



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**PLAN DE NEGOCIOS DE SERVICIOS DE ENTRETENCIÓN PARA LAS
PERSONAS DE LA TERCERA EDAD, EN LA REGIÓN METROPOLITANA**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN Y
DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

GONZALO ANDRÉS DAWSON SÁNCHEZ

**PROFESOR GUÍA:
ENRIQUE JEHOUSA JOFRÉ ROJAS**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN
ANTONIO AGUSTÍN HOLGADO SAN MARTÍN
GERARDO OCTAVIO DÍAZ RODENAS**

**SANTIAGO DE CHILE
2016**

RESUMEN

PLAN DE NEGOCIOS DE SERVICIOS DE ENTRETENCIÓN PARA LAS PERSONAS DE LA TERCERA EDAD, EN LA REGIÓN METROPOLITANA

Esta tesis presenta un plan de negocios para la creación de servicios de entretenimiento para la tercera edad de calidad, diferenciado e integrado, esto se logrará incluyendo las dos actividades más frecuentes y de mayor satisfacción para este segmento, como son los paseos por el día y la realización de talleres. Se trata de otorgar un servicio único que equilibre el aprender, hacer y estar al aire libre, el cual será dictado por especialistas de cada área y capacitados en la atención y manejo del adulto mayor.

Dentro de la metodología usada se realizó un estudio de mercado de la competencia y su entorno, desarrollando el modelo Lean Canvas para tener una carta de navegación y definir una propuesta de valor diferenciadora. Se aplicó una encuesta final al usuario para así tener una evaluación del servicio ofrecido; logrando obtener cuales son los paseos integrados de mayor interés, cual es el canal de distribución principal de estos, y cuál es la disposición a pagar.

Se determinó que la mejor forma de distribución, de servicios de entretenimiento para la tercera edad, es a través de las CCAF y las municipalidades. Como primera fase se ofrecerá a las CCAF y en forma específica, a la CCAF Los Héroes, la cual tiene una mayor participación de mercado, y una oferta reducida a sus beneficiarios.

Se privilegia las CCAF por sobre las municipalidades, ya que las primeras, están presentes en toda la región metropolitana y permitiría a futuro expandir el servicio a regiones, esto se complementa con el plan comercial, la estrategia de precio, plan de recursos humanos y plan operacional.

La inversión inicial del proyecto es relativamente baja, de \$19MM, lo que permite realizar un análisis financiero bajo dos escenarios: el primero sin financiamiento de terceros y otro con un financiamiento del 78,7%, la tasa de descuento utilizada es de un 8%, el proyecto financiado por terceros, obtuvo un VPN mayor a los \$24 MM, y una TIR del 34%, presentando una estructura financiera estable.

Al sensibilizar los flujos a un aumento de la tasa del 12% y a un incremento mayor de los precios de nuestros proveedores, no transmisible al precio final, el proyecto aún es atractivo económicamente, la evaluación se realizó a un horizonte de 5 años, esto se complementa con una estructura organizacional sencilla y de bajo costo, lo que facilita la implementación del negocio.

Con todo lo expuesto, es posible señalar que el negocio tiene un gran atractivo, y un desarrollo en el tiempo sin limitaciones, basado en que es un segmento de la población que está creciendo a tasa del 3,88% anual. La mayor expectativa de vida implica la emergencia de nuevas características en este segmento, las que tienen sus particularidades, siendo fundamental que surjan iniciativas de mercado que comprendan los intereses y nuevas necesidades de los adultos mayores. Y para satisfacer esto ha nacido, UP; "La aventura recién comienza".

DEDICATORIA

Esta tesis se la dedico a mi familia, poder llegar a culminar esta etapa de mi vida no hubiese sido posible sin su gran apoyo y comprensión.

Mi querida esposa Norma Norambuena su apoyo, tolerancia y comprensión han sido fundamental, siempre confiaste en mí y nunca dudaste que lo lograría.

Mis dos pequeños angelitos Jose Emiliano y Cristóbal, los más damnificados de este proceso, al no poder contar con su padre día a día como ustedes necesitan, son mi fuente de inspiración y motivación, sobre todo en los momentos más turbulentos, quizás ahora no entiendan estas palabras, pero cuando sean capaces, se darán cuenta de lo importante que son para mí.

Muchas gracias y los amo.

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Antecedentes generales	2
1.2 Justificación del tema	3
2. OBJETIVOS Y METODOLOGIA.....	3
2.1 Objetivos Generales.	3
2.2 Objetivos Específicos.	4
2.3 Metodología.....	4
3. ANÁLISIS DEL MERCADO.	5
3.1 Aspectos demográficos: “el envejecimiento de la población”	7
3.2 El envejecimiento y el surgimiento de necesidades para la sociedad. ..	8
3.3 Mercado Potencial.	9
3.4 El Adulto mayor como cliente.....	11
3.5 Análisis competitivo	12
4. ANÁLISIS DEL NEGOCIO.	21
4.1 Intensidad de rivalidad entre los competidores.....	21
4.2 Amenazas de nuevos participantes.	22
4.3 Amenaza de sustitución.	22
4.4 Poder de negociación de los compradores.....	22
4.5 Poder de negociación de los proveedores.	22
4.6 Análisis FODA.	23
4.7 Encuesta.	25
5. MODELO DEL NEGOCIO.....	27
5.1 Modelo LEAN CANVAS.....	27
5.2 Descripción del servicio.....	30
6. PLAN COMERCIAL.....	30
6.1 Segmento objetivo.	30
6.2 Propuesta de valor.	31
6.3 Descripción del servicio (Producto).	31

6.4 Canal de distribución.	33
6.5 Precio.	35
6.6 Plan comunicacional.	35
7. PLAN OPERACIONAL.....	37
7.1 Modelo operacional general.	37
7.1 Contrato con proveedores.	38
7.2 Inscripción en la actividad.	39
7.3 Estructura de la actividad.	39
7.4 Instalaciones para la operación.	41
7.5 Implementación y puesta en marcha.	41
8. PLAN DE RECURSOS HUMANOS.	42
8.1 Descripción de cargos.	42
9. PLAN FINANCIERO.	44
9.1 Ingresos estimados.	44
9.2 Costos fijos y variables.	45
9.3 Capital de trabajo.....	47
9.4 Inversión inicial.....	48
9.5 Flujo neto.....	48
9.6 Punto de equilibrio del proyecto (PE).	49
9.7 Indicadores.	50
9.8 Análisis de sensibilidad.	51
10. CONCLUSIONES	53
12. BIBLIOGRAFÍA	55
13. ANEXOS.	56

1. INTRODUCCIÓN.

Todos los estudios y análisis estadísticos de los últimos años señalan que Chile es un país envejecido. El Censo 2012 muestra que el 14,4% de la población chilena es mayor de 60 años [Referencia (1)] y que ese porcentaje irá creciendo sostenidamente en los años venideros, para este 2016, los adultos mayores ya han alcanzado el 20,3% del total de población, alrededor de 2.712.000 de personas.

Este nuevo escenario demográfico plantea desafíos al país y por supuesto al mercado, ya que este nuevo grupo etario, es un nicho de negocios, en tanto aparecen necesidades de consumo crecientes y específicas. Ya estos últimos años hemos podido observar el surgimiento de empresas especializadas, con ofertas de productos alimenticias, de higiene y tecnológicos.

Por otro lado, tenemos la creación de viviendas especiales para las personas de la tercera edad, las cuales ofrecen atención personalizada en salud, recreación y cuidados. Otra oferta interesante, que va en alza son las agencias de viajes con programas especiales de turismo y recreación, apoyados por el programa de SERNATUR, [Referencia (2)]

No obstante, las empresas y organizaciones “especializadas”, aún no han sido capaces de identificar las reales necesidades de este grupo etario, así como tampoco, el potencial económico de estas, lo que les permitiría generar una mejor oferta de productos y servicios enfocados a este segmento.

Considerando la rapidez en la que el país está envejeciendo, se hace necesario que el mercado reaccione, identificando las necesidades de este segmento de forma adecuada. Para poder hacernos cargo de esto, no solo es necesario saber que ofrecer, si no también, conocer las diferencias o sub segmentos que hay dentro de la tercera edad; las necesidades de las personas de entre 60 y 65 años, son muy distintas a las necesidades de los mayores de 80, y de las que están en los 70. [Referencia (3)]. Por otro lado, debemos considerar la edad de jubilación que es a los 60 años en el caso de las mujeres y de los 65 años en los hombres.

Actualmente, las personas mayores son más saludables, viven más, se mantienen activos y participativos, disponen de más tiempo libre y comienzan a tener un importante rol como consumidores de bienes y servicios. Pero, ¿Es el mercado capaz de satisfacer las múltiples necesidades de un segmento que va en aumento?

1.1 Antecedentes generales

El envejecimiento de la población es una tendencia mundial y tiene repercusiones importantes y de vastos alcances en la sociedad, actualmente una de nueve personas tiene más de 60 años y las proyecciones indican que una de cinco personas tendrá más de 60 años el 2050. [Referencia (4)]

El aumento de la longevidad, está asociada a las mejoras a nivel de la nutrición, salud, educación, y el bienestar económico.

El envejecimiento de la población plantea desafíos económicos, sociales, políticos y culturales.

La Organización Mundial de la Salud (OMS) sitúa la edad de 60 años para delimitar la vejez; sin embargo, se torna en extremo difícil definir a qué se le llama viejo, ya que no hay una relación entre la edad biológica y la cronológica.

Chile no es ajeno a esta realidad, el Censo 2012 señala un aumento de las personas mayores de 60 años, lo que va asociado con una disminución de los menores de 15 años, que de un 30% en 1992, paso a un 21,5% en 2012, del total de la población.

Grafico 1:

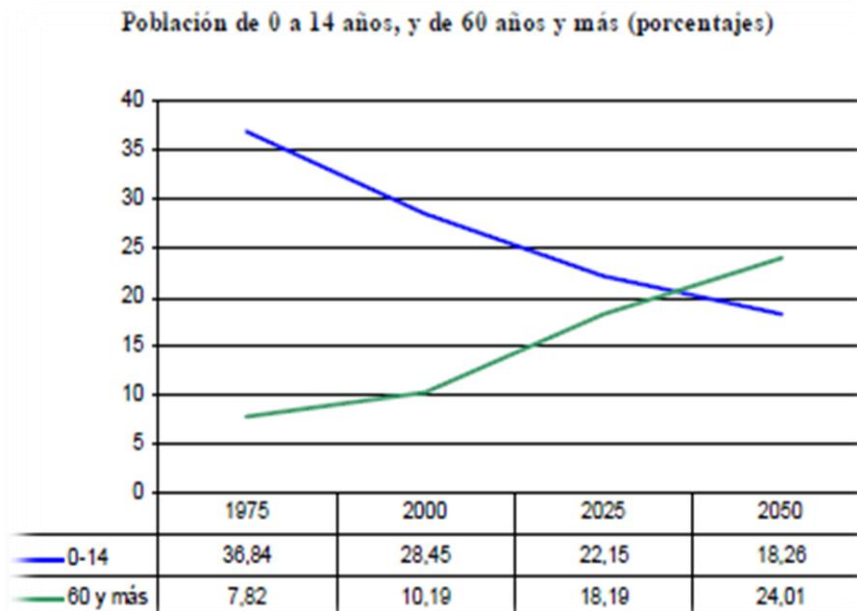


Tabla de elaboración propia con datos del CENSO 2012.

El envejecimiento de la población se manifiesta por el incremento del porcentaje de las personas mayores sobre el total de la población, en el 2015 el 20,3% del total de la población de Chile ya tiene más de 60 años, (2.712.000. app. Personas).

1.2 Justificación del tema

Este nuevo escenario demográfico plantea desafíos al mercado, ya que este grupo etario es un importante nicho para ofrecer bienes y servicios especializados para ellos.

Cuando se piensa en la tercera edad como consumidor, se suele creer que no es lo suficientemente activa para constituir un mercado rentable, no obstante, esto está muy lejano de la realidad.

El adulto mayor, es un segmento muy atractivo para la generación de negocios, en primer lugar, porque es el segmento que más está creciendo, tiene un nivel de endeudamiento menor al promedio del país, según el SENAMA¹, “el 33% de las personas mayores dice mantener una deuda con bancos y/o casas comerciales”, además según la publicación de Ser Mayor (revista del SENAMA dirigida al adulto mayor), actualmente en Chile las personas mayores de 50 años poseen el 73% de la totalidad de activos financieros.

El adulto mayor se ve enfrentado a un panorama bastante complejo una vez que empieza a deshacerse de los compromisos propios de la adultez, (Crianza, trabajo, educación, etc.).

La resolución de esta encrucijada se resuelve generalmente tomando uno de los siguientes caminos:

- El deterioro, que se caracteriza por el agotamiento de sus capacidades, tanto funcionales como mentales, se entregan a la pasividad en vez de orientarse al goce personal.
- Y por otro lado tenemos un renacer de las capacidades funcionales, dándole un nuevo sentido a la vida, con una disposición a esta orientada al goce.

Lo que se busca es explotar el tesoro de la madurez, con un adulto mayor activo, sano y con la tranquilidad de la tarea cumplida, al cual se le entreguen instancias de desarrollo, aprendizaje y goce personal, que le permita disfrutar de la etapa de vida en la que se encuentra.

2. OBJETIVOS Y METODOLOGIA.

2.1 Objetivos Generales.

Elaborar un plan de negocios de servicios de entretenimiento para las personas de la tercera edad, en Santiago.

¹ SENAMA: Servicio Nacional del Adulto Mayor.

2.2 Objetivos Específicos.

- ✓ Realizar un análisis del mercado objetivo, determinado sus principales características, tamaño, proyecciones de crecimiento.
- ✓ Ejecución de un estudio de mercado para servicios de entretenimiento para la tercera edad.
- ✓ Confeccionar el modelo de negocios a través del método Lean Canvas.
- ✓ Estudiar la industria con apoyo de las cinco fuerzas de Porter y análisis FODA.
- ✓ Confeccionar la estrategia comercial para los Servicios de entretenimiento para la tercera edad.
- ✓ Confeccionar los planes funcionales operacionales, RRHH, comerciales y financiero.
- ✓ Realizar un análisis de sensibilidad.

2.3 Metodología.

Para la elaboración del plan de negocios, se realizará un modelo estructurado en procesos básicos y fundamentales, el cual se inicia con la justificación del proyecto, fundamentando como nace nuestra idea de negocio para esta tesis, que es ofrecer servicios de entretenimiento para la 3° edad, expresando objetivos deseados y soñados, para darle forma a nuestro modelo de negocio, apoyados con la herramienta Lean Canvas.

La tesis no incluirá la implementación del servicio ni análisis futuros, solo se considera la propuesta de negocio inicial.

El plan de negocios que se planteará considera la implementación de la empresa, definiendo un modelo básico y estructurado. Desarrollando sus diferentes etapas y estrategias asociadas.

En relación al análisis del mercado y del cliente, nos apoyaremos en estudios públicos realizados en los últimos años, como son el CENSO del 2012, para ver las proyecciones del segmento, y encuestas de GFK Adimark del 2014 y 2015, las cuales nos ayudarán a modelar al cliente y sus necesidades.

Para dar paso a la determinación del mercado potencial y del público objetivo, se realizará la elaboración de la matriz FODA con la que podemos fundamentar nuestra propuesta de valor.

Definiremos la estrategia genérica, para después dar paso a las estrategias de acción, principalmente de marketing.

Los principales puntos serán:

- ❖ Modelo Lean Canvas.

Herramienta fundamental para el apoyo de la elaboración de planes de negocios, la cual será la piedra angular para el desarrollo de la tesis.

❖ Análisis del mercado y de la competencia.

Para desarrollar este punto nos apoyaremos en encuestas y estudios públicos ya mencionados, información de sitios públicos de la competencia, entre otros. Con la información obtenida podremos aplicar el modelo de las cinco fuerzas de Porter, estimar la demanda y modelar a nuestro cliente.

❖ Plan comercial.

Desarrollaremos el marketing mix, (precio, plaza, promoción, producto), con la finalidad de definir el mejor modelo de distribución y comercialización del servicio.

❖ Plan financiero.

Se determinará la inversión y los costos asociados para la implementación y puesta en marcha de una empresa para servicios de entretenimiento, cuyo tamaño estar alineado con los objetivos y posicionamiento definidos en el plan comercial. Esto será el input para la estimación de los flujos de caja en base a las diferentes variables del mercado y del sector específico.

Realizaremos un análisis de fuentes de financiamiento y su relevancia en la rentabilidad del negocio.

Para finalizar con una evaluación económica y financiera en base a la metodología del VAN.

3. ANÁLISIS DEL MERCADO.

Como hemos dejado de manifiesto nuestro mercado es la población mayor de 60 años, la cual está en crecimiento, despertando diferentes demandas.

Para el presente estudio solo consideraremos a los hombres y mujeres que ya estén jubilados, (mujeres mayores de 60 años y hombres mayores de 65 años.), este grupo tiene la libertad y tiempo disponible al ya haber dejado el mundo laboral, poseen una mayor disponibilidad al goce personal. Quienes presentan una tasa de crecimiento promedio de un 3,88% entre el 2011 al 2020.

En la siguiente tabla se muestra la evolución de las personas con edad de jubilarse por sexo y su tasa de crecimiento anual².

² Tasa se obtuvo aplicando la siguiente fórmula de crecimiento $(P = [(f/s)^{(1/y)}] - 1)$, periodo 2011 - 2020

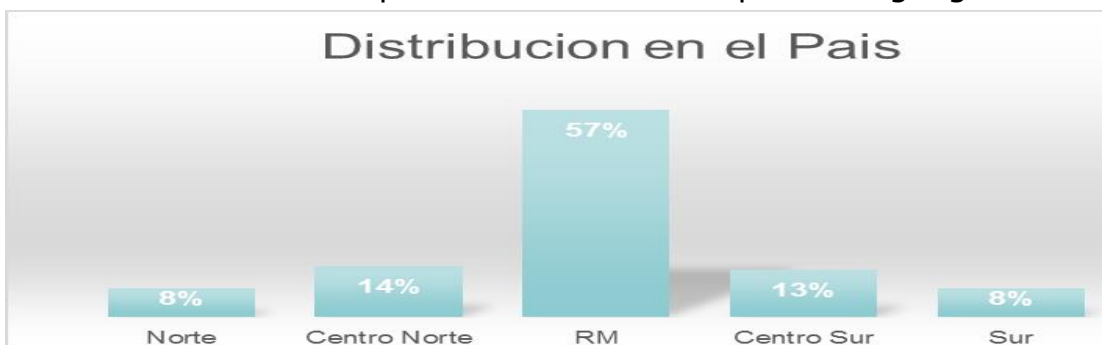
Tabla 1:

Años	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Hombres mayores de 65 a.	623985	650320	677310	705400	734647	765314	797819	832345	868772	907016
Mujeres mayores de 60a.	853478	884272	915561	948129	981806	1016696	1053175	1091513	1131722	1173793
Total	1477463	1534592	1592871	1653529	1716453	1782010	1850994	1923858	2000494	2080809
Tasa de crecimiento		3,87	3,80	3,81	3,81	3,82	3,87	3,94	3,98	4,01

Fuente: Elaboración propia, en base a datos de INE, Censo 2012.

La población de la 3° edad está fuertemente concentrada en la región metropolitana, más del 50% de los A.M. viven en la R.M., el resto del segmento está dividido en forma pareja en el resto del país. [Referencia (6)].

Gráfico 2: Distribución porcentual de los A.M por zona geográfica.



Fuente: Elaboración propia, en base a datos de Adimark

Además, el grupo etario de la tercera edad está fuertemente concentrado en el GSE D, el cual lo integran sobre el 51% de los mayores de 60 años. Lo cual marca una diferencia en la realidad país, en la cual el estrato más bajo corresponde a un 37%. [Referencia (6)].

