



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

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN CLUB PARA LA TERCERA
EDAD**

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

JULIANA CARVALHO PONCE

**PROFESOR GUÍA:
ENRIQUE JEHOSSUA JOFRÉ ROJAS**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
ANTONIO AGUSTÍN HOLGADO SAN MARTÍN
CIRO GIRALDEZ ALFARO**

**SANTIAGO DE CHILE
2018**

RESUMEN

El presente proyecto, tiene por objetivo proponer la creación de un Club completamente estructurado para atender a los adultos mayores autovalentes, entre 65 a 79 años, que buscan tener una mejor calidad de vida, localizados en la Región Metropolitana y Valparaíso, y realizar una evaluación de la viabilidad y rentabilidad de este negocio. El envejecimiento es un fenómeno global en ascenso, se estima que entre 2000 y 2050, la proporción de los habitantes del planeta mayores de 60 años se duplicará, pasando del 11 a 22%. En Chile no es diferente, según encuesta Casen 2015, la población de adultos mayores a 60 años ya representa el 17,5% de la población total, y se espera que a partir del año 2025, el número de personas mayores a 60 años superará a las menores de 15 años. Este fenómeno genera la necesidad de proyectos como lo que será propuesto en este trabajo.

La metodología que será empleada en este proyecto es el Plan de Negocios, que se trata de un documento escrito conteniendo diversos elementos que permitirán evaluar la viabilidad y rentabilidad del negocio. Los elementos claves del Plan de Negocio son: análisis estratégico, estudio de mercado, definición del modelo de negocios, el plan comercial, operacional y financiero que se llevará a cabo para que la empresa propuesta tenga éxito.

Como principales resultados de este proyecto se tiene que el Club Woodstock para adultos mayores tiene puntos diferenciadores que consisten de la infraestructura del Club, que será construido únicamente para atender a las necesidades de este público que requiere cuidados especiales, su localización en Curacaví, que permitirá al adulto mayor tener mayor cercanía a la naturaleza y de sus familiares en Región Metropolitana o Valparaíso, además, contará con profesionales de calidad que prestarán los mejores servicios para brindarles una mejor calidad de vida.

La inversión requerida para la creación del Club es de 82.644 UF, la cual tiene un retorno en flujos de valor presente neto, calculados a 11 años, de \$2.755,35 MM (VAN) y una TIR de 13,3%. El proyecto permite variaciones negativas de un 10% en el precio, crecimiento de la ocupación más lento, en 10% al año, y duplicar el aumento de la inversión en área construida, aun así, no hacer incurrir en pérdidas financieras a la compañía.

En conclusión, a partir de lo investigado en este proyecto, se pudo concluir que el proyecto es viable y generaría ganancias atractivas a largo plazo. Se concluyó también que el rendimiento del Club dependerá de tres variables clave para el éxito del negocio: la inversión inicial necesaria para su puesta en marcha, la tasa de ocupación de las habitaciones y departamentos, y la definición del precio que lo tornará lucrativo. El rubro en que el Club Woodstock operará presenta alta tendencia de crecimiento y existe variadas oportunidades de negocios para atender este mercado. Se recomienda como próximos proyectos evaluar la creación de una empresa que desarrolle proyectos inmobiliarios enfocados en las necesidades específicas de los adultos mayores conforme su dependencia funcional y una posible expansión del Club Woodstock, enfocada para adultos con dependencia funcional.

AGRADECIMIENTOS

A mi familia: Gracias por siempre detenerme cuando debían y por empujarme cuando tenía miedo de seguir mis sueños, aunque lejos, siempre he contado con su apoyo y amor.

A mis amigos, que me han acompañado en todos estos años, y los nuevos amigos que he ganado en este programa de MBA y en Chile. Ha sido un placer y un privilegio compartir estos años con ustedes.

A la Universidad de Chile y a los profesores guías, por las clases, por las enseñanzas y todas las experiencias que he tenido y que voy a llevar para siempre en mi vida.

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCION	1
1.1 OBJETIVOS	2
1.2 METODOLOGIA	2
2. ANÁLISIS ESTRATÉGICO	3
2.1. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO	3
2.2. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO	4
2.2.1. FACTORES CLAVE DE ÉXITO	6
2.2.2. CULTURA ORGANIZACIONAL.....	7
3. ESTUDIO DE MERCADO	7
3.1. ANÁLISIS COMPETITIVO	7
3.1.1. OFERTA	7
3.1.2. COMPETIDORES	8
3.2. DEMANDA.....	10
3.2.1. MERCADO POTENCIAL.....	12
4. MODELO DE NEGOCIO	12
5. PLAN COMERCIAL	14
5.1. INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	14
5.2. MARKETING MIX	15
5.2.1. DESCRIPCIÓN DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS	15
5.2.2. DETERMINACIÓN DE PRECIOS	18
5.2.3. LOCALIZACIÓN DEL NEGOCIO	19
5.2.4. ESTRATEGIA PROMOCIONALES	20
6. PLAN OPERACIONAL	21
6.1. INFRAESTRUCTURA.....	22
6.2. FUNCIONAMIENTO ESPACIO GOURMET JIMI HENDRIX	23
6.3. PROCEDIMIENTOS LEGALES	24
6.4. FLUJOS DE PROCESOS.....	25
6.4.1. PROCEDIMIENTO DE INGRESO.....	25
6.4.2. PROGRAMACIÓN CLUB WOODSTOCK	27
7. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	27
8. PLAN FINANCIERO	29
8.1. INVERSIÓN INICIAL	29
8.2. DEFINICIÓN DE COSTOS	30
8.3. FLUJO DE INGRESOS.....	31

8.4.	FLUJO DE CAJA	32
8.4.1.	Sin endeudamiento	32
8.4.2.	Con endeudamiento.....	32
8.5.	EVALUACIÓN TÉCNICO ECONÓMICO	33
8.6.	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	34
9.	ANÁLISIS DE RIESGO	36
10.	CONCLUSIONES	36
11.	BIBLIOGRAFÍA	38
12.	ANEXOS	42
	ANEXO I – ANÁLISIS FODA	42
	ANEXO II – DISTRIBUCIÓN DE 60 AÑOS Y MÁS SEGÚN CATEGORÍA DE DEPENDENCIA FUNCIONAL	42
	ANEXO III – NÚMERO DE PERSONAS DE 60 AÑOS Y MÁS POR REGIÓN	43
	ANEXO IV – DISTRIBUCIÓN DE PERSONAS DE 60 AÑOS Y MÁS SEGÚN QUINTIL DE INGRESO (2015)	43
	ANEXO V – DISTRIBUCIÓN DE INGRESOS SEGÚN REGION	44
	ANEXO VI – ESTIMACIÓN MERCADO POTENCIAL	45
	ANEXO VII – BUSINESS MODEL CANVAS	46
	ANEXO VIII – CUESTIONÁRIO ENCUESTA	46
	ANEXO VIII – CUESTIONÁRIO ENCUESTA (CONTINUACIÓN)	47
	ANEXO VIII – CUESTIONÁRIO ENCUESTA (CONTINUACIÓN)	48
	ANEXO IX – RESULTADOS DE LA ENCUESTA	49
	ANEXO IX – RESULTADOS DE LA ENCUESTA (CONTINUACIÓN)	50
	ANEXO IX – RESULTADOS DE LA ENCUESTA (CONTINUACIÓN)	51
	ANEXO X – MATRIZ DE DECISIÓN: LOCALIZACIÓN DEL NEGOCIO	51
	ANEXO XI – CHECK LIST DE CUMPLIMIENTO DEL DECRETO 14	53
	ANEXO XII – RECURSOS HUMANOS: PERFIL LABORAL	54
	ANEXO XIII – RECURSOS HUMANOS: SUELDOS Y BENEFICIOS	54
	ANEXO XIV – INVERSIÓN INICIAL	54
	ANEXO XIV – INVERSIÓN INICIAL (CONTINUACIÓN)	55
	ANEXO XV – DEPRECIACIÓN Y DEFINICIÓN DE COSTOS	56
	ANEXO XVI – FLUJO DE CAJA DETALLE	57
	ANEXO XVII – DETALLE VARIACIÓN DE INDICADORES	57

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Porcentaje de menores de 15 años y mayores de 59 años, 1975 - 2050..... 11

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 - Matriz de Decisión: Localización Club	20
Tabla 2 - Resumen Inversión Inicial.....	30
Tabla 3 - Resumen Definición de Costos.....	31
Tabla 4 - Tasa de Ocupación.....	31
Tabla 5 - Flujo de Ingresos en \$MM	32
Tabla 6 - Flujo de Caja en \$MM.....	32
Tabla 7 - Flujo de Caja en \$MM.....	33
Tabla 8 - Modelo CAPM de Valuación aplicado a Club Woodstock.....	34
Tabla 9 - Indicadores de Rendimiento del Proyecto	34
Tabla 10 - Variación de los Indicadores de Rendimiento del Proyecto	35
Tabla 11 - Variación de los Indicadores de Rendimiento, VAN \leq 0.....	35

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 - Análisis PEST	3
Ilustración 2 - Las 5 Fuerzas de Porter.....	5
Ilustración 3 - Principales Competidores	10
Ilustración 4 - Business Model Canvas Club Woodstock.....	13
Ilustración 5 - Etapas de tramitación	25
Ilustración 6 - Organigrama	28

1. INTRODUCCION

Chile, al igual que los países desarrollados, está en un proceso de transición de envejecimiento demográfico, esto de acuerdo con la última encuesta Casen desarrollada en el año de 2015 por el Ministerio de Desarrollo Social, la cual reveló que la población de adultos mayores a 60 años en Chile representa el 17,5% de la población total, equivalente a 3.075.603 habitantes según último censo, realizado en el mismo año. Se estima que en los próximos años en Chile la tasa de envejeciendo seguirá creciendo a un ritmo acelerado, además de inferir que, a partir del 2025, el número de personas mayores a 60 años superarán a las menores de 15 años.

