilidad en el adulto mayor. CASEN 2011

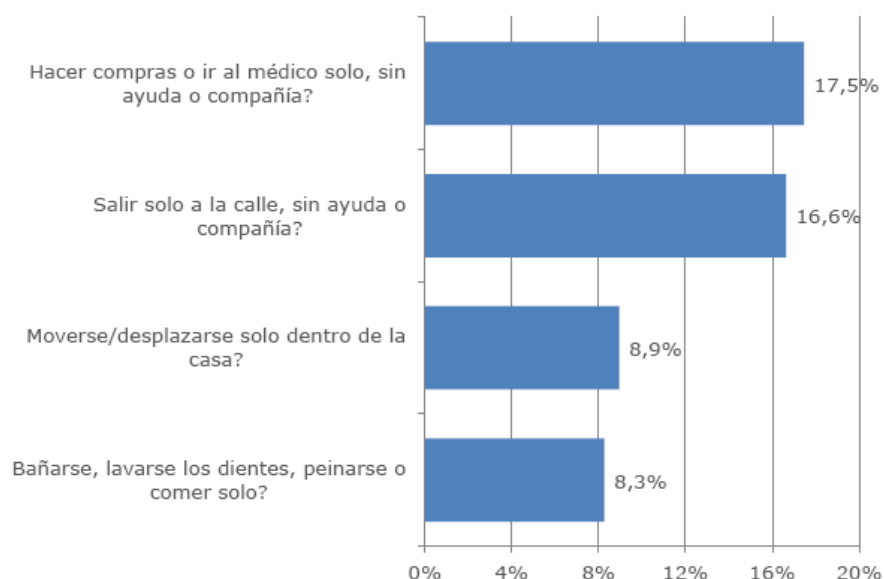
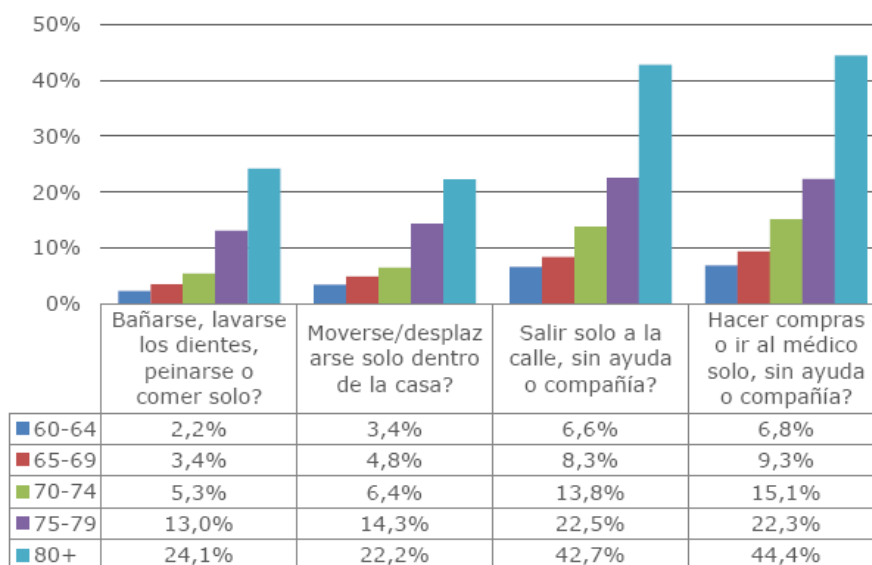


Gráfico 25b. Tiene dificultad para...(% de adultos mayores por tarmos de edad). CASEN 2011



Por otro lado, el aspecto sociocultural también influye en el **comportamiento de compra**. Según se demuestra en diferentes investigaciones sobre Lealtad, una persona mayor tenderá a mantenerse más fiel que una persona joven, dado que esta última es más proclive a dejarse llevar por las modas (cambiantes, por definición), los mensajes atrayentes, la presión del grupo social, etcétera [Referencia (18)].

El adulto mayor es un comprador cauteloso y que pondera más las cosas. Valora muy especialmente la existencia de un buen equipo de ventas que tenga los conocimientos y la paciencia necesarios para contestar a las muchas preguntas que suelen realizar. No son compradores compulsivos como pueden ser, a veces, los más jóvenes. Asimismo, como disponen generalmente de más tiempo y permanecen más en casa, el contacto personal, telefónico y el contacto puerta a puerta siempre será más fácil y preferido [Referencia (19)].

Son además, lo que se podría llamar “clientela presencial”. La brecha digital los ubica entre quienes más concurren directamente a las oficinas de los proveedores de servicios (estatales o privados) a preguntar, reclamar o hacer un trámite. Asimismo, prefieren ir a la tienda que comprar por internet: el 74,6% de los adultos mayores autovalentes son personas activas que declaran salir de compras al menos una vez a la semana, según cifras del índice de Calidad de la Vejez 2007.

Los adultos están más dispuestos a desarrollar actividades ligadas con el ocio. En su mayoría, los adultos mayores tienen más tiempo libre durante la semana. La realidad empieza sacudir los estereotipos: este importante grupo de la población es clave en la economía, la política, la vida comunitaria, la cultura. Las personas de edad están más organizadas, participan más y consumen más. Es necesario verlas, oírlas, preguntarles, saber qué necesitan y construir con ellas las respuestas. Es su derecho y es una oportunidad para quien lo haga, una oportunidad y un desafío para Chile. [Referencia (20)].

El segmento económico

■ Un buen Panorama

El panorama económico es totalmente favorable para llevar a cabo este tipo de proyectos de emprendimiento; Chile es la economía emergente mejor evaluada de la región latinoamericana y una de las más reconocidas a nivel mundial. El crecimiento económico sostenido del país, así como sus avances en el desarrollo social, han sido destacados por distintos organismos internacionales [Referencia (30)].

En términos de crecimiento económico, ha tenido las mayores cifras de la Región durante las últimas dos décadas con un promedio anual de 5,2% de expansión, seguida por Perú y Bolivia. En el transcurso de ocho años, entre 2004 y 2011, el Producto Interno Bruto (PIB) del país se expandió a una tasa anual promedio de 4,8%, según cifras del Banco Central de Chile. Pese a los primeros efectos de la crisis europea en la última parte del año 2011, el PIB de Chile aumentó un 6,0% en dicho periodo, alcanzando los US\$248.602 millones. En el primer semestre de 2012 el PIB creció en un 5,4% y para el 2013, se proyecta un incremento de 4,6% [Referencias (21 y 30)].

En términos de competitividad, vale la pena mencionar los resultados del Informe Mundial de Competitividad 2012, publicado por el Institute for Management Development (IMD), en donde Chile se ubicó en el lugar 28 entre 59 países, con el que mantiene el liderazgo regional debido a sus fortalezas en el flujo de inversiones extranjeras, las finanzas públicas y su mercado laboral. Con este resultado, el país se mantiene como una sede atractiva para las actividades productivas y los servicios [Referencia (30)].

En cuanto a confiabilidad para hacer negocios, Chile se mantiene en un nivel alto en los ratings emitidos por las agencias clasificadoras de riesgo (ver gráfico 25), las cuales enfatizan los bajos niveles de deuda pública, la salud del sistema financiero y la solidez de las instituciones [Referencia (30)].

Gráfico 25. Tasas de créditos soberanos de Chile (a mayo de 2012)

Tasas de créditos soberanos de Chile (A Mayo de 2012)	
Fitch Ratings	A+
Standard & Poors	A+
Moody's	Aa3

Fuente: Comité de Inversiones Extranjeras, Gobierno de Chile.

En este orden de ideas es importante añadir que en los dos últimos años se ha visto un incremento de la creación de empresas en un 52%, gracias a incentivos que se han dado al emprendimiento [Referencia (22)] y a los factores económicos anteriormente expuestos. Este hecho ratifica el favorable escenario para las inversiones en modelos de negocios innovadores como el que se propone en el presente estudio.

■ Impacto de la economía global en Chile e inflación

Chile es una economía pequeña y abierta comercial y financieramente, por lo que no será inmune a los sucesos globales. Existe una alta incertidumbre sobre la evolución de la Eurozona cuya situación sigue siendo compleja, con una presión política y social que sigue creciendo y consolidando un escenario de recesión que se estima permanecerá por algún tiempo más.

Según el Informe de Estabilidad Financiera emitido por el Banco Central de Chile para el cierre del segundo semestre de 2012, el principal escenario de riesgo externo es una mayor profundización de la crisis en Europa. A pesar de una menor percepción de riesgo por parte del mercado, se estima que la probabilidad de que ocurra esta profundización no ha bajado. La desaceleración económica y la mayor aversión al

riesgo que se generarían en este escenario podrían ser significativas para los mercados [Referencia (31)].

En el mundo emergente, el mayor riesgo sigue siendo el ritmo que mantenga la actividad económica. Por un lado, los últimos datos indican que China habría retomado un mayor dinamismo, pero el debilitamiento de Europa y las discusiones pendientes en Estados Unidos podrían afectar a esta economía, y por su intermedio al resto del mundo emergente. Para Chile sería especialmente relevante por su incidencia en la determinación del precio del cobre. En general, las perspectivas de crecimiento para América Latina muestran una reducción para este y los próximos dos años. La mayoría de las economías continúan creciendo, pero algunas de ellas han mostrado señales de desaceleración.

Por otro lado, la caída que se ha observado en las cifras de crecimiento del comercio mundial es una señal preocupante. En Chile, el uso de la capacidad instalada sigue siendo intenso, y un mayor dinamismo de la demanda interna podría generar presiones inflacionarias incompatibles con la meta de inflación. Hasta ahora la mayor actividad no ha redundado en un aumento de la inflación, lo que puede explicarse por factores como el aumento de la productividad media del trabajo o una reducción de los márgenes. Sin embargo, la dificultad en determinar la permanencia o transitoriedad de estos fenómenos mantiene vigentes los riesgos de mediano plazo sobre la inflación [Referencia (32)].

No obstante lo anterior, es de resaltar que durante el 2012 se profundizaron las diferencias entre el desempeño de la economía global y local. En Chile, la economía sigue mostrando un sólido desempeño y los efectos del debilitado escenario externo han sido tenues. Si bien las tasas de inflación total y subyacente se ubican por debajo del 3%, los riesgos de mediano plazo continúan vigentes [Referencia (33)].

Las proyecciones indican que la inflación anual del IPC se ubicará por debajo del rango de tolerancia en los próximos meses para luego subir y situarse cercana a 3% a fines del 2013 y 2014 [Referencia (32)].

■ Tipo de cambio

Según el informe de Política Monetaria emitido por El Banco Central de diciembre de 2012, el escenario macroeconómico considera la posibilidad de nuevos episodios de tensión en los mercados externos, pero no de la magnitud de los de la última parte del año 2011. Esta mayor calma se vio reflejada en las bolsas y las paridades de monedas [Referencia (32)].

Los anuncios de la FED han provocado una nueva apreciación del dólar. Sin embargo, visto en una perspectiva más larga, la pérdida de valor de esta moneda ya lleva tiempo y ha sido factor fundamental tras el comportamiento del peso y de otras monedas [Referencia (33)].

Durante el año 2012 se observó una tendencia generalizada de depreciación del dólar en los mercados externos, en especial respecto de economías exportadoras materias primas como la chilena. Así, la paridad peso/dólar, aunque con vaivenes, cierra al 2012 en niveles algo menores a los del tercer trimestre del mismo año; comparada con otras economías latinoamericanas, la apreciación del peso chileno ha sido incluso algo menor [Referencia (32)]. En cuanto a su volatilidad, ésta llegó a un cierre estadístico en torno al 7% anual [Referencia (31)].

En cuanto al comportamiento del dólar estadounidense durante el mes de enero 2013, la firma ForexChile afirma que *“las fuerzas que mueven al dólar en términos fundamentales empujan sin excepción a la baja el tipo de cambio”*. Entre éstas estarían la fortaleza de la economía local, el repunte de China y los diferenciales de tasa. Asimismo cita las *“excepcionales positivas”* cifras de Chile durante los últimos meses como uno de los factores principales para la apreciación del peso. La visión del tipo de cambio para ForexChile incluye como conclusión que los buenos resultados de las mediciones del Imacec, desempleo e inflación *“configuran un cuadro ideal para la economía nacional y, por ende, un imán de dólares”* [Referencia (34)].

En cuanto a las proyecciones, el Banco Central de Chile afirma que al cierre estadístico del 2012 el dólar cotizaba en torno a CL\$475 por dólar. El supuesto utilizado supone que en el horizonte de proyección, las tasas se mantendrán en torno a los valores recientes [Referencia (32)].

El segmento político/legal

Este ámbito no ejerce ninguna limitación ni restricción para implementar el modelo de negocio propuesto. Por el contrario, los cambios demográficos y la necesidad de brindar a la sociedad soluciones para la tercer edad, ha gatillado que los organismos del Estado incluyan en sus objetivos estratégicos la realización de aportes sociales enfocados en brindar bienestar a nuestros mayores. Una muestra de ello corresponde a lo planteado por el Servicio Nacional del Adulto Mayor (SENAMA) al proponer una Política Integral de Envejecimiento Positivo para el periodo 2012-2025.

Esta política, tal y como se mencionó en el apartado 4.2, pone foco en un envejecer, que además de ser sano, sea de buena calidad. El buen envejecer, dice relación directa con la autonomía, con la capacidad de la persona mayor de prolongar, optimizar y utilizar las condiciones favorables de salud, en función de comunicar su historia,

demostrar su experiencia, lograr la participación, tener calidad de vida y mantener el bienestar durante la vejez [Referencia (7)].

En este orden de ideas, las municipalidades y organizaciones sin fines de lucro están implementando centros de día, asilos, casas de reposo, entre otras alternativas para el adulto mayor, los cuales constituyen un potencial comprador de los productos y servicios de la tienda propuesta.

6.1.2. El Entorno de la Industria: las cinco fuerzas de Porter

Amenaza de nuevos entrantes **media-alta**

La probabilidad de que nuevas empresas quieran entrar en este mercado o bien, que empresas que hoy atienden otros segmentos de la población decidan incursionar en este nicho de mercado, podría catalogarse como media-alta y depende de las barreras de entrada y las represalias esperadas.

- **Las barreras de entrada son muy pocas.**

De hecho, empresas que gozan de economías de escala como las empresas de retail (Falabella, Replay, Paris, etc.) tendrían una barrera nula si decidieran incursionar en este nicho de mercado. No obstante, la personalización requerida para brindar el servicio de adecuación de hogares, les demandaría a estas grandes tiendas el tener que invertir en personal dedicado sólo a satisfacer esta necesidad.

Actualmente no existe barrera en término de diferenciación en el mercado. Las empresas de la competencia están posicionadas por la venta de productos para enfermos y todo lo relacionado con la salud. Mundo Tercera Edad por su parte, no ha logrado un posicionamiento que pueda ser considerado como una barrera para entrar a este mercado. Por tal motivo, al iniciar operaciones es necesario invertir suficientes recursos en publicidad para atraer a los clientes potenciales, en pro de obtener la diferenciación deseada y la fidelización de los clientes que permitan convertir a la tienda planteada en una barrera de entrada para nuevos/futuros entrantes.

En términos de requerimientos de capital, las barreras son muy bajas dado que hoy en Chile es factible acceder a créditos para llevar a cabo este tipo de proyectos de emprendimiento. Adicionalmente, el hecho de que la población de la tercera edad vaya en constante aumento y de que exista una demanda a la que no se le están cubriendo todas sus necesidades, hace de este un atractivo negocio en el cual incursionar.

Pese a lo mencionado, una barrera de entrada podría darse por las relaciones que se deben establecer con los proveedores de los productos, que principalmente son empresas en China, Taiwan, Estado Unidos y algunos en Europa. Las dificultades radicarían en las negociaciones a realizar con estas empresas y el manejo logístico de las importaciones. Sin embargo, esta barrera es de carácter temporal y depende en gran parte de la habilidad para la gestión y liderazgo del negocio que posean los ejecutivos

■ **Las represalias esperadas son bajas.**

Las reacciones que puedan tener las empresas que hoy existen en el mercado se asume de una intensidad débil para las empresas de la competencia llevan varios años de experiencia en el mercado de los equipos e insumos médicos y ortopédicos. Con este modelo de negocio estaríamos entrando con un nicho específico que hasta ahora sólo ha querido ser abarcado por “Mundo Tercera Edad”. Su reacción, contraria a las demás, pudiese ser un poco más fuerte y empezar a importar más referencias de productos y/o mudar su tienda a un a ubicación más adecuada. No obstante, estaría en desventaja por no estar aún posicionada y no tener un buen nivel de reconocimiento y recordación por la población objetivo. Sin embargo, este factor no es relevante para hacer que nuevos entrantes se vean reacios a entrar al mercado.

Poder de negociación de los proveedores medio-alto al inicio. Luego de los 3 primeros años pasaría a ser bajo.

El número de proveedores de productos especializados para los mayores es de un nivel medio. Algunos artículos se caracterizan por ser fabricados por muchísimas marcas, no obstante otros tienen un número de proveedores más reducido. Dado que estas empresas ya están establecidas en el mercado mundial, al inicio los nuevos negocios no corresponden para ellos un cliente de suma importancia. Sin embargo, luego de la marcha blanca y con una mayor estabilidad en el mercado, la tienda empezará a incrementar sus volúmenes de compra con lo cual, empezará a tener un mayor peso para dichos proveedores. El objetivo es incluirlos en la cadena de manera de poder aprovechar los beneficios mutuos de las alianzas que se generen.

Poder de negociación de los compradores bajo.

Si bien es cierto que los compradores (familiares, adultos mayores y centros para el adulto mayor) no incurrir en ningún costo financiero al cambiar de lugar de compra, su poderío es bajo por cuanto no habrá (por lo menos durante el primero o segundo año) otra tienda que ofrezca la misma variedad de productos ni tampoco, el servicio de adecuación de hogares propuesto.

El modelo de negocio depende de captar y fidelizar clientes, por tanto se espera que comiencen a considerar a la empresa como única y por consiguiente, se manifieste el costo de irse a otra tienda: costo en calidad de atención, costos por no conseguir todo lo que se quiere en el mismo lugar, costos por una experiencia de compra deficiente. Estos costos intangibles son sobretodo valorados por el segmento de la población al que se dirigirá el modelo de negocio.

Amenaza de productos sustitutos *baja*.

Los productos sustitutos son bastante escasos y se limitarían a la dependencia del adulto mayor de un tercero para realizar sus actividades diarias. El contratar a una enfermera tiempo completo para ayudar a la persona mayor en actividades como bañarse, asearse, vestirse, ir al baño o caminar, implica un costo no comparable con el costo de adquirir los productos. En productos como los pañales por ejemplo, no habrían sustitutos adecuados que permitan hacer frente a la incontinencia.