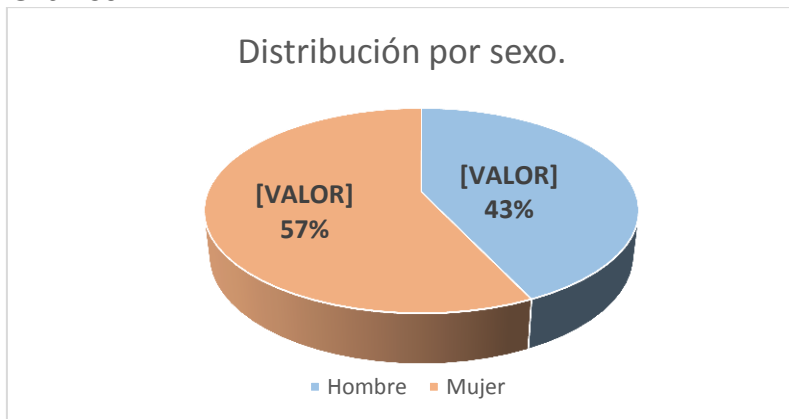
Gráfico 3: Distribución porcentual de los A.M por GSE.



Fuente: Elaboración propia, en base a datos de Adimark.

Cabe destacar que este segmento está integrado mayoritariamente por mujeres, las que tienen una esperanza de vida mayor y se jubilan cinco años antes que los hombres.

Grafico 4:



Fuente: Elaboración propia, en base a datos de INE, Censo 2012.

3.1 Aspectos demográficos: “el envejecimiento de la población”

Chile está viviendo un proceso de transición demográfica³, al 2015 existen 2.6 millones de personas mayores de 60 años, y para el 2020 se espera que supere los 3.2 millones, solo este segmento desde el 2002 ha crecido un 58,82%.

Otro aspecto a considerar es el aumento de la esperanza de vida; las políticas de salud, nutrición, y desarrollo del país con la entrega de servicios básicos como es el agua potable, ha llevado a un aumento de 27,4 años, en el año 1950 la esperanza de vida era de 54,8 años, actualmente es de 82,2 años, según los datos entregados por el MINSAL⁴, [Referencia (7)].

Tabla 2: Evolución de la esperanza de vida de la población.

Esperanza de Vida al Nacer (años)	2002	2005	2010	2012	2015	2020
Ambos sexos	77,11	77,51	77,99	78,65	79,05	79,73
Hombres	74,07	74,65	75,23	76,13	76,52	77,38
Mujeres	80,28	80,53	80,85	81,27	81,69	82,18

Fuente: proyecciones-de-poblacion-2014 INE

Otro aumento importante que tenemos a nivel país, es el del IAM⁵ (índice de adulto mayor), actualmente es de 73,09 y para el 2020 se espera que sea 87,84. [Referencia (8)].

³ 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.

⁴ MINSAL: Ministerio de Salud.

⁵ Es una medida demográfica del envejecimiento y representa el número de adultos mayores (60 años o más) por cada cien niños (0-14 años).

Tabla 3: Evolución del IAM.

ESTRUCTURA DE LA POBLACIÓN	Año					
	2002	2005	2010	2012	2015	2020
Índice de Adultos Mayores (pcm15)	40,94	47,40	59,73	64,90	73,09	87,84

Fuente: proyecciones-de-poblacion-2014 INE.

A lo expuesto se suma una disminución de la tasa de fecundidad del país. Al revisar los números de estos últimos 10 años, la disminución es casi mínima, pero si esta comparación la realizamos con los índices de hace 50 años atrás, en 1960 era de 5,58. Ha experimentado una disminución de 3,76. Teniendo una tasa actual de 1,82.

“La masificación de la anticoncepción para todos los estratos, gracias al sistema de salud, y hasta un incentivo tributario (las casas DFL2, de dos a tres dormitorios) contribuyeron a reducir el tamaño de la familia” Ricardo Pommer, especialista en fertilidad y secretario de la Sociedad Chilena de Obstetricia y Ginecología (Sochog). [Referencia 9].

Tabla 4: Disminución de la tasa de fecundidad.

FECUNDIDAD	2002	2005	2010	2012	2015	2020
Tasa Global de Fecundidad (hpm)	1,96	1,84	1,89	1,80	1,82	1,76

Fuente: proyecciones-de-poblacion-2014 INE

3.2 El envejecimiento y el surgimiento de necesidades para la sociedad.

Independientemente si las cifras proyectadas por INE se cumplen o no, estas instalan una serie de desafíos para los próximos años, tanto para el estado como para la sociedad en su conjunto. El envejecimiento de la población es una de las tendencias más significativas del siglo, tiene repercusiones importantes y de vastos alcances a nivel global. Para el 2020 se estima que más de 1000 MM de personas tengan 60 años o más, y para el 2050, serán más de 1900 MM, a nivel mundial. [Referencia (10)].

En Chile hay una serie de leyes y disposiciones vigentes las cuales le otorgan derechos y beneficios a los adultos mayores, [Referencia (11)]. Estas nacen como respuesta a una realidad y necesidad del país, como fue la creación y promulgación de la Ley N°19.828, el 17 de septiembre de 2002. Comenzando su aplicación en enero de 2003.

Su principal objetivo es contribuir a mejorar la calidad de vida de las personas mayores del país.

Las necesidades del adulto mayor están fuertemente ligadas a sus problemas de salud y al mejoramiento de sus pensiones, si revisamos las últimas iniciativas del estado encontramos lo siguiente:

- Eliminación del 7%, cotización para FONASA⁶
- Construcción e implementación de ELEAM, (Establecimientos de larga estadía para adultos mayores).
- Programa vacaciones para la tercera edad del SERNATUR.

"Poseen un alto poder adquisitivo, tienen menos responsabilidades económicas -son propietarios, por lo general no tienen deudas, no pagan colegio, entre otros- y, además, gozan de mucho tiempo libre que buscan ocupar en esparcimiento y recreación. Aunque el gasto en medicamentos supera al de personas más jóvenes, muchas veces se compensa con la ausencia de otros pagos." [Referencia (12)].

"Millones de personas, nacidas justo después de la Segunda Guerra Mundial (la llamada generación del "baby boom") y que en la actualidad están pasando a ser sexagenarias, cuentan con una expectativa de vida mayor y más activa que las generaciones precedentes. Su número aumenta día a día en los países desarrollados y, con él, su importancia como integrantes de un mercado potencial.

Esta generación ha empezado a reinventar sus vidas: encuentran nuevos trabajos, nuevos lugares a donde viajar, nuevas maneras de pasar su tiempo de ocio, nuevas modas, nuevos modelos de ahorro o cualquier otra actividad que les permita preservar la vitalidad mientras envejecen." [Referencia (13)].

El mercado ya está tomando en cuenta estas señales, y es posible apreciar cada vez un número mayor de productos y servicios enfocados en la tercera edad tales como:

- Productos alimenticios.
- Productos para la vida cotidiana, como celulares con botones grandes.
- Residencias Premium para su estadía.
- Planes de fidelización en variadas empresas (farmacias u otros).

Sin embargo, aún tenemos una gran cantidad de demandas insatisfechas. El gran desafío es detectarlas y entregar una atractiva y adecuada oferta, acorde a sus necesidades y capacidades.

3.3 Mercado Potencial.

Para determinar el mercado potencial, como ya hemos manifestado solo consideraremos a las personas de este segmento que ya estén pensionadas, (Hombres mayores de 65 años y mujeres mayores de 60 años.).

⁶ FONASA: Fondo Nacional de Salud.

Según el último CENSO y sus proyecciones de crecimiento de la población, para el 2016, el país tendrá 1.850.994 personas sobre el rango de edad estipulado, de las cuales el 57% viven en la región metropolitana, lo que equivale a 1.055.067 personas. Este sería nuestro mercado potencial en términos de cantidad de personas.

Según datos de la encuesta CASEN del 2013, el ingreso de los mayores está constituido de la siguiente forma, [Referencia (14), Anexo A]:

- 43,2% por trabajo.
- 47,9% por pensión y/o jubilación.
- 8,9% por subsidios monetarios.

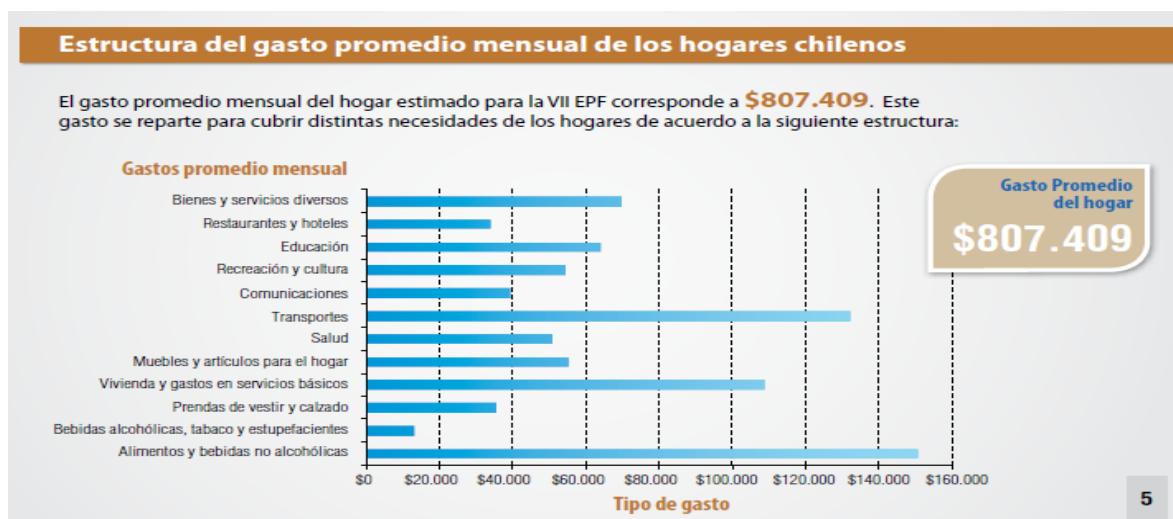
Y los ingresos provenientes de jubilación y/o pensiones están distribuidos de la siguiente forma, [Referencia (14), Anexo B]:

- 56,5% corresponde a una jubilación.
- 25,8% a una pensión dada por el estado,
- 17,7% ninguno.

Por último, el ingreso promedio de los diferentes quintiles en relación a la jubilación o pensión alcanza a los \$201.221. [Referencia (14), Anexo C]

Si solo consideramos el ingreso por la pensión y/o jubilación, el mercado potencial en términos monetarios es de \$212.302 MM

Existen varios estudios en el cual determinan que porcentaje de los ingresos de los chilenos son destinados a la entretención, Casen, Sernatur, encuestas de Adimark, para el presente análisis usaremos la VII EPF ⁷ del 2012.



⁷ VII EPF; Séptima encuesta de presupuesto familiar del INE, realizada el 2012.

El gasto promedio de los hogares chilenos es de \$807.409, incluyendo servicios básicos, transporte, salud, etc.

En relación a la entretención son dos los conceptos relacionados.

- Recreación y Cultura \$55.000
- Restaurantes y Hoteles \$35.000
- Total \$90.000

Lo que representa un 11.14% del gasto de entretención, del total de ingresos.

Al considerar la variable del gasto en entretención, el mercado potencial en términos monetarios será de a lo menos \$23.650 millones.

3.4 El Adulto mayor como cliente.

El adulto mayor, es un segmento muy distinto a los tradicionales, con necesidades y motivaciones específicas a su etapa de vida.

La participación de los mayores de 65 años dentro de la sociedad es más activa que en décadas pasadas, además, debemos considerar que psicológicamente están en una etapa de cambios, en la cual necesitan poder mantenerse activos y que su vida tenga un sentido, en relación a esto existen dos metáforas del adulto mayor que están muy marcadas.

- El Ocaso.
- La vuelta a la niñez.

El ocaso, está fuertemente relacionado a un estado anímico en el cual se aferran a los recuerdos, siente que el final de su vida está cerca. Por el contrario, la vuelta a la niñez, está relacionada con una actitud activa y abierta hacia nuevas experiencias.

Esta es la etapa que debemos fortalecer, y es la que entrega más oportunidades para el mercado. La aspiración de un estilo de vida activo y placentero, alejado de la monotonía y de la resignación, es la pauta predominante. Esto a su vez mezclado con una satisfacción de la tarea ya realizada: educación y crianza de los hijos, trabajo, vivienda, etc.).

En relación a su estado anímico, intereses y utilización del tiempo libre, nos apoyaremos en dos encuestas realizadas el 2014 y 2015, respectivamente, por GFK Adimark.

- ✓ Radiografía del nuevo adulto mayor, vivir hasta los 100. [Referencia (6)]
- ✓ Adultos mayores en Chile, ojos puestos en el futuro. [Referencia (15)]

De acuerdo a lo planteado por estas encuestas; la mayoría de los adultos mayores declara ser feliz, tanto con lo que tienen y con su apariencia física son muy optimistas en el futuro, están satisfechos con su situación financiera, se sienten libres para tomar decisiones y están satisfechos con la disponibilidad y usos de sus tiempos libres.

Además, les gusta estar en comunidad y sociabilizar, de preferencia actividades al aire libre. El acceso y uso de la tecnología es prácticamente el mismo nivel que el resto de la población, y el uso de las redes sociales va en aumento.

Dentro de sus intereses destacan; los arreglos a sus hogares, jardinería, caminar, cocinar, leer, entre otras.

En cuanto a sus tiempos libres, tenemos algunas barreras que vencer ya que se destaca el ver televisión y escuchar radio, lo que podría constituir una amenaza para nuestro servicio, no obstante, dentro de este mismo punto, destaca el salir a caminar y cocinar como hobby.

Otro elemento importante a enfatizar, es que tienen capacidad de ahorro, dentro de sus principales usos está el viajar o "darse un gusto".

3.5 Análisis competitivo

Debemos destacar que existe una fuerte oferta de vacaciones para la tercera edad, estas consideran viajes de a lo menos de 3 noches, impulsada por SERNATUR, este modelo no está incluido dentro de nuestra oferta, es por eso que no será considerado dentro de los competidores.

Hoy en día el servicio que se entregara no existe en el mercado en forma integrada, es ofrecido solo en forma separada. En relación con esto, tenemos a algunas empresas turísticas que ofrecen paseos por el día, para poder contratarlos el adulto mayor debe pertenecer a un grupo, ya que el servicio no se ofrece a menos de 20 personas, la oferta es siempre la misma solo cambia el destino, los cuales principalmente son a zonas turísticas de la 5° y 6° región.

En general, la oferta incluye traslado en modernos buses de turismo full equipo, seguro de transporte, guías turísticos, alimentación y city Tour.

Algunas agencias que ofrecen este servicio son:

- www.nattour.cl
- www.mardelsurturismo.cl
- www.explorerturismo.cl
- www.tourchile.cl

El precio de cada paseo por el día va a depender del lugar, pero estos van desde los \$20.000 a los \$35.000 por persona.

Además, está la oferta de centros recreacionales o turísticos los cuales arman paquetes, pero no consideran el traslado, el cual lo debe organizar cada grupo de adulto mayor en forma separada. Los precios oscilan entre los \$10.000 a los \$41.000 por persona.

Algunos centros recreacionales:

- www.rosaagustina.cl
- www.llanoreal.cl
- www.hosteriaairpuro.cl

Por último, existe una oferta de tour en Santiago, estos están enfocados a los extranjeros y sus tarifas están en dólares, los que solo muestran los sectores históricos patrimoniales. Sus valores van entre los 17 a 33 dólares por persona.

Algunas agencias que ofrecen el servicio:

- www.rutaschile.com
- www.turistik.cl
- www.goturistik.com
- www.santiagotours.org

La oferta de servicios y actividades de entretenimiento para la tercera edad está dada principalmente por dos instituciones, las municipalidades y las CCAF⁸, las cuales ofrecen paseos y viajes, talleres y actividades de entretenimiento. La gran diferencia con las ya mencionadas anteriormente, es que estas instituciones tienen un enfoque social, por lo cual no buscan generar rentabilidad con estos servicios.

Las CCAF.

La industria de las CCAF está conformada por 5 actores, los cuales tienen participaciones muy disímiles entre ellas, solo considerando la participación de los pensionados por cada CCAF, el cual se detalla en la tabla 5, el modelo consiste principalmente en repartir los beneficios obtenidos en sus afiliados, es por eso que muchas de sus actividades están subvencionadas, permitiendo el acceso a todos los afiliados, ya que el valor de cada actividad es bajo y en algunos casos gratuita. Permite disfrutar de estas a los GSE más bajos como el C3 y D.

⁸ Caja de compensación y asignación familiar.

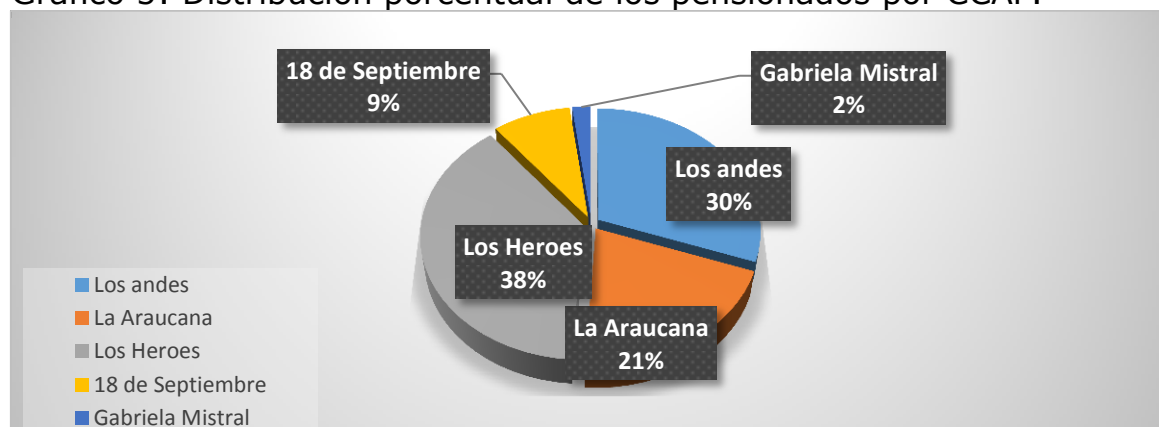
Tabla 5: Participación de las CCAF, por cantidad de pensionados

CCAF	2013	2014	2015
Los andes	433420	438902	445786
La Araucana	286220	302438	300127
Los Héroes	511902	535028	562050
18 de septiembre	146926	134023	124868
Gabriela Mistral	43028	32487	29623
Total	1421496	1442878	1462454

Datos a diciembre de cada año/ Fuente: Reporte SUSESO.

El segmento de pensionados como se denomina a la tercera edad en las CCAF, está concentrado en dos CCAF, Los Héroes y Los Andes, las cuales tienen más del 60% del mercado y si sumamos a la Araucana tenemos el 90%.

Grafico 5: Distribución porcentual de los pensionados por CCAF.



Fuente: elaboración Propia con datos de Tabla 5.

La oferta dentro de las CCAF es más menos homogénea, para el presente análisis se consideran solo las dos principales; CCAF Los Héroes y CCAF Los Andes.



La oferta de servicios de entretenimiento para los pensionados de la CCAF Los Andes, está constituida por:

Cursos y talleres.

No existe una mayor diferencia de los ofrecidos por las municipalidades, los agrupan en 3 áreas de interés.

- ✓ Desarrollo Cognitivo.
- ✓ Actividad Física.
- ✓ Manualidades.

El valor de los cursos va desde los \$2.400 a los \$5.000, mensuales.

Clubes de pertenecía.

Estos nacieron en respuesta a los cursos de mayor demanda, entregando una continuidad a estos, llevan los cursos a un siguiente nivel, con charlas de especialista, seminarios, presentaciones en concursos y ferias. Los clubes ofrecidos son:

- ✓ Gourmet.
- ✓ Artes y Letras.
- ✓ Juego Social.
- ✓ Reinas por una causa.

Viajes y paseos.

La oferta de viajes es tanto a nivel nacional como internacional, en los viajes nacionales buscan potenciar sus centros recreacionales y vacacionales.

En relación a los paseos por el día, tiene un valor para los pensionados desde \$10.000. Los cuales invitan a conocer y realizar actividades al aire libre, hacia la 5° y 6° región.

Actividades deportivas y culturales.

Está compuesta por corridas familiares y ciclos de conciertos en el municipal.