De acuerdo con el Diario “La Tercera”, la pregunta principal a responder basado en esta nueva realidad demográfica donde las personas mayores aumentarán es “¿Chile está preparado para el desafío?”. El hecho del aumento de la esperanza de vida de los ciudadanos chilenos, exigirá medidas en este ámbito para ofrecer los productos y servicios que logren atender las necesidades de este grupo.

Conforme al SENAMA, Servicio Nacional del Adulto Mayor, hoy en día hay disponible en Chile 726 Establecimientos de Larga Estadía, que se definen como lugares “en que residen adultos mayores que, por motivos biológicos, psicológicos o sociales, requieren de un medio ambiente protegido y cuidados diferenciados para la mantención de su salud y funcionalidad”, están regidos por el Reglamento D.S. N°14 de agosto del 2010 del Ministerio de Salud (MINSAL), y son fiscalizados por los Servicios de Salud del correspondiente territorio. El concepto de hogares para ancianos está anticuado considerando que el 85,5% de los adultos mayores son considerados “autovalentes”, lo que significa que pueden tener una cierta dificultad en realizar determinada actividad, pero no presentan dependencia. Es decir, viven en Chile 2.629.640 habitantes que tienen energía para seguir viviendo y creando nuevas experiencias, con independencia y autonomía. En este punto se nota una creciente necesidad por hogares enfocados a la tercera edad.

Basados en el actual contexto, se presenta en este proyecto una idea de negocio que pretende revolucionar el concepto de atención a los adultos mayores. La idea de negocio promovida en este proyecto será desarrollada a través de un documento llamado Plan de Negocio que es utilizado para evaluar su factibilidad técnica, económica y financiera.

La propuesta de este proyecto es evaluar la viabilidad de creación del Club Woodstock, que será un Club dirigido a la tercera edad, las cuales ameritan cuidados especiales. Un hogar que permite que el adulto mayor encuentre el equilibrio y bienestar, mejorando su calidad de vida. Un sitio donde podrán entrar en contacto con la naturaleza, compartiendo momentos con personas de su edad, que posean los mismos intereses, mientras se desarrollan, mantienen y fortalecen habilidades, actitudes y destrezas. Además, permitirá la tranquilidad por parte de sus familiares, que estarán contentos en saber que él o ella contará con los cuidados de excelentes profesionales encargados de asegurar su salud mental y física.

1.1 OBJETIVOS

Como objetivo general se desea desarrollar un Plan de Negocios para conocer la viabilidad y rentabilidad de la creación de un Club completamente estructurado para atender los adultos mayores de las regiones Metropolitana y Valparaíso.

Para cumplir dicho objetivo, se realizará diversos análisis que permitirá planificar, coordinar, organizar y controlar recursos y actividades. El Plan de Negocios servirá como un guía para iniciar y gestionar la implementación del proyecto.

Los objetivos específicos consisten en análisis estratégico de la industria, análisis del mercado y competidores, la definición del plan de marketing, plan operativo y financiero y, finalmente, análisis del riesgo y conclusiones.

1.2 METODOLOGIA

Para el desarrollo de este proyecto se utilizará la herramienta Plan de Negocio y, además, se agregarán otras herramientas para definir mejor y desarrollar las distintas aristas consideradas cruciales para evaluar el negocio.

Inicialmente se evaluará la problemática actual: el tamaño de mercado y su situación financiera a través de la encuesta Casen, que consiste en una síntesis de indicadores de la población de adultos mayores en Chile. Esta información permitirá la segmentación del mercado y definición del *market share* que la empresa buscará atender. Se realizará en este paso una encuesta con el objetivo de conocer las preferencias y la disposición de los clientes a pagar en dicho servicio. Además, se analizará la competencia en este mercado, a través de un cuadro resumen comparándose la idea de negocio versus lo que ya existe en este mercado. Finalmente, se discutirá los principales proveedores que permitirán el funcionamiento de la empresa. Estos análisis se realizarán a través de una pesquisa exploratoria de datos.

Luego, se definirá la propuesta de valor, los productos y servicios ofrecidos y se presentará el modelo de negocio a través de la herramienta de análisis Canvas, que, de acuerdo a Alexander Osterwalder (2010), debe ser considerado el "lienzo" en donde es posible dibujar el modelo de negocio de la empresa en estudio.

En el plan de marketing de la empresa, se utilizará el marketing mix o las 4P's de Kotler. El próximo segmento abordará el plan operativo de la empresa, donde serán definidos los recursos, actividades y el proceso operativo para el funcionamiento del Club.

En este proyecto se mostrarán las proyecciones de los datos financieros, de acuerdo a algunos supuestos que serán claramente descritos en el plan. A partir del análisis, será posible tener una buena estimación del negocio en base a su capacidad de producir ganancias (Pinson, 2003).

Finalizando el proyecto, se concluirá sobre la viabilidad del Club Woodstock para la Tercera Edad.

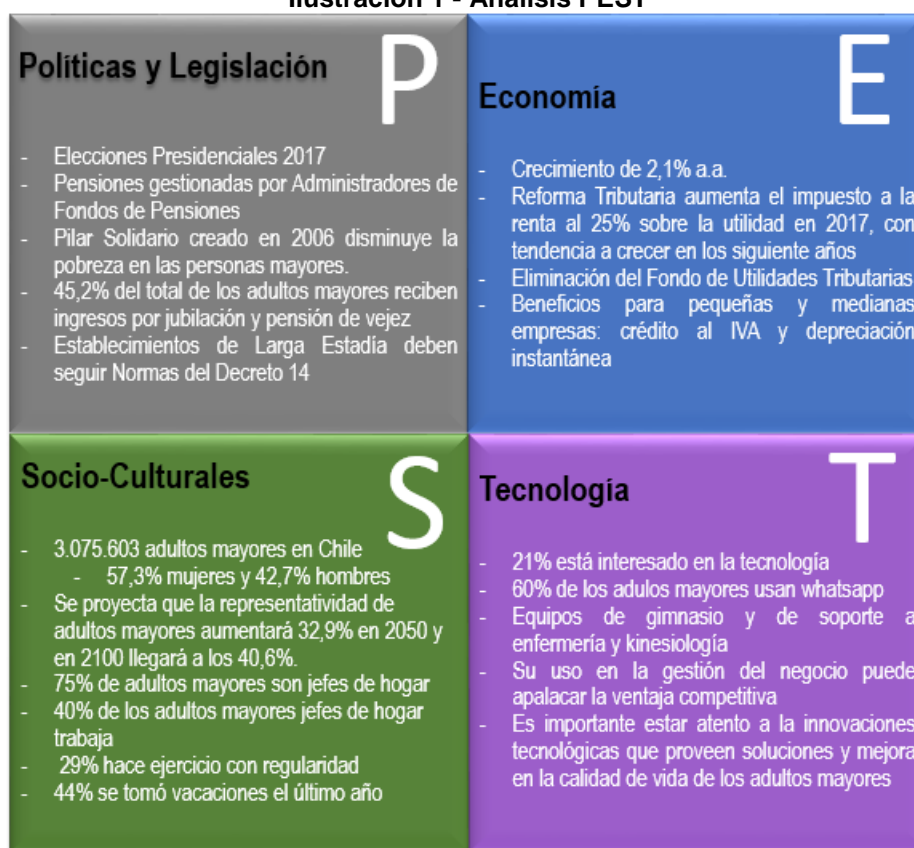
2. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

2.1. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

El Club operará en un entorno que cambia continuamente, por lo tanto, para garantizar el éxito del negocio, es importante trazar un plan estratégico concreto, agregando los factores del macro entorno, que pueden afectar el negocio y definir como la empresa se posicionará mediante sus cambios. El análisis del macro entorno contiene factores que no pueden ser controlados por la empresa.

En este contexto, han sido evaluados los 4 factores que componen la herramienta llamada PEST. La ilustración 1 demuestra cada uno de los puntos evaluados.

Ilustración 1 - Análisis PEST



Fuente - Elaboración propia (2017).

Este año, Chile realizará sus elecciones presidenciales, lo que puede generar cierta incertidumbre en la economía y política del país, sin embargo, se puede considerar que Chile es un país económicamente y políticamente estable, con un crecimiento de 2,1% anual e inflación según IPC (Índice de Precios al Consumidor) entre 2 y 4%. 45,2% de los adultos mayores reciben ingresos por jubilación y pensión de vejez. El sistema de capitalización individual es realizado por Administradoras de Fondos de Pensiones (AFP), que se financian través del cobro de comisiones a sus afiliados y el aumento de los ahorros de estos por inversiones.

En el año 2014, se aprobó una Reforma Tributaria, que aumenta el impuesto a la renta al 25% sobre la utilidad en el año 2017 y elimina el Fondo de Utilidades Tributarias, sin embargo, habrá beneficios para pequeña y mediana empresa, como el crédito al IVA, depreciación instantánea y proveedores.

En términos de los factores legales, todos los establecimientos de larga estadía para los adultos mayores deben seguir las normas del Decreto 14, que norman el cuidado de la salud y condiciones vitales del adulto mayor. Estos son fiscalizados por los Servicios de Salud y deben contar con una autorización sanitaria, la cual es otorgada por la Secretaría Regional Ministerial de Salud. Estas son normas bastante estrictas, pero se espera que, con el aumento demográfico de la población de adultos mayores, se crearán más normas, por lo tanto, es importante que la empresa se mantenga al tanto para que tengan sus registros siempre actualizados.

Chile actualmente se encuentra en una etapa avanzada de la transición demográfica, causada por una disminución en la tasa de natalidad y mortalidad, generando un bajo crecimiento de la población y una mayor esperanza de vida de los adultos mayores. De acuerdo con encuesta Casen 2015, la población de adulto mayores llega a 3.075.603, siendo 57,3% mujeres. Es importante también puntuar el evidente cambio de mentalidad en la sociedad, como la incorporación de las mujeres al mundo laboral, lo que permite inferir que ellas ya no disponen del mismo tiempo que antes para los cuidados a los adultos mayores de su núcleo familiar, además de la constante búsqueda por parte del adulto mayor por un estilo de vida más saludable, adquiriendo hábitos más sanos y la práctica de ejercicios físicos.