Por último, en lo que concierne al servicio de adecuación de hogares, los sustitutos serían no hacer ninguna adecuación ó contratar un maestro de obra para hacerlas. En este último caso el cliente tendría que comprar todos los materiales, accesorios y/o aditamentos a instalar, los cuales no se comprarían en un solo lugar. Esto implicaría más costos, tiempo e incomodidades que muy seguramente las personas del segmento a quienes va dirigido el modelo de negocio, están dispuestos a evitar.

Intensidad de la rivalidad de los competidores *baja*.

El mercado de este tipo de productos posee muchos competidores pequeños. Los más representativos son los que se mencionaron en el apartado 4.5 “*Análisis de la Competencia*”. Dado que los precios que manejan estas empresas son en promedio los del mercado, no existe una gran rivalidad entre ellas. De las entrevistas realizadas a la competencia se pudo detectar que entre algunas tiendas se han “copiado” algunas estrategias como la instalación de nuevos puntos de venta en lugares donde se ubicó el competidor, la incursión de internet como canal de venta y el despacho a domicilio. La lucha también se ha dado en las alianzas o convenios con Isapres o centros médicos.

En cuanto a las barreras de salida, éstas son bajas. Los costos de operación son altos por la gran cantidad de mercancía que se debe importar y la cantidad de stock que se debe manejar. Sin embargo, los costos por concepto de inversiones en activo fijo no son relevantes para decidir permanecer en el negocio a pesar de que la rentabilidad de ello pueda ser cuestionable.

6.2 ANÁLISIS FODA

6.2.1. Oportunidades

- **Existe demanda de productos y servicios para la tercera edad.**

Según los datos de la encuesta CASEN 2102 existen 2.638.000 chilenos que superan los 60 años. De este porcentaje un 12,5% presenta dificultades físicas o de movilidad y un 13,8%, alguna deficiencia que lo hace dependiente de sus familiares.

De las 79 personas encuestadas, 63 manifestaron interés por la existencia de una tienda/centro que ofrezca productos y servicios pensados en mejorar el bienestar de los mayores. Destacaron el hecho de encontrar todo en un solo lugar.

Las encuestas aplicadas a la competencia permitieron concluir que aun cuando la necesidad del mercado está dada por la cantidad de población mayor, en su mayoría los productos son comprados por sus familiares más jóvenes (75%),

- **Mercado potencial con una tasa de crecimiento promedio del 3,6% anual.**

Según las proyecciones efectuadas por el INE en el Censo 2002, al 2012 el 18,6% de la población de Santiago pertenece a este rango etario.

En Chile se ha estado experimentando un proceso de envejecimiento demográfico de la población: los mayores de 60 años se han duplicado con respecto al año 1990. Las proyecciones prevén un aumento porcentual de la tercera edad en las próximas décadas superando el 20% en el año 2025 y aproximándose al 30% hacia el 2050.

Si se tiene en cuenta que la cantidad de población mayor proyectada para el presente año es menor que la observada a partir de la encuesta CASEN realizada los pasados meses, se puede intuir que este porcentaje de crecimiento será mayor.

- **Escasa oferta de este tipo de productos y servicios en Santiago.**

En las tiendas de la competencia hay muy pocas referencias y tipo de productos, colores y marcas: *La oferta es escasa en términos de variedad.* En su mayoría, la competencia se enfoca en la venta de productos médicos, clínicos y para los enfermos: sólo "Mundo Tercera Edad" ha introducido algunas referencias enfocadas en el adulto mayor, sin embargo el concepto no ha sido difundido dado el poco conocimiento que existe en el mercado de esta tienda.

En la prueba de concepto aplicada en la encuesta, el 28% de las respuestas a la pregunta *¿Qué es lo que más le gusta de esta propuesta?* resaltaron esta característica, añadiendo el hecho de que existen productos que no llegan a Chile.

- **Servicio de adecuación de hogares no ha sido explorado en Chile bajo el formato propuesto.**

Hoy en día los hogares también requieren de ajustes de espacios e instalaciones para hacerle más cómoda la vida al mayor. Este servicio no se ofrece de manera personalizada ni está difundida su utilización.

Un 26% de los encuestados vive "solo", lo que supone la necesidad de valerse por sí mismo y requerir de espacios que le brinden seguridad e independencia. De otra parte, para el 65% que vive con familiares, el garantizar espacios comunes adecuados para las necesidades del mayor haría más fácil la convivencia.

- La oferta actual se caracteriza además por ser pobre en cuanto a diseño, distribución y decoración: **la experiencia de compra se limita a comprar el producto sin brindar confort al comprador.** En este punto es importante resaltar:
 - la inadecuada localización y accesibilidad de las tiendas competidoras: algunas de ellas no son visibles a simple vista, los clientes "*saben llegar*";
 - tiendas pequeñas, algunas desordenadas, con poca iluminación, sin estacionamiento y con poca visibilidad de los productos;
 - poca profesionalización de vendedores. La encuesta aplicada refleja que las personas desean ser atendidas por personas "*que sepan de adultos mayores*".
- El tipo de actividad presente en este sector permite generar brechas notables en la relación precio-costos. Esto ha hecho posible que las tiendas de la competencia hayan obtenido durante el año 2011 márgenes entre el 63 y el 75%.
- Respaldo de un modelo de negocio que ha sido exitoso a nivel internacional, dadas las características demográficas similares de la población: España y USA son ejemplos de ello.
- Alternativa de comprar las franquicias españolas de "*Mundo Abuelo*" ó "*Abuelo Actual*".

- Posibilidad de crecimiento y de obtener liderazgo en el mercado a partir de posicionarse como **distribuidor para los centros de día, asilos de ancianos, clínicas de reposo, entre otros centros especializados.**

Según la investigación realizada por la Revista médica de Chile en el 2004, en la Región Metropolitana habría 804 residencias de ancianos, estimando 26.854 adultos mayores posiblemente institucionalizados. Las proyecciones realizadas proponen 83.500 mayores institucionalizados para el año 2025.

- **Existe un contexto político y social favorable:** dentro de los objetivos de gobierno se incluyen políticas públicas enfocadas a atender a este grupo de la población.

6.2.2. Amenazas

- **Adopción del modelo de negocio propuesto, por parte de los grandes retailers** como Falabella, París, Replay, Home Center, dado que actualmente no están posicionados en este nicho de mercado. Su gran tamaño y poder económico los hace gozar de ventajas comparativas para incursionar con este tipo de productos y servicios.
- **Crecimiento de la competencia actual:** “Mundo Tercera Edad” puede buscar expandirse y aprovechar los clientes que ha logrado fidelizar a través de Nemed.
- Tiendas como “Dipromed” (con 70 años en el mercado) y “Ortopedias Más Vida” que tienen una alta participación de mercado (23 y 22%, respectivamente) podrían fortalecer su oferta atendiendo de una manera más directa al nicho de la tercera edad.
- **Entrada al mercado chileno de marcas internacionales que operan actualmente en el exterior.**

De las economías latinoamericanas, Chile está considerada como aquella donde es más fácil hacer negocios; a nivel global, se ubica dentro de las 20 economías más atractivas en el horizonte 2010-2014. Su estabilidad política y económica, apertura comercial, certeza jurídica y excelentes proyecciones de crecimiento, han contribuido a mantener un ambiente de negocios atractivo y dinámico para los inversionistas extranjeros.

Si se tienen en cuenta las cifras presentadas por el Comité de Inversiones Extranjeras, la Inversión Extranjera Directa (IED) alcanzó 28.152 millones de

dólares durante el año 2012, superando en un 62,7% el récord histórico que se había registrado en el 2011 (17.299 millones de dólares), según cifras del Banco Central.

Ahora bien, en este análisis también se debe tener en cuenta lo que ofrece Santiago de Chile para los inversionistas extranjeros, en términos de calidad de vida. Según el Banco de Inversiones UBS, Santiago de Chile es una de las ciudades más baratas del mundo para la instalación de las empresas extranjeras. En su informe Precios y Salarios actualizado a 2011, la capital de Chile obtuvo 61,9 puntos y está en el lugar 59 entre 73 ciudades, en una escala donde la número 1 (Oslo) es la urbe más cara y Nueva York es la base de comparación con 100 puntos.

A nivel global, Santiago de Chile es la ciudad número 63 a nivel global entre 140 ciudades, según el ranking “Las Ciudades Más Habitables 2011” publicado por Economist Intelligence Unit (EIU). Asimismo, cuenta con las menores tasas de pobreza de la región y altas tasas de seguridad²¹ [Referencia (30)].

Las cifras mencionadas permiten observar la relevancia que ha tenido la inversión extranjera en la economía del país, destacándose no sólo la generación de empleo, transferencia de tecnología, buenas prácticas y capacitación, sino también el valor de ser innovador y emprendedor. Los inversionistas extranjeros encuentran en Chile innumerables facilidades para instaurar modelos de negocio en nuestro país, más aun cuando se trata de modelos exitosos en el exterior. La amenaza entonces se podría materializar una vez que las franquicias internacionales, con su experiencia en el ramo y su poderío económico, se interesen en entrar a Latinoamérica a través de la economía chilena.

- **Variaciones del tipo de cambio hacia el alza:** dado que los productos a vender son importados, el alza del tipo de cambio incrementaría las evaluaciones financieras realizadas. No obstante, el análisis presentado en el apartado “Entorno”, permiten suponer que los valores actuales tienden a mantenerse.

6.2.3. Fortalezas

- **Posicionarse como un concepto diferente e innovador respecto de lo que existe actualmente en el mercado:** diferenciación a partir de la oferta de productos y servicios, servicio personalizado y grata experiencia de compra.

²¹ Índice de Desarrollo Humano (IDH) 2011 para América Latina y El Caribe, publicado por el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) e Índice Global de Paz.

- **Explotación de internet como canal de venta, con diversas modalidades de servicio a domicilio.**

Potente canal de ventas: del total de menores de 60 años encuestados, el 45% afirman que les interesa esta modalidad. Asimismo, tendencias indican una adopción de la tecnología cada vez mayor por parte de los adultos mayores.

- Ubicación visible “al paso”, con alta afluencia vehicular y peatonal.
- Ventaja comparativa al constituirse como la primera tienda/centro que comercialice estos productos y servicios.
- Posibilidades de expansión a otras comunas como Vitacura, Providencia y Ñuñoa.
- Alianzas con centros de día, casas de adultos mayores, clínicas, centros médicos, consultorios, entre otros, que permitan obtener altos niveles de ventas y mejoras en costos por volumen de importaciones.

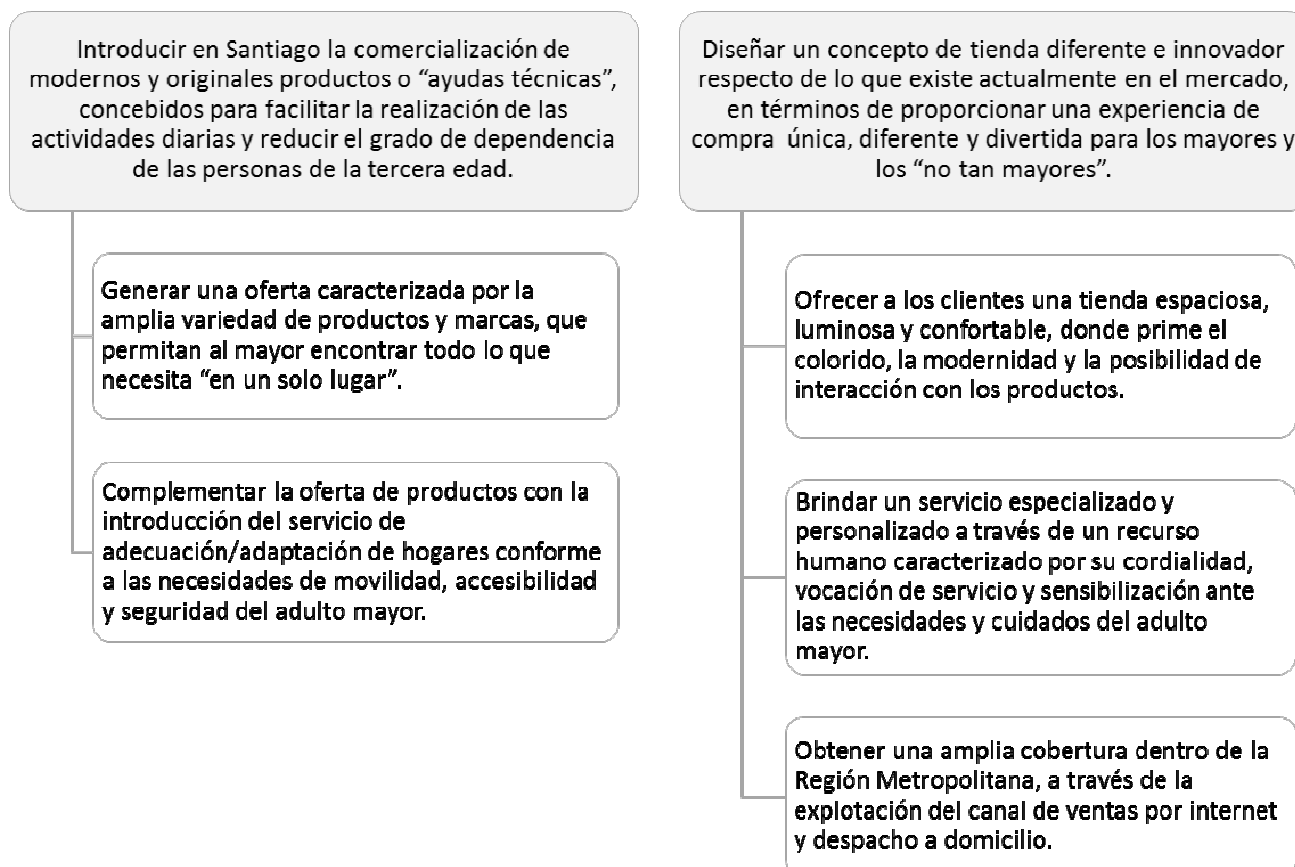
6.2.4. Debilidades

- Incertidumbre por ser un formato no desarrollado en Chile.
- No se cuenta con una imagen ni identidad de marca, reputación ni cartera de clientes definidas. Hay que crearlas.
- Inexperiencia en relaciones con proveedores y complejidad del proceso logístico de suministro (importaciones). Esto principalmente por la necesidad de manejar muchas referencias de productos y por consiguiente, muchos proveedores internacionales, lo que hace de la importación una actividad clave para el negocio.
- Necesidad de altas inversiones en publicidad y estrategias de comunicación con los clientes durante los primeros años.
- Inexperiencia en gestionar proveedores nacionales asociados al rubro de la construcción y/o actividades relacionadas con la albañilería y fontanería.
- Inexperiencia en la dinámica del proceso de despacho a domicilio, de manera de garantizar oportunidad en la entrega y cumplimiento de compromisos.

7. ESTRATEGIA DE NEGOCIO

7.1 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los objetivos estratégicos definidos para el presente modelo de negocio son:



7.2 IDENTIFICACIÓN DEL MERCADO META

Si bien el modelo de negocio plantea una serie de productos y servicios pensados y destinados a los adultos mayores como usuarios finales, es imperativo tener en cuenta a sus familiares, quienes en un gran porcentaje, actúan como compradores tanto en puntos de venta, como por internet. Aun cuando esta afirmación partió inicialmente como una hipótesis, luego del análisis demográfico efectuado para determinar Mercado Potencial y de la aplicación de la encuesta, se ratifica la necesidad que el concepto incluya una propuesta de valor pensada también en los familiares.

Asimismo, es imperativo tener en cuenta que existen adultos mayores que viven en casas de reposo, asilos y *senior suites*, donde no sólo su infraestructura está adecuada pensando en ellos sino también, les proporcionan muchos de los aditamentos y accesorios que necesitan para desenvolverse en su vida diaria. Por otro lado, existen adultos que frecuentan los centros de día para el adulto mayor, los cuales también están dotados de manera adecuada conforme a las actividades que ofrecen y uso que se les da a las instalaciones. Por lo anterior y para efectos de la estrategia de negocio, se incluye a este grupo de centros dentro del mercado objetivo que debe ser cautivado y atendido a través la venta y distribución de los productos, como medio para llegar a los consumidores finales.

En cuanto a los Grupos Socioeconómicos, la población objetivo apunta a personas que pertenecen a los segmentos ABC1 y C2, debido principalmente a que sus ingresos les permiten adquirir productos y servicios que no necesariamente son de primera necesidad; “son personas que pueden darse lujos y gozan de las comodidades de la vida moderna” [Referencia (11)]. Sus casas o departamentos de gran tamaño constituyen un potencial destino para el servicio de adecuación de hogares; el concepto de generar *comodidad y seguridad, sin renunciar a la elegancia y el diseño de su hogar*, es ideal para este segmento.

De acuerdo con el análisis mostrado en el apartado 4.4.3: “*Segmentación demográfica: por grupos socioeconómicos*”, la población objetivo estaría enmarcando preferiblemente a las Comunas de Vitacura, Las Condes, Providencia y Ñuñoa, dado que adicionalmente más del 25% de su población es mayor de 55 años. No obstante lo anterior, es posible dirigir algunos esfuerzos en capturar los adultos mayores presentes en La Reina y Lo Barnechea, las cuales poseen más del 40% de su población dentro del GSE ABC1.

A continuación, en el gráfico 26 se presenta de manera gráfica, un resumen de los tres (3) actores que componen el mercado objetivo:

Gráfico 26. Población objetivo: consumidores y compradores



7.3 DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO Y PROPUESTA DE VALOR

El modelo de negocio plantea la creación de un nuevo concepto de tienda especializada en la venta de productos y servicios destinados a la población de la tercera edad, con operaciones en la ciudad de Santiago a través de tienda física y virtual.

A hablar de productos, se está haciendo referencia a una serie de accesorios, ayudas técnicas y aditamentos que permitan al adulto mayor realizar tareas simples y cotidianas como vestirse, caminar, sostener y manipular objetos, entre otras actividades que debido al paso de los años y al proceso natural de envejecimiento, se tornan

difíciles de realizar y por consiguiente, generan disminución de los niveles de independencia.

Algunas de las referencias que se consiguen en Santiago, incluyen productos comúnmente conocidos como sillas de ruedas, bastones, fajas, colchones anti escaras, entre otros. Sin embargo, existe una gran cantidad de tipologías poco conocidas dentro de la población chilena pero con un consumo altamente difundido en países de Europa (entre los que se destaca España) y en Estados Unidos. Estos últimos se caracterizan por ser innovadores, funcionales, de agradable apariencia, coloridos y anatómicamente pensados para el disfrute del adulto mayor. Así pues, el modelo de negocio operará importando no sólo aquellos productos ya conocidos, sino también introducirá las múltiples opciones que se venden en el exterior, **de manera de poder al cliente una amplia variedad de productos y marcas.**

A manera de ilustración y para mayor comprensión de lo que se quiere ofrecer, en el Anexo F se muestran algunas fotografías alusivas.