Dentro de las ventajas principales que tiene esta CCAF sobre las demás, es su capacidad instalada para acoger a la tercera edad con su gran centro de actividades ubicado en pleno centro de Santiago.



La oferta de servicios destinados a la entretención para los pensionados de la CCAF Los Héroes, está constituida por:

Cursos y talleres.

Los héroes ofrecen talleres directamente en alguna de sus sucursales, los cuales están enfocados en temas diversos como endeudamiento responsable,

baile entretenido, literatura, charlas psicológicas, entre otros. Estos son dictados en forma gratuita para los pensionados con cupos limitados de 15 a 20 personas, los cuales van rotando dentro de las sucursales más grandes de la CCAF, los talleres se desarrollan en 4 ámbitos específicos:

- ✓ Salud, Talleres de nutrición.
- ✓ Bienestar físico, Talleres de baile.
- ✓ Bienestar mental, Talleres de memoria.
- ✓ Bienestar Social, Talleres de manualidades o teatro.

Viajes y paseos.

Los tres destinos habituales son; Viña del mar, Olmue y los centros recreacionales de la CCAF. Con un valor desde los \$12.000.

Tardes entretenidas.

Estas actividades consisten en show bailables o musicales, los cuales se complementan con concursos, bingos, karaoke, entre otras actividades. Sin costo para el pensionado.

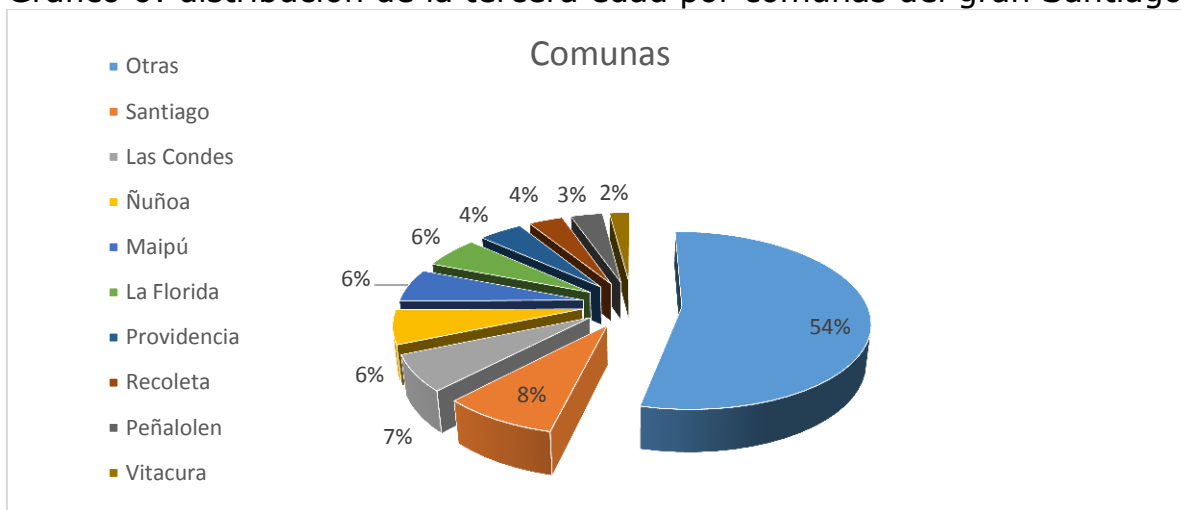
Municipalidades.

La región metropolitana está constituida por 52 comunas, de las cuales 32 corresponden a la provincia de Santiago, la que concentra más del 77% de la población de la región. Dentro de estas comunas, en 8 de ellas se concentra el 44% de los adultos mayores, tal como se detalla en el grafico 7.

Al igual que las CCAF las municipalidades no buscan obtener beneficios a través de la oferta de actividades para las personas de la tercera edad que residen en dichas comunas.

Para analizar la oferta de las comunas tomaremos 3 como referencia, estas fueron seleccionadas, por el % de adultos mayores que viven en ella y además porque son las comunas que generalmente figuran en los medios de comunicación con una oferta más desarrollada para la tercera edad. Estas son Las Condes, Providencia y Vitacura.

Grafico 6: distribución de la tercera edad por comunas del gran Santiago.



Fuente: gráfico de elaboración propia, INE; proyecciones de la población 2014

La oferta para los adultos mayores entregada por las municipalidades presenta una gran limitante, el adulto mayor debe vivir en la comuna y estar inscrito en el programa de beneficios o tener la tarjeta de vecino que lo acredite como miembro de esta.



Las Condes tiene 283.417 habitantes, el 64% pertenecen al GSE ABC1, y 7% del total de la población es un adulto mayor, [Referencia (1)], es por eso que cuentan con un departamento dedicado a los adultos mayores, el que está encargado del desarrollo de las distintas actividades y servicios de entretención. De los cuales destacan los siguientes programas:

Centro de día del adulto mayor.

El Centro de Día del Adulto Mayor ofrece una atención especializada e integral en régimen diurno y tiene como objetivo promover la autonomía del adulto mayor, la permanencia en su entorno habitual y el mejoramiento de su calidad de vida y su familia, mezcla juegos de salón, espacios para charlas y conversaciones de diferentes temas y actividades artísticas.

Con un valor de \$5000 diarios más \$2000 por el almuerzo.

Círculos de encuentro.

El Centro de Día del Adulto Mayor ofrece una atención especializada e integral en régimen diurno y tiene como objetivo promover la autonomía del

adulto mayor, la permanencia en su entorno habitual y el mejoramiento de su calidad de vida y su familia. En las dependencias de los tres centros que posee la comuna, se desarrollan los diferentes talleres que ofrecen. El valor asociado del taller es de \$5000.

Talleres.

Los talleres ofrecidos por la Municipalidad de las Condes, se desarrollan en 4 distintas áreas:

- ✓ Área del desarrollo personal.
- ✓ Área del conocimiento.
- ✓ Área artística.
- ✓ Área de la actividad física.

El valor de los talleres va desde los \$5000 a los \$12000, mensuales.

Turismo.

Las Condes ofrece anualmente viajes fuera y dentro de Chile, además de tours comunales.

Dentro de los tours comunales, los cuales son sin costo, tienen la siguiente oferta: circuito monumentos nacionales en la comuna, circuito científico comunal, circuito trekking pre - cordillerano.

Dentro de los paseos que realizan fuera de Santiago, destaca la siguiente oferta: Ruta del vino, Ruta del queso, Buin, Paine y Melipilla.

Agenda y Actividades.

En la cual ofrecen una variada gama de actividades agrupadas en: caminatas por los parques de la comuna, ciclos de videos y teatro, charlas de actualidad, actividades generales como desayunos, premiaciones de talleres, entre otras.



Providencia tiene una población de 147.533 habitantes de los cuales el 69% pertenece al GSE ABC1, y un 4% son adultos mayores, [Referencia (1)], este municipio entrega los beneficios a sus vecinos mayores de 60 años, a través del concepto, vecino mayor.

En relación a la oferta de servicios de entretenimiento, vecino mayor ofrece:

Talleres.

- ✓ Área del desarrollo personal

- ✓ Área del conocimiento.
- ✓ Área artística
- ✓ Área de la actividad física.

Con un valor mensual que va desde los \$5000. Mensuales.

Turismo.

Providencia tiene una oferta de paseos por el día la cual en la actualidad está conformada por dos paseos, uno a Rapel, con un valor de \$14.500 y el otro a Alto Jahuel, Viña santa Rita, con un valor de \$15.000

Actividades.

Una oferta variada a lo largo del año, conformada por bingos, conciertos, ciclos de cine y celebraciones de días especiales.



Vitacura tiene una población de 88.323 habitantes de los cuales el 79% pertenece al GSE ABC1, y un 2% son adultos mayores, [Referencia (1)], ellos han desarrollado un concepto para el adulto mayor, bajo el nombre de "Vitamayor, lugar de encuentro para los vecinos mayores de 60 años".

La oferta de Vitacura es muy similar a la entregada por la comuna de Las Condes, aunque con matices que la diferencian, principalmente estar enfocada en un segmento de mayor, requisitos básicos para acceder a los beneficios, ser mayor de 60 años, vivir en la comuna, y tener una salud compatible con las actividades.

La oferta de Vitacura está elaborada para un segmento más alto, en concordancia a la % de la población que pertenecen al GSE ABC1, en la cual se aprecian concursos literarios o de pintura con jurados internacionales, seminarios y charlas dictados por connotados especialistas, como Pilar Sordo o Sergio Melnick.

Ofrecen un servicio de extensión el cual está conformado por:

Viajes y paseos.

Con una oferta de paseos por el día dentro y fuera de Santiago, los cuales tiene un valor promedio de \$26.000. Esta oferta se complementa con viajes internacionales.

Actividades.

La oferta está conformada por happy hours bailables, ciclos de ópera, charlas y seminarios, cine más tertulia o cine más cabritas, entre otras.

Talleres.

Los cual se dividen en tres grandes grupos:

- ✓ Actividad física.
- ✓ Expresiones artísticas.
- ✓ Computación e internet.

Con un valor promedio de \$7500, por mes.

Además, las municipalidades ofrecen otra modalidad de paseo por el día, la cual consiste en solo disponer el bus de ida y retorno por un valor promedio de \$5.000 por persona, los demás gastos asociados, como la alimentación o actividades a realizar son del costo y responsabilidad del pasajero.

Los valores asociados a las actividades las podemos visualizar de forma gráfica en la siguiente tabla:

Tabla 6, Cuadro comparativo de los valores de los servicios ofrecidos.

Institución	Talleres	Paseo por el día
Vitacura	\$ 7.500	\$ 26.000
Providencia	\$ 12.000	\$ 15.000
Las Condes	\$ 5.000	\$ 15.000
Los Héroes	\$ -	\$ 12.000
Los Andes	\$ 5.000	\$ 10.000

Como podemos observar en líneas generales los servicios son homogéneos, entre ambas instituciones, solo puede variar la forma como se desarrollan. Como ya se mencionó, ambas instituciones externalizan estos servicios, lo cual da grandes posibilidades de poder ser un proveedor de estas.

De acuerdo a lo observado podemos clasificar la oferta en dos grandes grupos, por un lado, los talleres o actividades bajo techo, y por el otro las salidas para disfrutar del aire libre.

Los talleres y actividades tienen una buena evaluación de los asistentes, la gran diferencia está en el carisma del encargado que los dirige.

El servicio de paseo por el día, el cual es muy apetecido por la tercera edad, no está bien evaluado por los asistentes, tal como lo podemos visualizar en la encuesta realizada, anexo D. Esto abre una gran oportunidad de implementar y ofrecer un servicio que marque la diferencia.

4. ANÁLISIS DEL NEGOCIO.

El mercado de los servicios de entretenimiento para el adulto mayor se analizará con la aplicación del modelo de las cinco fuerzas de Porter, con la finalidad de realizar un análisis estructural de la industria, basado en las 5 fuerzas básicas.

1. Intensidad de rivalidades entre los competidores.
2. Amenaza de nuevos participantes.
3. Amenaza de sustitución.
4. Poder de negociación de los compradores.
5. Poder de negociación de los Proveedores.



4.1 Intensidad de rivalidad entre los competidores.

Como ya revisamos en capítulos anteriores, el mercado de servicios de entretenimiento para la tercera edad está conformado principalmente por dos instituciones; las municipalidades, que a su vez conglomeran las juntas de vecino y los clubes de adulto mayor, la gran limitante de estas tiene relación en el lugar donde residen las personas de la tercera edad, por lo cual no existe una rivalidad para captar clientes, ya que los adultos mayores en su mayoría ya poseen su casa propia o ya están establecidos en una determinada comuna.

Por otro lado, tenemos las CCAF, esta industria está conformada por 5 actores, (ya mencionados en el análisis competitivo), la rivalidad entre ellas es fuerte, tienen una necesidad de captar nuevos afiliados, lo que logran a través de la oferta de servicios, descuentos y atención a la tercera edad. Esta variable es muy importante para nuestro negocio que ofrecerá a las CCAF un servicio diferenciador a la tercera edad.

Además, tenemos las agencias turísticas, las cuales existen en gran cantidad, pero como ya hemos mencionado, el fuerte de estas es la oferta de vacaciones o paseos de a lo menos 4 días, esto considerando el beneficio entregado por SERNATUR a través de su programa "vacaciones tercera

edad". Dado lo anterior se considera que la rivalidad de los competidores es **media-alta**.

4.2 Amenazas de nuevos participantes.

La puesta en marcha de una empresa que ofrezca el servicio planteado, es de un costo bajo, quizás la complejidad está dada por la estructura de cada actividad, la selección y capacitación del personal que estará en contacto con el cliente, las barreras de salida son casi nulas, ya que la tercera edad es un segmento de la población que está creciendo, por tanto, la amenaza de nuevos participantes es **alta**.

4.3 Amenaza de sustitución.

Los servicios de entretenimiento es un área amplia, existiendo un abanico de opciones que podemos ofrecer. No obstante, los intereses de la tercera edad, están fuertemente marcados por tres tendencias; vida al aire libre, sociabilizar, talleres y manualidades, por lo cual, un sustituto al servicio propuesto va en contra de sus intereses.

El gran enemigo de esto está dado por el deterioro de la salud y las dificultades de movilidad, por otro lado, podrían realizar las actividades por ellos mismos, no obstante, por lo ya expuesto sería de un costo mayor y no incluiría las actividades complementarias por ende se concluye que la amenaza de sustitución es **baja**.

4.4 Poder de negociación de los compradores.

Para este análisis realizaremos una división de los clientes; en primer lugar, tenemos al cliente final, que son las personas de la tercera edad, las cuales están repartidas por toda la región metropolitana. Las comunas con mayores porcentajes de adultos mayores en su población también están repartidas por toda la ciudad de Santiago, como es Ñuñoa, Maipú, Las Condes, entre otras. Quienes realizan una evaluación costo/beneficio para la toma de decisiones de compra, y la oferta del servicio esta apalancada a través de un tercero, esto nos lleva a nuestro segundo cliente, las municipalidades y las CCAF. Estas instituciones por definición y modelo de negocios no tienen un departamento para la operación de estos servicios, es por eso que están todos externalizados, por lo cual la integración hacia atrás es nula. Al ser un servicio innovador y diferenciado estas instituciones querrán contar con él para sus afiliados o vecinos según corresponda, por lo cual se concluye que el poder de negociación de los compradores es **bajo**.

4.5 Poder de negociación de los proveedores.

Para el servicio de entretenimiento que ofreceremos es muy importante la calidad de nuestros proveedores, lo fundamental será la capacidad de crear

sinergias, y que el beneficio sea mutuo. La posibilidad de integración hacia adelante es casi nula, esto debido a que el giro de nuestros proveedores está fuera de nuestro servicio, además tenemos una gran gama de estos para poder escoger, esto en relación al transporte y alimentación, en conclusión, el poder de negociación de los proveedores es **medio-bajo**.

El análisis del atractivo del negocio, fundamentado por las cinco fuerzas de Porter, lo resumimos en la tabla 7.

Tabla 7: Representación gráfica de las cinco fuerzas de Porter y su intensidad.

VARIABLE	INTENSIDAD DE LA VARIABLE			
	ALTA	MEDIA-ALTA	MEDIA-BAJA	BAJA
Intensidad de rivalidades entre los competidores.		X		
Amenaza de nuevos participantes.	X			
Amenaza de sustitución.				X
Poder de negociación de los compradores.				X
Poder de negociación de los Proveedores.			X	

En base al análisis realizado y resumido en la tabla 7, se concluye que la industria de entretenimiento para las personas de la tercera edad es **atractiva**. Por otro lado, el servicio que se busca implementar está enfocado 100% a las necesidades e intereses de la tercera edad, complementado con personal capacitado para su atención, con esto se busca una diferenciación, se espera que la amenaza de nuevos participantes no sea relevante.

4.6 Análisis FODA.

Fortalezas:

Como nuestra empresa está en una etapa de creación de las fortalezas, las que son propias del funcionamiento interno, se podría indicar que estas no aplican. No obstante, por los análisis realizados tanto a la competencia como a los clientes, se puede declarar que una de las fortalezas de nuestra empresa, es la capacitación especial de los guías e instructores para la atención y trato de la tercera edad. La otra fortaleza importante es ofrecer un servicio integrado y acorde a las necesidades e intereses del segmento.

Oportunidades:

La oportunidad es muy amplia, por un lado, tenemos el gran crecimiento de este segmento en los últimos años, las proyecciones indican que esta tendencia no cambiara. Además, los servicios de entretenimiento entregados son deficientes, sin un foco claro a la tercera edad y en muchos casos solo los tienen para cumplir con la comunidad.

Además, las municipalidades y CCAF, tiene una necesidad de ofrecer actividades a este segmento, las cuales son externalizadas ya que no son su foco.

Debilidades:

Nuestra mayor debilidad es ser una empresa nueva, sin prestigio en el mercado, lo que podría afectar en ser proveedores de las municipalidades y CCAF.

Amenazas:

La amenaza más importante que tenemos es que el servicio ofrecido al no tener grandes barreras de entrada ni de salida pueda ser desarrollado por la competencia. Otra amenaza es que el deterioro de la salud de los adultos mayores sea mayor, lo que conlleve a una imposibilidad de salir o ser autosuficientes. A su vez esta última amenaza puede ser una oportunidad, debido a que en un futuro podemos implementar actividades especiales a los adultos mayores que no son autovalentes.

Las principales conclusiones y acciones que podemos rescatar del análisis FODA, las representamos en la siguiente tabla.

Tabla 8: Matriz FODA

MATRIZ FODA		
	Listado de Fortalezas	Listado de Debilidades
Factores Internos	1.- Capacitación de Guías e instructores. 2.- Servicio Integrado.	1.- Empresa nueva, sin prestigio en el mercado.
Factores Externos		
Lista de Oportunidades	FO	DO
1.-Crecimiento del Segmento. 2.-Oferta deficiente. 3.- Necesidad de la CCAF y Municipalidades de ofrecer servicios al A.M.	1.- Canal de distribución a través de CCAF y municipalidades. 2.- Oferta de un servicio completo que integre las actividades de mayor interés para el segmento.	1.- Ser un partner para las CCAF y municipalidades, en la oferta y creación de los servicios. 2.- Elaboración de Servicios acorde a las necesidades y gustos de los A.M.
Listado de Amenazas	FA	DA
1.- Bajas barreras de entrada. 2.- Deterioro de la salud del A.M.	1.- Implementar servicios de entretenimiento a A.M que no sean Autovalentes. Una vez consolidado el servicio. 2.- Profesionalizar los servicios.	1.- Profesionalizar los servicios. 2.- Elaboración de Procedimientos claros, respetando plazos y compromisos.

4.7 Encuesta.

En los capítulos anteriores se modelo al cliente, se realizó un análisis a la competencia, revisando los servicios ofrecidos. De esto se obtuvieron conclusiones significativas para desarrollar servicios de entretenimiento para la tercera edad, los cuales sean diferenciadores y que satisfagan las necesidades reales de estos.

Para el óptimo desarrollo de nuestro servicio es que se elaboró una encuesta de 12 preguntas, con la finalidad de que los adultos mayores evalúen los servicios ofrecidos, la percepción de un nuevo servicio y su disposición a pago y el rango de edad de los participantes.

Las trece preguntas van relacionadas y se complementan para la obtención de conclusiones fundamentadas.

La encuesta se estructuro de la siguiente forma:

“Actividades de entretenimiento para la tercera edad: paseo por el día.”

1. ¿Ha participado en el último mes en paseos por el día?
2. Si la respuesta es NO, ¿Cuál es el motivo?
3. ¿Participaría en paseo por el día?, si la respuesta es no finaliza la encuesta.
4. Solo pensado en su goce personal ¿Cuántas veces al mes realizaría estos paseos?
5. De las siguientes afirmaciones relacionadas a los paseos en los que ha participado, indique que tan de acuerdo o en desacuerdo esta.
 - a. Son solo paseos, no tienen un enfoque a la 3º edad.
 - b. Falta de aprovechamiento del sector.
 - c. Faltan actividades acordes al lugar que se visita.
 - d. Los tiempos de traslado son muy amplios.
 - e. Son perfectos, no les cambiaría nada.
6. El último paseo en el que participo fue organizado por:
 - a. Cajas de compensación.
 - b. Junta de vecinos.
 - c. Municipalidades.
 - d. Club de adultos mayores.
 - e. Iglesia.
 - f. Grupo de amigos.
7. Ordenar el siguiente listado de actividades según su interés, dejando en 1º lugar el de mayor agrado.