Finalmente, es vital que se esté atento a innovaciones tecnológicas enfocadas a la mejora en la calidad de vida de los adultos mayores. La tecnología aplicada en el Club será un sistema integrado que facilitará el trabajo de los empleados en sus actividades diarias, y permitirá mayor comodidad a los residentes.

2.2. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

En esta sección se utilizará el modelo creado por Michael Porter, denominado las cinco fuerzas de Porter. Este es un modelo estratégico que permite evaluar el nivel de competencia dentro de la industria, son las fuerzas que operan en el entorno inmediato de una organización y afectan en la habilidad de esta para satisfacer a sus clientes, y obtener rentabilidad. Para el Club Woodstock, las fuerzas de Porter se encuentran esquematizados en la ilustración 2.

Ilustración 2 - Las 5 Fuerzas de Porter



Fuente - Elaboración propia (2017).

A partir del cuadro, se puede apreciar que el mercado que se desea alcanzar está creciendo, lo que lo torna más atractivo para la entrada de nuevos competidores. Aunque las barreras de entrada y salidas son altas, todavía en Chile hay poca oferta de este tipo de solución como plantea este proyecto, sumado a esto, hubo un gran cambio en cuanto a la actitud del consumidor, que cada día está más exigente sobre su salud y calidad de vida.

Además de conocer las cinco fuerzas que mueven el sector donde trabajará el Club Woodstock, es importante también evaluar los elementos internos de la empresa que llevará a su éxito o a su fracaso. Para esto, se realizará a continuación el análisis FODA, donde se definirá cuáles son las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas con las cuales el Club Woodstock se enfrentará. Un cuadro ilustrativo del análisis FODA realizado se encuentra adjunto en Anexo I.

La principal fortaleza del Club Woodstock se trata del Modelo de Negocio ofrecido, un modelo de excelencia de servicio e infraestructura con profesionales calificados con experiencia en la atención al adulto mayor. Este contará con una cultura organizacional fuerte que promoverá la satisfacción del cliente.

La principal debilidad de la empresa es el hecho de que por ser un nuevo participante, todavía no cuenta con el reconocimiento del mercado, por lo que se necesitará una alta inversión en la divulgación del nuevo concepto de Club para ancianos. Además, este no

cuenta con la experiencia que otros competidores en el mercado ya han adquirido con el tiempo. Para finalizar, se requiere inversión en infraestructura y mantenimiento para asegurar la seguridad de los clientes y aprobación de la Norma estipulado en el Decreto 14.

Las oportunidades van de la mano con gran crecimiento de potenciales consumidores del servicio prestado por el Club Woodstock, sumado a un cambio de imagen sobre el concepto de vejez, cada día más activa y más exigente en la búsqueda de una mejor calidad de vida. Debido a este aumento considerable en la población de adultos mayores, se ha generado un crecimiento en la cantidad de medios de comunicaciones dirigidos a este público, lo que ayudará a divulgar el Club.

La principal amenaza se trata de nuevos entrantes en el mercado que consisten en empresas extranjeras y grandes grupos inmobiliarios consolidados y especializados en el sector. Estos tienen el *know how* para construir la infraestructura y gestionar el servicio prestado por empresas de este rubro. La otra amenaza se trata del aumento de la cantidad de normas o de su rigurosidad, lo que puede generar mayores costos en la manutención del Club.

2.2.1. FACTORES CLAVE DE ÉXITO

Los factores clave de éxito consisten en, básicamente, cinco elementos que incrementará o disminuirá la calidad en los servicios prestados en el Club y, consecuentemente, moverá la satisfacción de los clientes. Estos elementos son: la calidad de alimentación y alojamiento, servicios socio-sanitarios de excelencia, robustez y eficacia de las instalaciones y equipamientos y la eficiencia de la seguridad. Como se puede apreciar, los factores claves de éxito están relacionados con los servicios prestados, que pueden ser considerados básicos, sin embargo, estos pueden y deben ser mejorados para proporcionar mejor satisfacción al cliente.

El servicio de alimentación será realizado por terceros, sin embargo, en el proceso de contratación de dicho servicio, serán utilizados criterios rigurosos para asegurar tanto la calidad de la comida como la variedad del menú. Mensualmente se realizará una inspección para averiguar si los productos utilizados son frescos y si se mantiene un ambiente limpio en la cocina.

El servicio de alojamiento incluye aspectos relacionados con las habitaciones y baños. El Club Woodstock deberá mantenerse siempre atento con la manutención de los departamentos y, principalmente, con las habitaciones para garantizar su funcionalidad y además asegurar su aspecto físico y limpieza. En los departamentos, el huésped será responsable por su decoración, mientras que las habitaciones ya tendrán los muebles instalados, sin embargo, el cliente podrá llevar objetos de casa para crearse un ambiente más familiar.

En cuanto al servicio socio-sanitario, este engloba los servicios sanitarios, como enfermeros, cuidadores y médicos, las actividades físicas y servicios psicológicos, masajista, kinesiólogo y terapeuta ocupacional. Estos servicios contarán con profesionales con experiencia en el rubro de cuidados a los adultos mayores y deberán

seguir la cultura de la empresa estipulando la calidad del servicio y la excelencia en su trabajo.

El elemento seguridad es uno de los más importantes, y se asegurará que la infraestructura esté equipada con todos los requerimientos y aparatos para atender adultos mayores y evitar accidentes, además contará con apoyo de cámaras de vigilancia las 24 horas del día.

Se espera que, con esta visión estratégica y una buena gestión de los factores clave, se pueda alcanzar éxito y una buena rentabilidad del Club Woodstock.

2.2.2. CULTURA ORGANIZACIONAL

Para el Club Woodstock, la cultura organizacional es clave y de gran importancia estratégica para lograr los objetivos postulados y para ser una empresa competitiva y reconocida en el mercado.

La misión del Club Woodstock es: *“Revolucionar la atención al adulto mayor. Ofrecer un servicio integral de excelencia que promoverá la mejora en su salud y actividades que promoverán el bienestar, nuevas amistades, experiencias y momentos inolvidables, contando con un equipo de profesionales dedicados a alcanzar este objetivo.”*

La visión es: *“Ser sinónimo y referente de bienestar para el adulto mayor en Chile”*

Los principales valores que el Club seguirá es el **respeto, la amistad y la confianza** tanto a residentes como a familiares. Será fuertemente valorada la **innovación** e ideas promovidas por los empleados y residentes. La **responsabilidad** y **ética profesional** son valores imprescindibles en este negocio.

3. ESTUDIO DE MERCADO

3.1. ANÁLISIS COMPETITIVO

3.1.1. OFERTA

Las personas mayores constituyen un segmento de la población que comienza a tener un gran peso como consumidores de bienes y servicios. Para atender a las necesidades de este creciente mercado, el Ministerio de Desarrollo Social promueve diversos programas y beneficios para adultos mayores, que consisten de los siguientes programas:

Conjuntos de Viviendas Tuteladas, corresponden a conjuntos habitacionales con espacios comunes, constituidos por 10 a 20 viviendas, una sede comunitaria con áreas verdes y jardines. Actualmente, SENAMA cuenta con 17 condominios ubicados en 14 comunas pertenecientes a la región Metropolitana.

Cuidados Domiciliarios, que entrega un conjunto de servicios de apoyo socio-sanitarios a los adultos mayores en situación de dependencia moderada o severa en su domicilio,

estos servicios son otorgados por un/a asistente domiciliario/a capacitado/a para tal efecto.

Establecimientos de Larga Estadía (ELEAM), son regidos por el Reglamento D.S. 14 del Ministerio de Salud (MINSAL) y son fiscalizados por los Servicios de Salud, y deben contar con una autorización sanitaria, la cual es otorgada por la Secretaría Regional Ministerial de Salud. Con el crecimiento de la población de adultos mayores, hubo un aumento desde 663 establecimientos en el año 2008 a 726 en 2014, sumando el número de 17.016 de personas catastradas, un aumento de 29,04% comparado con 2008.

En la Región Metropolitana existen alrededor de 352 de establecimientos autorizados por el MINSAL, estos están concentrados en las comunas de Las Condes, Providencia, Ñuñoa y San Miguel. Las Condes es donde están más concentrados los establecimientos privados, quienes congregan a más de cien personas por establecimiento. El diario electrónico Radio Polar, señala que la oferta de las instituciones mencionadas anteriormente es cara y no ofrece elementos que dignifiquen al ser humano en su etapa final. En cuanto a los precios por los Establecimientos de Larga Estadía para Adultos Mayores en el año 2013 del SENAMA, en la oferta existen 19% de los hogares cuyos aranceles fluctúan entre \$50.000 y \$150.000 mensuales; 29% entre \$200.000 y \$300.000 y 52% de los hogares con aranceles superiores a los \$400.000, llegando hasta el \$728.000 y estableciéndose como promedio \$229.378.

Otro factor importante concierne el tipo de habitación que los adultos mayores utilizan. La opción utilizada por 27,7% de ELEAM es la habitación compartida, resultando más alto los aranceles cuando se elige por la habitación individual con baño privado. Sobre la infraestructura, el artículo de Radio Polar indica que en su mayoría, los establecimientos son dependencias adaptadas para este tipo de atención, con habitaciones compartidas y sin baño, y que atienden más ancianos que lo que su capacidad permite. De acuerdo con informaciones de SENAMA, esto es una realidad: 72,5% de los establecimientos son adaptadas para atender a las necesidades de los adultos mayores y 76,7% corresponden a habitaciones del tipo compartidas sin baños y 58,8% individual sin baño.

En resumen, la oferta hoy en Chile para atender a estos nuevos consumidores son las fundaciones y hospederías, las casas de reposos, los cuidados a domicilio normalmente ofrecido por profesionales de salud o los cuidados por los propios familiares del adulto mayor y las residencias para adultos mayores.