En cuanto a los servicios, la propuesta incluye el ofrecer de manera complementaria a los productos, un **servicio de adecuación o adaptación del hogar del adulto mayor conforme a sus necesidades particulares de movilidad y seguridad.** La operatividad del servicio incluye la visita al hogar del cliente para identificar la necesidad de incorporar objetos, instalar aparatos o mecanismos específicos, o bien, realizar modificaciones de diseño que le brinden confort; luego, una vez contratado el servicio, ejecutar las mejoras que a su vez, permitirán dotar la vivienda con los productos que se venden en la tienda. En el Anexo G se muestran fotografías alusivas a este servicio.

El fin último de esta oferta es que “en un solo lugar” el adulto mayor acceda a soluciones de vida que hagan más llevadero el paso por el proceso creciente de dependencia que viene inmerso en el paso de los años.

Ahora bien, además de los elementos mencionados, la propuesta de valor incluye el brindar a los clientes una **experiencia de compra única y diferente** a la que podrían encontrar hoy en el mercado, a través de destacarse en los siguientes aspectos:

■ **Excelencia en servicio**

Se busca lograr una diferenciación a partir de la calidez y empatía que se brinda al cliente: atención “siempre con una sonrisa”. Para ello la tienda contará con un recurso humano con vocación de servicio y sensibilizado con las necesidades, dificultades y cuidados del adulto mayor, que no sólo esté bien entrenado en las

características y usabilidad de los productos, sino también cuente con la paciencia necesaria para contestar a las muchas preguntas que suelen realizar.

Asimismo en el trato con familiares, el equipo de ventas deberá poder asesorarlos en encontrar el producto ideal para las necesidades que desean cubrir y sugerirles otros productos y servicios adicionales. Este punto es de gran relevancia dado que una parte importante de las ventas, así como la difusión de las bondades de los productos y del servicio de adecuación de hogares, se realizará en la tienda a través de los vendedores.

Las personas que conforman el equipo de ventas que estará en contacto directo con el cliente serán mujeres adultas, de preferencia entre los 35 y 50 años.

■ **Local espacioso, luminoso, alegre, dinámico, interactivo**

Dada la oferta actual, la tienda propuesta pretende diferenciarse por un local grande, espacioso, luminoso y confortable, con una decoración alegre y moderna, donde primen el orden, la limpieza, la comodidad y la auto difusión de las bondades de los productos a partir de las vitrinas, maniqués, anaqueles, accesorios de pared y espacios que asemejan “áreas del hogar” (baños, habitaciones, pasillos, puertas, accesos, etc.). La disposición de los productos debe permitir al visitante interactuar con los productos y caer en cuenta de su usabilidad.

La decoración deberá ajustarse a la temporada del año, festividades o fechas importantes, utilizando un mobiliario que sea coherente con el concepto descrito y al mismo tiempo, duradero y fácil de limpiar.

En cuanto a la ambientación, se requiere música suave de fondo, preferiblemente instrumental y una climatización acorde a la época del año. Se ubicarán 1 o 2 pantallas para proyectar videos acerca del uso de los productos y documentales cuyos temarios sean de interés para la tercera edad y sus familiares.

Adicionalmente, la tienda se dotará con una máquina expendedora de café, té, néctares o bebidas para los clientes. Este servicio podrá darse sin costo a los clientes que consuman y/o que lo soliciten. Asimismo, se dispondrá un botellón de agua mineral.

En el exterior, la tienda se plantea muy llamativa, con vitrinas que despierten curiosidad al que “pasa por allí” (jóvenes o mayores) y los incite a entrar y divertirse un rato con los productos simpáticos que encontrará.

El local ideal deberá tener una superficie entre 300 y 350 metros cuadrados y poseer espacio de estacionamiento para los clientes, con un cupo para seis (6) vehículos; uno de ellos será ocupado por el auto destinado a llevar los pedidos a domicilio.

En general, el estilo de las instalaciones, mobiliario, diseño y decoración están inspirados en la oferta que actualmente existe en España, mostrada en el apartado “Mercado Internacional”.

■ **Tienda Online y despacho a domicilio**

La propuesta de valor también incluye la modalidad de compra por internet a través de la creación de una página web que, además de ser informativa, sirva de tienda online, con la correspondiente entrega de los productos en domicilio dispuesto por el cliente. A continuación se listan las modalidades a ofrecer:

- *Compra en la tienda física y despacho a domicilio*
El cliente visita la tienda y solicita la entrega de los productos en el domicilio de su preferencia. Esto permite que, en caso de productos grandes y engorrosos de manipular el cliente no se complique en tener que estar con ellos mientras hace otras compras o vuelve a su lugar de trabajo.
- *Compra netamente virtual*
Los productos son comprados a través de internet. El cliente tiene la potestad de decidir si desea el despacho a domicilio o bien, retirarlos en el punto de venta.
- *Encargo por la página Web, correo electrónico o teléfono*
El cliente encarga los productos que desea adquirir. Puede realizar el pago por transferencia bancaria o en efectivo, cheque o con tarjeta al momento del despacho.

7.4 ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO

Los elementos descritos en el apartado anterior para el modelo de negocio y la propuesta de valor, obedecen a la **estrategia competitiva de diferenciación** propuesta por Michel Porter²², en el que las características del servicio ofrecido lo hacen ser superior y diferente al respecto de los competidores presentes en el mercado.

²² Más información del modelo estratégico propuesto por Michael Porter en el Anexo H.

Para esta oferta no existe mayor posibilidad de competir precios dado que los productos que actualmente se ofrecen y son conocidos en el mercado tienen precios similares en la competencia y además, a que se importarán productos cuya comercialización no está difundida en Chile. Por otro lado, el servicio de adecuación de hogares pensado en el adulto mayor no se ofrece actualmente.

Si bien es posible generar alianzas con los proveedores en función de conseguir menores costos por volumen, esto será luego de un periodo de instalación, operación y posicionamiento inicial, una vez se genere la demanda suficiente para ello. En este sentido, la propuesta de incluir a los centros de día para el adulto mayor, casas de reposo y asilos como mercado objetivo, radica en generar esta mayor demanda por productos y servicios que permitirá apalancar los posibles descuentos por volumen.

Así pues, aun cuando el modelo de negocio se plantea con miras a un escenario futuro donde los costos de los productos importados podrían ser menores a los de la competencia, la estrategia fundamental que permitirá obtener una ventaja competitiva, será el diferenciarse a través de una mejor propuesta de valor para el cliente basada en los elementos descritos anteriormente.

Ahora bien, a efectos de complementar los atributos que caracterizan la estrategia de posicionamiento, es importante hacer mención al Modelo Delta propuesto por Arnoldo Hax²³, quien postula que una estrategia que tenga como esencia la creación de fuertes lazos con el cliente garantizará su retención y esto puede lograrse a través de ofrecerle el mejor producto y ofrecerle una solución integral.

El mejor producto/servicio se logrará ofrecer a través de la diferenciación ofrecerle a las personas de la tercera edad y sus familiares un valor agregado más allá del que pueden obtener con las tiendas existentes en el mercado. Así, se ofrecerá a los clientes productos únicos y un servicio de adecuación de hogares único en Santiago.

Es claro que pueden surgir nuevos competidores (o los ya existentes) que intenten traer los mismos productos y ofrecer también un servicio de adecuación de hogares. La clave está entonces en posicionarse primero para captar clientes y fidelizarlos; y, adicionalmente, en poner foco a la atención a las necesidades de los clientes e ir trabajando de manera continua en conocerlos e ir más allá de sus expectativas. El ofrecerles ayudas técnicas o mejoras a su hogar, de una manera proactiva y diferente a lo que pueden encontrar en los competidores actuales y futuros.

²³ Más información acerca del Modelo Delta de Arnoldo Hax en el Anexo H.

El ofrecer una solución integral y personalizada a las personas de la tercera edad bajo el concepto “todo en un solo lugar”, les proporcionará mayores beneficios que si intentaran conseguir todo por separado y más aún cuando en su mayoría no están en conocimiento de los múltiples avances en este tipo de productos y servicios.

7.5 ESTRATEGIA DE PRECIOS

Para la fijación de precios de los productos que actualmente son conocidos y son vendidos por la competencia, se utilizarán los precios de mercado. Para los productos nuevos y el servicio de adecuación de hogares, se tomará como referencia los precios a los cuales se venden en el exterior, haciendo los ajustes que corresponda por concepto de costos de importación. Dada la heterogeneidad de los precios a causa de la gran cantidad de referencias existentes y diversidad de modelos para cada tipo de producto, se mostrarán rangos de precios promedio de las tipologías de productos más representativas (ver la Tabla 10).

En lo que respecta a los servicios de adecuación de hogares, los precios fluctuarán de acuerdo con la complejidad de las adecuaciones que sea necesario realizar y la cantidad de productos a instalar dentro del hogar. Se cobraría en este caso el precio de venta de los productos más una comisión por los trabajos a realizar. Esta comisión deberá cubrir el pago de las personas que van a las actividades de adecuación.

Tabla 10. Rangos tentativos de precios para algunas tipologías de productos.
(Valores en pesos chilenos)

		Rango inferior	Rango superior
1	Movilidad		
	Sillas de ruedas	\$ 70.000	\$ 980.000
	Scooters	\$ 400.000	\$ 1.000.000
	Otros accesorios	\$ 30.000	\$ 140.000
2	Para vestir y calzar	\$ 3.000	\$ 17.000
3	Productos para el baño		
	Respaldos, sillas para bañera y barras para incorporarse	\$ 15.000	\$ 35.000
	Elevadores mecánicos para bañera	\$ 50.000	\$ 110.000
4	Cocina, hogar y alimentación	\$ 2.000	\$ 10.000
5	Mobiliario y descanso	\$ 30.000	\$ 100.000
6	Protección de la piel	\$ 45.000	\$ 60.000
7	Accesorios de Seguridad	\$ 10.000	\$ 48.000
8	Comunicaciones	\$ 50.000	\$ 100.000
9	Ocio	\$ 5.000	\$ 15.000

En cuanto al servicio de despacho a domicilio, éste se brindará sin costo a partir de un cierto monto de compra y sólo para las direcciones aledañas a la ubicación de la tienda (dentro de la comuna de Las Condes). Para despachos a comunas más alejadas, se cobrará una comisión que dependerá de la distancia promedio a recorrer.

7.6 UBICACIÓN GEOGRÁFICA

Para seleccionar la ubicación de la tienda se tomó en cuenta la densidad de población mayor de 55 años, los datos recogidos en la investigación de mercado y la ubicación actual de los principales competidores. Así, se llegó a la conclusión de ubicarla en la Comuna de Las Condes debido principalmente a que:

- el 25% de su población posee más de 55 años, catalogándola dentro las 10 comunas con mayor cantidad de mayores²⁴;
- después de Vitacura, es la comuna con mayor cantidad de población perteneciente al grupo socioeconómico ABC1 (54%);
- posee un porcentaje importante de personas pertenecientes al grupo socioeconómico C2 (30%);
- es una comuna con facilidades de acceso, no sólo en vehículo privado sino por metro o locomoción colectiva;
- existe un buen desarrollo comercial y facilidad para encontrar un local de las características deseadas para el funcionamiento de la tienda; y,
- existen varios centros de día y senior suites, tanto privados como auspiciados por la municipalidad.

Las características deseables para el local y su ubicación se pueden resumir en los siguientes puntos:

- local con una superficie entre 300 y 350 metros cuadrados,
- ubicado de preferencia en una esquina, sobre una avenida con elevado tránsito y fácil acceso peatonal y vehicular;

²⁴ En el análisis efectuado en el apartado “Mercado Potencial”, se puede observar que un 5,6% del total de habitantes mayores de 55 años de la Región Metropolitana habitan en Las Condes o bien, que un 5,6% del mercado potencial está ubicado en esta comuna. Dentro de este análisis cabe destacar que Las Condes es la cuarta comuna con mayor proporción de mayores con respecto del total de Santiago.

- inmediaciones libres de árboles o edificaciones bloqueen la vista hacia la entrada del local. Esto para dar buena visibilidad al paso por auto o peatonal;
- de preferencia ubicación en los alrededores de la Clínica Las Condes

7.7 DISTRIBUCIÓN FÍSICA DE LAS INSTALACIONES

Teniendo en cuenta los elementos asociados a infraestructura, decoración y ambientación del local inmersos en la propuesta de valor y, a partir del concepto que se maneja en las franquicias españolas descritas en el acápite “Mercado Internacional”, se propone una distribución de espacios que reúna las siguientes áreas (para ejemplos sobre la disposición de espacios que han utilizado las franquicias internacionales, ver Anexo H).

■ Recepción

Deberá contener un mesón grande con la identificación del local donde siempre habrá material informativo sobre la tienda, los productos, los servicios e información de promociones, eventos, alianzas, convenios, etc. En este espacio estará ubicada la caja registradora; por ningún motivo ésta puede incomodar la entrada y/o salida de personas o interrumpir la visibilidad.

■ Espacios que simulan viviendas

Los espacios deben estar adecuados simulando zonas de un hogar común: habitaciones, cocina, sala, comedor, baño, etc., de tal forma que se expongan los productos y su usabilidad.

■ 2 baños

Uno para los clientes y otro para el uso del personal. El baño para clientes deberá estar adaptado con los accesorios y aditamentos ofrecidos para el adulto mayor, no sólo por ser coherentes con el concepto, sino pensando también en que pueda efectivamente ser utilizado por una persona mayor con dificultades de movilidad.

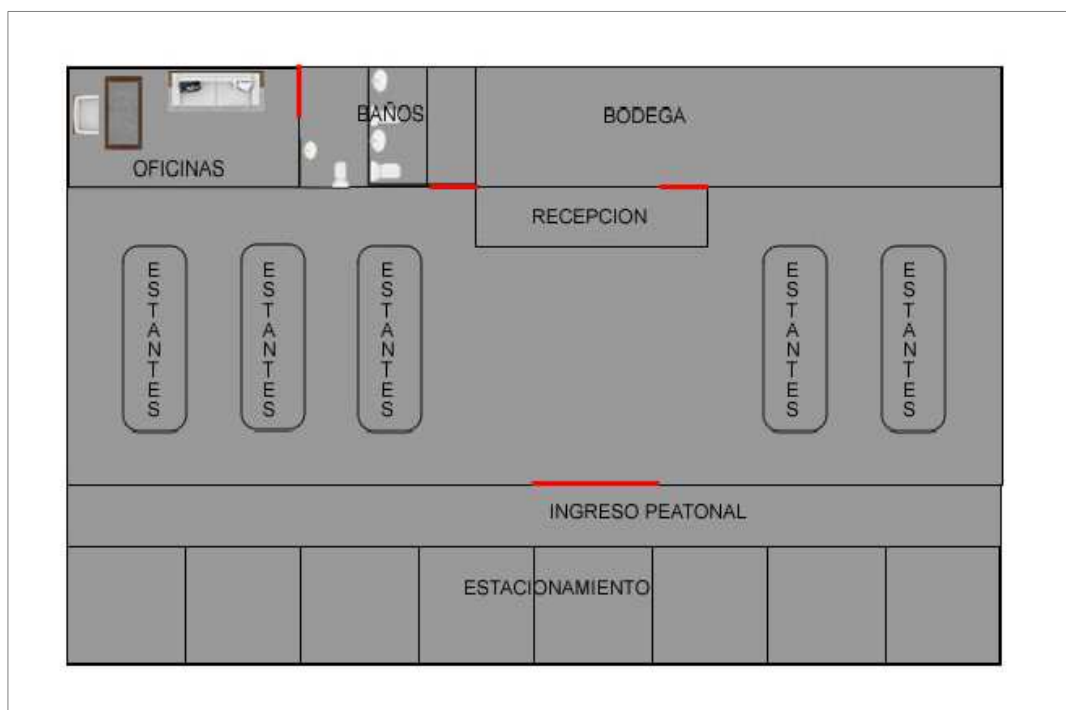
■ Área administrativa y de alimentos

En este espacio se ubicará el mobiliario requerido para efectuar las labores administrativas: escritorio, sillas, archivador, entre otros. Contigua a esta zona se ubicará un espacio que pueda ser utilizado para el consumo de alimentos y/o el descanso del personal.

■ Bodega para almacenar inventario de productos

A manera de ilustración, en el gráfico 27 se presenta un bosquejo del diseño de la futura tienda, incorporando las áreas recién mencionadas.

Gráfico 27. Distribución de espacios dentro de la tienda (Layout)



7.8 HORARIO DE ATENCIÓN

Se espera que la tienda esté abierta al público durante los siguientes horarios, sin perjuicio de que exista algún tipo de limitación o disposición especial del punto específico donde se localice.

- Lunes a sábado
- Primavera-verano: de 10:00 am a 8:00 pm.
- Otoño-invierno: de 10:00 am a 7:00 pm.

Para el despacho a domicilio, la entrega se realizará lo más inmediato posible, dentro del transcurso del día. Para compras o pedidos luego de las 5:00 p.m., los despachos serán comprometidos para la mañana siguiente. Durante compras realizadas los días

sábados en la tarde, domingos o festivos, la entrega se realizará durante la mañana del siguiente día hábil.

7.9 CANALES DE DISTRIBUCIÓN

De acuerdo a la naturaleza del mercado objetivo y la cadena de valor propuesta, se utilizará un **canal de distribución de tipo indirecto** debido al rol de intermediario de la tienda, entre el productor y el consumidor final.

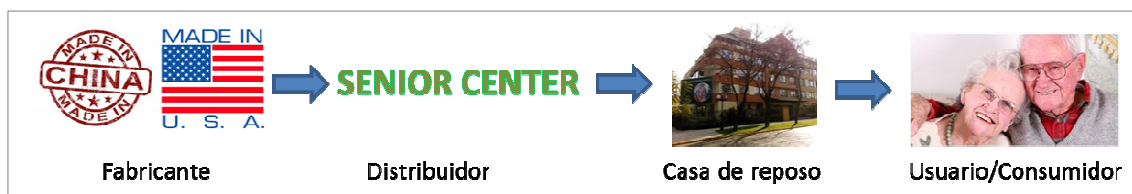
En cuanto a la extensión de los actores involucrados, por un lado se trata de un **Canal Corto** dado que, en la comercialización tanto de productos como de servicios, la empresa funcionará como un único intermediario entre los fabricantes (ubicados en Estados Unidos, Canadá, China y Taiwan) y el adulto mayor (consumidor final): el rol corresponderá al de una empresa minorista (ver gráfico 28).

En lo que respecta al servicio de adecuación de hogares, la empresa actuará como intermediario por cuanto éste será tercerizado, subcontratando a maestros de obras, diseñadores y/o arquitectos, a personas individuales o bien, a empresas ya establecidas en el mercado. Esto dependerá de la envergadura de la adecuación a realizar y de los convenios y/o negociaciones que se gestionen con los proveedores.