- a. Actividades extremas, (Canopy, paintball, Tracking).
 - b. Actividades de Ecoturismo.
 - c. Actividades culturales.
 - d. Actividades histórico - patrimonial.
 - e. Actividades al aire libre.
 - f. Talleres y manualidades.
 - g. Baile y conversación.
8. Si ofrecieran un paseo por en día, el cual integrara diversas actividades de su interés, cual serían las más satisfactorias, solo escoja tres.
- a. Talleres de cocina.
 - b. Talleres de Jardinería.
 - c. Historia de Santiago.
 - d. Masajes y podología.
 - e. Cata de Vinos y quesos.
 - f. Otro (especifique)
9. Si le ofrecieran un servicio integrado. Paseo con sentido, en el cual el paseo sea un complemento a una actividad de taller u otras relacionadas para así conocer y aprender donde las cosas suceden. De los siguientes paseos integrados indique de cuales participaría.
- a. Parques, Jardines y jardinería.
 - b. Del mercado a tu mesa. Elije, prepara y degusta.
 - c. Re descubriendo Santiago antiguo.
 - d. La santa ruta de Santiago. Iglesias y su historia.
 - e. Barrios patrimoniales y su historia.
 - f. Relájate. yoga, masaje y aire libre.
 - g. Vinos y quesos, como mezclarlos para disfrutarlos.
10. Si el paseo se integrara con actividades de su interés, con lo cual aprendería y conocería, ¿cuánto es lo máximo que estaría dispuesto a pagar?
11. ¿cuál es su sexo?
12. Dentro de que rango de edad se encuentra. Rangos de 5 Años desde los 60 a los 80 años.

La encuesta fue aplicada a 113 adultos mayores de la región metropolitana, las principales conclusiones son las siguientes:

- ❖ El 53,1% de los encuestados ha participado en un paseo por el día en el último mes, y los que no han participado principalmente es porque el paseo no es de su interés con un 38.2% o por enfermedad con un 20%.

- ❖ Del total de encuestado el 92,9% está dispuesto a participar en paseos por el día. Esta actividad es de un alto interés para el segmento.
- ❖ La evaluación a los paseos realizados con antelación es bastante negativa, en la cual se destacan las afirmaciones, "son solo paseos, no tienen un enfoque a la 3° edad", "Falta de personal capacitado para atender a la 3° edad". El mayor oferente de actividades son las CCAF con un 49,5%. Lo cual lo transforma en un excelente canal para la distribución del servicio que se ofrecerá.
- ❖ Al evaluar el servicio que se ofrecerá, el cual integra sub servicios, las actividades que presentan un mayor interés son; al aire libre, talleres y manualidades, actividades históricas culturales. Y dentro de estas s destacan; talleres de jardinería, cocina y la historia de Santiago.

El resultado completo de la encuesta está en el anexo D.

5. MODELO DEL NEGOCIO.

5.1 Modelo LEAN CANVAS.

Para el desarrollo del modelo de negocio se aplicó una herramienta eficaz y rápida que permite visualizar en forma gráfica los principales conceptos para la posterior elaboración e implementación de un modelo de negocio viable, el cual cree, entregue y capture valor.

Las diferentes conclusiones obtenidas en capítulos anteriores las representamos en el lienzo de Lean Canvas, distribuidas dentro de sus 9 pilares fundamentales los cuales interactúan entre sí.

El modelo de negocio que nace de este análisis es bastante sencillo, pero no por eso menos eficiente y eficaz, daremos inicio a una empresa que ofrezca servicios de entretenimiento para los adultos mayores, un servicio diferenciador e integrado, este servicio será ofrecido a los dos grandes oferentes del segmento, las CCAF y las municipalidades, ya que su foco no es rentabilizar estos servicios, pero si deben ofrecerlos, y ya tienen un público cautivo. Por último, no tendremos que realizar una gran inversión inicial, ya que los costos más significativos son el transporte y la alimentación, los cuales subcontrataremos, para de esta forma enfocarnos en los adultos mayores y los servicios de entretenimiento propuestos.

<p>Problema⁹</p> <p>1.- Los servicios de entretención no están pensados en la tercera edad, son los mismos servicios que para el resto de la población.</p> <p>2.- Falta de personal capacitado en la entrega del servicio, y en la atención a la tercera edad.</p> <p>3.- En relación a los paseos por el día, falta de aprovechamiento del lugar y los tiempos de traslado son muy amplios.</p>	<p>Solución</p> <p>1.- Ofrecer servicios diferenciados y enfocados a las necesidades de la 3^o edad.</p> <p>2.- Contar con personal capacitado, para las actividades y la atención del cliente.</p> <p>3.- Realizar paseos dentro de la región metropolitana.</p>	<p>Propuesta de Valor</p> <p>Entregar servicios de entretención integrado, paseos por el día, con actividades relacionadas, logrando un equilibrio, en tiempo, conocer, hacer y aprender.</p>	<p>Ventaja Especial</p> <p>Ofrecer un servicio de entretención, creado para satisfacer las necesidades de la tercera edad, con personal idóneo.</p>	<p>Segmento de Clientes¹⁰</p> <p>Personas de la tercera edad, mayoritariamente mujeres, residentes en la región metropolitana, que estén entre los 65 y 80 años.</p>
<p>Métricas Claves</p> <p>1.- Selección del paseo con la actividad.</p> <p>2.- Nivel de aprobación del guía de la actividad.</p> <p>3.- Relación con los canales de distribución.</p>	<p>Canales de distribución</p> <p>1.- Cajas de compensación.</p> <p>2.-Municipalidades de Santiago.</p>			

⁹ Ver anexo D “Encuesta”

¹⁰ Ver anexo D “Encuesta”

<p>Estructura de Costos Los costos asociados al negocio serán fijos, relacionados a la administración del negocio y variables, estos dependerán del valor del especialista a cargo, el tipo de actividad y sus costos de insumos asociados.</p>	<p>Flujo de Ingresos La principal fuente de ingreso está dada por la cantidad de paseos que podamos generar, considerando el valor de venta que tendremos como empresa y no el que pagará el cliente, el cual estará subsidiado por la CCAF o la Municipalidad.</p>
--	--

5.2 Descripción del servicio.

El negocio se basa en la creación de servicios de entretenimiento para las personas de la tercera edad. El servicio de entretenimiento buscará satisfacer las necesidades de este segmento, a través de un servicio diferenciador, con personal capacitado para su atención que permita entregar un servicio de alta calidad.

Además, el servicio de entretenimiento integrará una variedad de sub servicios, que complementen la oferta. Estos sub servicios estarán acorde a los intereses y actividades realizadas por los adultos mayores. Dichas actividades estarán dirigidas por especialistas, de cada rubro. La oferta inicial se seleccionará de los resultados de la encuesta aplicada, Anexo D

El modelo de negocio propuesto es simple y no considera una gran inversión en su implementación, subcontratando los servicios que puedan implicar una inversión y mantenimiento mayor, como son los servicios de transporte y alimentación, con esto se busca tener un mayor control y enfocarnos en lo importante.

Basándonos en el análisis de la competencia realizado, los grandes oferentes de servicios de entretenimiento para la tercera edad son las CCAF y las Municipalidades, las cuales a su vez subsidian estos servicios para que de esta forma estén al alcance de todos, independiente de su GSE. Es por eso, que nuestro cliente serán estas instituciones, bajo un modelo en el cual no perdamos nuestra identidad como empresa y seamos un aliado de estas para la generación de actividades de calidad para la tercera edad.

La apuesta se da con la elección correcta de las actividades y la adecuada capacitación de los instructores.

6. PLAN COMERCIAL.

Para el desarrollo del plan comercial se realizará una mezcla de cliente final, en varios puntos nuestros clientes finales será el usuario del servicio (personas de la tercera edad), y en otros puntos las instituciones a las cuales usaremos como distribuidoras. Esto es porque dentro de nuestras estrategias están, no solo ser un proveedor de servicio, sino ser un aliado de estas instituciones para el desarrollo de la entretenimiento y esparcimiento del adulto mayor. Cada punto del siguiente plan estará complementado con su estrategia específica y su proyección en el tiempo.

6.1 Segmento objetivo.

Para la elaboración de un servicio de entretenimiento para el adulto mayor y en base a los análisis previos realizados y la encuesta aplicada [Anexo D], nos

enfocaremos en los adultos mayores que reúnan las siguientes características:

- ✓ Con un perfil anímico optimista alto.
- ✓ Con ganas de hacer cosas y salir de su hogar.
- ✓ Independientes, que les guste conocer y aprender.
- ✓ Con disposición a pagar por entretención.
- ✓ Que estén en un rango de edad entre los 65 a 80 años, principalmente.
- ✓ Que sean autovalentes.

6.2 Propuesta de valor.

La propuesta que desarrollaremos para entregar un servicio de entretención para la tercera edad será:

"Entregar servicios integrados, logrando un equilibrio en tiempo, conocer, aprender y hacer"

¿Cómo?

Con la oferta de paseos por el día. Redescubriendo los espacios de la R.M. e integrando variadas actividades dentro de una sola oferta, con un servicio de alta calidad acorde a la exigencia del segmento objetivo y entregado por personal calificado, tanto en la atención del adulto mayor como en la actividad que se realizara.

Beneficio del servicio.

Al realizarse dentro de la R.M. disminuirémos los tiempos de traslado, con lo cual podremos disponer de más tiempo en cada lugar que se visite, ya sea para aprender o realizar alguna actividad tipo taller acorde al lugar donde se desarrolle el paseo, cada paseo será liderado por un especialista del tema.

6.3 Descripción del servicio (Producto).

El servicio a entregar es una integración de actividades, en la cual se mezclará el conocer, aprender y hacer, como se planteó anteriormente, lo que se ofrecerá será bajo el formato de paseo por día, estos paseos rescatarán los atractivos de la R.M., (sectores patrimoniales e históricos, picadas típicas de la cocina, actividades out doors, parques, entre otros). Potenciados con variadas actividades que complementen el servicio, y que estén acorde a los lugares que se visitarán. La oferta inicial será de cuatro rutas distintas cada con un nombre que identifique fácilmente la actividad, al final de cada paseo se aplicará una encuesta de satisfacción y de

sugerencias. Con dicha información se elaborarán nuevas ofertas para ampliar la existente, cada paseo contará con:

- ✓ Traslado.
- ✓ Alimentación.
- ✓ Insumos para talleres.
- ✓ Seguro de viaje.
- ✓ Personal capacitado acorde a la actividad.

Los cuatro paseos iniciales que se ofrecerán fueron seleccionados de la encuesta aplicada, [Anexo D], ya que son los que marcaron una clara tendencia y favoritismo por el adulto mayor.

Como estrategia se hará un cambio en la capacidad de los buses, en la actualidad las instituciones realizan un paseo por el día en buses de 40 a 45 personas, para entregar un servicio de calidad y enfocado en los participantes, los paseos se realizarán en grupos de 25 adultos mayores.

➤ **Barrios patrimoniales y su historia.**

Los barrios y edificios patrimoniales de Santiago conforman uno de los atractivos principales de la RM, en los cuales podemos encontrar hermosos palacios, en los que vivieron las familias aristocráticas y tradicionales, las cuales forjaron y desarrollaron la vida política y cultural del país. De esta forma el adulto mayor podrá conocer de mejor manera la historia de la sociedad santiaguina de la época, mezclado arquitectura y cultura.

Dentro del recorrido se realizarán charlas históricas, tanto del origen y el contexto político y cultural del lugar, el almuerzo se realizará en alguna "picada" histórica de la capital, como el Hoyo, Pancho causeo, entre otras.

Esta actividad puede presentar una variante según el contexto político cultural que se esté viviendo en la actualidad, para ejemplificar esto, estos últimos años ha marcado una fuerte presencia el conflicto en medio oriente, con esto podemos realizar un paseo relacionado "la cultura de medio oriente en Santiago", con esto las visitas serian en mezquitas, el almuerzo estaría compuesto por comidas típicas, etc.

Todo guiado por un profesor de historia o cientista político.

➤ **Del mercado a tu mesa. Elije, prepara, degusta.**

Gracias a programas como master chef, y canales gastronómicos del cable, la cocina es una actividad que está en boga, [Referencia 6]. Esta actividad abre una gran cantidad de variantes; comida chilena, vegetariana, saludable, japonesa (sushi), pastas, entre otras. Cada una de estas con sus ingredientes, técnicas e historia.

La actividad busca no solo realizar una preparación, sino que cada participante se impregne de las costumbres y técnicas gastronómicas asociadas a cada preparación y su origen. Esta actividad se iniciará con la presentación e historia de la preparación, para continuar con la selección de los ingredientes, como y donde comprarlos, luego con su preparación, entregando técnicas básicas, complementaremos con su correspondiente maridaje, para así disfrutar y aprender. Además, se visitarán lugares como el mercado y la vega, tiendas especializadas, entre otros lugares. Los adultos mayores serán guiados por un chef o maestro de cocina.

➤ **Parques, Jardines y jardinería.**

La jardinería es una actividad ideal para estar en contacto con la naturaleza y al aire libre, poder explorar y sentirse parte de ella, además ayuda a disminuir el stress. En Santiago existen variados parques y jardines los cuales se pueden recorrer libremente.

Este paseo tiene como finalidad re descubrir los parques de la región metropolitana, conociendo las diferentes variedades de plantas y arbustos, su correcto mantenimiento, poda, época de siembra, entre otras actividades. Visitando lugares como el jardín japonés, los jardines del palacio Cousiño, parque Mahuida o el parque de Renca, como también podemos visitar el jardín botánico de Ñuñoa o el jardín botánico Mapulemu. Aprendiendo en cada visita como cuidar y mantener los jardines, todo esto guiado por un decorador de exteriores, también podemos darle un enfoque medicinal el cual será encabezado por un especialista en Fitoterapia.

➤ **Relájate. Yoga, masaje y aire libre.**

Después de años de trabajo, sacrificios es hora de relajarse, descansar y disfrutar y que mejor que sea al aire libre en contacto con la naturaleza, meditando, compartiendo y recibiendo un grato masaje. Visitaremos centros de meditación y yoga como Shambala o Kadampa, se enseñarán técnicas básicas de yoga, masajes y meditación. Acompañado por comida saludable, complementado con terapias naturales, esta actividad será guiada por un técnico en terapias naturales y/o masajistas.

6.4 Canal de distribución.

La elección del canal de distribución es clave para el éxito de nuestra empresa, gracias a nuestros análisis anteriores, sabemos que los dos grandes oferentes de servicio de entretenimiento para la tercera edad son las CCAF y las municipalidades, las cuales ya poseen un público cautivo, con canales de comunicación definidos y constantes, y lo más importante con una necesidad de entregar servicios de calidad, en especial las CCAF, que mes a mes se disputan la afiliación de los pensionados, esta es una de las

razones por lo que nuestro servicio será ofrecido en una primera instancia a las CCAF para que mejoren su oferta. Además, el 50% de los adultos mayores que participo en este tipo de actividades lo hizo a través de una CCAF, [Anexo D, encuesta].

Cabe destacar que al tomar esta decisión nuestro segmento objetivo definido anteriormente se verá distorsionado, esto debido a que las CCAF por normativa y control de su regulador, SUSESO¹¹, no pueden realizar una oferta diferenciadora a sus afiliados, todos deben tener accesos a los mismos beneficios, la única diferencia que pueden realizar es por un tema de ubicación geográfica.

La oferta de este servicio se realizará en forma paulatina a las distintas instituciones, empezando por la que tiene una mayor participación de mercado y a su vez una mayor necesidad de contar con un servicio de calidad. Es por eso que en primer lugar se ofrecerá el servicio a las CCAF, comenzado con la que tienen una mayor participación de mercado, Los Héroes.

La CCAF los héroes, en la actualidad el 31 % de sus pensionados residen en la región metropolitana y tienen más de 65 años, los cuales están segmentados en 3 grupos principales, según el origen de su pensión.

Tabla 8: Distribución de pensionados según origen de pensión.

Rango de Edad. Segmento	EX-FFAA	PBS	TRADICIONAL	Total general
65 a 70	1499	8782	36801	47082
71 a 75	2364	9152	36526	48042
76 a 80	836	6674	28750	36260
81 o más	696	5779	38916	45391
Total general	5395	30387	140993	176775

Fuente: Datos de la CCAF Los Héroes.

Los cuales presentan la siguiente pensión promedio según segmento:

Tabla 9: Pensión Promedio según origen de pensión.

Segmento.	Cantidad.	Promedio de Pensión
EX-FFAA	5395	\$ 628.462
PBS	30387	\$ 82.483
TRADICIONAL	140993	\$ 156.721
Total general	176775	\$ 158.357

Fuente: Datos de la CCAF Los Héroes.

¹¹ Superintendencia de Seguridad Social.

Para luego continuar con la CCAF los Andes, la distribución de los pensionados es homogénea, por ende, podemos diferir que el 31% de los pensionados de esta CCAF reúnen las características de nuestro segmento, con 138.194 pensionados.

6.5 Precio.

En relación a este punto primero que todo, estableceremos el precio con el cual se dará el servicio a las CCAF y municipalidades, y el precio final al consumidor será descontado el valor subsidiado.

En base al estudio realizado, la disposición a pago de los adultos mayores por el servicio integrado está dentro de la banda que va desde los \$12.000 a los \$20.000.-, [Anexo D, Encuesta]. Lo que corresponde a un 77%.

De acuerdo a la opinión de expertos sobre el valor que estas instituciones pagan a sus proveedores, está dentro de la banda de los \$45.000 y \$55.000. Estas instituciones subsidian más del 70% del valor real del paseo, en el caso específico de las CCAF estos montos están considerados dentro de su presupuesto y su política de usos de los beneficios, el cual debe ser repartido entre sus afiliados.

Como estrategia de precio, el valor que se ofrecerá a las CCAF está dentro de la banda indicada, el cual podrá variar según los costos de las actividades asociadas.

De esta forma buscamos mantener el valor al usuario final, el cual recibirá un servicio de una mayor calidad y al mismo precio.

6.6 Plan comunicacional.

Segmento objetivo: Adulto mayor, residente de la ciudad de Santiago, mayores de 65 años.

Target: Hombres y mujeres mayores de 65 y 60 años, respectivamente, que busquen salir de la rutina haciendo cosas diferentes, y siendo protagonistas de estas.

Marca: Se ideó una marca que transmita la motivación por salir de la casa y por tener nuevas actividades, aprovechando la etapa de la vida en la que se encuentran, esto acompañado de una imagen que transmita tranquilidad, pero a su vez la idea de una aventura.

UP; "La aventura recién comienza"



Proposición única de venta: Paseos, talleres y más.

Posicionamiento deseado: *"Para el adulto mayor que quiere romper la rutina, UP; "La aventura recién comienza", es su mejor alternativa, entrega un servicio integral y equilibrado, armonizando tiempo, conocer y hacer, con una experiencia única, la cual querrán volver a repetir, entregada con personal capacitado y servicios acorde a sus intereses".*

Lo descrito anteriormente es como mostraremos nuestra empresa a las CCAF y a las municipalidades, con un claro enfoque al adulto mayor y sus necesidades.

Dentro de los convenios que se firmaran con las CCAF y las municipalidades, se incluirá no perder nuestra autonomía, de modo que podamos posicionarnos en el subconsciente del adulto mayor, para en un futuro elaborar actividades Premium o exclusivas, y de esta forma ampliar la oferta y crear a futuro una nueva línea de negocio.

Además, se trabajará con estas instituciones para dar a conocer la nueva actividad a través de sus canales de información, páginas web y diarios o revistas.





Con la encuesta que se realizará al final de cada paseo, pretendemos también generar una base de clientes, para a futuro saber cuáles son los que más participan y ofrecerles un servicio Premium.