3.1.2. COMPETIDORES

Sobre los competidores, el Diario La Tercera anunció que “el mercado inmobiliario está poniendo sus fichas en el segmento de los adultos mayores, lo que se refleja en la creciente oferta de residencias integrales, en particular en Santiago”. En este artículo, también mencionan que en la actualidad existen cerca de siete empresas que desarrollan ofertas especializadas para adultos mayores, y estos son los considerados competidores directos al Club Woodstock. Los cinco principales son: Senior Suites, Living La Dehesa, Hogares Alemanes, Villa Soleares (atienden adultos mayores afectados de alzheimer) y Ambar Residence. Todos estos establecimientos ofrecen habitaciones o departamentos no amoblados e incluyen alimentación, lavandería, aseo y acceso a espacios comunes,

además de servicios médicos. Lo que es curioso saber es que todos cuentan con *partners* claves que proveen recursos para el mantenimiento y futuras expansiones de las residencias, por ejemplo, Senior Suites está ligado a Empresas Cimenta; Ambar Suites está vinculada con los socios de los hoteles Atton; Living La Dehesa pertenece a los controladores de Clínica Indisa y al Grupo Celta; Villa Soleares tienen como socio al ex presidente de Colo-Colo. El valor mensual depende del tipo de habitación y de los cuidados que requiera el residente y pueden variar desde los 35 UF hasta 70 UF mensuales.

Entre los competidores más importantes y una de las primeras residencias de este tipo que se instaló en Santiago fue el Senior Suites. Su empresa cuenta con tres residencias ubicadas en Las Condes, en Providencia y otra en Bilbao. Todos cuentan con dos distintas áreas para atender a los mayores autovalentes y los que requieren un mayor apoyo en las actividades diarias, espacios comunes, alimentación, actividades y jardines. El precio de una habitación en este establecimiento oscila entre \$1.100.000 y \$1.300.000, y un departamento completo alrededor de \$1.300.000. Al poco tiempo abrió Hogares Alemanes, en Vitacura, “pero en los últimos años han proliferado las residencias de este tipo, como Ambar Residence y Seniority, filial de una empresa belga que ya cuenta con tres centros en la capital” Emol (2013). Ambar Residence cuenta actualmente con dos residencias, ambas en Las Condes con 149 habitaciones y 7.300 m², y su diferencial es la variedad de planes que tienen, siendo el más básico alrededor de \$1.000.000 y el más completo \$1.600.000. Living La Dehesa tenía una tasa de ocupación menor a la mitad de gente planeada y hoy están a plena capacidad con 100 adultos mayores, en departamentos variados en 34, 36 y 44 m², y con precios en un rango desde las 58 UF a las 78 UF. En Seniority los valores parten en unos \$950.000.

Otro punto importante en este análisis son los nuevos entrantes del mercado, el sitio web Biobio (2016) afirma que representantes de la cooperativa española Suara acaba de expandir su operación en América Latina mediante la compra de la chilena Serproen a fin de aplicar el modelo de atención español para jubilados de clase media. Sus planes de expansión consisten en la instalación de dos residencias con 100 plazas para jubilados y ya se ha efectuado la compra de un primer inmueble en La Florida que tendrá 2,000 m². Con el aumento de la demanda esperado, la tendencia es que más empresas extranjeras tengan interés de establecerse en Chile, y esta es una gran amenaza para el Club Woodstock, porque estas ya tienen una marca reconocida y un gran *know how* en este rubro.

Concluyendo, los competidores ya establecidos en el mercado son fuertes y cuentan con *partners* clave, además, se estima que la competencia para este segmento de mercado crecerá, por tanto el Club Woodstock deberá contar con diferenciadores fuertes que elevará el emprendimiento como unas de las principales empresas en el mercado chileno.

Ilustración 3 - Principales Competidores

SENIOR SUITES	3 residencias: Las Condes, Providencia y Bilbao	Adultos mayores autovalentes y no autovalentes	Habitación: 42 UF Departamento: 48 UF	Departamentos de 32 a 50m ² y habitaciones de 13 a 22m ²
LIVING LA DEHESA	1 residencia: La Dehesa	Adultos mayores autovalentes	Departamento: 57 UF Adicional: 21 UF	Departamentos de 32, 36 y 42 m ²
HOGARES ALEMANES	1 residencia: Vitacura	Adultos mayores autovalentes y no autovalentes	Departamento: 70 UF Departamento: 90 UF	Departamentos de 19 y 43 m ²
AMBAR RESIDENCE	2 residencias: Las Condes	Adultos mayores autovalentes y no autovalentes	Departamento: 61 UF	

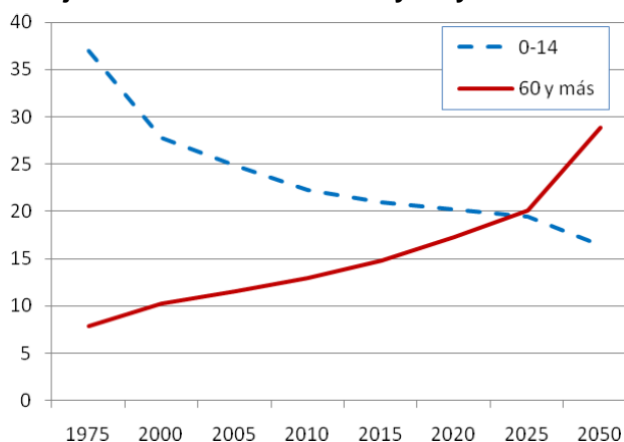
Fuente - Elaboración propia (2017).

3.2. DEMANDA

Según los últimos reportes del Índice Global de Envejecimiento de la ONG *Help Age*, la población de adultos mayores se triplicará de acá al 2050, alcanzando 2 mil millones de personas en el mundo. Chile es una de las zonas del mundo de más rápido crecimiento, por esto es importante poner atención a las consecuencias de este hecho, como en el servicio de salud, sistema de pensiones y a la atención y cuidados integrales a los mayores.

En Chile, de acuerdo al Ministerio de Desarrollo Social, la tasa de crecimiento de este segmento de población ha crecido y la tendencia es que crezca cada vez más. Datos de la encuesta Casen 2015, indica que, en los últimos 4 años, hubo un crecimiento en 14,2% en el número de la población entre 60 años y más. Como se puede apreciar en la ilustración 2, este aumento se tornará cada vez más representativo: en 2025 existirá un equilibrio entre la población mayor de 60 años con el número de niños de 0 a 14 años. Además, se estima que, en 2025, Chile será el sexto país en el mundo con mayor esperanza de vida al nacer, con 87,8 años. Para el Club Woodstock, este cambio en la estructura demográfica del país ha sido visto como una oportunidad para mejorar la calidad de vida de estas personas, promoviendo un ámbito de autonomía para que los adultos mayores puedan ejercer su voluntad de vida activa con las actividades ofrecidas y bienestar.

Gráfico 1 - Porcentaje de menores de 15 años y mayores de 59 años, 1975 - 2050



Fuente - Elaboración de SENAMA a partir del Observatorio Demográfico INE-CEPAL 2010.

En el año 2015, el Ministerio de Desarrollo Social ha trabajado en la Encuesta de Caracterización Socioeconómica Nacional en lo que dice respecto a la situación de las personas mayores en el país. Como resultado, se obtuvo que la población estimada de 60 años o más en Chile es de 3.075.603 habitantes, constituido de 57,3% mujeres y 42,7% hombres. Estos adultos mayores son divididos en 4 categorías de dependencia funcional: autovalente, dependencia leve, moderada y severa. Son consideradas dependientes aquellas personas que declaran tener dificultades en actividades básicas o en actividades instrumentales de la vida diaria las que son resueltas con ayuda de otras personas; mientras que los autovalentes son adultos mayores autónomos sanos cuyas características físicas, funcionales, mentales y sociales les permite realizar las actividades básicas e instrumentales. En la encuesta Casen 2015, se pudo observar que el 81% de las personas de 60 y más años se encuentran en la categoría autovalentes. En el Anexo II se puede apreciar los resultados de dependencia funcional por tramo de edad.

Otro resultado importante para este estudio se trata de la distribución de los adultos mayores en regiones. De acuerdo con los resultados de la encuesta Casen, la región más envejecida es Valparaíso con un 20,6% de su población regional compuesta de adultos mayores. Sin embargo, la Región Metropolitana es la que tiene una cantidad más significativa de adultos mayores, con un 1.185.041. Estos resultados pueden ser apreciados en el Anexo III, donde se presenta el gráfico del número y porcentaje de población adulta mayor por regiones desde 2006-2013. Se sabe también que la región IX, La Araucanía, se destaca con un porcentaje de 16,2% de sus adultos mayores en situación de pobreza por ingresos, mientras la región Metropolitana suma un 3,2% y Valparaíso 5,8%.

Sobre los ingresos, la distribución de la población adulta mayor según quintil está detallada en Anexo IV. Se puede apreciar en el gráfico que 29,5% de los adultos mayores se encuentran en el III quintil, o sea, sus ingresos per cápita es igual o inferior a \$140.665. Un número de 224.232 de los adultos mayores autovalentes están en el V quintil y tienen ingresos per cápita superiores a \$254.627. La tendencia es que con el pasar de los años, el IV y V quintil suban considerablemente, debido a la mejora en la calidad de vida,

consecuentemente, aumentando la expectativa de vida, y la cantidad de adultos mayores que siguen trabajando.

De forma general, se sabe que, a nivel país, el ingreso promedio mensual per cápita en el año 2012 fue de \$256.200, mientras que el ingreso promedio por hogar fue de \$836.200, y que la Región Metropolitana tiene una participación del 47% de los ingresos totales, en seguida viene Valparaíso con un 10,1%. En el Anexo V será posible apreciar estos datos.