Gráfico 28a. Canal de distribución indirecto: Canal Corto



Gráfico 28b. Canal de distribución indirecto: Canal Largo



Por otro lado, se trata de un **Canal Largo** cuando se hace referencia a la distribución de productos a asilos, centros de día o centros de reposo para el adulto mayor. En este contexto el rol de intermediario pasa a ser mayorista o distribuidor debido a que no

llegamos directamente al consumidor final sino a través de un actor más dentro de la cadena.

7.10 PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN

Dado que se trata de un nuevo concepto que no está difundido en Santiago, es necesario realizar una campaña de lanzamiento potente, que logre llegar al público objetivo y que difunda las bondades que ofrece la propuesta de valor. Para ello, se contará con el apoyo de una firma de marketing y publicidad, en virtud de obtener su asesoramiento sobre las tácticas a utilizar para logara los objetivos de la promoción.

Se busca principalmente generar, tanto en los mayores como en sus familiares, curiosidad por visitar la tienda y conocer los productos; la campaña deberá caracterizarse por su estilo jovial, divertido y cercano, con un slogan y música “pegajosa” de modo de generar recordación en la comunidad en general.

Luego de iniciadas las operaciones, la publicidad deberá mantenerse en un nivel un poco menor pero sin descuidar el impacto que se pretende lograr. Se mantendrá un nivel constante de presencia en distintos medios, salvo en fechas importantes como día de la madre, día del padre, día del abuelo, navidad, fiestas patrias, cambios de temporada, etc., en los que se deberá enfatizar la publicidad acorde con las circunstancias y evento asociado.

Se estima que durante los dos primeros años de destine un 10% anual del pronóstico de ventas en publicidad. Seguidamente, del año 3 al 5, se invertirá un 7% anual y del año 6 en adelante, la inversión anual bajará a un 5% para mantenerse constante.

Los medios que deberán ser abarcados con las campañas publicitarias son:

- Emisoras radiales como por ejemplo BEETHOVEN 96.5, destinada a personas de 45 años, segmento ABC1; PAULA FM 106.9, para mujeres de 25 a 44 años, segmentos ABC1 y C2; DUNA 89.7; hombres y mujeres entre 25 y 59 años, segmento ABC1; entre otras.
- Presencia en vallas publicitarias ubicadas en las comunas de Las Condes, Vitacura y Providencia, preferiblemente.
- Afiches ubicados en los centros médicos, centros para ancianos, centros de día, municipalidades y estaciones del metro.

- Para fechas especiales, realizar una campaña utilizando marketing de guerrilla.
- Espacios en periódicos locales como La Tercera, El Mercurio, entre otros.
- Publicación de artículos en revistas especializadas: Ser Mayor, SENAMA; Chile Mayor, Caja de Compensación Los Héroes.
- Creación de un perfil en Facebook y Twitter.
- Afiliarse a buscadores web.



7.11 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PROPUESTA

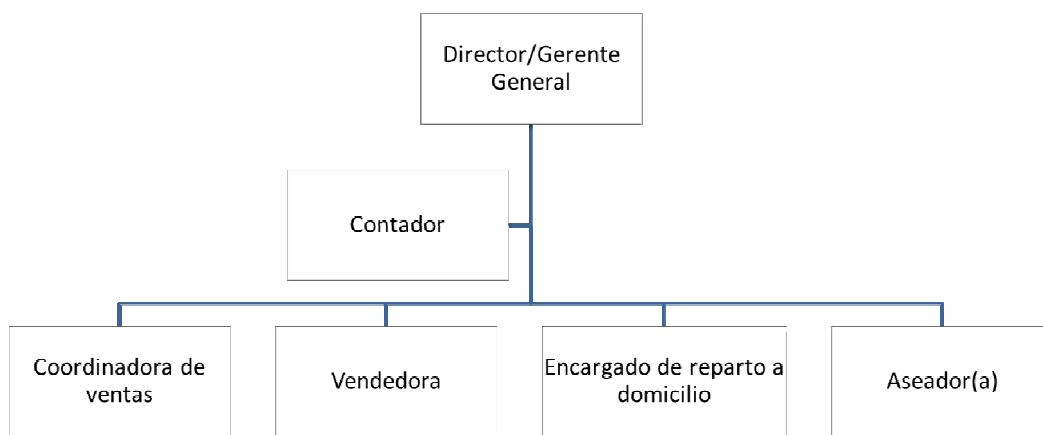
La operación del modelo de negocio propuesto requiere contar con una estructura organizacional de tipo funcional compuesta inicialmente por cinco (5) personas: 1 Director/Gerente General, 1 contador, 1 coordinadora de ventas, 1 vendedora, 1 encargado de reparto a domicilio y 1 aseo(a). Se prevé que para el año tres (3) se realice la contratación de una persona que realice las funciones de administración y si el incremento de la demanda lo requiere, una vendedora adicional.

Para los servicios de adecuación de hogares se podrá requerir la asesoría de 1 decorador, 1 arquitecto y de personal de albañilería o maestros de obra, dependiendo de las dimensiones de las adecuaciones, cambios o adaptaciones que sea necesario realizar en la vivienda del adulto mayor. Para estos efectos se utilizará la externalización, contratando a profesionales independientes o bien, a una firma reconocida en el mercado. Ahora bien, si las labores a realizar se limitan a instalaciones sencillas de aditamentos o accesorios, será directamente el encargado de despacho a domicilio quien las realice.

Para la ambientación y decoración de la tienda se contratará un diseñador de interiores y un arquitecto, ítem que formará parte de los gastos asociados a la inversión inicial²⁵.

A continuación se muestra en el gráfico 29 el organigrama alusivo a la estructura organizacional mencionada y seguidamente, un detalle de las funciones asociadas a cada cargo.

Gráfico 29. Estructura organizativa propuesta



Funciones por cargo

■ Director/Gerente General

Se encargará de dirigir el negocio. Durante los primeros años de funcionamiento, realizará todas las funciones de dirección, administración y comerciales. Esto incluye las relaciones con proveedores, proceso de compras y adquisiciones, manejo del personal y la toma de decisiones diarias. En caso de que falte una de las asesoras o de que haya concurrencia de clientes, el Gerente deberá participar de las labores de atención al cliente y trámite de pedidos.

■ Coordinadora de ventas

Prioritariamente se encargará de asesorar a los clientes en los trabajos de adecuación de hogares y en el uso de los productos. No obstante, también realizará funciones de ventas cuando el volumen de clientes así lo exija.

²⁵ Para más detalles, diríjase al apartado "Evaluación Económica".

Adicionalmente, su trabajo de coordinación amerita gestionar los trabajos de adecuación de hogares, tramitar el despacho de los pedidos telefónicos, recopilar y tramitar los pedidos provenientes de Internet y dar respuesta a comentarios, solicitudes, sugerencias y reclamos.

■ **Vendedora**

Sus principales funciones comprenden la atención a los clientes que visitan las instalaciones del local comercial y la recepción y tramitación de los pedidos telefónicos. Sin embargo, para lograr una función de ventas integral es necesario que esta persona preste un asesoramiento integral a los clientes acerca del uso de los productos y además se preocupe por detectar otras necesidades.

El espíritu de las personas que ocupen este cargo y el de coordinación arriba descrito, será el de mantener una constante preocupación por dar al cliente una solución personalizada, al mismo tiempo promocionen no sólo otros productos, sino también el servicio de adecuación de hogares.

Tanto la coordinadora de ventas como la vendedora deberán tener el mismo conocimiento de los productos y el proceso de despacho. Esto para que en caso de que una falte, la otra pueda desempeñarse adecuadamente. Para ello se les brindará capacitación constante en calidad de servicio al cliente, así como en los productos y servicios ofrecidos.

■ **Encargado de reparto a domicilio**

Como su nombre lo indica, será el responsable de efectuar el transporte y entrega de los productos en el domicilio de los clientes, así como el cuidado y mantención básica del vehículo. Adicionalmente, tal y como se mencionó en párrafos anteriores, si las labores a realizar se limitan a instalaciones sencillas de aditamentos o accesorios, esta persona será el encargado de realizarlas.

■ **Aseador(a)**

Será la persona encargada de mantener la tienda en perfecto estado de limpieza.

7.12 NECESIDADES DE EQUIPOS²⁶

En la Tabla 11 se muestra el detalle de equipos requeridos para el inicio de las operaciones de la tienda.

Tabla 11. Necesidades de equipos para el funcionamiento de la tienda

Recepción	Área administrativa	Área de alimentos (para el personal)
1 Computador portátil 1 Equipamiento punto de venta: Caja de dinero, impresora, de código de barras lector de código de barras, monitor, software de gestión 1 Teléfono inalámbrico	1 Computador portátil 1 Impresora láser, fotocopidora y escáner 1 Teléfono inalámbrico	1 Horno microondas 1 Nevera mediana

Adicionalmente se requiere adquirir una camioneta para los repartos a domicilio, la cual deberá estar decorada con el logo de la tienda e información publicitaria.



7.13 PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

Los pasos a seguir para la puesta en marcha del modelo de negocio descrito, así como el cronograma de implementación se muestra en los Gráficos 30a y 30b, presentados más adelante. Vale la pena mencionar que para efectos de la evaluación económica, el año 1 se cuenta a partir del inicio de operaciones de la tienda (fecha de inauguración). Así pues, el cronograma presentado corresponde a los grandes hitos que deben ser llevados a cabo en un periodo de tiempo previo a la apertura.

²⁶ Se excluyen de este listado elementos de mobiliario tales como mesón de recepción, escritorio para oficina administrativa y sillas por estar contemplados dentro de la inversión inicial bajo el ítem “Mobiliario y enseres para decoración del local”, apartado Evaluación Económica.

Gráfico 30a. Pasos a seguir para la puesta en marcha del negocio

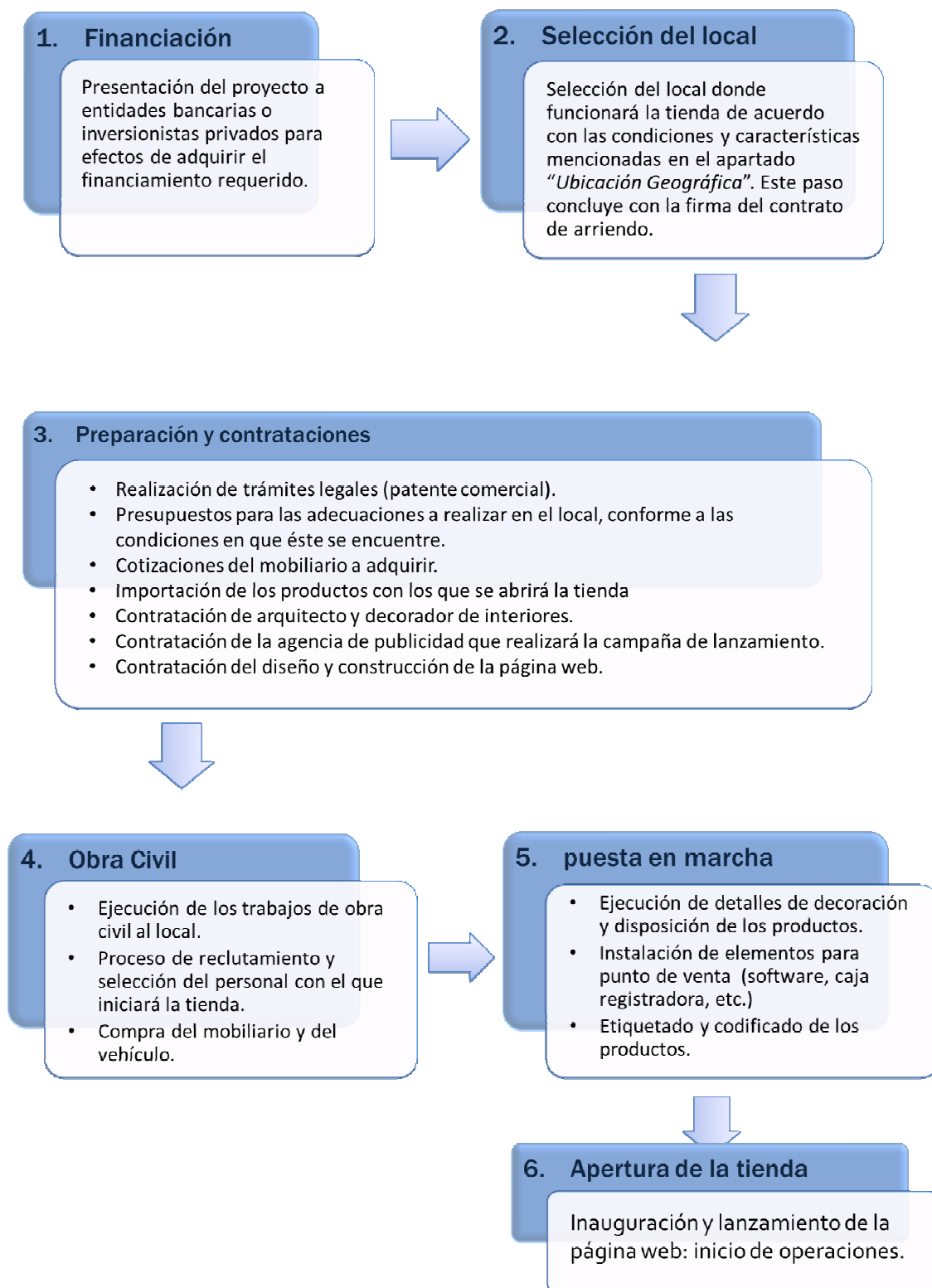


Gráfico 30b. Cronograma de implementación

	1er MES				2do MES				3er MES				4to MES			
	Sem1	Sem2	Sem3	Sem4	Sem1	Sem2	Sem3	Sem4	Sem1	Sem2	Sem3	Sem4	Sem1	Sem2	Sem3	Sem4
Financiación	■	■														
Selección del local		■	■	■												
Preparación y contrataciones				■	■	■	■	■								
Obra Civil							■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Puesta en Marcha														■	■	■
Apertura																■

7.14 FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

Para que la implementación de la estrategia descrita tenga éxito es imprescindible tener muy en cuenta los siguientes factores:

- Una introducción masiva y potente de la tienda y del servicio de adecuación de hogares, focalizada en lo novedoso, práctico y útil de los productos. Luego, mantener una estrategia de marketing enfocada en crear reconocimiento y recordación.
- La adecuación, decoración y ambientación del local, conforme con la diferenciación que se pretende lograr.
- Una cadena de suministro alineada que permita mantener la disponibilidad de los productos, así como una operación eficiente que permita distribuirlos de manera oportuna al cliente.
- La generación de múltiples convenios y contratos con los centros de día, hogares del adulto mayor, asilos, centros médicos, farmacias, entre otros.
- La adecuada selección del personal que interactúa con el cliente y su constante entrenamiento. De su destreza en ventas, calidez y empatía para con los clientes, dependerá el que el negocio logre ser destacado en este aspecto.
- Excelentes relaciones y negociaciones con los proveedores.

7.15 PRINCIPALES CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO 7: LA ESTRATEGIA

- 1) La población objetivo está compuesta por 3 actores: el adulto mayor como consumidor final y comprador, sus familiares y los centros de día, asilos y/o casas de reposo. El grupo socioeconómico corresponde al ABC1 y C2.

- 2) El modelo de negocio plantea la creación de un nuevo concepto de tienda especializada en este segmento de la población, con operaciones en la ciudad de Santiago a través de tienda física y virtual.
- 3) La propuesta de valor busca diferenciarse por brindar una amplia oferta de productos y marcas, un servicio especializado y personalizado de adecuación de hogares conforme a las necesidades particulares de movilidad y seguridad del adulto mayor y, una experiencia de compra única.
- 4) Las características propuestas para el local: espacioso, luminoso, alegre, dinámico e interactivo, ubicado en Las Condes y con estacionamiento, hacen la diferencia con respecto a lo que actualmente existe en el mercado, sobre todo por la visibilidad y accesibilidad.

8. EVALUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA

La evaluación económica se realizó tomando un periodo de evaluación de 10 años. Se toma como año 1 la fecha a partir de la cual la empresa entra en operación. A partir de allí se considera un periodo de marcha blanca de seis (6) meses durante el cual, no se recibirán ingresos. Por tal motivo, los costos en que se pretende incurrir durante este periodo de tiempo serán computados dentro del capital de trabajo. En lo que sigue se detallan los supuestos y estimaciones que conforman el Flujo de Caja.

8.1. INGRESOS

Para el cálculo de los ingresos se diferenció entre los productos que se venden en Chile y los productos nuevos, incluyendo el servicio de adecuación de hogares.

Productos que se venden en Chile

Por la investigación realizada a la competencia, se cuenta con el promedio de ventas de Mundo tercera edad (principal competidor) y la casa del enfermo (competidor con mayor nivel de recordación) venden en promedio 400.000 millones anuales en productos para la tercera edad. Ortopedia Más Vida (competidor con mayor participación de mercado) vende en promedio 1.358 millones de pesos anuales con un 22% de participación de mercado. En promedio, las tiendas venden un total de 784, 6 millones de pesos anuales.

El cálculo se realizó a partir del mercado potencial y la correspondiente participación de los competidores, estimando una meta creciente anual de captura de mercado. Vale la pena destacar que el mercado potencial va creciendo anualmente conforme al incremento promedio del mercado de 3,6% anual. En la Tabla 11 se muestran los resultados obtenidos.

Productos nuevos y servicio de adecuación de hogares

Para este caso se tomaron las proyecciones realizadas por la Franquicia Mundo Abuelo para los cinco primeros años. Del año 6 al 10 se consideró el crecimiento promedio anual del mercado del 3,6% anual (Ver Tabla 12).

Tabla 12. Cálculo de Ingresos

Año	Meta participación mercado	Crecimiento del mercado potencial	Ingresos productos CHILE	Ingresos productos nuevos	Ingresos Totales
0	NA	6.276.805.975	NA	NA	NA
1	3%	6.503.456.227	\$ 195.103.687	\$ 56.690.100	\$ 251.793.787
2	5%	6.738.290.630	\$ 336.914.532	\$ 113.380.200	\$ 450.294.732
3	7%	6.981.604.709	\$ 488.712.330	\$ 141.725.250	\$ 630.437.580
4	10%	7.233.704.657	\$ 723.370.466	\$ 155.897.775	\$ 879.268.241
5	15%	7.494.907.725	\$ 1.124.236.159	\$ 171.487.553	\$ 1.295.723.711
6	20%	7.765.542.619	\$ 1.553.108.524	\$ 177.679.826	\$ 1.730.788.349
7	25%	8.045.949.914	\$ 2.011.487.479	\$ 184.095.697	\$ 2.195.583.175
8	30%	8.336.482.484	\$ 2.500.944.745	\$ 190.743.239	\$ 2.691.687.984
9	35%	8.637.505.943	\$ 3.023.127.080	\$ 197.630.819	\$ 3.220.757.899
10	40%	8.949.399.110	\$ 3.579.759.644	\$ 204.767.104	\$ 3.784.526.748

8.2. COSTOS VARIABLES

Para el cálculo de los costos se siguió la misma dinámica que para el cálculo de los ingresos, estableciendo como supuesto que la compra de mercadería debe aumentar conforme aumenta la demanda por productos. Por consiguiente los incrementos anuales en compra de mercadería son proporcionales con los incrementos anuales de las ventas.