Trade marketing:

- ✓ Uniforme del personal, poleras, chaquetas, chapas.
La presentación es muy importante para ser congruentes con nuestro discurso de servicios de calidad.
El costo de esto es de \$200.000, y se considera realizar esta compra 2 veces al año.
- ✓ Elementos de pop y merchandising.
Importantísimo poder entregar productos con la marca, para que estos circulen, tales como lápices, dulces, papelería, etc. El costo de esto es de \$120.000 trimestral.

Con lo expuesto nuestro gasto de promoción inicial será bajo, y ascenderá a \$980.000.

Tabla 10: Detalle de gastos publicitarios.

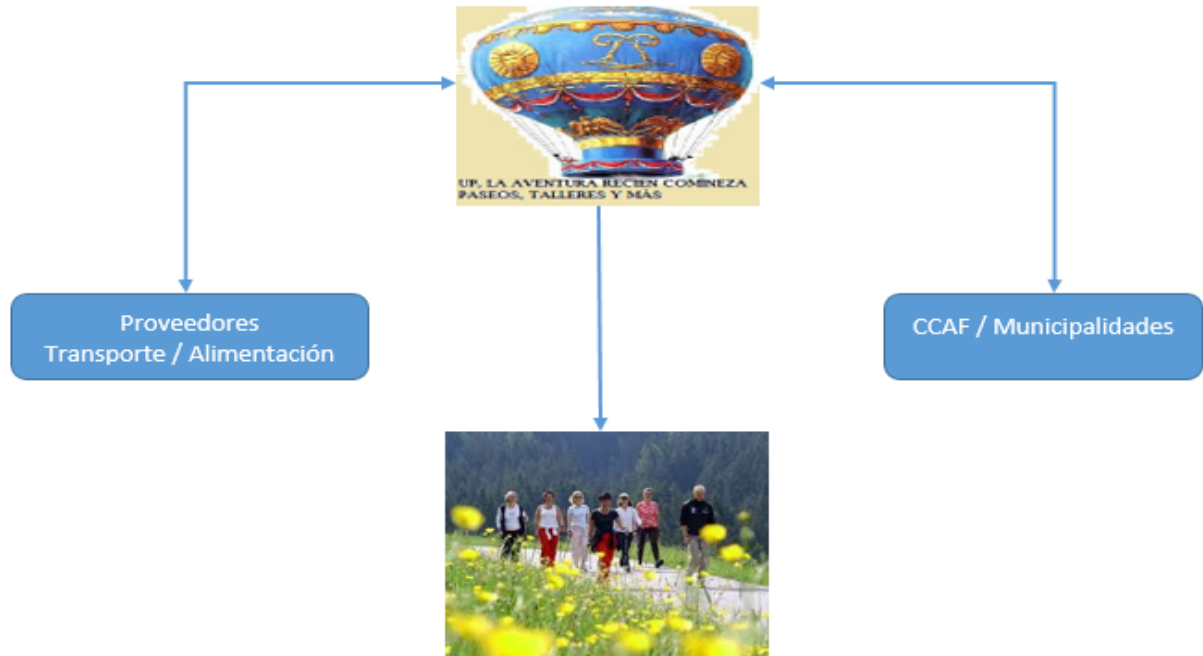
Concepto	monto	Periodicidad	Total
Uniformes	\$ 250.000	2	\$ 500.000
Material POP	\$ 120.000	4	\$ 480.000
Total	\$ 370.000	-	\$ 980.000

7. PLAN OPERACIONAL.

En este capítulo graficaremos como llevaremos a cabo el funcionamiento de la empresa, y la entrega del servicio de entretenimiento.

7.1 Modelo operacional general.

La primera etapa está dada con la presentación y cierre de los contratos con las CCAF y municipalidades, y en forma paralela con los proveedores de servicios que se contrataran (transporte, alimentación).



7.1 Contrato con proveedores.

Para el óptimo funcionamiento del servicio, subcontrataremos 2 operaciones; la alimentación y el transporte, esto es por una decisión estratégica y de costos. Ya que, si nosotros nos encargamos de la entrega y operación de estas dos actividades, nos demandará tiempo y una inversión mayor, además dentro del mercado tenemos una gran cantidad de oferentes de estos servicios, con altos estándares de calidad y valores que no signifiquen un aumento en nuestros costos, para ambos casos se mantendrá como mínimo dos proveedores. De esta forma buscamos minimizar el riesgo de que alguno de nuestros proveedores no nos pueda entregar lo acordado, y podamos continuar con la operación.

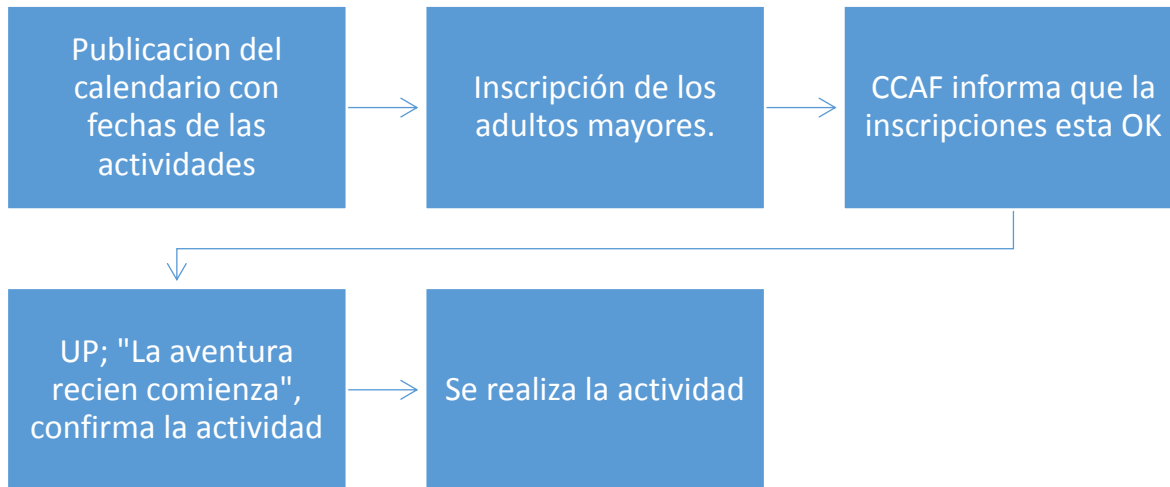
Los estándares de calidad quedaran estipulados en los acuerdos y pre contratos que se realicen, todo esto con la finalidad de entregar un servicio de calidad, esto es factible ya que se asegura una compra mensual lo que nos permitirá negociar los precios y ser un cliente atractivo para ellos.

Este flujo es sencillo y está compuesto de las siguientes actividades:

- Estudio de los proveedores, historial, certificaciones, recomendaciones.
- Contacto con los proveedores para solicitar presupuestos.
- Cerrar acuerdo con proveedores, según nuestras estimaciones de demanda para ser un cliente atractivo en volumen.

7.2 Inscripción en la actividad.

Se fijará una calendarización de las actividades en conjunto con la CCAF, la cual será la encargada de publicarlo e inscribir a los participantes en la actividad, y UP; "La aventura recién comienza", será el encargado de entregar el servicio, lo cual se resume en el siguiente flujo:



7.3 Estructura de la actividad.

La estructura y coordinación del paso es fundamental para el éxito de este, ya que debemos cumplir con nuestra promesa de calidad, y que los adultos mayores queden con el deseo de repetir la experiencia. Como se manifestó en el punto del producto, cada paseo tendrá un sentido y cronograma de actividades, esta estructura estará definida con antelación, para cuando se realice el paseo solo se deberá confirmar con los proveedores la actividad,

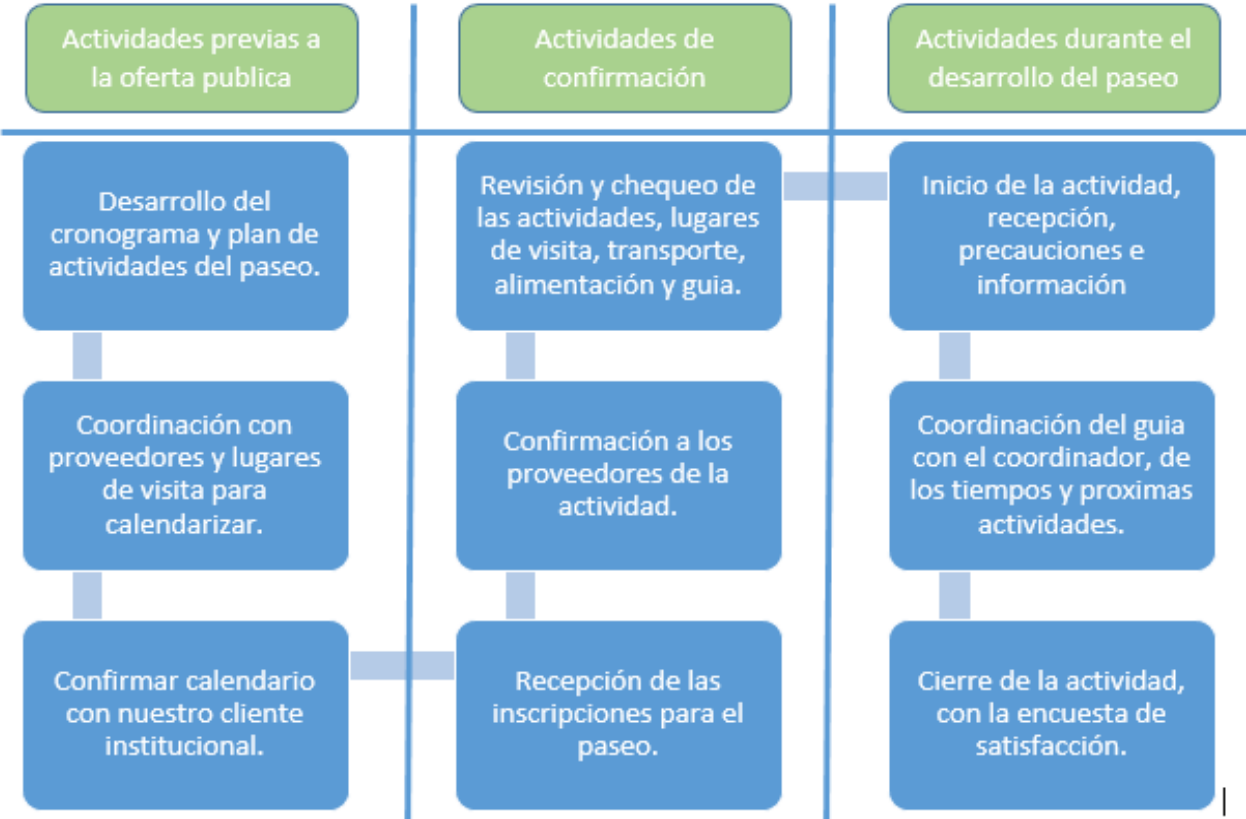
Con esto minimizamos el riesgo de no contar con algún servicio o la disposición de los lugares a visitar.

Este proceso está compuesto por tres fases fundamentales; la primera consiste en la elaboración detallada del paseo, sus actividades, horarios, alimentación, lugares a visitar. Se realizará una calendarización trimestral de todos los paseos, esta calendarización tentativa se definirá primero con la confirmación de la disponibilidad de los lugares a visitar y con la disponibilidad de nuestros proveedores de transporte. Esta fase finalizará con la presentación del calendario a la CCAF y/o municipalidad, para que realicen la difusión correspondiente.

La segunda fase consiste en la confirmación de la actividad, recibiendo la retroalimentación de los participantes inscritos al paseo, para así confirmar a los proveedores y lugares de visita, para terminar con una revisión y confirmación definitiva de todo; transporte, alimentación, lugares de visita, encargado de la actividad.

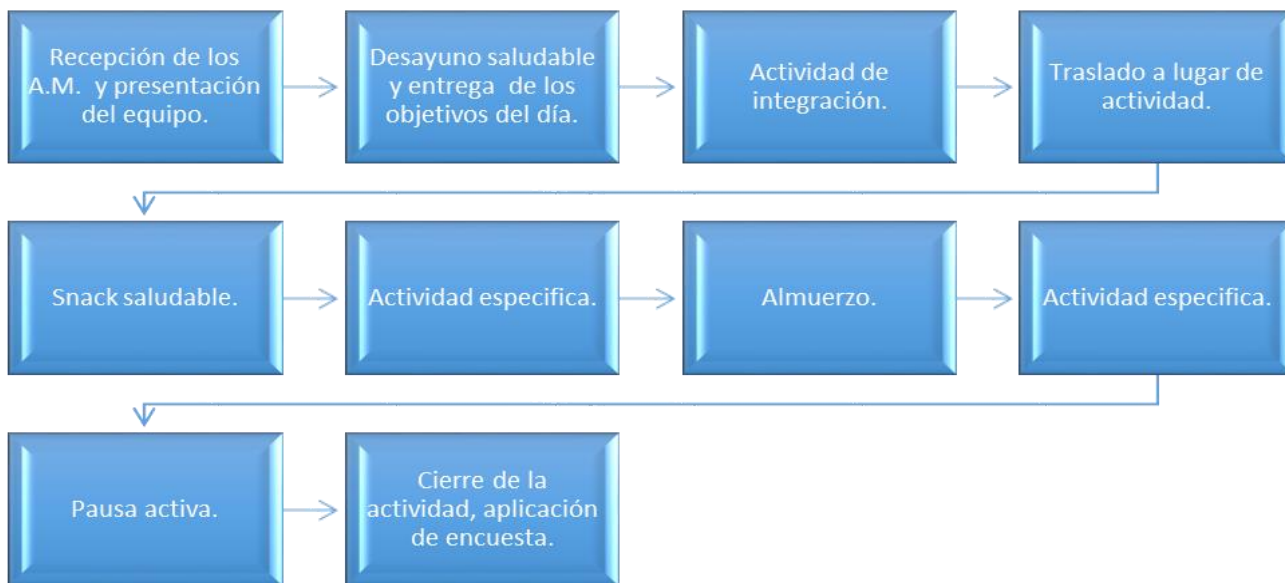
La tercera y última etapa, es la de la entrega del servicio, en ese día será fundamental la coordinación del guía con el coordinador de paseos, chequeando horarios y el cumplimiento de las actividades, y poder realizar las correcciones en caso de eventos inesperados. Cada paseo siempre se iniciará con una bienvenida y la entrega de la información correspondiente, finalmente el cierre con una evaluación general y aplicación de las encuestas de calidad, para la evaluación del servicio y de nuestros proveedores, y así conocer los intereses para la elaboración de nuevos paseos.

Lo expuesto anteriormente se muestra de forma gráfica en el siguiente esquema:



Las estructuras de los paseos son similares entre sí, las diferencias van a estar dadas por los talleres integrados de cada una de los paseos, pero en

términos generales un paseo estará estructurado por el siguiente flujo.

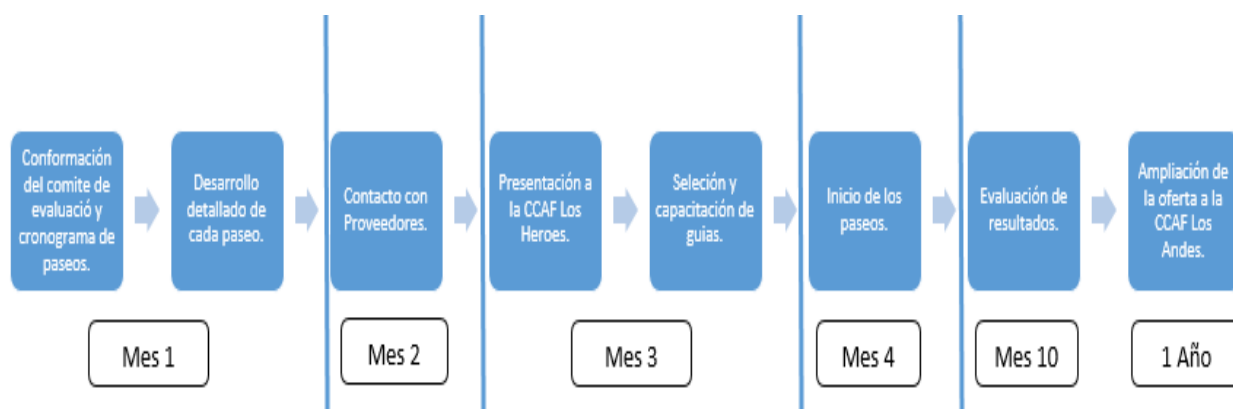


7.4 Instalaciones para la operación.

La empresa no necesita grandes instalaciones para su operación, solo basta una oficina, como centro de operaciones, en la cual podamos tener reuniones con nuestros proveedores y clientes, y a su vez poder entrevistar a los candidatos para ser parte de nuestro staff de guías de paseo.

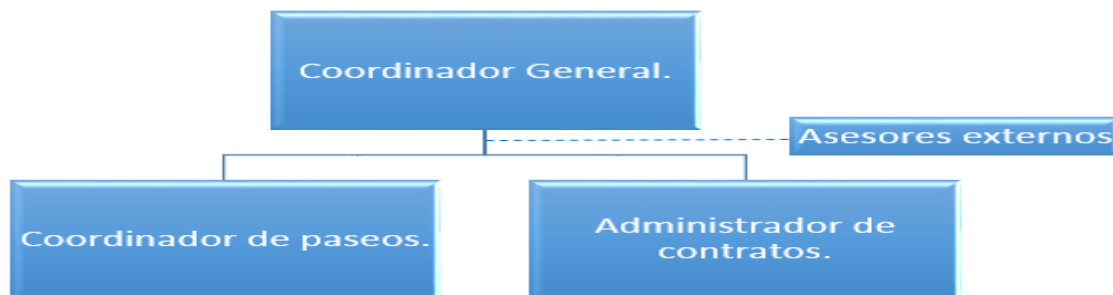
7.5 Implementación y puesta en marcha.

Los pasos a seguir son la puesta en marcha del servicio y su correspondiente cronograma de implementación, en este se consideran los grandes hitos que se deben realizar para lograr la entrega del servicio, cabe destacar, que la evaluación económica que se realizará, será a contar de la publicación y comunicación del servicio a las personas de la tercera edad.



8. PLAN DE RECURSOS HUMANOS.

El modelo de negocio es simple y no requiere de una gran cantidad de empleados de planta para su desarrollo, cabe mencionar, que cada área o la creación de nuevas áreas se irá realizando en forma paulatina en el tiempo, según el desarrollo y crecimiento del negocio. Los guías de cada paseo por el día se contratarán por evento, de esta forma disminuimos los costos de mantención y será un costo variable. El primer año de funcionamiento no se considerará la contratación de una secretaria, esta se realizará a partir del segundo año. El organigrama será de una estructura funcional y se propone el siguiente:



8.1 Descripción de cargos.

Nombre del Cargo: Coordinador General.

Perfil del Cargo: Ingeniero en administración, técnico en ejecución, administrador de empresas o carrera a fin.

Tendrá a su cargo al coordinador de paseos y administrador de contratos, sus principales responsabilidades serán:

- ~ Responsable de la operación general de la empresa, incluyendo el contacto y relación con las municipalidades y CCAF.
- ~ Definir los criterios de selección de los proveedores.
- ~ Definir las metas a corto y largo plazo.
- ~ Llevar la relación con los asesores externos.
- ~ Dirigir el comité de evaluación y cronograma de paseos.
- ~ Evaluar y controlar el cumplimiento de los objetivos y estrategias de la empresa.

Nombre del Cargo: Coordinador de paseos.

Perfil del cargo: Técnico de nivel superior en organización y producción de evento, administrador turístico y hotelero, carreras a fin.

Tendrá a su cargo los guías de paseos, la coordinación y desarrollo del paseo, sus principales responsabilidades serán:

- ~ Manejar el calendario de los paseos.
- ~ Entrevistar y contratar a los guías de los paseos, manteniendo un staff para satisfacer la demanda.
- ~ Coordinar las capacitaciones de los guías.
- ~ Coordinar todas las actividades el día del paseo y el cumplimiento del cronograma, resolviendo los inconvenientes que se puedan presentar.
- ~ Ser miembro del comité de evaluación y cronograma de paseos.