3.2.1. MERCADO POTENCIAL

A partir de los datos observados, es posible definir el perfil del mercado potencial y su tamaño, con lo que el Club Woodstock trabajará.

El objetivo del Club Woodstock es ser referente de mercado para los adultos mayores autovalentes, entre 65 a 79 años, localizados en la Región Metropolitana y Valparaíso, y que estén en la clase media alta. También se desea alcanzar el mercado de personas profesionales que tienen a su cargo a familiares entre 65 a 79 años de edad y que están en busca de poder brindarles mejores cuidados y un hogar a ellos, pagando por ese servicio.

Se eligió este mercado ya que, a partir de este tramo de edad, existe un crecimiento considerable de jubilados, con una tasa de participación laboral de 56,6% entre 60 a 64 años a 34,6% entre 65 a 69 y 11,9% para 70 y más. Además, se ha limitado la edad máxima para 79 años, porque, a partir de los 80 años, el porcentaje de dependencia funcional aumenta en un 7%. Las regiones de Valparaíso y Metropolitana son las que tienen mayor concentración de adultos mayores y que tienen mayor capacidad de compra de este tipo de servicio.

En la investigación de mercado realizada, se pudo identificar que los adultos entre 41 hasta los 60 años son los que tienen adultos mayores a su cargo, se desea, entonces, alcanzar este mercado de personas profesionales que ya no disponen de tiempo para los cuidados a los adultos mayores de su núcleo familiar.

Gracias al resultado de la Encuesta Casen 2015, ha sido posible afinar la estimación conforme requisitos anteriores, llegando a un número de 117.127 personas. Se consideró que, de este número de adultos mayores, solamente un 3,5% tendría la capacidad y la disposición a pagar por el Club, por lo que se llega finalmente al mercado potencial de 4.100 personas. El Club tiene una capacidad máxima de 160 personas, por lo tanto, se pretende tener un *market share* de 4%. En el anexo VI, se encuentran los cálculos realizados para llegar a estos resultados.

4. MODELO DE NEGOCIO

La idea del negocio consiste en la puesta en marcha de un Club dedicado a los cuidados y bienestar de personas de la tercera edad considerados autovalentes e independientes para las actividades de la vida diaria, con el propósito de que les permitan crear nuevas experiencias y memorias, manteniendo su autonomía y salud. La empresa se llamará

Club Woodstock y se utilizará el modelo Canvas, ilustración 5, que es una herramienta de análisis, para simplificar la visualización de la propuesta del emprendimiento con los puntos clave de la propuesta de negocio del Club Woodstock. Esta contiene informaciones desde el segmento de clientes para quien el servicio creará valor hasta la definición de estructura de costos.

Ilustración 4 - Business Model Canvas Club Woodstock



Fuente - Elaboración propia (2017).

Muchas veces este concepto de residencias es asociado al abandono de la persona mayor, sin embargo, el Club Woodstock contará con un concepto completamente nuevo y diferenciado para el usuario, con lo que esta impresión negativa se cambiará. El perfil de la empresa será el de una que cuidará del estado físico del residente, promoviendo los mejores cuidados y acompañamiento médico, además de una oportunidad para que él encuentre el equilibrio y bienestar, a través de diversas actividades que serán ofrecidas.

El Club consistirá en residencias permanentes o temporales para adultos mayores. Además, se permitirá el ingreso de visitantes para utilización de las instalaciones. Sus instalaciones contarán con un sistema de seguridad y enfermería disponibles 24 horas al día, también contarán con actividades ocupacionales: culturales, deportivas y recreativas. Las actividades mencionadas serán el principal atractivo de la casa, y su principal objetivo es fomentar el desarrollo de todas las facultades del adulto mayor.

Los recursos clave del Club consisten en la infraestructura, el terreno, edificio, piscina, espacios comunes y los profesionales que deberán ser de alta calidad. Su estructura de costo será formada por los costos fijos para mantener la infraestructura comentada y los costos variables que consisten en insumos, gas, agua, electricidad, etc. Otro recurso clave del Club consiste en el uso del sitio web www.ClubWoodstock.cl, que contendrá

toda la información del Club en un único sistema, de esta forma se generará mayor comodidad para el residente al elegir las actividades que desea realizar en su día a día.

Se desea utilizar canales comunes al adulto mayor, como el Servicio Nacional del Adulto Mayor (SENAMA), los clubes de las municipalidades de adultos mayores y Estadios deportivos para divulgar la propuesta del Club y los beneficios que el anciano tendrá al elegir el Club Woodstock para ser su hogar.

El mercado que se desea trabajar son los adultos mayores de 65 años y sus familiares en Chile. El hecho que la esperanza de vida ha subido, hace que el número de usuarios potenciales de estos servicios aumenten. Además, los cambios sociales que afectan a las familias, por ejemplo, la incorporación de la mujer al ámbito laboral y las familias con un solo progenitor que por su dinámica laboral les impide estar pendiente de sus parientes generó la necesidad de crear un Club con un concepto nuevo, alegre y familiar, y es esto lo que este proyecto promoverá. Es muy importante para el Club Woodstock mantener una relación cercana con sus clientes y con su familia, la confianza es un valor clave que deberá ser incorporado en la cultura organizacional.

5. PLAN COMERCIAL

En esta sección, se definirá el plan estratégico de marketing para el Club Woodstock. Inicialmente se realizará una investigación de mercado, para posteriormente desglosar el *Marketing Mix* para analizar la estrategia de las cuatro variables que lo componen: producto, precio, plaza y promoción.

5.1. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Para definir un Plan de Marketing estratégico apropiado para satisfacer las necesidades del segmento definido anteriormente, se llevó a cabo una investigación de mercado. Nick Wreden (2002) afirma que las encuestas son uno de los principales vehículos para recoger la información que las empresas necesitan. Si está bien hecha, la encuesta puede reducir los riesgos en el lanzamiento de nuevos productos, ayudar a generar *insights* sobre potenciales clientes y mercados, además, generar comunicación y publicidad propios para atender el segmento de mercado elegido.

Las encuestas exigen objetivos bien definidos para entender como los resultados se incorporarán en las decisiones del negocio. En esta encuesta, se buscó alcanzar los siguientes objetivos:

- Entender situación actual del público objetivo.
- Determinar el interés del consumidor por una solución innovadora de residencias para adultos mayores.
- Determinar la disposición a pagar del consumidor.
- Entender el grado de importancia de determinadas características en infraestructura y actividades que los consumidores consideran al elegir este tipo de residencias.

El público objetivo para la investigación de mercado fue definido como los adultos mayores entre 65 a 80 años, que serán los usuarios del servicio prestado por el Club, y jóvenes a partir de los 30 años que son potenciales parientes y/o amigos de adultos mayores, que desearían una solución para mejorar su calidad de vida y que están a sus cuidados. Asimismo, la encuesta ha sido realizada en personas localizadas principalmente en las regiones Metropolitana y Valparaíso.

A partir de la encuesta (presentada en Anexo VIII), se pudo observar los siguientes puntos:

- En gran parte, los adultos entre 41 hasta los 60 años son los que tienen adultos mayores a su cargo.
- El ingreso mensual de 32% de las personas encuestadas está entre \$2.000.000 y \$4.000.000.
- 77% de los encuestados viven en su propia residencia.
- 95% tienen interés en un Club para adultos mayores con las características del servicio que se está siendo planteado.
- 49% de los adultos mayores encuestados utilizaría el Club como hogar permanente y 30% estarían dispuestos a pagar el monto entre \$500.000 y \$700.000 por este servicio y otro 18% pagaría hasta \$1.100.000.
- La seguridad, la calidad profesional del personal y el auxiliar de enfermería 24 horas son las tres primeras consideraciones que el público objetivo busca al elegir residencias para adultos mayores.
- Las actividades más interesantes para los consumidores fueron las clases de pilates, yoga, natación e hidrogimnasia y cursos de cocina.

Además de la información de la encuesta, la empresa GFK en el año 2017 realizó un estudio de radiografía al adulto mayor donde se revela que los adultos mayores “enfrentan la vida con la misma alegría, optimismo, amabilidad, generosidad y sociabilidad que los menores de 60 años”. Los adultos mayores normalmente usan los medios tradicionales, pero los medios digitales van aumentando en penetración en el segmento. Los entornos (barrios, comuna, ciudad, país) son para ellos muy relevantes: 29% hace ejercicio con regularidad y 55% está casado. Los adultos mayores, según GSE (Grupos Socio Económicos en Chile), se dividen en 7% en la categoría C1, 10% en la C2 y 20% en la C3.

Con los resultados presentados en ambos estudios, será posible modelar la oferta del Club Woodstock para satisfacer las necesidades de los clientes. Los resultados de la encuesta completa se encuentran en el Anexo IX.

5.2. MARKETING MIX

5.2.1. DESCRIPCIÓN DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS

Club Woodstock ofrecerá una solución de servicio completa orientado a atender al adulto mayor autovalente. Uno de los principales diferenciales del Club es que los edificios serán construidos exclusivamente con el propósito de atender las necesidades de los clientes, lo que difiere de la competencia que compra edificios construidos y los adapta para las

necesidades requeridas. Toda la infraestructura del complejo será diseñada por especialistas que se guiarán por los Estándares de Calidad para Establecimientos de Larga Estadía para Adultos Mayores, conforme Protocolo SENAMA 2016, para entregar mayor seguridad, funcionalidad y principalmente comodidad de modo que las personas se sientan como en casa.

El Club estará ubicado entre las regiones de Valparaíso y Región Metropolitana, situado en una zona segura rodeada de las principales vías de acceso. El Club contará con 70 departamentos de 40m² y 30 habitaciones de 25m² full equipados para atender 160 residentes. Además, una casa principal, con espacio para realización de las actividades deportivas, la piscina temperada, sauna, un área verde, donde se realizarán clases de jardinería y una sala de computación. Se estipulan excursiones para promover momentos de alegría y amistad.