Para los productos que se venden en Chile, el cálculo de la mercadería a adquirir en el año 1 consideró como referencia las importaciones que las empresas competidoras realizaron en productos para la tercera edad durante el año 2011²⁷: en promedio importaron un total de 300.000 dólares, equivalentes a 143.391.000 pesos²⁸.

Los primeros 6 meses del año 1 la mercadería a utilizarse habrá sido computada como parte del capital de trabajo, dado que se estima una marcha blanca de 6 meses sin

²⁷ Los datos fueron recopilados a partir de la consulta realizada en el portal de importaciones de Equifax. Los datos de cada comercio fueron obtenidos en consulta por internet y compra de productos en los establecimientos (RUT).

²⁸ Tipo de Cambio: 477,97 CL\$/US\$

percepción de ingresos. Dado que la rotación de los productos es variada (algunos productos como los pañales tienen una rotación elevada, mientras que productos como sillas de ruedas o scooters poseen una rotación más lenta), se estima que durante el año 1 los ingresos percibidos permitirán importar los productos con mayor rotación, de manera de mantener un stock acorde con la demanda estimada y observada.

Para los productos nuevos, al igual que en los ingresos, se tomaron las proyecciones realizadas por la Franquicia Mundo Abuelo para los cuatro primeros años. Del año 5 al 10 se consideró el crecimiento promedio anual del mercado del 3,6% anual. En la tabla 13 se muestran los resultados obtenidos.

Tabla 13. Cálculo de Costos Variables (Mercadería)

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Productos existentes	143.391.000	247.614.550	359.177.988	531.639.438	826.254.745
Productos nuevos	56.690.100	70.862.625	77.948.888	85.743.776	88.839.913
Total Mercadería	200.081.100	318.477.175	437.126.875	617.383.215	915.094.658
	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Productos existentes	1.141.453.491	1.478.338.035	1.838.063.513	2.221.840.203	2.630.936.009
Productos nuevos	92.047.848	95.371.620	98.815.410	102.383.552	106.080.537
Total Mercadería	1.233.501.339	1.573.709.655	1.936.878.923	2.324.223.755	2.737.016.546

8.3. COSTOS FIJOS

Dentro de los costos de operación de la tienda se contemplan los siguientes: remuneraciones al personal, capacitaciones al personal, arriendo del local, suministros (servicios públicos como luz, gas y agua, telefonía e internet), reparaciones y mantenciones, registro de dominio y hosting de página web, soporte informático, insumos varios de papelería, aseo y uniformes, publicidad y patente comercial.

Los resultados arrojan costos por el orden de los \$144 millones de pesos para el año 1, hasta los \$357 millones para el año 10 (ver Tabla 14). A continuación se detallan aspectos relevantes asociados al cálculo de cada ítem.

Tabla 14. Cálculo de costos fijos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Remuneraciones	\$ 41.154.611	\$ 42.492.136	\$ 64.605.963	\$ 66.705.656	\$ 68.873.590
Capacitación al personal	\$ 2.000.000	\$ 2.065.000	\$ 2.132.113	\$ 2.201.406	\$ 2.272.952
Arriendo de local	\$ 54.000.000	\$ 55.755.000	\$ 57.567.038	\$ 59.437.966	\$ 61.369.700
Suministros (servicios públicos)	\$ 3.600.000	\$ 3.717.000	\$ 3.837.803	\$ 3.962.531	\$ 4.091.313
Reparaciones y mantenciones	\$ 3.600.000	\$ 3.717.000	\$ 3.837.803	\$ 3.962.531	\$ 4.091.313
Registro de dominio y hosting de página web	\$ 109.450	\$ 109.450	\$ 108.578	\$ 108.578	\$ 108.578
Soporte informático	\$ 600.000	\$ 619.500	\$ 639.634	\$ 660.422	\$ 681.886
Insumos varios de papelería, aseo y uniformes	\$ 1.200.000	\$ 1.239.000	\$ 1.279.268	\$ 1.320.844	\$ 1.363.771
Publicidad: 5 al 10% del pronóstico de ventas	\$ 25.179.379	\$ 45.029.473	\$ 44.130.631	\$ 61.548.777	\$ 64.786.186
Patente comercial	\$ -	\$ 861.672	\$ 861.672	\$ 861.672	\$ 861.672
Reserva para otros gastos	\$ 13.144.344	\$ 13.571.535	\$ 14.012.610	\$ 14.468.020	\$ 14.938.231
Total Costos fijos	\$ 144.587.784	\$ 155.605.232	\$ 179.000.500	\$ 200.770.384	\$ 208.500.961
	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Remuneraciones	\$ 71.111.982	\$ 73.423.121	\$ 75.809.373	\$ 78.273.177	\$ 80.817.056
Capacitación al personal	\$ 2.346.823	\$ 2.423.095	\$ 2.501.845	\$ 2.583.155	\$ 2.667.108
Arriendo de local	\$ 63.364.215	\$ 65.423.552	\$ 67.549.818	\$ 69.745.187	\$ 72.011.905
Suministros (servicios públicos)	\$ 4.224.281	\$ 4.361.570	\$ 4.503.321	\$ 4.649.679	\$ 4.800.794
Reparaciones y mantenciones	\$ 4.224.281	\$ 4.361.570	\$ 4.503.321	\$ 4.649.679	\$ 4.800.794
Registro de dominio y hosting de página web	\$ 108.578	\$ 108.578	\$ 108.578	\$ 108.578	\$ 108.578
Soporte informático	\$ 704.047	\$ 726.928	\$ 750.554	\$ 774.947	\$ 800.132
Insumos varios de papelería, aseo y uniformes	\$ 1.408.094	\$ 1.453.857	\$ 1.501.107	\$ 1.549.893	\$ 1.600.265
Publicidad: 5 al 10% del pronóstico de ventas	\$ 86.539.417	\$ 109.779.159	\$ 134.584.399	\$ 161.037.895	\$ 189.226.337
Patente comercial	\$ 861.672	\$ 861.672	\$ 861.672	\$ 861.672	\$ 861.672
Reserva para otros gastos	\$ 15.423.723	\$ 15.924.994	\$ 16.442.556	\$ 16.976.939	\$ 17.528.690
Total Costos fijos	\$ 234.893.390	\$ 262.923.103	\$ 292.673.988	\$ 324.233.862	\$ 357.694.641

Remuneraciones al Personal

Dada la estructura jerárquica propuesta en el apartado “6.11 Estructura Organizacional propuesta”, para el año 1 y 2 se cuenta con el siguiente personal: 1 Director/Gerente General, 1 contador, 1 coordinadora de ventas, 1 vendedora, 1 repartidor y 1 aseo(a). En el año 3 se incluyen los costos asociados a 1 vendedora y 1 administrador adicionales (ver tabla 14. Valores incrementados en rojo).

El valor de los salarios fueron calculados a partir de los datos de remuneraciones ordinarias mensuales por trabajador, por grupos ocupacionales, del año 2007, suministrados por el INE [Referencia (29)]. Se actualizaron los valores al 2012 con un factor de conversión de 1,16274962460165²⁹. Se tomó como actividad económica “comercio”.

²⁹ El factor de conversión fue calculado a partir de la relación UF2011/UF2007, con los valores suministrados por el Banco Central de Chile.

Los salarios se incrementan anualmente en un 3,25%, valor que corresponden al monto del IPC promedio 2011-2012, calculado a partir de las series provistas por el Banco Central de Chile para este índice³⁰.

Capacitación al personal

En el mercado existe un amplia oferta de cursos, diplomados, seminarios y charlas de gerontología gratuitos por parte de las municipalidades y organismos del estado. Se plantea utilizar esta opción de capacitación y destinar recursos anuales para efectos de transporte y compra de material educativo.

Se destinarán 2 millones de pesos en el año 1 para este rubro, valor que se incrementará anualmente conforme al IPC de 3,25%.

Tabla 15. Cálculo de Costos por remuneraciones al personal

Cargo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Director	\$ 20.695.292	\$ 21.367.889	\$ 22.062.346	\$ 22.779.372	\$ 23.519.701
Coordinadora/vendedora	\$ 4.521.440	\$ 4.668.387	\$ 4.820.110	\$ 4.976.763	\$ 5.138.508
Vendedora	\$ 3.188.162	\$ 3.291.777	\$ 6.797.520	\$ 7.018.439	\$ 7.246.538
Repartidor	\$ 2.710.816	\$ 2.798.917	\$ 2.889.882	\$ 2.983.803	\$ 3.080.777
Encargado de aseo	\$ 2.710.816	\$ 2.798.917	\$ 2.889.882	\$ 2.983.803	\$ 3.080.777
Contador	\$ 7.328.085	\$ 7.566.248	\$ 7.812.151	\$ 8.066.046	\$ 8.328.193
Administrador	\$ -	\$ -	\$ 17.334.072	\$ 17.897.430	\$ 18.479.096
Totales	\$ 41.154.611	\$ 42.492.136	\$ 64.605.963	\$ 66.705.656	\$ 68.873.590

Cargo	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Director	\$ 24.284.092	\$ 25.073.325	\$ 25.888.208	\$ 26.729.575	\$ 27.598.286
Coordinadora/vendedora	\$ 5.305.510	\$ 5.477.939	\$ 5.655.972	\$ 5.839.791	\$ 6.029.584
Vendedora	\$ 7.482.051	\$ 7.725.217	\$ 7.976.287	\$ 8.235.516	\$ 8.503.171
Repartidor	\$ 3.180.902	\$ 3.284.282	\$ 3.391.021	\$ 3.501.229	\$ 3.615.019
Encargado de aseo	\$ 3.180.902	\$ 3.284.282	\$ 3.391.021	\$ 3.501.229	\$ 3.615.019
Contador	\$ 8.598.859	\$ 8.878.322	\$ 9.166.867	\$ 9.464.790	\$ 9.772.396
Administrador	\$ 19.079.667	\$ 19.699.756	\$ 20.339.998	\$ 21.001.048	\$ 21.683.582
Totales	\$ 71.111.982	\$ 73.423.121	\$ 75.809.373	\$ 78.273.177	\$ 80.817.056

³⁰ “Esta estimación considera que el IPC oscilará en torno a 4% anual hasta entrado el segundo semestre de este año, para luego converger a 3% el 2013 y permanecer en ese valor hasta el primer trimestre del 2014” Obtenido de <http://www.lasegunda.com/Noticias/Economia/2012/04/735116/banco-central-subefuerte-proyeccion-de-inflacion-y-advierteriesgos-de-corto-plazo>.

Arriendo del local

Se realizó una investigación en el Portal Inmobiliario acerca de locales de aproximadamente 300m² ubicados en la Comuna de Las Condes y que cumplieran con las características descritas en el apartado destinado a la localización. Se obtuvo un monto promedio de arriendo mensual de \$4.500.000 pesos, equivalentes a \$54 millones de pesos para el año 1. Para los años siguientes se incrementó conforme al cálculo del IPC.

Suministros (servicios públicos como luz, gas y agua, telefonía e internet)

Los gastos por este concepto se calcularon en \$3.600.000 pesos anuales, de acuerdo con lo que se consume en locales de similares dimensiones en el sector de Las Condes. Al igual que en los casos anteriores, los incrementos anuales corresponden al IPC.

Reparaciones y mantenciones

El monto para este ítem fue tomado de lo propuesto por la franquicia Mundo Abuelo. Se calculó en \$3.600.000 pesos anuales.

Registro de dominio y hosting de página web

El hosting se calculó en \$100.000 pesos anuales, de acuerdo a lo estipulado por www.hosting.cl. Asimismo, el Registro de dominio según los valores del NIC, se calculó en \$9.450 pesos los dos primeros años y luego, \$8.308 a partir del año 3, incrementando para dicho año el monto del IPC.

Soporte informático e insumos de papelería

Estos ítems fueron calculados en base a los comentarios de expertos comerciantes. Incluyendo el *upgrade* de aplicaciones, se proyecta para soporte informático \$600.000 pesos anuales. En cuanto a los insumos de papelería, aseo y uniformes, el valor asciende a \$1.200.000 pesos anuales. Ambos incrementados anualmente por IPC.

Publicidad

Mundo abuelo propone destinar un 1% de las ventas a publicidad. Sin embargo, este valor es muy pequeño considerando que este es un negocio en introducción que necesita darse a conocer y generar recordación. Se utiliza entonces el método del pronóstico de ventas para calcular la inversión anual en publicidad.

Así, los 2 primeros años se invertirá un 10% del pronóstico de ventas en publicidad. Del año 3 al 5 se invertirá el 7% de las ventas. Del año 6 en adelante este valor disminuirá al 5% de las ventas. Lo anterior con el fin de “comprar” participación de mercado y lograr altos niveles de rentabilidad en el futuro.

Patente Comercial

Los honorarios que cobra la Municipalidad de Las Condes por concepto de patente comercial se estiman en \$861.672 pesos anuales. Este valor es el resultado de multiplicar el monto requerido como capital de trabajo por 0, 005.

Reserva para otros gastos

Para efectos de cubrir imprevistos se designa un valor equivalente al 10% de los gastos anuales.

8.4. INVERSIÓN INICIAL

Los costos involucrados en la inversión inicial en que se debe incurrir para poner en operación la tienda propuesta se muestran a continuación en la Tabla 16.

Tabla 16. Inversión Inicial

Descripción	Costo total (pesos)
Acondicionamiento del local (externo e interno)	\$ 26.500.000
Mobiliario y enseres para decoración del local	\$ 18.000.000
Equipamiento de oficina e informático	\$ 2.370.000
Vehículo para domicilio	\$ 12.000.000
Contratación de Personal	\$ 9.436.266
Pago de arriendo + reserva de 2 meses + 6 meses marcha blanca	\$ 36.000.000
Diseño y construcción de página Web	500.000
Gastos de Legalización	1.701.878
Reserva para otros gastos	\$ 10.575.814
Totales	117.083.959

Acondicionamiento del local / Mobiliario y enseres para decoración

Incluye acondicionamiento externo como los rótulos, identificación y rejas de seguridad, El acondicionamiento interno se refiere a actividades de albañilería, fontanería, electricidad, pintura, cableado estructurado, entre otras relacionadas. Los montos se

calcularon en base a la opinión de expertos maestros de obra y comerciantes. Asimismo para el ítem “Mobiliario y enseres para decoración del local”.

Equipamiento de oficina e informático

Cada uno de los ítems mencionados fue cotizado por internet. Los valores obtenidos se muestran en la Tabla 17 adjunta.

Tabla 17. Equipamiento de oficina e informático

Cantidad	Descripción	Costo total (pesos)
Equipamiento de oficina e informático		\$ 2.370.000
2	Computador portátiles	\$ 1.400.000
	Equipamiento punto de venta: Caja de dinero, impresora, de código de barras lector de código de barras, monitor, software de gestión	\$ 500.000
1	Impresora láser, fotocopidora y escáner	\$ 180.000
2	Teléfonos inalámbricos	\$ 100.000
1	Horno microondas	\$ 40.000
1	Nevera mediana	\$ 150.000

Vehículo para domicilio

Se cotizó una camioneta Ford Transit; sus características técnicas la hacen ser el modelo ideal para esta función. Se prefirió adquirir un vehículo nuevo para evitar costos por mantención y reparaciones durante los primeros 2 años.



Contratación de Personal

Tal y como se mencionó en el acápite destinado a la estructura organizativa, en la inversión inicial se incluyen los costos de contratar el decorador de interiores y el arquitecto, quienes realizarán las labores de ambientación, decoración y distribución de espacios dentro del local (ver Tabla 18).

Tabla 18. Contratación de personal

Cantidad	Descripción	Costo total (pesos)	
	Contratación de Personal	\$	9.436.266
1	Arquitecto	\$	6.000.000
1	Decorador de interiores	\$	3.436.266

Pago de arriendo

En la inversión inicial debe incluirse una reserva para el pago de arriendo correspondiente a los 6 meses de marcha blanca en los que no se recibirán ingresos, más los 2 meses que por contrato se pagan al arrendador del local.

Gastos de legalización

Los gastos de legalización computados se pueden ver en la siguiente tabla:

Tabla 19. Gastos de legalización

Borrador de Escritura pública	\$	200.000
Legalización de escritura ante Notario	\$	200.000
Patente	\$	861.672
Publicación de la escritura (1UTM)	\$	40.206
Inscripción en el Conservador de Bienes Raíces (0,2% del capital)	\$	400.000
Total Gastos de legalización	\$	1.701.878

Diseño y construcción de página Web y Reserva para otros gastos

De acuerdo con lo cotizado para diseñar la página web que servirá como canal de venta, se tiene un valor de \$500.000 pesos. Por otro lado, en el ítem de reserva para otros gastos de incluye un 10% de los gastos.

8.5. CAPITAL DE TRABAJO

Para determinar el capital de trabajo se aplicó la siguiente expresión. El resultado implica que se requiere contar con un total de 172 millones de pesos para poder dar inicio a las operaciones de la empresa.

$\text{Capital de Trabajo} = \frac{\text{Meses de desfase}}{12 \text{ meses}} \text{Costo Operacional}_{\text{año 1}}$	Meses de desfase	6
	Costo variable	200.081.100
	Costo fijo	144.587.784
	Capital	172.334.442

8.6. DEPRECIACIÓN

Para determinar la depreciación de tomó en consideración la tabla de vida útil de activos proporcionada por el Servicio de Impuestos Internos (SII). En las tablas 20a y 20b se muestran los valores anuales de los bienes depreciados y el flujo total depreciación considerar en el periodo de evaluación.