Nombre del Cargo: Administrador de contratos.

Perfil del cargo: Administrador de empresa, técnico en contabilidad, o carreras a fin.

Será el encargado de llevar el control de los contratos tanto con los proveedores como con los clientes, asegurando el cumplimiento de estos, sus principales responsabilidades serán:

- ~ Controlar el cumplimiento de los contratos, levantado las alertas al Coordinador general.
- ~ Velar por el cumplimiento de las fechas de pago de clientes y a proveedores.
- ~ Revisar el mercado para proponer nuevos proveedores.
- ~ Llevar el control de pagos a los guías.
- ~ Ser miembro del comité evaluación y cronograma de paseos.

Nombre del Cargo: Guías de paseos.

Este cargo no será de planta y se contratará por evento, no obstante, es muy importante tener un staff definido y capacitado para el desarrollo de la operación.

Perfil del cargo: será un especialista del área en el cual se desarrolle el paseo, como profesores de historia, chef, técnicos en terapias naturales, entre otros.

El reclutamiento y selección se realizará a través de participación en bolsa de trabajo de institutos profesionales, centros de formación técnica y universidades.

Sus conocimientos serán complementados con una capacitación en la atención y manejo del adulto mayor, dictado por psicólogos y médicos geriatras.

En relación a los asesores externos que necesitaremos para el desarrollo de la empresa, los separaremos en dos categorías distintas; asesorías legales y contables y asesoría en atención del adulto mayor.

Asesorías legales y contables, se contará con un abogado y contador para la revisión de los contratos y manejo de la contabilidad de la empresa, la participación de estos será por hora o a solicitud.

Asesoría en atención del adulto mayor, estará compuesto por un psicólogo y un médico geriatra, los cuales apoyarán al comité de evaluación y cronograma de paseos, y además dictaran las capacitaciones al staff de guías, su participación también será por hora o a solicitud.

9. PLAN FINANCIERO.

La evaluación financiera se realizará a un horizonte de 5 años, en la que se analizarán los flujos que generara UP; "La aventura recién comienza", se presentarán los distintos cuadros de costos e ingresos estimados, con su respectiva explicación, determinaremos la tasa de descuento que se aplicara, para finalizar con el análisis a través del VAN (Valor Actual Neto) y la TIR (Tasa Interna de Retorno) del atractivo financiero del proyecto.

Dentro de la evaluación se consideró un ajuste mensual de los precios, basado en el promedio del IPC¹² entre el 2013 a 2015 más el valor proyectado para el 2016, dando como promedio 3,75%

9.1 Ingresos estimados.

Como se planteó inicialmente nuestros servicios el primer año se ofrecerán solamente al CCAF Los Héroes, de la cual se considerará tomar el 70% de la oferta actual de dicha CCAF el primer año, (creciendo un 15% anual, hasta llegar al 100%) y a partir del segundo año se ampliará la oferta a la CCAF Los Andes.

La opinión de expertos señala que la CCAF Los Héroes dispone de 2.360 cupos al año, para la realización de paseos por el día en la región metropolitana, estos cupos varían según la época del año, los cuales se detallan en la siguiente tabla.

Tabla11: Cupos disponibles por mes de la CCAF los Héroes.

Mes	Cupos
Enero	80
Febrero	80
Marzo	120
Abril	120
Mayo	240
Junio	240
Julio	280
Agosto	280
Septiembre	240
Octubre	280
Noviembre	280
Diciembre	120
Total	2360

¹² IPC, índice de precios del consumidor, SII

30.783 pensionados de la CCAF Los Andes realizo un paseo por el día el año 2015, [Referencia 16], a nivel nacional. De esto podemos diferir según supuestos y análisis anteriores, que el 31% corresponde a pensionados de la región metropolitana, los que equivalen a 9543 pensionados.

Como se indicó en análisis anteriores la tasa promedio de crecimiento del segmento, es de un 3,88% anual, (entre el 2011 al 2020), con este factor de crecimiento se corregirá anualmente la porción de pensionados de cada CCAF.

El precio del servicio, es el determinado en el plan comercial, \$45.000

Los ingresos esperados se detallan en la siguiente tabla:

Tabla 12: Ingreso estimado para los próximos 5 años.

	2017	2018	2019	2020	2021
CCAF Los Heroes (1)	1652	2084	2547	2646	2748
CCAF Los Andes (2)	0	496	1030	1605	2223
Total	1652	2579	3576	4250	4971
Precio	\$ 45.000	\$ 46.688	\$ 48.438	\$ 50.255	\$ 52.139
Total ingresos	\$ 74.340.000	\$ 120.430.230	\$ 173.238.503	\$ 213.588.559	\$ 259.166.080

- (1) Se considera ser el principal proveedor de este servicio para la CCAF Los Héroes, de esta CCAF por convenios podemos ser el principal proveedor. El 1° año abarcaremos un 70% de la oferta de esta caja, el 2° u 3° año tendremos u crecimiento del 15%, para a partir del 4° año concentraremos el 100% de la oferta de esta CCAF.
- (2) La oferta para Los Andes será desde el segundo año, comenzado con un 5% de participación, aumentando un 5% anual, hasta llegar al 20% de participación.

9.2 Costos fijos y variables.

A continuación, se detallarán los costos fijos que se necesitan incurrir para mantener el funcionamiento de la empresa, independiente de la cantidad de paseos que se realicen.

Tabla 13: Costos Fijos por año.

	2017	2018	2019	2020	2021
Arriendo de oficina mensual (3)	\$ 756.656	\$ 785.031	\$ 814.469	\$ 845.012	\$ 876.700
Arriendo de oficina anual	\$ 9.079.872	\$ 9.420.367	\$ 9.773.631	\$ 10.140.142	\$ 10.520.397
Gastos comunes mensual	\$ 184.960	\$ 191.896	\$ 199.092	\$ 206.558	\$ 214.304
Gastos comunes anual (4)	\$ 2.219.520	\$ 2.302.752	\$ 2.389.105	\$ 2.478.697	\$ 2.571.648
Total gastos fijos	\$ 11.299.392	\$ 11.723.119	\$ 12.162.736	\$ 12.618.839	\$ 13.092.045

- (3) Se consideró el valor promedio de arriendo de una oficina de 3 piezas y 1 baños, en la comuna de providencia, dato obtenido del portal inmobiliario, el valor de la uf \$26.200.

- (4) Se contempla dentro de este ítem, luz, agua, gastos comunes del edificio, telefonía fija y móvil, internet.

Remuneraciones del personal fijo:

Tabla 14: Remuneraciones por año.

	2017	2018	2019	2020	2021
Coordinador General (5)	\$ 14.400.000	\$ 14.940.000	\$ 15.500.250	\$ 16.081.509	\$ 16.684.566
Coordinador de Paseos (6)	\$ 11.400.000	\$ 11.827.500	\$ 12.271.031	\$ 12.731.195	\$ 13.208.615
Encargado de contratos (7)	\$ 10.200.000	\$ 10.582.500	\$ 10.979.344	\$ 11.391.069	\$ 11.818.234
Secretaria (8)	\$ -	\$ 6.000.000	\$ 6.225.000	\$ 6.458.438	\$ 6.700.629
Total Remuneraciones	\$ 36.000.000	\$ 37.350.000	\$ 38.750.625	\$ 40.203.773	\$ 41.711.415

- (5) Se considera una renta bruta de \$1.200.000 por mes.
 (6) Se considera una renta bruta de \$950.000 por mes.
 (7) Se considera una renta bruta de \$750.000 por mes.
 (8) Se considera una renta bruta de \$500.000 por mes.

Dentro de los costos variables, se consideran los que están directamente relacionados con la entrega de cada uno de los paseos:

Tabla 15: Costo de Paseo por bus.

	2017	2018	2019	2020	2021
N° de paseos (9)	55	86	119	142	166
Transporte (10)	\$ 13.766.667	\$ 22.301.894	\$ 32.081.204	\$ 39.553.437	\$ 47.993.718
Guías (11)	\$ 2.478.000	\$ 4.014.341	\$ 5.774.617	\$ 7.119.619	\$ 8.638.869
Alimentación (12)	\$ 15.143.333	\$ 24.532.084	\$ 35.289.325	\$ 43.508.781	\$ 52.793.090
Insumos para talleres (13)	\$ 13.766.667	\$ 22.301.894	\$ 32.081.204	\$ 39.553.437	\$ 47.993.718
Total de costos variables	\$ 45.154.667	\$ 73.150.214	\$ 105.226.350	\$ 129.735.273	\$ 157.419.396

- (9) Para la entrega de un servicio de calidad y tener un mejor control de cada uno de los participantes, se acotará a buses de 30 personas, el N° de paseos es el resultado del numero participantes indicado en la tabla 12 dividido por 30.
 (10) El valor por cada paseo es el promedio de varias cotizaciones recibidas de empresas de transporte y arriendo de buses, las cuales cuentan con los estándares de seguridad vigentes, el promedio es de \$250.000 por paseo.
 (11) Los guías de paseos tendrán una remuneración de \$45.000 por paseo.
 (12) Dentro de este ítem se consideró desayuno, almuerzo y onces, dando como promedio \$11.000 por persona, de los cuales \$6500 por el almuerzo y \$4.500 para el desayuno y onces.
 (13) Para este ítem se consideró en primer lugar que la oferta de los 4 paseos se realizó en forma pareja, y para mantener un valor fijo de la oferta los costos de distribuyeron en el total de paseos, independiente que unos tengan un mayor uso de insumos que otros, se consideró materiales, entrada a lugares, arriendo de utensilios, entre otros.

Costo en publicada y marketing:

Tabla 16: Costo de Publicidad.

	2017	2018	2019	2020	2021
Publicidad (14)	\$ 980.000	\$ 1.016.750	\$ 1.054.878	\$ 1.094.436	\$ 1.135.477

(14) Según los análisis y propuestas anteriores el costo en publicidad será bajo, ya que la oferta al usuario final la realizan directamente las CCAF.

Asesores externos y capacitación:

Tabla 17: Remuneración Anual de asesores

	2017	2018	2019	2020	2021
Contador (15)	\$ 660.000	\$ 684.750	\$ 710.428	\$ 737.069	\$ 764.709
Psicólogos (16)	\$ 480.000	\$ 498.000	\$ 516.675	\$ 536.050	\$ 556.152
Capacitaciones (17)	\$ 960.000	\$ 996.000	\$ 1.033.350	\$ 1.072.101	\$ 1.112.304
Total Asesores	\$ 2.100.000	\$ 2.178.750	\$ 2.260.453	\$ 2.345.220	\$ 2.433.166

(15) Se consideró el valor promedio de un contador por llevar la contabilidad, \$60.000, mensuales.

(16) Se considera una asesoría mensual de una hora, en la participación del comité de evaluación de paseos.

(17) Este ítem considera dos capacitaciones anuales, cada una con dos especialistas un psicólogo y un médico geriatra, los cuales cobran \$240.000, por taller de 6 horas.

El análisis de costo realizado se presenta en forma resumida en la siguiente tabla.

Tabla 18: Consolidados de costos fijos y variables.

	2017	2018	2019	2020	2021
Total gastos fijos	\$ 11.299.392	\$ 11.723.119	\$ 12.162.736	\$ 12.618.839	\$ 13.092.045
Total Remuneraciones	\$ 36.000.000	\$ 37.350.000	\$ 38.750.625	\$ 40.203.773	\$ 41.711.415
Publicidad	\$ 980.000	\$ 1.016.750	\$ 1.054.878	\$ 1.094.436	\$ 1.135.477
Total Asesores	\$ 2.100.000	\$ 2.178.750	\$ 2.260.453	\$ 2.345.220	\$ 2.433.166
Total de costos variables	\$ 77.408.000	\$ 145.260.458	\$ 184.400.360	\$ 226.271.483	\$ 271.023.626
Total Costos	\$ 127.787.392	\$ 197.529.077	\$ 238.629.053	\$ 282.533.751	\$ 329.395.730

9.3 Capital de trabajo.

Para la determinación del capital de trabajo se utilizó la fórmula que se expresa a continuación:

$$\text{Capital de Trabajo} = \frac{\text{Meses de desfase}}{12 \text{ meses}} \text{Costo Operacional}_{2017}$$

En consecuencia, el capital de trabajo es de:

Capital de trabajo	3 meses	\$ 50.379.392	\$ 12.494.848
	12 meses		

9.4 Inversión inicial.

La inversión inicial del proyecto es baja, en la que se consideran los gastos de la puesta en marcha de la empresa, gastos en publicidad, y capacitación de los guías, el cual se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 19: Detalle de gasto relacionados a la inversión inicial.

ITEM	COSTO
Gasto de legalización (18)	\$ 1.700.000
Capital de trabajo	\$ 12.494.848
Capacitación inicial	\$ 480.000
Publicidad	\$ 370.000
Infraestructura (19)	\$ 2.500.000
Pago de arriendo + garantía (20)	\$ 1.513.312
Total inversión inicial	\$ 19.058.160

(18) Se consideran los gastos que se deben incurrir para reconocer legalmente la empresa, borrador y publicación de la escritura, inscripción en el conservador.

(19) Están considerados los gastos que se deben incurrir para el amoblado de las oficinas y la compra de computadores.

(20) Para el arriendo se debe pagar el mes adelantado y el mes de garantía.

9.5 Flujo neto.

Se presenta inicialmente un flujo neto sin una fuente de financiamiento externa solo con capitales propios y luego una con financiamiento, de esta forma se evaluará la mejor opción.

Tabla 20: Flujo de caja sin financiamiento.

	Año 0	2017	2018	2019	2020	2021
Ingresos por ventas		\$ 74.340.000	\$ 120.430.230	\$ 173.238.503	\$ 213.588.559	\$ 259.166.080
Costos directos		-\$ 45.154.667	-\$ 73.150.214	-\$ 105.226.350	-\$ 129.735.273	-\$ 157.419.396
Margen de contribución		\$ 29.185.333	\$ 47.280.016	\$ 68.012.153	\$ 83.853.286	\$ 101.746.683
GAV		-\$ 49.399.392	-\$ 51.251.869	-\$ 53.173.814	-\$ 55.167.832	-\$ 57.236.626
Publicidad		-\$ 980.000	-\$ 1.016.750	-\$ 1.054.878	-\$ 1.094.436	-\$ 1.135.477
Depreciación (21)		-\$ 1.250.000	-\$ 1.250.000	\$ -	\$ -	\$ -
BAI		-\$ 22.444.059	-\$ 6.238.603	\$ 13.783.461	\$ 27.591.018	\$ 43.374.580
Impuesto 25% (22)		\$ 0	\$ 1.559.651	-\$ 3.445.865	-\$ 6.897.754	-\$ 10.843.645
BDI		-\$ 22.444.059	-\$ 4.678.952	\$ 10.337.596	\$ 20.693.263	\$ 32.530.935
Depreciación		\$ 1.250.000	\$ 1.250.000	\$ -	\$ -	\$ -
Flujo operacional		-\$ 21.194.059	-\$ 3.428.952	\$ 10.337.596	\$ 20.693.263	\$ 32.530.935
Inversión inicial		-\$ 19.058.160	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Flujo de caja		-\$ 19.058.160	-\$ 3.428.952	\$ 10.337.596	\$ 20.693.263	\$ 32.530.935

- (21) Se considera la depreciación acelerada de los computadores y muebles y enseres, según la tabla del SII.
- (22) Se toma el Valor del impuesto para el 2017, según la reforma tributaria.

Se considera un crédito bancario por un monto de \$15.000.000, a un plazo de 48 meses, la tasa que se entrega es la del banco del Estado de Chile de 1,65% anual. Lo que significa que un 78,7% se financiara con capitales de terceros y un 21,3% con capitales propios.

Tabla 21: Flujo de caja con financiamiento.

	Año 0	2017	2018	2019	2020	2021
Ingresos por ventas		\$ 74.340.000	\$ 120.430.230	\$ 173.238.503	\$ 213.588.559	\$ 259.166.080
Costos directos		-\$ 45.154.667	-\$ 73.150.214	-\$ 105.226.350	-\$ 129.735.273	-\$ 157.419.396
Margen de contribución		\$ 29.185.333	\$ 47.280.016	\$ 68.012.153	\$ 83.853.286	\$ 101.746.683
GAV		-\$ 49.399.392	-\$ 51.251.869	-\$ 53.173.814	-\$ 55.167.832	-\$ 57.236.626
Publicidad		-\$ 980.000	-\$ 1.016.750	-\$ 1.054.878	-\$ 1.094.436	-\$ 1.135.477
Depreciación (21)		-\$ 1.250.000	-\$ 1.250.000	\$ -	\$ -	\$ -
Interes del credito		-\$ 2.731.293	-\$ 2.139.547	-\$ 1.419.396	-\$ 542.975	\$ 0
BAI		-\$ 25.175.352	-\$ 8.378.150	\$ 12.364.065	\$ 27.048.042	\$ 43.374.580
Impuesto 25% (22)		\$ 0	\$ 2.094.538	-\$ 3.091.016	-\$ 6.762.011	-\$ 10.843.645
BDI		-\$ 25.175.352	-\$ 6.283.613	\$ 9.273.049	\$ 20.286.032	\$ 32.530.935
Depreciación		\$ 1.250.000	\$ 1.250.000	\$ -	\$ -	\$ -
Flujo operacional		-\$ 23.925.352	-\$ 5.033.613	\$ 9.273.049	\$ 20.286.032	\$ 32.530.935
Inversión inicial		-\$ 19.058.160	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Credito bancario	\$ 15.000.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Amortización	\$ 0	\$ 2.727.010	\$ 3.318.756	\$ 4.038.907	\$ 4.915.328	\$ 0
Flujo de caja		-\$ 4.058.160	-\$ 21.198.342	\$ 1.714.857	\$ 13.311.956	\$ 25.201.359

- (23) Se considera la depreciación acelerada de los computadores y muebles y enseres, según la tabla del SII.
- (24) Se toma el Valor del impuesto para el 2017, según la reforma tributaria.

9.6 Punto de equilibrio del proyecto (PE).

Para la realización de este análisis consideraremos el año 2019, debido a que este es el 1° año en que nuestro flujo es positivo.

En base a los datos expuestos en nuestros flujos la empresa presenta un porcentaje de margen de contribuciones del 39,26%, (margen de contribuciones/ ventas totales).

Para la obtención del PE, se aplicó la siguiente formula:

$$PE = \text{Costos fijos} / \% \text{ Margen de contribuciones}$$

$$PE = \$54.228.692 / 0,3926 = \$138.127.082$$

Por lo tanto, la empresa para no presentar perdidas, ni ganancias a lo menos debe tener ingreso por ventas de \$138.127.082.

Lo que significa que anualmente debe tener 2852 pasajeros. (Cantidad de pasajeros: $\$138.127.082 / \$48.438 = 2852$ pasajeros anuales), lo que en resumen nos lleva a 95 paseos en el año (cantidad de pasajeros/ capacidad del bus).

En resumen, la empresa para no generar pérdidas debe realizar mínimo 95 paseos al año.

9.7 Indicadores.

Los indicadores que se utilizaron para determinar la rentabilidad del negocio fueron VPN¹³, TIR¹⁴ y Payback¹⁵, este tipo de negocios no se transa en la bolsa de valores, por lo cual para determinar la tasa de descuento se utilizó el juicio de expertos que para este tipo de negocios y el escenario económico actual es de un 8%.

Tabla22: VPN y TIR, Payback para flujos sin financiamiento de terceros.

Inversion inicial	-\$ 19.058.160	AÑO	PAYBACK
Año 1	-\$ 21.194.059	Año 0	-\$ 19.058.160 < 0
Año 2	-\$ 3.428.952	Año 1	-\$ 40.252.219 < 0
Año 3	\$ 10.337.596	Año 2	-\$ 43.681.171 < 0
Año 4	\$ 20.693.263	Año 3	-\$ 33.343.575 < 0
Año 5	\$ 32.530.935	Año 4	-\$ 12.650.312 < 0
VAN 8%	\$ 3.642.989	Año 5	\$ 19.880.623 > 0
TIR	11%		

El proyecto sin financiaminero presenta un VAN positivo, y con una TIR del 11%, ambos numeros aunque positivos son bajo, ademas la inversión recien la podemos recuperar en el quinto año.