El staff contará con enfermeros y auxiliares de enfermería que rotará durante la semana para que alcance las 24/7 de disponibilidad. Seguridad es otro punto clave para el éxito del negocio, es por esto que serán instaladas cámaras de detección de cualquier problema, y serán supervisadas por el equipo de seguridad y vigilancia. Además de contar con otros empleados para trabajar en la administración y servicios generales, como comida y aseo.

Sobre los servicios prestados en el Club, estos incluyen:

- Espacio Gourmet *Jimi Hendrix*

Club Woodstock ofrecerá en el restaurante Jimi Hendrix 4 comidas diarias: el desayuno, almuerzo, once y cena.

En el staff del Espacio Gourmet se contará con un nutricionista que, en conjunto con el chef del restaurante, definirán las opciones de menú conforme las necesidades puntuales de cada residente y se divulgarán en el cuadro de avisos ubicado en el salón común y en el sitio online exclusivo para usuarios del Club Woodstock. La alimentación es un factor clave que hay que tener en cuenta, ya que una buena alimentación puede evitar enfermedades o falta de vitaminas, principalmente para las personas de edad avanzada. Por lo tanto, el Club Woodstock se compromete a siempre utilizar alimentos frescos y de alta calidad y, al mismo tiempo, ofrecer variedad en los platos y menús diarios.

- Servicio de *Housekeeping*

Se realizará el aseo de todos los departamentos y habitaciones diariamente. El Club ofrecerá, como servicio opcional, lavandería y planchado.

- Enfermería, Masajista, Nutricionista, Psicólogo y Kinesiólogo Terapeuta Ocupacional

El Club se encargará de contratar los mejores profesionales del área de enfermería, auxiliar de enfermería y cuidadores para ayudar en la administración de medicamentos, organizar citas médicas y respuesta ante episodios emergencias.

Los servicios de psicólogo, nutricionista y kinesiólogo son servicios opcionales, que deberán ser agendados con antelación, y no incluidos en el arrendo mensual que los residentes pagarán.

El personal de enfermería será responsable de acompañar la agenda y estar atentos a las necesidades médicas del residente. Todos estos datos se encontrarán disponibles en el sitio online del Club Woodstock.

- Servicio de Seguridad y Vigilancia

La seguridad de los residentes es clave en este negocio. El Club contará con personal que se encargará del control de acceso, seguridad perimetral y cámaras de seguridad las 24 horas del día. Sumado a esto, la infraestructura del Club contendrá todos los aparatos y cuidados posibles para asegurar la seguridad y evitar accidentes.

- Servicio de transporte

El Club les brindará como servicio opcional, el transporte, que podrá ser reservado por el residente con 24 horas de anticipación a través del sitio web.

- Actividades diarias

La Organización Mundial de Salud recomienda que los adultos de 60 años en adelante dediquen por lo menos 150 minutos semanales a realizar actividades físicas aeróbicas. De esta forma, se alcanzará una mejora en las funciones cardiorrespiratorias y musculares, la salud ósea y funcional, y se reducirá el riesgo de depresión y deterioro cognitivo.

Por estas razones, el Club Woodstock brindará al residente diversas actividades físicas y mentales que aportan el bienestar y diversión de los residentes. Estas actividades diarias serán definidas por el administrador mensualmente y divulgadas en el cuadro de avisos ubicado en el salón común y en el sitio online exclusivo para usuarios del Club Woodstock. Las actividades estarán divididas en las siguientes salas:

- Sala de Cine *Peace & Music*: semanalmente se definirán las categorías de película o series que se transmitirá en las sesiones de Cine.
- Sala de Gimnasia *Janis Joplin*: esta sala estará full equipada con los dispositivos más avanzados y adaptados al adulto mayor para prácticas de pilates, yoga, tai chi y clases de danza.
- Pista de Carrera *You Rock*: la pista se encontrará alrededor del complejo deportivo y el jardín.
- Sala de Talleres y Cursos *Led Zeppelin*: clases de dibujo, pintura y escultura, cursos de ganchillo, tricot y punto cruz, inglés, portugués y francés, y talleres de memoria. Se llevarán a cabo cursos de cocina en el restaurante dos veces al mes.

- Clases de Hidrogimnasia y Natación *Hippie Style*: Tienen por objetivo activar la musculatura y tonificar, ampliar el rango articular, quemar calorías y mantener una vida sana, considerando las limitaciones que el adulto mayor pueda tener.
 - Sala de Computación *Bob Dylan*: clases de computación desde nivel básico. Las computadoras e impresora estará disponible para cuando el residente lo necesite.
 - Sala de Estar Compartida y Sala de Juegos *We are One*: esta sala contará con una TV y cable para que los adultos mayores puedan compartir los momentos juntos, también será utilizada para las noches de karaoke y baile. La Sala de Juegos estará integrada a la sala de estar, y tendrá una mesa de futbolín, mesas para ajedrez, cartas, dominó, espacio para lectura en grupo y bingos.
 - Jardinería *Next Generation*: el Club contará con un vasto jardín donde el residente será responsable por decorarlo. A través de sus clases de jardinería y paisajismo, se aprenderá como mantenerlo lindo y se divertirá.
- Excursiones

Existen diversas agencias de viajes que ofrecen paquetes especializados para el adulto mayor, debido a que hoy en día las personas que se jubilan duplican su tiempo libre y tienen más energía que antaño. El adulto mayor puede viajar a cualquier lado, en cualquier momento, buscando playa y sol, animación, paseos a distintas localidades. La idea del Club Woodstock es asociarse con una agencia de viajes para conseguir un precio diferenciado y contar con opciones de paseos nacionales y con excursiones bimensuales.

- ClubWoodstock.cl

En el sitio online, el residente podrá informarse y organizarse en cuanto a las actividades programadas, inscribirse, elegir el menú de la semana, etc. Esta herramienta permitirá mayor comodidad al residente, ya que todas sus informaciones constarán en un único sistema, incluyendo cuentas pendientes, recibo de pago, entre otros.

5.2.2. DETERMINACIÓN DE PRECIOS

Club Woodstock, al ser una residencia nueva, el precio en los primeros años se basará en función de los gastos y se añadirá un beneficio dependiendo del tipo de residencia (habitación o departamento) y del tipo de estadía temporal (permanente o visitas). Posteriormente se intentará conseguir mayor beneficio teniendo en cuenta el crecimiento de la demanda en los futuros años.

Los precios mensuales a seguir incluyen alimentación, servicio de *housekeeping* con lavado de sábanas y toallas, actividades diarias, servicio de seguridad y vigilancia, y enfermería 24 horas:

- Estadía Permanente: se considera como estadía permanente todos los residentes que tienen contrato de 1 año con el Club Woodstock.
 - Arriendo del departamento: \$1.650.000
 - Arriendo de la habitación: \$1.500.000
 - Persona adicional: \$613.000

- Temporales: en esta opción solo se arrendará las habitaciones, y su costo será de \$80.000 diaria.

Se asume que los precios de la empresa, así como sus costos, se ajustan anualmente a la tasa de inflación. Los servicios de masajista, nutricionista, psicólogo y kinesiólogo terapeuta ocupacional, además del servicio de transporte, lavado y planchado de ropa personal y excursiones son considerados servicios opcionales cuyo precio varía según prestaciones seleccionadas por el residente.

5.2.3. LOCALIZACIÓN DEL NEGOCIO

A partir de los datos de la encuesta Casen (2015), del análisis de mercado y análisis competitivo, se pudo concluir que alrededor de 1.562.000 adultos mayores viven en la Región V y la Región Metropolitana. Además, se sabe que la oferta de residencia para adultos mayores se concentra en gran parte en las comunas de Santiago.

Por lo tanto, la localización del Club Woodstock será un punto diferencial estratégico muy importante. Con esta elección, se desea alcanzar el público objetivo definido en ambas regiones: Metropolitana y Valparaíso.

Para realizar dicha decisión, se utilizará una herramienta que sirve para evaluar y priorizar una lista de opciones estratégicas, llamada matriz de decisión. En esta matriz, se utiliza valores numéricos para dar peso a cada criterio objeto de análisis, cuanto mayor el número asignado a un criterio, más importante será a la hora de tomar la decisión. Para la localización del Club, se consideraron 5 variables de decisión que consisten en: la cercanía al mercado objetivo, el precio por metro cuadrado, locomoción, cercanía a clínicas y áreas verdes. Los últimos dos criterios fueron seleccionados basado en los requerimientos del mercado objetivo conforme resultado de la investigación de mercado, la locomoción será importante para los empleados que trabajarán en el Club El precio y cercanía al mercado objetivo ayudará a evaluar la inversión inicial necesaria para apertura del Club y la necesidad de transporte para los clientes y empleados. Mayores detalles de las variables evaluadas se encuentran en Anexo X.

Para determinar la mejor ubicación se aplicará un puntaje de 1 a 5 en cada criterio para cada alternativa, donde 5 es el mayor puntaje.

Tabla 1 - Matriz de Decisión: Localización Club

Ubicaciones \ Variables de Decisión	Cercanía al mercado objetivo	Cercanía a clínicas	Precio por m ²	Áreas Verdes	Locomoción	TOTAL
PESO	30	30	15	15	10	100
Casablanca	5	5	3	5	2	440
San José de Maipo	2	5	3	4	3	345
Olmué	4	2	5	5	3	360
Pirque	4	4	5	4	3	405
Curacavi	5	5	5	4	1	445
Tunquén	4	2	5	5	4	370
Talagante	4	5	3	4	5	425
Paine	3	3	4	4	5	350
Reñaca	4	5	1	5	1	370

Fuente - Elaboración propia (2017).