Tabla 20a. Depreciación anual

	Costo total	Vida útil (años)	Depreciación anual
Acondicionamiento del local (externo e interno)	\$ 26.500.000	10	\$ 2.650.000
Mobiliario y enseres para decoración del local	\$ 18.000.000	7	\$ 2.571.429
Vehículo para domicilio	\$ 12.000.000	7	\$ 1.714.286
Computador portátiles (2)	\$ 1.400.000	6	\$ 233.333
Equipamiento punto de venta: Caja de dinero, impresora, de código de barras lector de código de barras, monitor, software de gestión	\$ 500.000	6	\$ 83.333
Impresora láser, fotocopiadora y escáner	\$ 180.000	3	\$ 60.000
Teléfonos inalámbricos (2)	\$ 100.000	6	\$ 16.667
Horno microondas	\$ 40.000	9	\$ 4.444
Nevera mediana	\$ 150.000	9	\$ 16.667

Tabla 20b. Flujo de depreciación anual

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Acondicionamiento del local (externo e interno)	\$ 2.650.000	\$ 2.650.000	\$ 2.650.000	\$ 2.650.000	\$ 2.650.000
Mobiliario y enseres para decoración del local	\$ 2.571.429	\$ 2.571.429	\$ 2.571.429	\$ 2.571.429	\$ 2.571.429
Vehículo para domicilio	\$ 1.714.286	\$ 1.714.286	\$ 1.714.286	\$ 1.714.286	\$ 1.714.286
Computadores portátiles	\$ 233.333	\$ 233.333	\$ 233.333	\$ 233.333	\$ 233.333
Equipamiento punto de venta: Caja de dinero, impresora, de código de barras lector de código de barras, monitor, software de gestión	\$ 83.333	\$ 83.333	\$ 83.333	\$ 83.333	\$ 83.333
Impresora láser, fotocopiadora y escáner	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ -	\$ -
Teléfonos inalámbricos	\$ 16.667	\$ 16.667	\$ 16.667	\$ 16.667	\$ 16.667
Horno microondas	\$ 4.444	\$ 4.444	\$ 4.444	\$ 4.444	\$ 4.444
Nevera mediana	\$ 16.667	\$ 16.667	\$ 16.667	\$ 16.667	\$ 16.667
Total depreciación anual	\$ 7.350.159	\$ 7.350.159	\$ 7.350.159	\$ 7.290.159	\$ 7.290.159

Tabla 20b. Flujo de depreciación anual (continuación)

	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Acondicionamiento del local (externo e interno)	\$ 2.650.000	\$ 2.650.000	\$ 2.650.000	\$ 2.650.000	\$ 2.650.000
Mobiliario y enseres para decoración del local	\$ 2.571.429	\$ 2.571.429	\$ -	\$ -	\$ -
Vehículo para domicilio	\$ 1.714.286	\$ 1.714.286	\$ -	\$ -	\$ -
Computadores portátiles	\$ 233.333	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Equipamiento punto de venta: Caja de dinero, impresora, de código de barras lector de código de barras, monitor, software de gestión	\$ 83.333	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Impresora láser, fotocopidora y escáner	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Teléfonos inalámbricos	\$ 16.667	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Horno microondas	\$ 4.444	\$ 4.444	\$ 4.444	\$ 4.444	\$ -
Nevera mediana	\$ 16.667	\$ 16.667	\$ 16.667	\$ 16.667	\$ -
Total depreciación anual	\$ 7.290.159	\$ 6.956.825	\$ 2.671.111	\$ 2.671.111	\$ 2.650.000

8.7. FINANCIACIÓN

La presente evaluación económica se llevó a cabo bajo un escenario de financiación del 70% del monto requerido como inversión inicial y capital de trabajo (\$289.418.401 pesos). El restante 30% constituye el aporte de capital que realizarán los inversionistas. Así, se calcula el financiamiento teniendo como base un **crédito bancario por \$202.592.880 pesos**, a una **tasa del 10%**, con un **plazo de 10 años** y pagando una **cuota anual de \$32.971.058**. El flujo de amortización del crédito y del pago de intereses anuales se muestra en la Tabla 21.

Tabla 21. Flujo de deuda, pago de intereses y amortización

	Deuda	Interés	Amortización
Año 1	\$ 202.592.880	\$ 20.259.288	\$ 12.711.770
Año 2	\$ 189.881.110	\$ 18.988.111	\$ 13.982.947
Año 3	\$ 175.898.163	\$ 17.589.816	\$ 15.381.242
Año 4	\$ 160.516.921	\$ 16.051.692	\$ 16.919.366
Año 5	\$ 143.597.555	\$ 14.359.755	\$ 18.611.303
Año 6	\$ 124.986.252	\$ 12.498.625	\$ 20.472.433
Año 7	\$ 104.513.819	\$ 10.451.382	\$ 22.519.676
Año 8	\$ 81.994.142	\$ 8.199.414	\$ 24.771.644
Año 9	\$ 57.222.498	\$ 5.722.250	\$ 27.248.809
Año 10	\$ 29.973.689	\$ 2.997.369	\$ 29.973.689
			\$ 202.592.880

8.8. FLUJO DE CAJA

De acuerdo con los supuestos y cálculos previos detallados en las secciones anteriores, en la Tabla 22 se consolida el flujo de caja para el proyecto. El impuesto considerado fue de un 17%³¹. Para visualizar el flujo de caja completo, ver el Anexo I.

Tabla 22. Flujo de Caja

Año	Flujo de Caja Privado
0	\$ (86.825.520)
1	\$ (125.846.156)
2	\$ (48.237.323)
3	\$ (16.853.793)
4	\$ 21.722.210
5	\$ 113.575.743
6	\$ 188.179.740
7	\$ 267.917.183
8	\$ 352.449.042
9	\$ 443.465.047
10	\$ 540.535.910

8.9. INDICADORES

Los indicadores utilizados para concluir la rentabilidad del negocio fueron el Valor Presenta Neto (VPN), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el Retorno de la Inversión (Payback). La tasa de descuento utilizada fue de un 10%³².

Los resultados arrojan un **VPN positivo de \$ 636.197.963** y una **TIR del 32%**.
Se concluye entonces que estamos en presencia de **un proyecto económicamente rentable**

En cuanto al retorno de la inversión, ésta se realizará al final del año 6, tal y como se muestra en la Tabla 23.

³¹ El valor del impuesto fue tomado del Curso de Evaluación de Proyectos impartido por Christian Diez a los alumnos del MBE en el ramo "Taller de diseño de negocios con apoyo TI", durante el año 2011.

³² La tasa de descuento utilizada corresponde al juicio experto de evaluadores de proyectos a quienes se les hizo la consulta y a lo generalmente utilizado en tesis anteriores.

Tabla 23. Retorno de la Inversión

Año	Payback	
0	\$ (86.825.520)	< 0
1	\$ (212.671.676)	< 0
2	\$ (260.908.998)	< 0
3	\$ (277.762.791)	< 0
4	\$ (256.040.582)	< 0
5	\$ (142.464.838)	< 0
6	\$ 45.714.901	> 0
7	\$ 313.632.085	> 0
8	\$ 666.081.127	> 0
9	\$ 1.109.546.173	> 0
10	\$ 1.650.082.084	> 0

9. CONCLUSIONES

- El modelo de negocio plantea la creación de un nuevo concepto de tienda (física y virtual) especializada en la comercialización de productos y servicios para la tercera edad, con operaciones en la ciudad de Santiago.
- El análisis efectuado al mercado permite afirmar que existe una demanda por este tipo de productos y servicios. El proceso de envejecimiento demográfico de la población implica una tasa de crecimiento del mercado de un 3,6% anual, estimándose para el 2020 un crecimiento total de un 32,8% con respecto al 2012.
- Los resultados de la investigación de mercado sugieren una oferta escasa en términos de variedad de productos y marcas, pobre en cuanto a diseño, distribución y decoración de las tiendas, e inadecuada en términos de localización y accesibilidad.
- La propuesta de valor busca diferenciarse al introducir al mercado nuevos y variados productos; al introducir servicio especializado y personalizado de adecuación de hogares conforme a las necesidades particulares de movilidad y seguridad del adulto mayor. Asimismo, a través de brindar una experiencia de compra única y diferente.
- El posicionamiento deseado implica necesariamente ofrecer excelencia en el servicio, un local espacioso, luminoso, alegre, dinámico, interactivo y un modelo de

tienda online con despacho a domicilio. Esta solución integral bajo el concepto “todo en un solo lugar” conforma entonces la estrategia sobre la cual trabajar.

- Los resultados de la evaluación económica permiten concluir que el proyecto es rentable por arrojar un VPN positivo de \$636 millones de pesos y una TIR del 32%. El retorno de la inversión se completaría al final del año 6.
- Se concluye entonces que este proyecto es estratégica, técnica y económicamente factible de ser implementado.

10. RECOMENDACIONES

Complementar el presente estudio habiendo interactuado previamente con las franquicias Mundo Abuelo y/o Abuelo Actual. El poder contar con el panorama de exigencias, limitaciones y beneficios particulares propios de estas empresas, permitiría tener un punto de comparación para decidir si implementar la tienda bajo un nombre propio u optar por introducir la franquicia en Chile.

Es claro que la segunda opción traería consigo costos superiores asociados al Royalty y se estaría supeditado a supervisiones y limitaciones de operación. Sin embargo, traería beneficios asociados a la imagen de marca ya establecida, a la curva de experiencia que ya han adoptado en el mercado de los adultos mayores y en el complejo manejo logístico. Así pues, un análisis costo beneficio permitiría evaluar estos aspectos en pro de tomar la decisión más acertada.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- (1) Instituto Nacional de Estadística-INE. CHILE: *Proyecciones y Estimaciones de Población por sexo y edad. 1990–2020*. Santiago.
- (2) Instituto Nacional de Estadística-INE. *Población y Sociedad, aspectos demográficos*. Santiago, 7 de mayo de 2008.
- (3) La Tercera.com. www.latercera.com/contenido/739_238538_9.shtml. Consulta domingo 30 de Julio de 2012.
- (4) Envejecimiento en el siglo XXI. Una Celebración y un Desafío. Resumen ejecutivo. Fondo de Población de Naciones Unidas.
- (5) <http://www.emol.com/noticias/internacional/2012/10/01/562598/chile-sera-uno-de-los-paises-mas-sexagenarios-de-latinoamerica-para-2050.html>. Consulta realizada el lunes 01 de octubre de 2012.
- (6) <http://diario.elmercurio.com/2012/08/27/nacional/nacional/noticias/376D8BB3-C258-44EE-87AF-EB7875150D35.htm?id={376D8BB3-C258-44EE-87AF-EB7875150D35}>. Consulta realizada el 28 de agosto de 2012.
- (7) Política Adulto Mayor. Servicio Nacional del Adulto Mayor, SENAMA.
- (8) Chile y los adultos mayores. Impacto en la sociedad del 2000. Comité Nacional de la Presidencia de la Republica y el INE. 1999 año internacional del adulto mayor.
- (9) <http://master.u3e.cl/2009/disenio-para-la-3ra-edad/> Consulta realizada el domingo 18 de noviembre de 2012, a las 12:42 pm.
- (10) <http://www.brandreportblog.com/wordpress/marketing-para-la-tercera-edad-un-mercado-que-no-para-de-crecer/>. Consulta realizada el domingo 18 de noviembre de 2012, a la 1 pm.
- (11) Grupos Socioeconómicos 2008. Asociación Chilena de Empresas de Investigación de Mercado (AIM). www.aimchile.cl/.
- (12) Informe “Operación de campo-análisis de oferta y demanda de Servicios de Cuidado”, realizado para el Servicio Nacional del Adulto Mayor, SENAMA. Santiago, 13 de Agosto de 2009.
- (13) http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0034-8872004000700007&script=sci_arttext. Consulta realizada el lunes 17 de diciembre de 2012 a las 3pm.

- (14) http://www.economiaynegocios.cl/mis_finanzas/detalles/detalle_fin.asp?id=1762.
<http://www.cooperativa.cl/noticias/tus-anos-cuentan-productos-para-la-tercera-edad/2010-07-05/232731.html>
- (15) GLOSARIO GERONTOLÓGICO. SENAMA, Gobierno de Chile.
- (16) <http://master.u3e.cl/2009/envejecimiento-exitoso-ahora/>. Consulta realizada el domingo 18 de noviembre de 2012, a las 12:42 pm.
- (17) CHILE Y SUS MAYORES. Resultados Segunda Encuesta Nacional Calidad de Vida en la Vejez (2010). SENAMA, Gobierno de Chile. Mayo 2011.
- (18) Idefonso Grande Esteban, El consumo de la Tercera Edad, ESIC, 02, página 26. Vicente López lo argumenta en www.marketingdirecto.com y <http://madrid.lineasocial.com>.
- (19) BRANDREPORT, blog de mkt y comunicación de NSB. MARKETING PARA LA TERCERA EDAD: un mercado que no para de crecer. <http://www.brandreportblog.com/wpress/marketing-para-la-tercera-edad-un-mercado-que-no-para-de-crecer/>. Por: Juan Carlos Alcaide, Director General del Instituto Marketing de Servicios. Consulta realizada el domingo 18 de noviembre a las 05pm.
- (20) Gladys Zalaquett, Asesora del Servicio Nacional del Adulto Mayor SENAMA. REVISTA TVN, Bellavista B0990. Publicación agosto 2008.
- (21) <http://www.emol.com/noticias/economia/2012>. Consulta realizada lunes 17 de diciembre de 2012 a las 8pm.
- (22) Reportaje presentado en el mes de noviembre 2012 por CNN Chile.
- (23) Franquicia Mundo Abuelo, España. <http://www.mundoabuelo.com/>
- (24) Franquicia La tienda del Abuelo / Senior Store, España. <http://www.dolcecity.com/bilbao/2009/02/con-la-tienda-del-abuelo-la-vida-es-mas-facil.asp>, <http://www.infofranquicias.com/fd-363/franquicias/Senior-Store.aspx> y http://www.abcfranquicias.es/franquicias-tiendas-especializadas_c15/senior-store-franquicia_e1887.
- (25) Franquicia Abuelo Actual, España. <http://www.abueloactual.com/> y <https://www.facebook.com/abueloactual?v=wall>
- (26) Modelos de venta online en Estados Unidos: www.seniorssuperstores.com, www.parentgiving.com y www.elderstore.com.
- (27) http://www.economiaynegocios.cl/mis_finanzas/detalles/detalle_fin.asp?id=1762

- (28) Modelos de venta online en México: <http://www.latiendademisabuelos.com.mx/>.
- (29) Remuneraciones, Costos de Mano de Obra y Empleo. Caracterización del trabajo en empresas. Instituto Nacional de Estadística. 2007.
- (30) Comité de inversiones Extranjeras, Gobierno de Chile. <http://www.inversionextranjera.cl/index.php>. Búsqueda realizada el domingo 10 de febrero de 2013.
- (31) Informe de Estabilidad Financiera segundo semestre de 2012, Banco Central de Chile. <http://www.bcentral.cl>.
- (32) Informe de Política Monetaria diciembre 2012, Banco Central de Chile. <http://www.bcentral.cl>.
- (33) Evolución de la Economía Chilena e Internacional y Proyecciones para los años 2012 y 2013. Rodrigo Vergara, Presidente Banco Central de Chile. Septiembre 2012.
- (34) Visión de ForexChile para el tipo de cambio: “Fundamentos económicos seguirán empujando a la baja el dólar”. Diario Financiero. Artículo publicado el Jueves 7 de febrero de 2013. Consulta efectuada el domingo 17 de febrero de 2103. <http://www.df.cl>. *Portada/Finanzas/Mercados*.
- (35) Finanzas, Análisis y Estrategia Financiera. Joan Massons i Rabassa. Colección ESADE. 2010.

ANEXO A. Cuestionario de Encuesta

UNIVERSIDAD DE CHILE
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
MAGISTER EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS-MBA
ENCUESTA

Esta encuesta busca recopilar información necesaria y relevante para evaluar la factibilidad de crear una empresa que comercialice productos y soluciones para la tercera edad en la ciudad de Santiago. De antemano, agradezco no sólo su participación, sino la sinceridad y exactitud de sus respuestas.

Esta encuesta está dirigida a personas que compran o utilizan "recurrentemente" productos para la tercera edad. En caso de no hacerlo, por favor no la complete

1. ¿En qué rango de edad se encuentra usted?
 - Menor de 50 años.
 - Entre 50 y 59 años.
 - Entre 60 y 69 años.
 - Entre 70 y 79 años.
 - Mayor de 80 años.

2. ¿En qué comuna vive usted? _____

3. **¿Qué tipo producto (s) compró/compra recurrentemente?** Por favor seleccione de las opciones que se muestran, el tipo de tienda donde adquiere estos productos y la comuna en que está ubicada. Asimismo, señale la frecuencia de su compra. **Si no ha comprado este tipo de productos, deje las opciones en blanco y vaya a la siguiente pregunta.**

Tipo de tienda donde lo adquiere:

1. Farmacia
2. Supermercado
3. Tienda especializada
4. Multitienda

Frecuencia de compra

1. Diariamente
2. Semanalmente
3. Quincenalmente
4. Mensualmente
5. Esporádicamente

Tipo de Producto	Tipo de tienda donde lo compra	Comuna	Frecuencia
Productos para facilitar movilidad (sillas de ruedas, andadores, muletas, etc)			
Pañales			
Calzado especial			
Productos para ayudar a vestirse por sí solo (ganchos de ayuda, calzadores, abotonadores, etc)			
Accesorios y mobiliario especial para baño (asientos/sillas para duchas/bañeras, asideras, etc)			

Tipo de Producto	Tipo de tienda donde lo compra	Comuna	Frecuencia
Accesorios y mobiliario especial para cocina (vasos y cubiertos especiales, pastilleros, etc)			
Accesorios o mobiliario para el dormitorio (ayudas para incorporarse, artículos de sujeción, etc)			
Artículos de seguridad contra caídas o resbalones			
Colchones, cojines o mantas antiescaras			
Artículos para terapia y rehabilitación			
Artículos de ortopedia			
Productos electrónicos especiales para mayores (alarmas, teléfonos, intercomunicadores, etc)			
Otros. Especifique: _____			

4. Si no compra/consume recurrentemente ninguno de los productos mostrados en la pregunta anterior, por favor **escriba los que considere en las siguientes líneas. De igual forma, especifique comuna y frecuencia.**

5. ¿Para quién compró/compra este tipo de productos

- Mi mismo
 Mi padre/madre
 Mi tío (a)
 Mi abuelo (a)
 Mi hermano (a)
 Para un amigo (a)
 Otro: _____

6. ¿Cómo se enteró de la(s) tienda(s) donde compra?

- Por televisión
 Por radio
 Por correo electrónico
 Por Internet
 Por recomendación de otra persona
 Por diario
 Por revista
 Otro: _____

7. ¿Por qué ha comprado allí?

- Por cercanía a mi hogar
 Por cercanía a mi lugar de trabajo
 Por cercanía a clínica, hospital o centro de salud

- Por la diversidad de productos
- Por la atención que le han brindado
- Por los precios
- Porque tiene estacionamiento
- Porque sólo los venden allí
- Otro _____

8. ¿Cuánto gasta mensualmente en este tipo de productos? (\$)

- Menos de 15.000
- Entre 10.000 y 25.000
- Entre 25.001 y 50.000
- Entre 50.001 y 100.000
- Entre 100.001 y 200.000
- Más de 200.000

9. ¿Cuál es la fuente de sus ingresos?