Tabla 23: VPN, TIR y Payback, para flujos con financiamiento de terceros.

Inversión inicial	-\$ 4.058.160	AÑO	PAYBACK
Año 1	-\$ 21.198.342	Año 0	-\$ 4.058.160 < 0
Año 2	-\$ 1.714.857	Año 1	-\$ 25.256.502 < 0
Año 3	\$ 13.311.956	Año 2	-\$ 26.971.359 < 0
Año 4	\$ 25.201.359	Año 3	-\$ 13.659.404 < 0
Año 5	\$ 32.530.935	Año 4	\$ 11.541.956 > 0
VAN 8%	\$ 24.143.287	Año 5	\$ 44.072.891 > 0
TIR	34%		

¹³ Valor Presente Neto.

¹⁴ Tasa Interna de Retorno.

¹⁵ Retorno de la inversión.

El proyecto con financiaminero presenta un VAN positivo, y una TIR del 34%, ambos números son bastante positivos, además la inversión se recuperara en el cuarto año.

9.8 Análisis de sensibilidad.

Al analizar nuestro proyecto y las diferentes variables que componen la estructura financiera de este, se consideran dos factores en el cual se es altamente sensible a sus variaciones.

Este análisis se realizó tanto a los flujos sin inversión de terceros y con inversión de terceros.

El primer factor a revisar son las variaciones de precios que puedan realizar nuestro proveedor, para la obtención de los flujos se consideró una variación anual de los precios de un 3,75% y esta se aplicó a todos los ítems, pero si nuestros proveedores realizan un aumento del 6%, y nosotros no podemos replicar esto al consumidor final, el proyecto vario de la siguiente forma

Tabla 24: VPN, TIR y Payback, para flujos sin financiamiento de terceros.

Inversión inicial	-\$ 19.058.160	AÑO	PAYBACK	
Año 1	-\$ 21.194.059	Año 0	-\$ 19.058.160	< 0
Año 2	-\$ 5.468.897	Año 1	-\$ 40.252.219	< 0
Año 3	\$ 5.094.258	Año 2	-\$ 45.721.116	< 0
Año 4	\$ 11.419.233	Año 3	-\$ 40.626.858	< 0
Año 5	\$ 18.028.144	Año 4	-\$ 29.207.625	< 0
VAN 8%	-\$ 17.281.362	Año 5	-\$ 11.179.481	> 0
TIR	-7%			

Tabla 25: VPN, TIR y Payback, para flujos con financiamiento de terceros.

Inversión inicial	-\$ 4.058.160	AÑO	PAYBACK	
Año 1	-\$ 21.198.342	Año 0	-\$ 4.058.160	< 0
Año 2	-\$ 3.754.802	Año 1	-\$ 25.256.502	< 0
Año 3	\$ 8.068.619	Año 2	-\$ 29.011.304	< 0
Año 4	\$ 15.927.329	Año 3	-\$ 20.942.686	< 0
Año 5	\$ 18.028.144	Año 4	-\$ 5.015.357	> 0
VAN 8%	\$ 3.218.936	Año 5	\$ 13.012.787	> 0
TIR	12%			

Como se observa el proyecto es altamente sensible a los cambios de precio de los proveedores, es por eso que se recomienda realizar contratos a largo plazo para asegurar los precios, a su vez manejar con nuestros clientes un rango de alza anual que sea mayor al IPC, de esta forma estaremos cubiertos ante eventuales cambios.

El 2º factor a analizar es la tasa de descuento aplicada, la utilizada, aunque es una recomendación de expertos es poco ambiciosa, por lo cual se analizará cómo se comporta el proyecto con una tasa del 10% y con una tasa del 12%.

Evaluación con tasa del 10%.

Tabla 26: VPN, TIR y Payback, para flujos sin financiamiento de terceros.

Inversión inicial		-\$ 19.058.160	AÑO		PAYBACK	
Año 1	-\$	21.194.059	Año 0		-\$ 19.058.160	< 0
Año 2	-\$	3.428.952	Año 1	-\$	40.252.219	< 0
Año 3	\$	10.337.596	Año 2	-\$	43.681.171	< 0
Año 4	\$	20.693.263	Año 3	-\$	33.343.575	< 0
Año 5	\$	32.530.935	Año 4	-\$	12.650.312	< 0
VAN 10%		\$ 854.896	Año 5	\$	19.880.623	> 0
TIR		11%				

Tabla 27: VPN, TIR y Payback, para flujos con financiamiento de terceros.

Inversión inicial		-\$ 4.058.160	AÑO		PAYBACK	
Año 1	-\$	21.198.342	Año 0		-\$ 4.058.160	< 0
Año 2	-\$	1.714.857	Año 1	-\$	25.256.502	< 0
Año 3	\$	13.311.956	Año 2	-\$	26.971.359	< 0
Año 4	\$	25.201.359	Año 3	-\$	13.659.404	< 0
Año 5	\$	32.530.935	Año 4	\$	11.541.956	> 0
VAN 10%		\$ 20.606.246	Año 5	\$	44.072.891	> 0
TIR		34%				

Evaluación con tasa del 12%.

Tabla 28: VPN, TIR y Payback, para flujos sin financiamiento de terceros.

Inversión inicial		-\$ 19.058.160	AÑO		PAYBACK	
Año 1	-\$	21.194.059	Año 0		-\$ 19.058.160	< 0
Año 2	-\$	3.428.952	Año 1	-\$	40.252.219	< 0
Año 3	\$	10.337.596	Año 2	-\$	43.681.171	< 0
Año 4	\$	20.693.263	Año 3	-\$	33.343.575	< 0
Año 5	\$	32.530.935	Año 4	-\$	12.650.312	< 0
VAN 12%		-\$ 1.559.822	Año 5	\$	19.880.623	> 0
TIR		11%				

Tabla 29: VPN, TIR y Payback, para flujos con financiamiento de terceros.

Inversión inicial		-\$ 4.058.160	AÑO		PAYBACK	
Año 1	-\$	21.198.342	Año 0		-\$ 4.058.160	< 0
Año 2	-\$	1.714.857	Año 1	-\$	25.256.502	< 0
Año 3	\$	13.311.956	Año 2	-\$	26.971.359	< 0
Año 4	\$	25.201.359	Año 3	-\$	13.659.404	< 0
Año 5	\$	32.530.935	Año 4	\$	11.541.956	> 0
VAN 12%		\$ 17.497.953	Año 5	\$	44.072.891	> 0
TIR		34%				

Como podemos observar el proyecto sin financiamiento es altamente sensible al aumento de la tasa de descuento, ya con una tasa del 10% los indicadores están al límite, y si debemos aplicar un 12% el proyecto deja de ser atractivo económicamente.

En cambio, el proyecto con financiamiento de terceros es más robusto y soporta las variaciones de tasa manteniendo su atractivo económico.

10. CONCLUSIONES.

El modelo de negocios que plantea la creación de una empresa que entregue servicios de entretención a la tercera edad en la región metropolitana, es factible de implementar.

Como se revisó en el capítulo correspondiente al mercado, existe una fuerte demanda insatisfecha y los servicios entregados son deficientes y sin un enfoque claro a la tercera edad, en este sentido el mercado está dominado por dos actores principales; las CCAF y las municipalidades, ambos con una definición de principios que evoca al servicio social y el bienestar del adulto mayor, pero con claras falencias en su desarrollo y entrega.

Los objetivos específicos planteados fueron desarrollados a su cabalidad. Se realizó un análisis de mercado del cual se ratificó que el segmento de los adultos mayores está en alza, y sus necesidades de entretención solo son satisfechas en forma parcial.

Lo declarado anteriormente se complementa con los resultados de la encuesta aplicada al segmento, la cual deja de manifiesto que existe interés, por realizar nuevas actividades que impliquen conocer, aprender y divertirse pero que el servicio entregado es deficiente y escasamente profesionalizado. Lo que pone de manifiesto la necesidad de una mayor identificación y escucha de las necesidades de este segmento, en tanto clientes.

Al analizar la competencia y el entorno del mercado, con las herramientas de análisis FODA y las 5 fuerzas de Porter, se respalda más aun, el atractivo del negocio y su gran oportunidad de desarrollo de un servicio especializado, el cual no existe hoy, de esta forma UP: "La aventura recién comienza", puede irrumpir en el mercado con una oferta y servicio innovador.

El mercado no presenta grandes barreras de entrada y salida, pero si un gran potencial de desarrollo, si logramos instaurarnos como líderes, profesionalizando el servicio generaremos barreras de entrada, debido a que no será fácil igualarnos, a esto debemos sumar la innovación y variedad en la oferta.

Con este enfoque desarrollamos estrategias en diferentes puntos del plan comercial. UP "La aventura recién comienza", debe ser capaz de mantener su autonomía y no ser confundida como parte de las CCAF, para poder aumentar su presencia en otras CCAF y municipalidades.

La estructura e implementación de la empresa y posterior puesta en marcha son sencillas y no es necesario una gran inversión. Lo que, si es necesario, es una clara comunicación, trabajo con proveedores y clientes, para que todos sean partícipes dentro de esta cadena de servicios, es fundamental mantener una buena relación con los proveedores y usar como estrategia de

negociación los altos volúmenes que se pueden llegar a contratar, esto respaldado con las proyecciones de ingreso.

El análisis financiero, se realizó en un horizonte de 5 años, arrojó varios lineamientos para la implementación del negocio, El monto de la inversión debe ser de \$19 MM, de los cual el 78.7% será financiado por terceros, esto entrega una estructura robusta, el resultado de esto es un VAN positivo de \$24MM, y una TIR del 34%, y al cuarto año ya habremos recuperado el 100% de la inversión.

Al quinto años se estarán realizando 166 paseos al año lo que significa entretener a 4971 adultos mayores, si las proyecciones no se cumplen tenemos un margen de 71 paseos, ya que, si solo realizamos 95 paseos, podemos cubrir los costos de la empresa.

Al sensibilizar el proyecto queda de mejor forma reflejado que se debe realizar con inversión de terceros, analizamos dos variables, la primera la variación sobre la tasa de descuento aplicada, la cual puede ser considerada baja, ante este escenario al aumentar la tasa en cuatro puntos aún sigue siendo rentable, la segunda variable es un aumento mayor de los costos que lo presupuestado sin poder transferir esta alza al cliente, el resultado sigue siendo positivo, pero al aplicar estas variables al proyecto puro, deja de ser rentable económicamente.

Después de dos años de funcionamiento se debe realizar una evaluación general del servicio y ver la factibilidad de abrir la oferta a regiones, usando el mismo canal de distribución principal que son las CCAF. De esta forma aprovechamos la experiencia ganada y el público cautivo de estas instituciones, lo que facilitara la puesta en marcha.

Además, se recomienda a futuro abrir nuevas líneas de negocio, la que se recomienda sea un servicio Premium enfocado en los altos segmentos de la población, los cuales presentan un mayor ingreso y por ende un mayor gasto en entretención. Esto se puede complementar con alianzas estratégicas con casas de reposo Premium que hay en el sector alto de la capital. Para el éxito de esto es fundamental mantener la autonomía de UP." La aventura recién comienza".

12. BIBLIOGRAFÍA

1. INE; Censo 2012, Instituto Nacional de Estadística.
2. Sernatur.cl; <http://www.sernatur.cl/vacaciones-tercera-edad>.
3. Capitulo III, Marketing Estratégico para la tercera edad, de Ildefonso Esteban.
4. Envejecimiento en el Siglo XXI: Una Celebración y un Desafío Publicado por el Fondo de Población de Naciones Unidas.
5. Maspensión.cl; <http://www.maspension.cl/index.php/79-asesoria-previsional/501-edad-de-jubilacion-en-chile-2015-pension-hombres-mujeres-cuando-puedo-jubilarme.html>.
6. Radiografía del nuevo adulto mayor, "Vivir hasta los 100 años"; Adimark 2014.
7. Ministerio de salud; http://deis.minsal.cl/deis/ev/esperanza_de_vida/index.asp.
8. <http://www.latercera.com/noticia/tendencias/2014/10/659-598336-9-en-2020-en-chile-habra-casi-tantos-adultos-mayores-como-ninos.shtml>.
9. <http://www.latercera.com/noticia/tendencias/2014/10/659-601896-9-tasa-global-de-fecundidad-en-chile-alcanza-el-nivel-mas-bajo-de-la-historia.shtml>
10. El envejecimiento de la población mundial; WorldPopulationProspects: The 2002 revisión.
11. Biblioteca del congreso nacional; <http://www.bcn.cl/leyfacil/conozcasus-derechos/recurso/derechos-y-beneficios-para-el-adulto-mayor>
12. El nuevo consumidor, CORPA estudios de mercado.
13. El nuevo mercado de la tercera edad, por Mary S. Furlong.
14. Encuesta Casen 2013, Adultos mayores, síntesis de resultado, Ministerio de Desarrollo Social.
15. Adultos mayores en Chile, "Ojos puestos en el futuro"; Adimark 2015.
16. Memoria y reporte integrado 2015; Caja Los Andes.

13. ANEXOS.

Anexo A

2.3. INGRESOS

Composición del ingreso de la población adulta mayor, por sexo y quintil de ingreso autónomo per cápita (2013)

Casen
2013

(Población de 60 y más años por sexo y quintil, porcentaje)

Sexo	Ingresos	Quintil de ingreso autónomo nacional per cápita					Total
		I	II	III	IV	V	
Hombre	Ingreso del Trabajo	23,7	39,4	47,7	52,9	64,6	54,3
	Otro Ingreso Autónomo	39,2	49,9	47,0	44,6	34,9	40,4
	Ingreso autónomo	62,9	89,3	94,7	97,5	99,5	94,7
	Subsidios monetarios	37,1	10,7	5,3	2,5	0,5	5,3
	Ingreso total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Mujer	Ingreso del Trabajo	8,9	11,9	16,7	25,5	41,3	27,4
	Otro Ingreso Autónomo	28,5	60,6	68,3	67,6	57,0	58,7
	Ingreso autónomo	37,4	72,5	85,0	93,1	98,3	86,1
	Subsidios monetarios	62,6	27,5	15,0	6,9	1,7	13,9
	Ingreso total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Total	Ingreso del Trabajo	16,7	26,8	33,9	41,6	55,8	43,2
	Otro Ingreso Autónomo	34,1	54,8	56,5	54,0	43,2	47,9
	Ingreso autónomo	50,9	81,6	90,4	95,7	99,1	91,1
	Subsidios monetarios	49,1	18,4	9,6	4,3	0,9	8,9
	Ingreso total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fuente: Ministerio de Desarrollo Social, Encuesta Casen 2013
 Nota: "Otro Ingreso Autónomo" incluye jubilación o pensión de vejez, montepío o pensión de viudez, otro tipo de pensión. 24
 "Subsidios monetarios" incluye Pensión Básica Solidaria (PBS) y Aporte Previsional Solidario (APS).

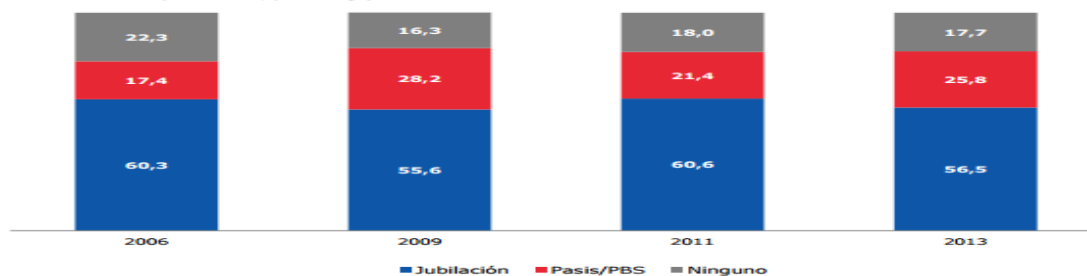
Anexo B:

2.4. PENSIONES Y JUBILACIONES

Distribución de la población adulta mayor de 65 años y más según tipo de jubilación o pensión que recibe* (2006-2013)

Casen
2013

(Población de 65 años y más años, porcentaje)



Fuente: Ministerio de Desarrollo Social, Encuesta Casen 2006-2013

* Se han clasificado las pensiones según tipo, de la siguiente forma:
 Jubilación: Se incluye a quienes reciben sólo Jubilación (retiro programado, renta vitalicia, pensión de invalidez, montepío y pensión de orfandad), ó Jubilación más Ahorro Previsional Solidario (APS).
 Pasis/PBS: Se incluye a quienes reciben: Sólo Pensiones Asistenciales (Pasis) o Pensión Básica Solidaria (PBS) (vejez o invalidez), Sólo APS (vejez o invalidez); Jubilación más Pasis/PBS; Pasis/PBS más APS; Jubilación más Pasis/PBS más APS. El APS sólo se entrega a partir del 2009.

Anexo C:

2.4. PENSIONES Y JUBILACIONES

Ingreso promedio mensual de las pensiones y jubilaciones contributivas recibidas por la población adulta mayor por quintil de ingreso autónomo per cápita del hogar y tipo de pensión o jubilación (2013)

Casen
2013

(Población de 65 y más años que percibe pensión contributiva, pesos noviembre 2013)

Quintil autónomo nacional	Ingresos Contributivos			TOTAL
	Jubilación o pensión de vejez	Montepío o pensión de viudez	Otro tipo de pensión	
I	118.530	103.379	56.676	116.109
II	134.047	120.560	104.488	132.390
III	156.368	136.459	133.764	156.092
IV	202.440	170.310	173.776	205.269
V	364.819	276.476	320.106	377.443
Total	201.671	163.011	177.117	201.221

Fuente: Ministerio de Desarrollo Social, Encuesta Casen 2013

26

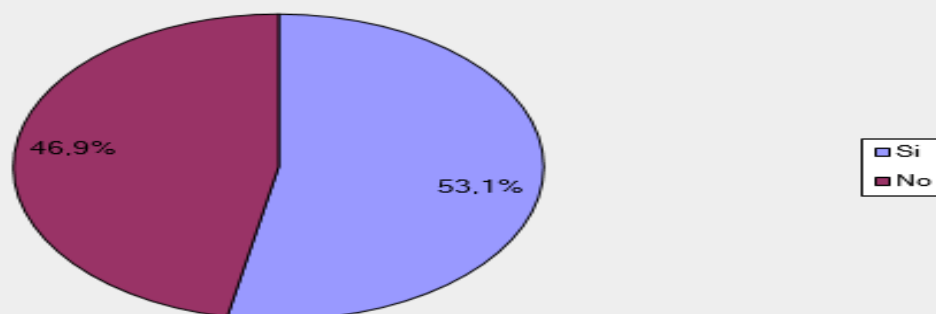
Anexo D, Encuesta

Actividades de entretenimiento para la tercera edad: paseo por el día.

¿Ha participado en el último mes en paseos por el día?

Opciones de preguntas	Porcentaje de respuesta	Contador de respuesta
Si	53.1%	60
No	46.9%	53
Preguntas respondidas		113
Pregunta ignorada		0

¿Ha participado en el último mes en paseos por el día?

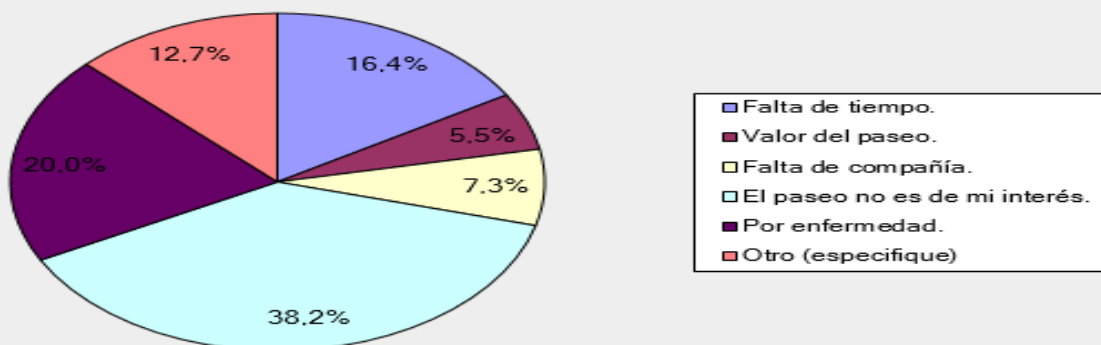


Actividades de entretenimiento para la tercera edad: paseo por el día.