Como resultado de la matriz de decisión, el local donde se ubicará el Club Woodstock es en Curacaví. Esta es una comuna localizada entre cerros de la cordillera y de la costa en la zona central Chile, ubicada en la Región Metropolitana de Santiago, específicamente en la Provincia de Melipilla. De acuerdo al censo de 2002, la comuna tiene 24.298 habitantes, ocupa una extensión aproximada de 691,2 Km². Su clima es templado mediterráneo con una estación seca prolongada destacando altas temperaturas en verano y bajas en invierno. El principal hospital del sector es el Hospital de Curacaví, que cuenta con un programa de atención a adultos mayores donde se evalúa su funcionalidad y autovalencia, además de diversos talleres y profesionales especializados. Para acceder a este programa, todos los adultos mayores deben realizarse un Examen Preventivo del Adulto Mayor de forma anual.

Según un estudio desarrollado por la firma de servicios inmobiliarios Arena y Cayo, Zona Inmobiliaria (2016), el valor del metro cuadrado de los terrenos en la Provincia de Melipilla cuesta alrededor de 0.30 UF.

5.2.4. ESTRATEGIA PROMOCIONALES

La estrategia de promoción es la habilidad y/o la destreza a utilizar para dar a conocer, informar o recordar los productos y servicios a los consumidores y a los no consumidores. El objetivo de la promoción de un producto o servicio es el de maximizar las ventas, atraer a nuevos clientes, extender el conocimiento del producto y posicionar la marca.

El enfoque de la estrategia promocional del Club Woodstock se dividirá en dos públicos objetivos: los adultos mayores, que son los usuarios del servicio prestado, y las personas que tienen a su cargo los adultos mayores, normalmente sus abuelos o papás. Esto se debe a que, Emol (2013), informa que “generalmente son los hijos y nietos quienes pagan la mensualidad de padres/abuelos en las residencias para adultos mayores”, pero hay un menor porcentaje donde los propios ancianos pagan su arancel. Los públicos objetivos difieren cuanto a su perfil, a los medios de comunicaciones que ocupan y la forma de cómo se debe realizar su acercamiento.

En un estudio realizado sobre la Estructura del Consumo de Medios (2013), se pudo identificar que los adultos entre 45 a 64 utilizan los medios de televisión, radios y los

diarios para informarse sobre actualidades del país. El canal de televisión que más utiliza este grupo etario de clase alta (ABC1) es el Canal 13 y Chilevisión; los diarios, los más populares son La Tercera y El Mercurio; las emisoras de radio serían Corazón y Bío Bío. Principalmente en los primeros años del Club, será extremadamente necesario utilizar estos medios para comunicarse con el público que se desea alcanzar y generar el conocimiento del Club, por lo que, el presupuesto asignado para marketing será de \$35 mil millones. Además del medio, el mensaje para cada público objetivo deberá ser distinto, para los hijos o nietos el mensaje deberá ser enfocado en que una estadía en el Club es un regalo único a su abuelo o papá, y para el adulto mayor, el mensaje deberá estar relacionado a las nuevas experiencias que el Club les proporcionará.

Como estrategia de lanzamiento, será utilizada la divulgación en televisión y radio para generar el conocimiento de que se va a ofrecer buses para llevar hasta 40 personas en el Club. Estas incluirán los adultos mayores y más un acompañante. Esta forma, estas personas van a tener la oportunidad de disfrutar un fin de semana completo en el Club, para inicialmente conocer su ubicación y linda infraestructura, las actividades, la calidad de la comida y la atención que será prestada al cliente, en seguida, para entender todos los servicios ofrecidos, los precios y planes. Este evento permitirá un acercamiento con el cliente, y a partir de ahí, se espera que se alcance la divulgación boca a boca.

Otro método para promocionar el Club, el precio será diferenciado para estadías durante los días de la semana y semanas completas. En la sección 5.2.2 se presentó la estructura del precio por tipo de acomodación, una de las opciones consiste del arriendo temporal. El arriendo temporal tiene un precio diario fijo en 3 UF, sin embargo, para alcanzar la tasa de ocupación que se requiere para que el negocio sea rentable, la tarifa tendrá un descuento de 10% en los días de semana, de lunes a jueves, y en paquetes semanales.

Se desarrollará un sitio online, ClubWoodstock.cl, donde se divulgará videos de entrevistas con el residente, de modo que él pueda compartir toda su experiencia viviendo en el Club, informaciones asociadas a los servicios prestados y a la infraestructura y cultura organizacional. De esta forma, se promoverá la divulgación “boca a boca”, que es donde el consumidor relata de forma oral o escrita su experiencia personal con el servicio. Este es vital para el reconocimiento del Club en el mercado.

En resumen, se utilizará los siguientes medios para divulgación del Club:

- Anuncios en radios locales y periódicos;
- Anuncios en medios especializados como revistas o publicaciones del sector, o plantear la posibilidad de divulgarlo en el sitio online de SENAMA;
- Campañas en ferias dedicadas al sector;
- Sitio online del Club

6. PLAN OPERACIONAL

El plan operacional deberá contemplar las normas establecidas por el Decreto 14, que reglamenta los establecimientos de larga estadía para adultos mayores. Este define normas desde de local e instalaciones hasta requisitos de funcionamiento y fiscalización.

Se ha realizado un *check list* que está disponible en el Anexo XI, donde se resumen los requisitos, si este ha sido contemplado en el plan o si no se aplica a este establecimiento. En esta sección, se realizará un análisis de la infraestructura, flujos operacionales y las obligaciones legales que permitirá definir la planificación financiera, tributaria y legal, además de los aspectos básicos en la operatividad del negocio.

6.1. INFRAESTRUCTURA

Para desarrollar el plan de infraestructura del Club Woodstock se ha utilizado las normas del Decreto 14, donde indica que “los establecimientos de larga estadía para adultos mayores deberán disponer de una planta física que cumplirá a lo menos con los requisitos establecidos en los artículos 5º al 11, 18, 21 al 29, todos inclusive, del decreto número 194 de 1978, del Ministerio de Salud, que aprueba el Reglamento de Hoteles y Establecimientos Similares. Además, deberán cumplir con el reglamento sobre Condiciones Sanitarias y Ambientales Básicas en los Lugares de Trabajo vigente, en lo que se refiere al personal que allí labora, en especial de las disposiciones de sus Títulos II y III, en lo que les sea aplicable”. La elección de la estructura de las habitaciones y departamentos ha sido definida a través de una comparación con los tamaños de habitaciones de hoteles reconocidos en el mercado, como por ejemplo, el hotel W, que tiene habitaciones de 28 a 41 m², Radisson de 35 a 40 m², sumado a esto, se realizó un análisis comparativo con las ofertas de departamentos y habitaciones, y la infraestructura de la competencia, conforme visto en la Ilustración 3.

El Club Woodstock contará con 2 edificios: un edificio de 5 pisos de 60 departamentos de 40m² y 40 habitaciones de 20m², 1 piso subterráneos con capacidad de 70 estacionamientos, un piso con conserjería, una oficina que permita mantener entrevistas en forma privada con los residentes y sus familiares o visitas, espacio para lavandería, las oficinas del servicio de seguridad y vigilancia, el restaurante con espacio interior y exterior, con vista al vasto jardín del complejo con capacidad suficiente para el 50% de los residentes simultáneamente. Para el caso del Club, se está considerando la capacidad para 160 personas, porque, además de los residentes, los empleados y visitantes del Club también realizarán sus comidas en el comedor. El espacio considerado para el restaurante es de 50m², siendo 30m² para el comedor, 12m² de cocina y 8m² para el almacenaje de comida. El servicio de restaurante será realizado por empresa contratada contratada, sin embargo, el Club Woodstock será responsable de inspeccionar y fiscalizar la empresa contratada para que cumpla con las condiciones higiénicas y sanitarias, además de la calidad de los equipamientos que se utilizará (platos, cubiertos, ollas, etc.).

Los departamentos serán equipados con los muebles de cocina, el closet y los baños equipados con W.C., ducha y lavamanos. La idea es darle al arrendatario la flexibilidad de elegir su decoración y hacer el ambiente más familiar. Mientras que las habitaciones serán suites equipadas con televisión, cama *king size*, frigobar, armario y baños individuales. El ambiente de las habitaciones seguirá los requisitos y condiciones sanitarias generales requeridas por el reglamento del Decreto 194 de hoteles y establecimientos similares, que define que las habitaciones, pasillos y otras dependencias deben contar con iluminación natural, limpieza y orden. Las dependencias deberán estar convenientemente ventiladas.

El otro edificio será el complejo deportivo y salud de 500m², que tiene como finalidad promover actividades físicas y mentales de entretenimiento y relajación, además de tratamiento médico adecuado. Este será estructurado con una sala de estar compartida de usos múltiples con capacidad de contener a todos los residentes en forma simultánea, integrada con una sala de juegos, una sala de gimnasia equipadas con los dispositivos más modernos y seguros para las clases, sala para talleres o cursos equipados con proyector, sala de computación con 10 computadoras e impresora, una piscina temperada para las prácticas de hidrogimnasia y natación, vestuarios con sauna y una sala de cine. Para el área de salud, este contará con un consultorio de enfermería con un catre clínico y elementos para la atención de salud, y un consultorio para citas con nutricionista para confección de minutas y dietas, psicólogos y masajes, otro consultorio con aparatos para atención de kinesiólogo terapeuta.

Con el objetivo de velar por la seguridad de los residentes, todas las habitaciones, baños y gimnasios tendrán instalados un timbre de tipo continuo, que alertará a la enfermería y seguridad de cualquier peligro que el residente pueda estar pasando. Los ascensores y baños contarán con espacio que permitan la entrada de silla de ruedas, pisos antideslizantes y duchas con barras de apoyo. Las zonas de circulación y pasillos serán amplios de forma que sillas de rueda tendrán espacio para moverse tranquilamente. Como prevención de riesgo, conforme a lo estipulado en Decreto 194, “los establecimientos deberán contar con un extinguidor por cada 100 m² del establecimiento o fracción con un mínimo de dos extinguidores. Estos se colocarán en los lugares de mayor riesgo y en sitios de fácil acceso que deberán mantenerse libres de toda obstrucción que impida o dificulte su utilización”, el Club Woodstock contará con 10 extintores por piso, es decir, 50 extintores en el edificio residencial y 7 extintores en el complejo deportivo. El edificio residencial contará con escaleras con pasamanos y peldaños, que permitirá la salida fluida en situaciones de emergencia al espacio exterior, libre de riesgo, y será señalizado visiblemente y claramente para entendimiento de todos.