- Recibo pensión
- Trabajo
- Dependo de un familiar
- Rentas de propiedades
- Otro: _____

10. Seleccione de las siguientes opciones, dónde vive la persona mayor que utiliza estos productos.

- Solo (a)
- En el hogar de familiares
- En una residencia para ancianos
- En una fundación
- Otro: _____

11. A continuación se listan 6 atributos. Por favor, ordénelos del 1 al 6 de acuerdo a la importancia que tienen para usted (siendo 1 el más importante y 6 el menos importante).

Atributo	Puntuación
Cercanía	_____
Precio	_____
Durabilidad de los productos	_____
Variedad de productos	_____
Atención, servicio y asesoría	_____
Diseño, limpieza y comodidad de la tienda	_____

12. A continuación se muestra un listado de tiendas. Para cada marque con una X la opción que corresponda.

Tienda	No la conozco	Si, la he escuchado	Si, he comprado en ella
Mundo tercera edad	_____	_____	_____
La casa del enfermo	_____	_____	_____
Nemed	_____	_____	_____
Ortopedia Más Vida	_____	_____	_____
Medishop	_____	_____	_____
Codimed	_____	_____	_____
Biomed	_____	_____	_____
Totalmed	_____	_____	_____
Dipromed	_____	_____	_____
Local del enfermo	_____	_____	_____

13. Evalúe las tiendas en que respondió afirmativamente, de acuerdo a cómo satisfacen sus expectativas en términos de los atributos mencionados? **Escoja un valor del 1 al 7, siendo 7 la que mejor cumple sus expectativas y 1, la que menos la cumple.**

Tienda	Cercanía	Precio	Durabilidad de los productos	Variedad de productos	Atención, servicio y asesoría	Diseño, limpieza y comodidad
Mundo tercera edad	_____	_____	_____	_____	_____	_____
La casa del enfermo	_____	_____	_____	_____	_____	_____
Nemed	_____	_____	_____	_____	_____	_____
Ortopedia Más Vida	_____	_____	_____	_____	_____	_____
Medishop	_____	_____	_____	_____	_____	_____
Codimed	_____	_____	_____	_____	_____	_____
Biomed	_____	_____	_____	_____	_____	_____
Totalmed	_____	_____	_____	_____	_____	_____
Dipromed	_____	_____	_____	_____	_____	_____
Local del enfermo	_____	_____	_____	_____	_____	_____

14. ¿Le interesaría conocer una tienda dedicada a reducir el grado de dependencia de las personas mayores que tuviese las siguientes características?:

- Tienda espaciosa, luminosa, alegre y dinámica;

- con una amplia oferta de productos y marcas,
- con un equipo humano amable, con vocación de servicio y altamente calificado en las necesidades y cuidados del adulto mayor;
- con estacionamiento
- con facilidades de pago en efectivo, cheque, débito, crédito e internet y,
- con despacho a domicilio

_____ SI _____ NO _____ Indiferente

15. ¿Qué le gusta de esta propuesta?

16. ¿Qué le cambiaría o agregaría?

17. ¿Le gustaría que en esta tienda se vendiera ropa para los mayores?

_____ SI _____ NO _____ Indiferente

18. ¿Cuánto estaría dispuesto a recorrer para visitar esta tienda y adquirir sus productos?

Escoja una opción para tiempo y otra para distancia.

- | | |
|---------------------------------|----------------------|
| <input type="checkbox"/> 5 min | Entre 1 y 3 cuadras |
| <input type="checkbox"/> 10 min | Entre 4 y 6 cuadras |
| <input type="checkbox"/> 15 min | Entre 7 y 10 cuadras |
| <input type="checkbox"/> 20 min | Otra: _____ |
| <input type="checkbox"/> 25 min | |
| <input type="checkbox"/> 30 min | |

19. Preferiría que lo atendieran:

- Hombres
- Mujeres
- Adultos
- Adultos mayores
- Jóvenes

20. Compraría sus productos por internet con opción a entrega en domicilio?

_____ SI _____ NO _____ Indiferente

21. ¿Qué medios utiliza para informarse? Escoja varios si así lo desea

- Televisión
- Radio

- _____ Diario
- _____ Revistas
- _____ Internet
- _____ Ninguno
- _____ Otro: _____

¡Muchas gracias por su colaboración!

ANEXO B

Porcentaje de adultos mayores por comuna, con respecto del total de Santiago

Comuna	Total Población	Adultos mayores de 55 años	%adultos mayores con respecto al total de población de Santiago (7.006.709 hab)	%adultos mayores con respecto al total de mayores de Santiago (1.301.973 hab)
MAIPÚ	888.377	130.932	1,87%	10,1%
PUENTE ALTO	757.721	104.406	1,49%	8,0%
LA FLORIDA	397.497	96.033	1,37%	7,4%
LAS CONDES	289.949	73.177	1,04%	5,6%
SAN BERNARDO	315.221	47.597	0,68%	3,7%
PEÑALOLÉN	249.621	42.396	0,61%	3,3%
PUDAHUEL	274.330	40.589	0,58%	3,1%
ÑUÑO A	142.857	40.050	0,57%	3,1%
LA PINTANA	202.146	33.914	0,48%	2,6%
EL BOSQUE	166.514	33.746	0,48%	2,6%
PROVIDENCIA	126.487	33.563	0,48%	2,6%
SANTIAGO	159.919	31.708	0,45%	2,4%
RECOLETA	122.050	28.706	0,41%	2,2%
CERRO NAVIA	131.850	26.865	0,38%	2,1%
CONCHALÍ	104.634	25.667	0,37%	2,0%
MACUL	95.827	24.856	0,35%	1,9%
LA GRANJA	121.833	24.512	0,35%	1,9%
ESTACIÓN CENTRAL	109.573	24.320	0,35%	1,9%
RENCA	129.531	24.272	0,35%	1,9%
QUILICURA	222.145	22.998	0,33%	1,8%
PEDRO AGUIRRE CERDA	90.565	22.811	0,33%	1,8%
VITACURA	78.964	21.693	0,31%	1,7%
LA REINA	94.802	21.624	0,31%	1,7%
QUINTA NORMAL	85.118	21.245	0,30%	1,6%
SAN JOAQUÍN	75.305	19.895	0,28%	1,5%
MELIPILLA	107.698	19.762	0,28%	1,5%
LO ESPEJO	97.386	19.701	0,28%	1,5%
LO PRADO	90.047	19.699	0,28%	1,5%
LA CISTERNA	69.943	18.205	0,26%	1,4%
SAN RAMÓN	82.580	17.945	0,26%	1,4%
SAN MIGUEL	69.959	17.831	0,25%	1,4%
COLINA	116.410	14.771	0,21%	1,1%
INDEPENDENCIA	49.944	14.608	0,21%	1,1%
LO BARNECHEA	111.911	14.143	0,20%	1,1%
CERRILLOS	65.262	13.706	0,20%	1,1%
HUECHURABA	86.201	13.588	0,19%	1,0%
PEÑAFLO R	87.741	13.186	0,19%	1,0%
BUIN	74.232	12.421	0,18%	1,0%
TALAGANTE	78.887	11.519	0,16%	0,9%
PAINE	66.512	10.320	0,15%	0,8%
LAMPA	67.256	9.002	0,13%	0,7%
PADRE HURTADO	50.696	8.581	0,12%	0,7%
CURACAVÍ	30.157	5.675	0,08%	0,4%
ISLA DE MAIPO	32.174	5.423	0,08%	0,4%
EL MONTE	31.525	5.296	0,08%	0,4%
CALERA DE TANGO	27.781	4.479	0,06%	0,3%
PIRQUE	24.180	4.171	0,06%	0,3%
SAN JOSE DE MAIPO	14.455	2.820	0,04%	0,2%
TIL TIL	16.405	2.791	0,04%	0,2%
MARÍA PINTO	11.823	2.136	0,03%	0,2%
SAN PEDRO	8.062	1.676	0,02%	0,1%
ALHUÉ	4.646	943	0,01%	0,1%
Totales	7.006.709	1.301.973	18,58%	100,00%

ANEXO C

Porcentaje de adultos mayores por comuna, con respecto del total de la comuna

Nro.	Comuna	Total Población	Mayores de 55 años	%adultos mayores con respecto a la población total de la comuna
1	INDEPENDENCIA	49.944	14.608	29%
2	ÑUÑO A	142.857	40.050	28%
3	VITACURA	78.964	21.693	27%
4	PROVIDENCIA	126.487	33.563	27%
5	SAN JOAQUÍN	75.305	19.895	26%
6	LA CISTERNA	69.943	18.205	26%
7	MACUL	95.827	24.856	26%
8	SAN MIGUEL	69.959	17.831	25%
9	LAS CONDES	289.949	73.177	25%
10	PEDRO AGUIRRE CERDA	90.565	22.811	25%
11	QUINTA NORMAL	85.118	21.245	25%
12	CONCHALÍ	104.634	25.667	25%
13	LA FLORIDA	397.497	96.033	24%
14	RECOLETA	122.050	28.706	24%
15	LA REINA	94.802	21.624	23%
16	ESTACIÓN CENTRAL	109.573	24.320	22%
17	LO PRADO	90.047	19.699	22%
18	SAN RAMÓN	82.580	17.945	22%
19	CERRILLOS	65.262	13.706	21%
20	SAN PEDRO	8.062	1.676	21%
21	CERRO NAVIA	131.850	26.865	20%
22	ALHUÉ	4.646	943	20%
23	EL BOSQUE	166.514	33.746	20%
24	LO ESPEJO	97.386	19.701	20%
25	LA GRANJA	121.833	24.512	20%
26	SANTIAGO	159.919	31.708	20%
27	SAN JOSE DE MAIPO	14.455	2.820	20%
28	CURACAVÍ	30.157	5.675	19%
29	RENCA	129.531	24.272	19%
30	MELIPILLA	107.698	19.762	18%
31	MARÍA PINTO	11.823	2.136	18%
32	PIRQUE	24.180	4.171	17%
33	TILTI L	16.405	2.791	17%
34	PEÑALOLÉN	249.621	42.396	17%
35	PADRE HURTADO	50.696	8.581	17%
36	ISLA DE MAIPO	32.174	5.423	17%
37	EL MONTE	31.525	5.296	17%
38	LA PINTANA	202.146	33.914	17%
39	BUIN	74.232	12.421	17%
40	CALERA DE TANGO	27.781	4.479	16%
41	HUECHURABA	86.201	13.588	16%
42	PAINE	66.512	10.320	16%
43	SAN BERNARDO	315.221	47.597	15%
44	PEÑAFLO R	87.741	13.186	15%
45	PUDAHUEL	274.330	40.589	15%
46	MAIPÚ	888.377	130.932	15%
47	TALAGANTE	78.887	11.519	15%
48	PUENTE ALTO	757.721	104.406	14%
49	LAMPA	67.256	9.002	13%
50	COLINA	116.410	14.771	13%
51	LO BARNECHEA	111.911	14.143	13%
52	QUILICURA	222.145	22.998	10%
	Totales	7.006.709	1.301.973	18,58%

ANEXO D
Población por comuna por grupo socioeconómico

Comuna	Población total por Grupo Socioeconómico (Estudio AIM)						% mayores 55 años Vs total de la comuna
	ABC1	C2	C3	D	E	Totales	
INDEPENDENCIA	4.395	14.923	20.036	22.142	3.983	65.479	29,25%
ÑUÑO A	47.187	59.300	31.031	22.507	3.937	163.962	28,04%
VITACURA	51.016	24.150	4.870	1.335	127	81.498	27,47%
PROVIDENCIA	47.068	48.612	17.771	6.897	526	120.874	26,53%
SAN JOAQUÍN	3.067	15.418	27.235	40.800	11.106	97.626	26,42%
LA CISTERNA	7.368	21.485	24.201	26.637	5.626	85.317	26,03%
MACUL	12.654	29.666	28.392	33.648	8.176	112.536	25,94%
SAN MIGUEL	12.344	22.099	19.722	20.524	4.184	78.873	25,49%
LAS CONDES	133.572	74.933	23.964	15.152	2.271	249.892	25,24%
PEDRO AGUIRRE CERDA	2.761	14.973	30.754	51.841	14.231	114.560	25,19%
QUINTA NORMAL	3.553	17.367	30.531	42.674	9.886	104.011	24,96%
CONCHALÍ	3.392	19.563	36.479	58.760	15.062	133.256	24,53%
LA FLORIDA	39.189	94.123	95.678	112.203	24.481	365.674	24,16%
RECOLETA	4.191	22.406	39.716	64.747	17.159	148.219	23,52%
LA REINA	40.869	26.510	14.554	12.329	2.500	96.762	22,81%
ESTACIÓN CENTRAL	6.963	25.143	36.870	49.637	11.781	130.394	22,20%
LO PRADO	2.268	13.616	28.403	48.355	11.673	104.315	21,88%
SAN RAMÓN	1.064	7.498	21.959	49.089	15.295	94.905	21,73%
CERRILLOS	2.936	12.081	18.706	30.273	7.910	71.906	21,00%
CERRO NAVIA	814	9.309	33.287	79.430	25.472	148.312	20,38%
EL BOSQUE	4.200	21.679	44.682	82.742	22.290	175.593	20,27%
LO ESPEJO	704	8.068	25.994	58.954	19.080	112.800	20,23%
LA GRANJA	2.045	14.239	35.741	63.081	17.414	132.520	20,12%
SANTIAGO	20.637	62.874	58.002	50.284	8.996	200.793	19,83%
RENCA	1.400	11.566	32.258	67.987	20.308	133.519	18,74%
PEÑALOLÉN	23.521	31.495	45.034	89.825	26.185	216.060	16,98%
LA PINTANA	773	8.669	37.498	106.826	36.319	190.085	16,78%
HUECHURABA	7.150	8.396	14.918	33.322	10.284	74.070	15,76%
PUDAHUEL	5.094	26.833	55.686	86.212	21.828	195.653	14,80%
MAIPÚ	34.446	124.751	152.084	135.276	21.833	468.390	14,74%
LO BARNECHEA	37.116	10.783	8.747	14.624	3.479	74.749	12,64%
QUILICURA	5.194	22.539	39.720	49.094	9.970	126.517	10,35%
Total general	568.951	925.067	1.134.523	1.627.207	413.372	4.669.120	18,58%

ANEXO D

Población de adultos mayores por comuna por grupo socioeconómico

Comuna	Población total por Grupo Socioeconómico (Estudio AIM)					Totales
	ABC1	C2	C3	D	E	
INDEPENDENCIA	1.285	4.365	5.860	6.476	1.165	19.152
ÑUÑO A	13.229	16.625	8.700	6.310	1.104	45.967
VITACURA	14.015	6.634	1.338	367	35	22.389
PROVIDENCIA	12.489	12.899	4.715	1.830	140	32.074
SAN JOAQUÍN	810	4.073	7.195	10.779	2.934	25.792
LA CISTERNA	1.918	5.592	6.299	6.933	1.464	22.207
MACUL	3.282	7.695	7.364	8.728	2.121	29.190
SAN MIGUEL	3.146	5.633	5.027	5.231	1.066	20.103
LAS CONDES	33.711	18.912	6.048	3.824	573	63.067
PEDRO AGUIRRE CERDA	695	3.771	7.746	13.057	3.584	28.855
QUINTA NORMAL	887	4.335	7.620	10.651	2.467	25.961
CONCHALÍ	832	4.799	8.948	14.414	3.695	32.688
LA FLORIDA	9.468	22.740	23.115	27.108	5.914	88.345
RECOLETA	986	5.270	9.341	15.228	4.036	34.861
LA REINA	9.322	6.047	3.320	2.812	570	22.071
ESTACIÓN CENTRAL	1.545	5.581	8.183	11.017	2.615	28.941
LO PRADO	496	2.979	6.214	10.578	2.554	22.820
SAN RAMÓN	231	1.629	4.772	10.667	3.324	20.623
CERRILLOS	617	2.537	3.929	6.358	1.661	15.101
CERRO NAVIA	166	1.897	6.782	16.184	5.190	30.219
EL BOSQUE	851	4.394	9.055	16.769	4.517	35.586
LO ESPEJO	142	1.632	5.259	11.926	3.860	22.819
LA GRANJA	411	2.865	7.191	12.691	3.504	26.662
SANTIAGO	4.092	12.466	11.500	9.970	1.784	39.812
RENCA	262	2.167	6.045	12.740	3.805	25.019
PEÑALOLÉN	3.995	5.349	7.649	15.256	4.447	36.696
LA PINTANA	130	1.454	6.291	17.922	6.093	31.891
HUECHURABA	1.127	1.323	2.352	5.253	1.621	11.676
PUDAHUEL	754	3.970	8.239	12.756	3.230	28.948
MAIPÚ	5.077	18.386	22.415	19.937	3.218	69.033
LO BARNECHEA	4.691	1.363	1.105	1.848	440	9.447
QUILICURA	538	2.333	4.112	5.083	1.032	13.098
Total general	131.201	201.715	233.730	330.704	83.763	981.113

ANEXO D

Porcentaje de adultos mayores por comuna por grupo socioeconómico

Comuna	Población total por Grupo Socioeconómico (Estudio AIM)					Totales
	ABC1	C2	C3	D	E	
INDEPENDENCIA	6,7%	22,8%	30,6%	33,8%	6,1%	100%
ÑUÑO A	28,8%	36,2%	18,9%	13,7%	2,4%	100%
VITACURA	62,6%	29,6%	6,0%	1,6%	0,2%	100%
PROVIDENCIA	38,9%	40,2%	14,7%	5,7%	0,4%	100%
SAN JOAQUÍN	3,1%	15,8%	27,9%	41,8%	11,4%	100%
LA CISTERNA	8,6%	25,2%	28,4%	31,2%	6,6%	100%
MACUL	11,2%	26,4%	25,2%	29,9%	7,3%	100%
SAN MIGUEL	15,7%	28,0%	25,0%	26,0%	5,3%	100%
LAS CONDES	53,5%	30,0%	9,6%	6,1%	0,9%	100%
PEDRO AGUIRRE CERDA	2,4%	13,1%	26,8%	45,3%	12,4%	100%
QUINTA NORMAL	3,4%	16,7%	29,4%	41,0%	9,5%	100%
CONCHALÍ	2,5%	14,7%	27,4%	44,1%	11,3%	100%
LA FLORIDA	10,7%	25,7%	26,2%	30,7%	6,7%	100%
RECOLETA	2,8%	15,1%	26,8%	43,7%	11,6%	100%
LA REINA	42,2%	27,4%	15,0%	12,7%	2,6%	100%
ESTACIÓN CENTRAL	5,3%	19,3%	28,3%	38,1%	9,0%	100%
LO PRADO	2,2%	13,1%	27,2%	46,4%	11,2%	100%
SAN RAMÓN	1,1%	7,9%	23,1%	51,7%	16,1%	100%
CERRILLOS	4,1%	16,8%	26,0%	42,1%	11,0%	100%
CERRO NAVIA	0,5%	6,3%	22,4%	53,6%	17,2%	100%
EL BOSQUE	2,4%	12,3%	25,4%	47,1%	12,7%	100%
LO ESPEJO	0,6%	7,2%	23,0%	52,3%	16,9%	100%
LA GRANJA	1,5%	10,7%	27,0%	47,6%	13,1%	100%
SANTIAGO	10,3%	31,3%	28,9%	25,0%	4,5%	100%
RENCA	1,0%	8,7%	24,2%	50,9%	15,2%	100%
PEÑALOLÉN	10,9%	14,6%	20,8%	41,6%	12,1%	100%
LA PINTANA	0,4%	4,6%	19,7%	56,2%	19,1%	100%
HUECHURABA	9,7%	11,3%	20,1%	45,0%	13,9%	100%
PUDAHUEL	2,6%	13,7%	28,5%	44,1%	11,2%	100%
MAIPÚ	7,4%	26,6%	32,5%	28,9%	4,7%	100%
LO BARNECHEA	49,7%	14,4%	11,7%	19,6%	4,7%	100%
QUILICURA	4,1%	17,8%	31,4%	38,8%	7,9%	100%
Total general	13,4%	20,6%	23,8%	33,7%	8,5%	100%

ANEXO E

Formato de entrevista aplicada a las tiendas de la competencia

Durante las visitas a la competencia se realizaron entrevistas no estructuradas, las cuales se desarrollaron como una conversación con los dependientes, encargados o administradores de los locales. Las preguntas mostradas a continuación constituyeron una guía para abarcar en cada entrevista los mismos aspectos.