Si la respuesta es NO. ¿Cuál es el motivo?

Opciones de preguntas	Porcentaje de respuesta	Contador de respuesta
Falta de tiempo.	16.4%	9
Valor del paseo.	5.5%	3
Falta de compañía.	7.3%	4
El paseo no es de mi interés.	38.2%	21
Por enfermedad.	20.0%	11
Otro (especifique)	12.7%	7
Preguntas respondidas		55
Pregunta ignorada		58

Si la respuesta es NO. ¿Cuál es el motivo?



Actividades de entretenimiento para la tercera edad: paseo por el día.

¿Participaría en paseo por el día?

Opciones de preguntas	Porcentaje de respuesta	Contador de respuesta
Si	92,9%	105
No	7,1%	8
Preguntas respondidas		113
Pregunta ignorada		0

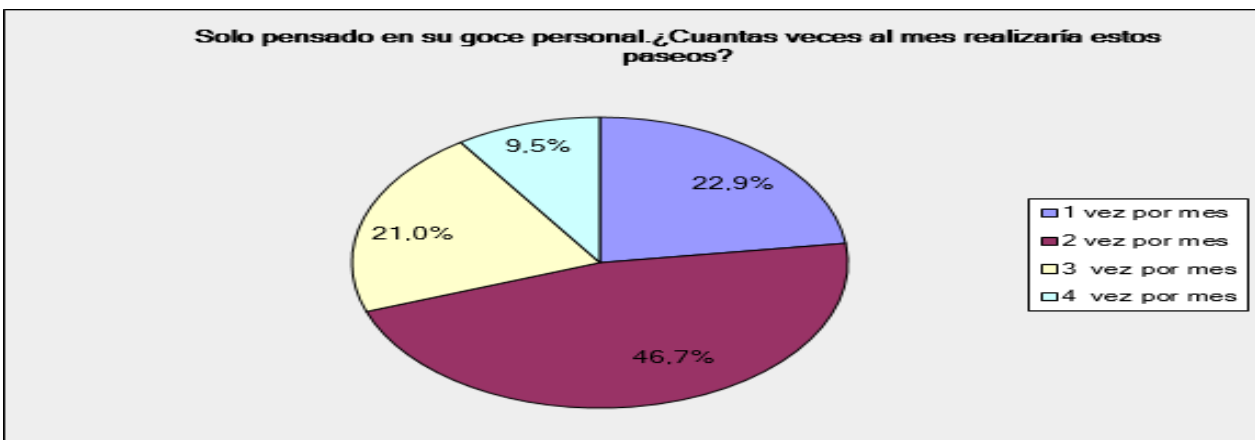
En los casos de respuesta negativa, se finaliza la encuesta.



Actividades de entretenimiento para la tercera edad: paseo por el día.

Solo pensado en su goce personal. ¿Cuántas veces al mes realizaría estos paseos?

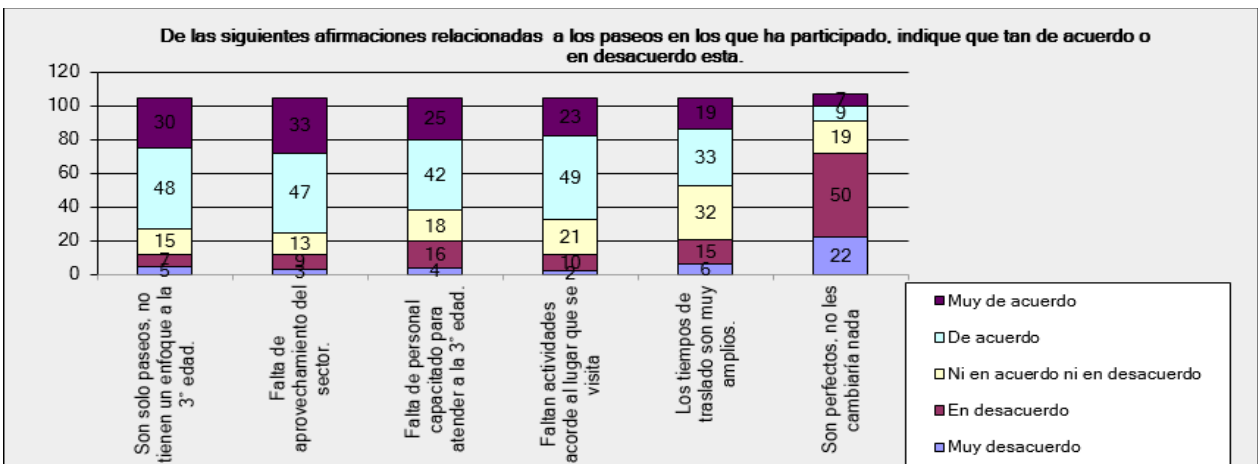
Opciones de preguntas	Porcentaje de respuesta	Contador de respuesta
1 vez por mes	22,9%	24
2 vez por mes	46,7%	49
3 vez por mes	21,0%	22
4 vez por mes	9,5%	10
Preguntas respondidas		105
Pregunta ignorada		8



Actividades de entretenimiento para la tercera edad: paseo por el día.

De las siguientes afirmaciones relacionadas a los paseos en los que ha participado, indique que tan de acuerdo o en desacuerdo esta.

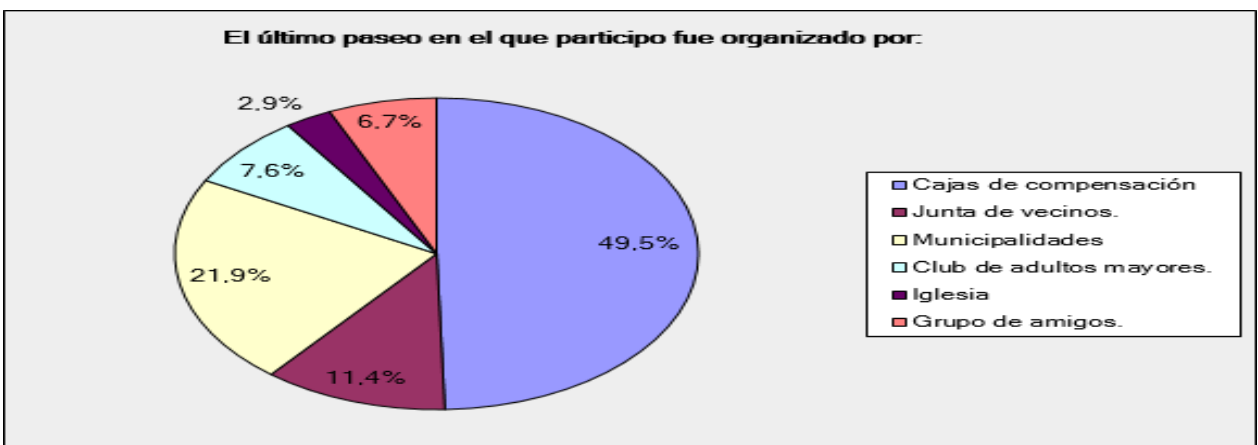
Opciones de preguntas	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy desacuerdo	Contador de respuesta
Son solo paseos, no tienen un enfoque a la 3° edad.	30	48	15	7	5	105
Falta de aprovechamiento del sector.	33	47	13	9	3	105
Falta de personal capacitado para atender a la 3°	25	42	18	16	4	105
Faltan actividades acorde al lugar que se visita	23	49	21	10	2	105
Los tiempos de traslado son muy amplios.	19	33	32	15	6	105
Son perfectos, no les cambiaría nada	7	9	19	50	22	105
Preguntas respondidas						105
Pregunta ignorada						8



Actividades de entretenimiento para la tercera edad: paseo por el día.

El último paseo en el que participo fue organizado por:

Opciones de preguntas	Porcentaje de respuesta	Contador de respuesta
Cajas de compensación	49,5%	52
Junta de vecinos.	11,4%	12
Municipalidades	21,9%	23
Club de adultos mayores.	7,6%	8
Iglesia	2,9%	3
Grupo de amigos.	6,7%	7
Preguntas respondidas		105
Pregunta ignorada		8

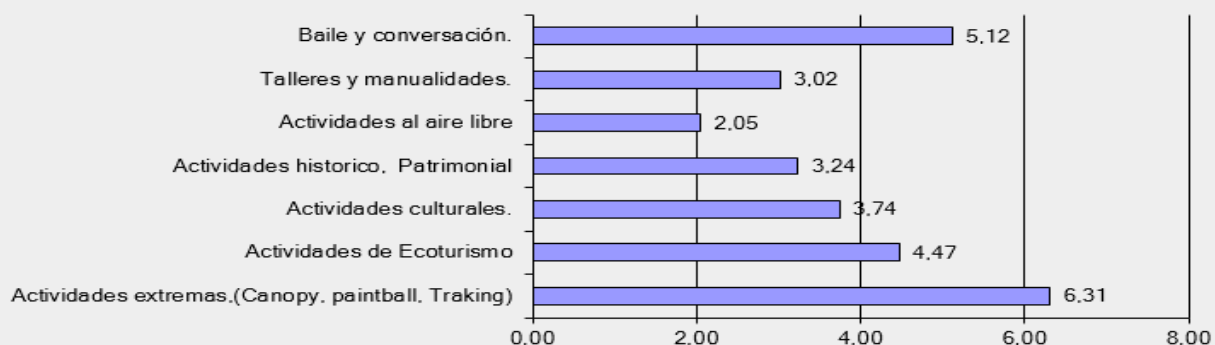


Actividades de entretenimiento para la tercera edad: paseo por el día.

Ordenar el siguiente listado de actividades según su interés, dejando en 1° lugar el de mayor agrado.

Opciones de preguntas	1°	2°	3°	4°	5°	6°	7°	Valoración media	Contador de respuesta
Actividades extremas.(Canopy, paintball, Traking)	3	3	2	4	5	8	78	6,31	103
Actividades de Ecoturismo	5	8	12	21	26	30	2	4,47	104
Actividades culturales.	10	12	20	34	14	12	3	3,74	105
Actividades historico, Patrimonial	13	21	32	16	12	8	2	3,24	104
Actividades al aire libre	49	25	17	8	3	3	0	2,05	105
Talleres y manualidades.	23	32	10	13	14	13	0	3,02	105
Baile y conversación.	2	4	12	9	30	30	18	5,12	105
Preguntas respondidas									105
Pregunta ignorada									8

Ordenar el siguiente listado de actividades según su interés, dejando en 1° lugar el de mayor agrado.

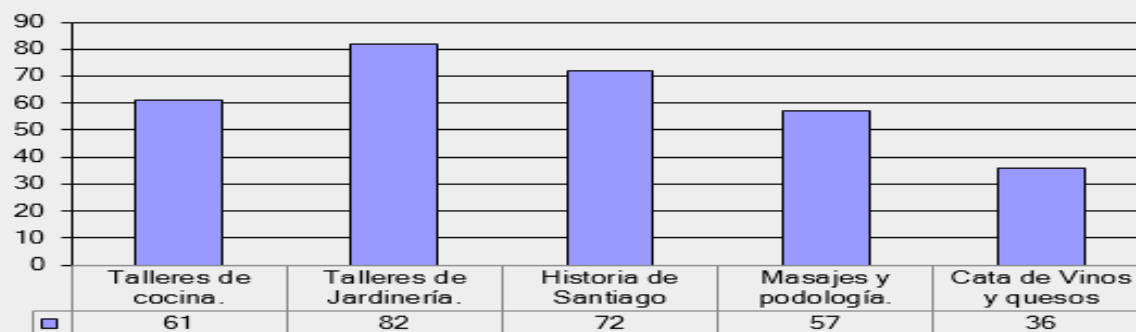


Actividades de entretenimiento para la tercera edad: paseo por el día.

Si ofrecieran un paseo por en día, el cual integrara diversas actividades de tu interés, cual serian las de tu mayor satisfacción, solo escoja tres.

Opciones de preguntas	Contador de respuesta
Talleres de cocina.	61
Talleres de Jardinería.	82
Historia de Santiago	72
Masajes y podología.	57
Cata de Vinos y quesos	36
Otro (especifique)	6
Preguntas respondidas	
Pregunta ignorada	
105	
8	

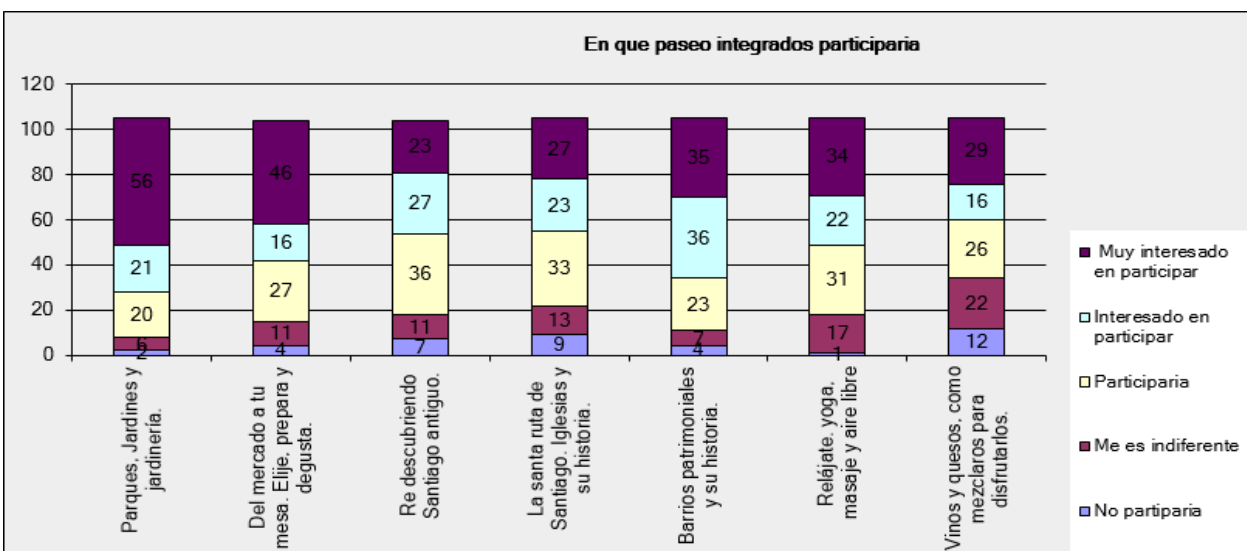
Si ofrecieran un paseo por en día, el cual integrara diversas actividades de tu interés, cual serian las de tu mayor satisfacción, solo escoja tres.



Actividades de entretenimiento para la tercera edad: paseo por el día.

Si le ofrecieran un servicio integrado. Paseo con sentido en el cual el paseo sea un complemento a una actividad de taller u otras relacionadas para así conocer y aprender donde las cosas suceden. de las siguientes paseos integrados indique de cuales participaría.

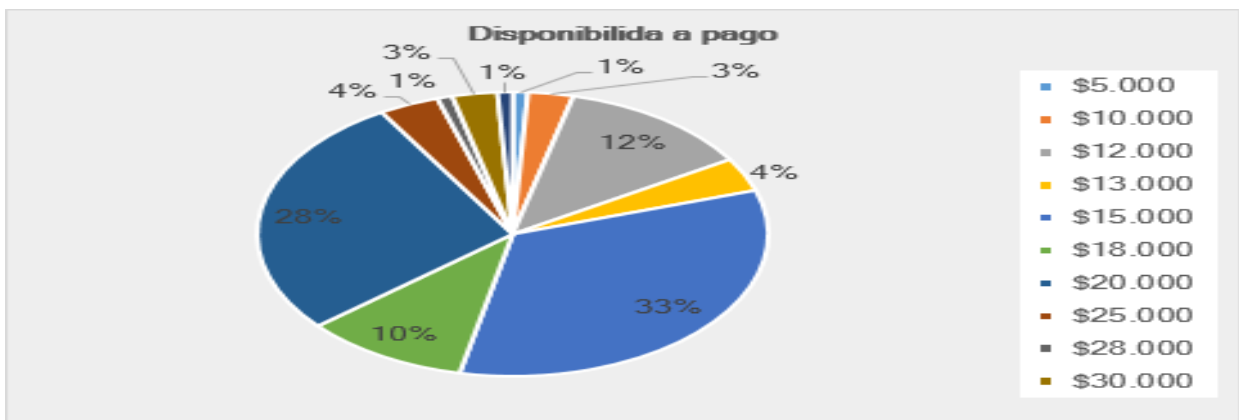
Opciones de preguntas	Muy interesado en participar	Interesado en participar	Participaría	Me es indiferente	No participaría	Contador de respuesta
Parques, Jardines y jardinería.	56	21	20	6	2	105
Del mercado a tu mesa. Elije, prepara y degusta.	46	16	27	11	4	104
Re descubriendo Santiago antiguo.	23	27	36	11	7	104
La santa ruta de Santiago. Iglesias y su historia.	27	23	33	13	9	105
Barrios patrimoniales y su historia.	35	36	23	7	4	105
Relájate, yoga, masaje y aire libre	34	22	31	17	1	105
Vinos y quesos, como mezclarlos para disfrutarlos.	29	16	26	22	12	105
Preguntas respondidas						105
Pregunta ignorada						8



Actividades de entretenimiento para la tercera edad: paseo por el día.

Si el paseo se integrara con actividades de su interés, con lo cual aprendería y conocería, ¿cuánto es lo

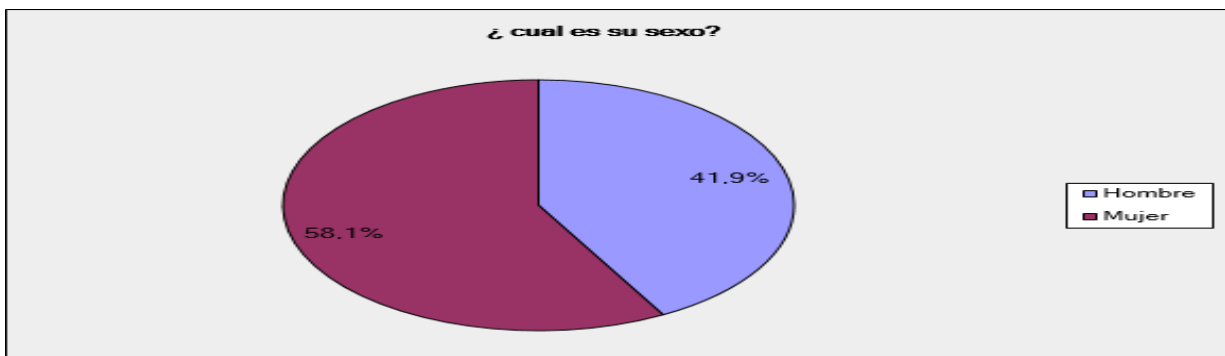
Opciones de preguntas	Contador de respuesta	
\$ 5.000	1	
\$ 10.000	3	
\$ 12.000	13	
\$ 13.000	4	
\$ 15.000	35	
\$ 18.000	11	
\$ 20.000	29	
\$ 25.000	4	
\$ 28.000	1	
\$ 30.000	3	
\$ 35.000	1	
Preguntas respondidas		105
Pregunta ignorada		8



Actividades de entretenimiento para la tercera edad: paseo por el día.

¿cual es su sexo?

Opciones de preguntas	Porcentaje de respuesta	Contador de respuesta
Hombre	41,9%	44
Mujer	58,1%	61
Preguntas respondidas		105
Pregunta ignorada		8



Actividades de entretenimiento para la tercera edad: paseo por el día.

Dentro de que rango de edad se encuentra

Opciones de preguntas	Porcentaje de respuesta	Contador de respuesta
60 a 65 años.	11,4%	12
66 a 70 años.	29,5%	31
71 a 75 años.	38,1%	40
76 a 80 años.	19,0%	20
81 o más años.	1,9%	2
Preguntas respondidas		105
Pregunta ignorada		8

Dentro de que rango de edad se encuentra