1. ¿Qué tipos de productos para la tercera edad venden ustedes?
2. ¿Los productos son importados o nacionales?
3. ¿A dónde importan principalmente?
4. ¿Cuánto son sus ventas anuales sólo por productos de la tercera edad?
 - a. ¿Cuánto vendió el año pasado?
 - b. ¿Cuánto ha vendido este año?
5. ¿Cómo considera que lo ven los clientes?
6. ¿Quiénes vienen a comprar más?, los adultos mayores o los familiares.
 - a. ¿En qué porcentaje?
 - b. ¿En qué Rangos de edad?
7. ¿Cuáles son los productos que más se venden?
8. ¿Cuáles son sus principales competidores?

ANEXO F

Los productos y ayudas técnicas para la tercera edad

La gran diversidad de estos productos puede ser clasificada por tipologías asociadas a su funcionalidad. A continuación se muestran ejemplos de los productos más representativos.

Movilidad

Sillas de ruedas y rampas

Scooters

Muletillas

Andadores

Grúas



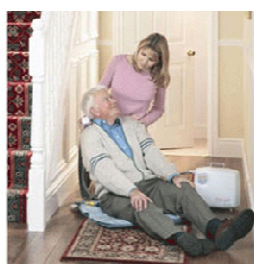
Movilidad /Ayudas para transferencias

Elevadores con compresor

Ayudas para salir del auto

Asientos de elevación

etc....



Productos para vestir y calzar

Abotonadores
 Subcremalleras
 Ayudas para vestirse
 Pone Calcetines
 Quita zapatos
 Calzado ancho especial



Productos para el baño

Respaldo para WC
 Tablas de bañera
 Banco para bañera
 Elevadores para bañera
 Bañeras
 Carro de Lavado
 Barras incorporadoras
 Peldaños
 Sillas de ducha



Cocina, hogar y alimentación

Pastilleros y trituradores de pastillas
Dispensadores de gotas
Abrelatas y botellas
Diversidad de vasos, platos y cubiertos
Utensilios para cocinar



Higiene e incontinencia

Peines especiales
Esponjas para espalda
Aplicadores de crema
Pañales
Silla inodoro
Sillas incorporadoras
Respaldo para WC
Botellas de micción
Contenedores de pañales
Prendas desechables
Tratamientos para incontinencia
Protectores/empapadores



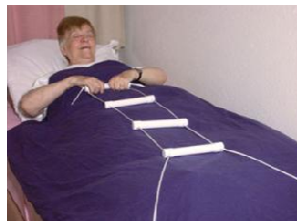


Ocio

Lupas
 Enhebradores de agujas
 Juegos de cartas
 Dominó gigante
 Pasapáginas

Mobiliario y descanso

Camas (de elevación por columna, sommier eléctrico, etc)
 Mesas auxiliares
 Ayudas para la cama (respaldos, escalerillas, barandas)
 Cojines y respaldos
 Sillones



Protección de la piel

Colchones, cubrecolchones y cojines antiescaras
Protecciones para sillas de ruedas
Mantas de lana
Posicionadores
Manoplas y muñequeras
Taloneras
Protectores para el teclado
Plantillas de lana



Accesorios de Seguridad

Sujeción abdominal para silla
Sujeción para manos
Sujeción a la cama
Manoplas de protección
Barandillas
Arneses



Comunicaciones

Teléfonos con teclas grandes
Teléfonos con fotos
Timbres
Amplificadores de sonido
Localizadores
Intercomunicadores



ANEXO G

El servicio de adecuación de hogares



Se ofrecen soluciones de bienestar como:

- **En el dormitorio,** contar con una cama y armarios adaptados en altura y facilidad de acceso, con dispositivos de luz automáticos.
- **En los accesos:** Adaptar las puertas de entrada, eliminando obstáculos como escalones y aumentando la luminosidad y amplitud de los pasillos, todo para brindar una completa libertad de movimientos.
- **En el comedor:** eliminando alfombras y cables del suelo, aumentando la luminosidad y utilizando muebles con esquinas redondeadas y adaptados a las sillas de ruedas.
- **En el baño:** es la estancia que más preocupa a los mayores y a sus familias, por el peligro de posibles caídas.

Colocación de accesorios: asideros, mamparas, puertas correderas, griferías electrónicas y ópticas, secamanos ópticos, dosificador de jabón electrónico, mandos de ducha electrónicos.

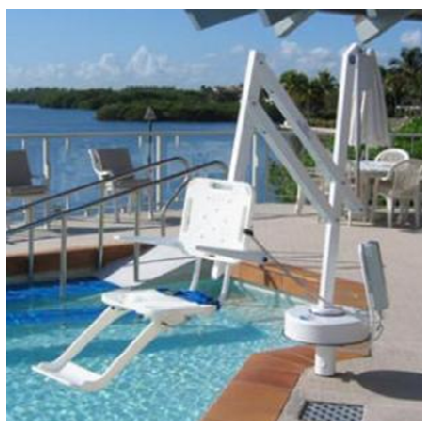
Cambio de bañera y ducha por duchas planas y antideslizantes.
Cambio de suelo.
Suelos antideslizantes.



En la cocina: Mediante la utilización de armarios de cocina regulables en altura, de electrodomésticos adaptados y de huecos accesibles y adecuados para las sillas de ruedas.

En todo el hogar: dispositivos de seguridad tales como seguros para cerrar la puertas y ventanas, alarmas para puertas y ventanas, sujetadores para armarios y cajones, detectores de gas y humo, materiales antideslizantes en pisos y escaleras, barras abatibles.

En exteriores: grúas para piscina, ascensores sube escaleras, plataformas elevadoras, saunas y jacuzzis.



ANEXO H. MUNDO ABUELO





ANEXO I. FLUJO DE CAJA

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por ventas	\$ -	\$ 251.793.787	\$ 450.294.732	\$ 630.437.580	\$ 879.268.241	\$ 1.295.723.711
Costos variables	\$ -	\$ (200.081.100)	\$ (318.477.175)	\$ (437.126.875)	\$ (617.383.215)	\$ (915.094.658)
Costos Fijos	\$ -	\$ (144.587.784)	\$ (155.605.232)	\$ (179.000.500)	\$ (200.770.384)	\$ (208.500.961)
Depreciación	\$ -	\$ (7.350.159)	\$ (7.350.159)	\$ (7.350.159)	\$ (7.290.159)	\$ (7.290.159)
Interés (crédito al 10%)	\$ -	\$ (20.259.288)	\$ (18.988.111)	\$ (17.589.816)	\$ (16.051.692)	\$ (14.359.755)
Utilidad antes de impuesto	\$ -	\$ (120.484.544)	\$ (50.125.945)	\$ (10.629.771)	\$ 37.772.792	\$ 150.478.178
Impuesto (17%)	\$ -	\$ -	\$ 8.521.411	\$ 1.807.061	\$ (6.421.375)	\$ (25.581.290)
Utilidad después de impuesto	\$ -	\$ (120.484.544)	\$ (41.604.534)	\$ (8.822.710)	\$ 31.351.417	\$ 124.896.887
Depreciación	\$ -	\$ 7.350.159	\$ 7.350.159	\$ 7.350.159	\$ 7.290.159	\$ 7.290.159
Flujo Operacional	\$ -	\$ (113.134.385)	\$ (34.254.375)	\$ (1.472.551)	\$ 38.641.576	\$ 132.187.046
Inversión Inicial	\$ (117.083.959)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Capital de trabajo	\$ (172.334.442)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Crédito Bancario	\$ 202.592.880	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Amortización	\$ -	\$ (12.711.770)	\$ (13.982.947)	\$ (15.381.242)	\$ (16.919.366)	\$ (18.611.303)
Flujo de Capitales	\$ (86.825.520)	\$ (12.711.770)	\$ (13.982.947)	\$ (15.381.242)	\$ (16.919.366)	\$ (18.611.303)
Flujo de Caja Privado	\$ (86.825.520)	\$ (125.846.156)	\$ (48.237.323)	\$ (16.853.793)	\$ 21.722.210	\$ 113.575.743

	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ingresos por ventas	\$ 1.730.788.349	\$ 2.195.583.175	\$ 2.691.687.984	\$ 3.220.757.899	\$ 3.784.526.748
Costos variables	\$ (1.233.501.339)	\$ (1.573.709.655)	\$ (1.936.878.923)	\$ (2.324.223.755)	\$ (2.737.016.546)
Costos Fijos	\$ (234.893.390)	\$ (262.923.103)	\$ (292.673.988)	\$ (324.233.862)	\$ (357.694.641)
Depreciación	\$ (7.290.159)	\$ (6.956.825)	\$ (2.671.111)	\$ (2.671.111)	\$ (2.650.000)
Interés (crédito al 10%)	\$ (12.498.625)	\$ (10.451.382)	\$ (8.199.414)	\$ (5.722.250)	\$ (2.997.369)
Utilidad antes de impuesto	\$ 242.604.836	\$ 341.542.210	\$ 451.264.548	\$ 563.906.921	\$ 684.168.192
Impuesto (17%)	\$ (41.242.822)	\$ (58.062.176)	\$ (76.714.973)	\$ (95.864.177)	\$ (116.308.593)
Utilidad después de impuesto	\$ 201.362.014	\$ 283.480.034	\$ 374.549.575	\$ 468.042.744	\$ 567.859.600
Depreciación	\$ 7.290.159	\$ 6.956.825	\$ 2.671.111	\$ 2.671.111	\$ 2.650.000
Flujo Operacional	\$ 208.652.173	\$ 290.436.860	\$ 377.220.686	\$ 470.713.855	\$ 570.509.600
Inversión Inicial	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Capital de trabajo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Crédito Bancario	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Amortización	\$ (20.472.433)	\$ (22.519.676)	\$ (24.771.644)	\$ (27.248.809)	\$ (29.973.689)
Flujo de Capitales	\$ (20.472.433)	\$ (22.519.676)	\$ (24.771.644)	\$ (27.248.809)	\$ (29.973.689)
Flujo de Caja Privado	\$ 188.179.740	\$ 267.917.183	\$ 352.449.042	\$ 443.465.047	\$ 540.535.910

ANEXO H. MARCO TEÓRICO

A continuación se presentan algunos conceptos en los que se sustentan las afirmaciones realizadas durante los capítulos que conforman el presente informe.

MICROSEGMENTACIÓN/SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

Es el acto de dividir un mercado en distintos grupos de compradores con base en sus necesidades, características o comportamiento, los cuales podrían requerir de diferentes productos o mezclas de marketing (Kotler & Armstrong, 2008).

El objetivo de segmentar a los clientes es entender mejor sus necesidades y hacerles una oferta que les brinde mayor satisfacción. Cómo hacemos nuestra segmentación, sin embargo, va a depender del tipo de acción que queramos realizar sobre nuestros clientes. Una buena segmentación debe cumplir las siguientes condiciones (Bosh & Young, 2011):

- Tamaño adecuado: se deben balancear la homogeneidad de los consumidores con el tamaño.
- Respuesta diferencial: Los segmentos deben responder de forma distinta a las variables del Marketing.
- Accesibilidad: las variables de segmentación deben permitir identificar a los clientes

Las principales variables de segmentación son las geográficas, las demográficas, las psicográficas y las conductuales. En la segmentación geográfica el mercado se divide en unidades geográficas como países, ciudades, comunas o barrios. En la segmentación demográfica el mercado se divide por edades, género, ingresos, ocupación, escolaridad, religión, raza, entre otras variables demográficas. En la segmentación psicográfica, la división se realiza en base a la case social, estilo de vida o características de la personalidad. Por último, en la conductual, el mercado se divide por usos, actitudes o respuestas hacia un producto (Kotler & Armstrong, 2008).

INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Consiste en un proceso sistemático de diseño, obtención, análisis y presentación de datos del mercado para evaluar la satisfacción y comportamiento de compra de los consumidores, estimar el potencial de mercado y participación o medir eficacia de fijación de precios y de actividades de promoción.

Los datos son obtenidos a partir de fuentes primarias y secundarias. Las fuentes secundarias corresponden a datos externos públicos como servicios de acopio de datos de fuentes gubernamentales. Las fuentes primarias incluyen enfoques tales como la observación, las encuestas y los experimentos (Kotler & Armstrong, 2008).

ANÁLISIS DEL ENTORNO (HITT, IRELAND, & HOSKISSON)

El análisis del entorno comprende analizar el entorno general, el entorno de la industria y el entorno de la competencia. El entorno general involucra los factores que afectan a todas las empresas de una determinada industria, tales como aspectos demográficos, económicos, políticos, legales, socioculturales, tecnológicos y globales. Las empresas no tienen control sobre estos factores y por lo tanto es necesario recabar información que permita comprenderlos y diseñar estrategias acordes a ellos.

El entorno de la industria influye de manera más directa en la empresa y sus acciones estratégicas. Se trata principalmente del análisis de las 5 fuerzas de Porter: el poder de los proveedores, el poder de los clientes, la amenaza de productos sustitutos, la amenaza de nuevos entrantes y la rivalidad entre los competidores.

Por último, el entorno de la competencia se basa en obtener información acerca de los objetivos futuros, estrategias actuales, supuestos y capacidades de las empresas competidoras.

ESTRATEGIA DE NEGOCIOS

Se refiere a lo que hará una empresa de manera diferente para lograr la ventaja competitiva. La estrategia de una empresa debe buscar una forma diferente de competir, brindando valor para el consumidor y permitiéndole prosperar y obtener rendimiento superiores al promedio de la industria (Porter).

Podemos definir estrategia también como lo que la empresa fórmula para describir cómo va a competir en un determinado mercado. Esto es, elegir la forma en que desempeñará las actividades primarias y de apoyo dentro de la cadena de valor, de forma que se genere un valor único (Hitt, Ireland, & Hoskisson).

La estrategia competitiva se adquiere cuando una empresa formula e implementa una estrategia que le agrega valor a sus actividades o competencias centrales y así adquirir una superioridad frente a sus competidores. Dicha ventaja competitiva se crea cuando los competidores no pueden duplicar o imitar la estrategia debido a que puede ser o muy costosa o compleja. Sin embargo mantenerla no es tarea fácil dado esta es determinada por el tiempo que se pueda demorar la competencia en adquirir las capacidades para replicar dicha ventaja.

El proceso de la administración estratégica concentra todas las acciones y decisiones requeridas para lograr la estrategia competitiva y de esta forma obtener ingresos por encima de la media del mercado. Inicialmente se debe realizar el análisis de su entorno tanto interno como externo y así determinar las capacidades, recursos y competencias centrales con los cuales cuenta la entidad.

De acuerdo con esta teoría existen en la actualidad dos modelos que se aplican para obtener una estrategia competitiva: el modelo de organización industrial y el basado en los Recursos.

■ **Modelo de Organización Industrial**

Sugiere que las variables externas son determinantes para la estrategia seleccionada. Dentro de este modelo se encuentra la teoría referente a las cinco fuerzas de Porter, la cual indica que las ganancias son una función que interactúa con los clientes, proveedores, los productos sustitutos, la competencia entre las empresas actuales y las posibles nuevas compañías. Con estas variables la estrategia competitiva se puede lograr mediante dos opciones, una que estandariza los productos e implementa la eficacia operacional al máximo en toda la cadena de producción y sus involucrados con el fin de tener los precios más bajos del mercado, de esta manera se satisface a los clientes con el precio de venta, a los proveedores permitiendo que se compren cantidades mayores de insumos a precios razonables y a la competencia al tener una estrategia del liderazgo por el menor costo, lo cual incluso complica la compra de productos sustitutos.

La segunda estrategia es la creación de productos o servicios diferenciados los cuales los clientes están dispuestos a pagar un poco más por ellos, ya sea por su mayor calidad o alguna característica que hace sea superior respecto a los demás, a esta se le llama estrategia de la diferenciación, aquí la organización se centra en un segmento o segmentos del mercado.

■ **Modelo Basado en los Recursos**

El segundo modelo sugiere que las variables internas son críticas para la creación de una estrategia. Este modelo asume que las organizaciones contienen recursos como los empleados, equipos etc. y por otra parte las capacidades las cuales son generadas por los recursos al realizar actividades o labores, convirtiéndose en las competencias centrales las cuales crean ventaja competitiva y la posibilidad de obtener ganancias por encima de la media del mercado.

MODELO DELTA DE HAX

Otras teorías se enfocan en el estado o necesidad de una organización. El Delta de HAX es uno de estos, este modelo se puede aplicar para entidades privadas o públicas y abarca tres grupos la estrategia del mejor producto, la solución total al cliente y el lock in sistémico.

La estrategia del mejor producto implica que el cliente se siente atraído por las características esenciales del producto ofrecido. Lo anterior se logra a través de los bajos costos o por la oferta de un producto diferenciado que el cliente valora y por ende está dispuesto a pagar más.

La solución total al cliente implica la relación estrecha con estos la cual se logra a través de la potenciación de las capacidades dirigidas, ofreciéndoles una solución integral a sus necesidades. Esto se logra teniendo una relación cercana con el cliente, o por la transferencia de capacidades

o conocimientos, así como por el suministro de un espectro amplio de productos y servicios que satisfagan casi todas las necesidades.

El Lock-in Sistémico es el resultado de una organización cuando alcanza un nivel dominante del mercado lo que constituye un liderazgo incontestable. Esto se logra a través del desarrollo y propiedad de los estándares de la industria, por convertirse en la interfaz entre los clientes y los proveedores y/o por convertirse en el único proveedor de las necesidades de los clientes.