El Club contará con un terreno de 2.000m², un edificio con los departamentos y habitaciones, además de una casa principal de 650 m², con espacio para realización de las actividades deportivas, la piscina temperada, sauna y área verde, donde se realizarán clases de jardinería, y una sala de computación.

6.2. FUNCIONAMIENTO ESPACIO GOURMET *JIMI HENDRIX*

El servicio de restaurante será realizado por una empresa contratada por el Club Woodstock que otorgará servicios de alimentación, gestión de instalaciones y personal. La empresa deberá prestar el siguiente servicio de acuerdo a la siguiente programación:

Desayuno	8:00AM - 10:00AM
Almuerzo	12:30PM – 02:30PM
Once	04:00PM – 06:00PM
Cena	07:00PM – 09:00PM

La empresa deberá trabajar en conjunto con el nutricionista del Club Woodstock para definir los menús semanales. El almuerzo y cena deberá incluir sopa, salad bar, un plato de fondo y postre. Se estima que el precio diario cobrado por este servicio será de \$7.000,

con reajustes anuales de acuerdo al Índice de Precios al Consumidor. El costo total de comidas dependerá del nivel de ocupación del Club. Un ejemplo de proveedor que se puede contratar es la empresa Aramark, que tiene vasta experiencia en este segmento, inclusive en el área de Salud.

6.3. PROCEDIMIENTOS LEGALES

Para formalizar la apertura de cualquier negocio en Chile, se debe cumplir con ciertos aspectos legales. Los requisitos legales y normas que el Club Woodstock deberá cumplir son los siguientes:

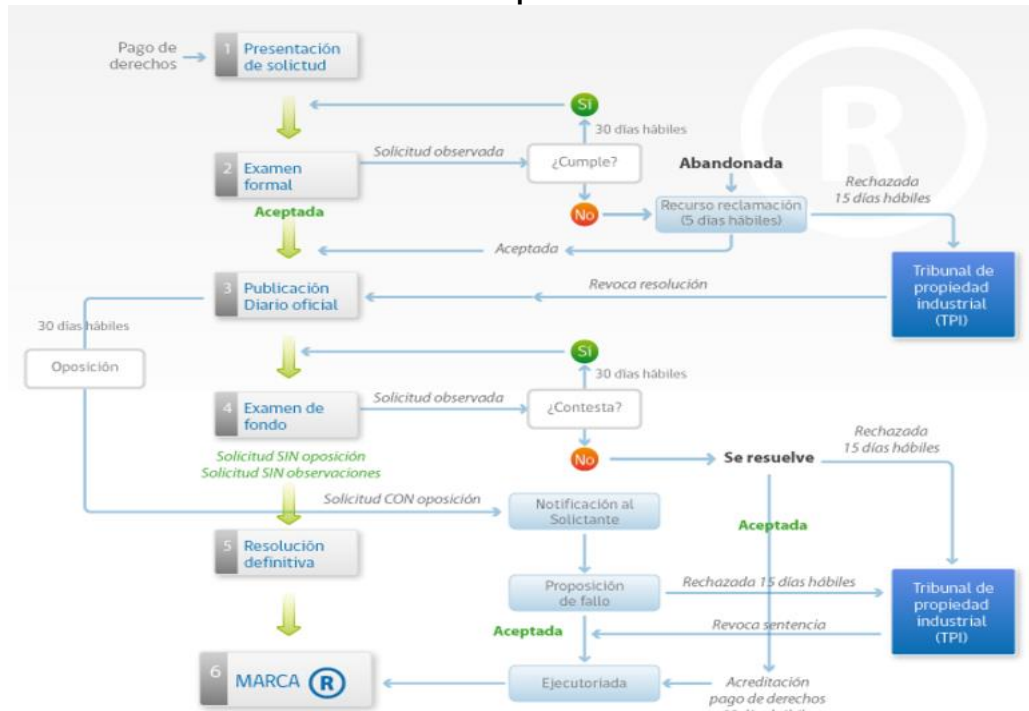
- Escritura Pública y extracto, que consiste en legalizar ante notario un borrador de la escritura. Su costo, debido a la necesidad de un abogado para redactar el extracto, es de \$150.000.
- Publicación del extracto en Diario Oficial que certificará el tipo de sociedad que se va a constituir. Tienen un plazo de 60 días y tiene el costo de 1 UTM.
- Inscripción en Registro de Comercio del Conservador de Bienes Raíces para acreditar la existencia de la empresa. Tiene costo de \$70.000 aproximadamente.

Al finalizar estos trámites, la sociedad queda formada, sin embargo, será necesario realizar otros trámites ante el Servicio de Impuestos Internos, donde el representante legal de la empresa deberá realizar la inscripción en el rol único tributario simultáneamente con el aviso de inicio de actividades, que consiste en una declaración de inicio de actividades y finalmente la autorización y/o timbraje para legalizar los documentos.

Los permisos y certificados necesarios para constituir la empresa son otorgados por diferentes entidades, estos son: la Patente Municipal, que es formado por la Patente Municipal (otorgamiento de patente, permiso de edificación y recepción final del inmueble) y Dirección de Obras Municipales (permiso de factibilidad de suelo), su monto se calcula sobre la base del Capital Propio que se declare, al cual se aplica la tasa del 5 por mil. Además, el Ministerio de Salud en conjunto con la Subsecretaría de Salud Pública a través del Decreto 14, estipula que se requiere autorización de funcionamiento otorgado por la Secretaría Regional Ministerial de Salud de Curacaví y autorización Sanitaria de Establecimientos de Alimentos. Se requiere enviarles diversos antecedentes, como RUT, el documento de dominio del inmueble, certificados de recepción de la propiedad, de prevención de riesgos, condiciones eléctricas y de gas. El plazo para la resolución de autorización de ambos es de 30 días, el arancel de ambos permisos es de \$380.000.

Finalmente, se realizará el Registro de Marca. Esta contiene diversas etapas que se deberá seguir, conforme lo ilustrado en la ilustración 5.

Ilustración 5 - Etapas de tramitación



Fuente – Inapi: Cómo registrar una marca (2017).

Los costos asociados a este trámite son de 1 UTM para tasa de presentación, \$90 dólares de costo de publicación y 2 UTM de tasa de registro.

6.4. FLUJOS DE PROCESOS

6.4.1. PROCEDIMIENTO DE INGRESO

Conforme lo estipulado en el Decreto 14, todo establecimiento de larga estadía de adultos mayores deberá contar con un procedimiento de ingreso de pacientes, lo que deberá incluir la definición y descripción de las etapas de pre ingreso, ingreso e inducción. En el caso del Club Woodstock, las Buenas Prácticas que sus empleados deberán seguir son:

- Pre ingreso: es una etapa muy importante, ya que reafirma la decisión del residente en elegir el Club Woodstock como su hogar. El pre ingreso debe desarrollarse aún antes de que la persona ingrese en el Club, y debe establecer un inicio de la relación, por lo que es importante generar un ambiente de confianza y comunicación clara. Las acciones a tomar para ejecutar el pre ingreso exitosamente son:
 - Contacto inicial entre el Club con la persona que va a ingresar. En este momento, el vendedor le presentará todos los servicios prestados por el Club Woodstock, su cultura organizacional, el personal que trabaja en el Club, y además a los residentes que ya viven en el Club. El principal objetivo de esta etapa es posibilitar un conocimiento mutuo entre las partes y favorecer la toma de decisión a través de informaciones y aclaraciones de cualquier cuestionamiento que el futuro residente pueda tener.

- Visita del establecimiento mediante cita previa, que permitirá que el cliente pueda apreciar toda la infraestructura del Club, su futuro hogar, y fomentar un inicio de integración con los residentes.
- Planificación del ingreso. Repasar todo lo necesario para el día del ingreso, principalmente las citas médicas a las que el residente deberá ser sometido, además de la programación de los talleres y horas de comidas, y la persona del staff que irá acompañarlo durante su primer día.
- Ingreso: acciones que se llevarán a cabo en el día de llegada del residente. El objetivo principal de esta etapa es de minimizar el efecto del cambio y fomentar la integración del residente con los otros adultos mayores y el equipo profesional. Las mejores prácticas en su ingreso son:
 - Recibimiento. Este será realizado por la persona que estableció el primer contacto con el residente. En esta etapa se entregará el paquete de bienvenida, que contiene informaciones referentes a programaciones del Club, *login* y clave para ingresar en el sitio *web* ClubWoodstock.cl, clave *wifi*, cronograma de su primer día, reglas que el residente debe cumplir y que el Club se compromete entregar, mapa del Club, plan en caso de emergencia, además de los contactos importantes. Se asignará una persona responsable para recibir el residente y para acompañarlo en todas las etapas de su proceso desde inducción hasta adaptación.
 - Revisión de salud y confirmación del nivel de la no dependencia funcional. La cita inicial será con el enfermero, que realizará exámenes para confirmar el nivel de la valencia del futuro residente conforme escala de evaluación funcional Katz. Este examen mide los niveles elementales de función física como: comer, moverse, asearse, o contener los esfínteres; valoran la capacidad básica de la persona para cuidar de ella misma. También se realizará citas con psicólogo y nutricionista, que orientarán el residente cuanto a las actividades y alimentación de acuerdo a su perfil. Este proceso se repetirá anualmente para asegurar que el nivel de la valencia del residente no ha cambiado.
 - Ubicación y visita del Club, presentación a usuarios y profesionales. Se realizará un tour en el Club para que el residente pueda ubicarse y para que tenga la oportunidad de conocer mejor su nuevo hogar. La presentación a otros residentes y profesionales se realizará de forma informal, durante sus actividades normales del día a día. Sin embargo, cada dos semanas se realizará una celebración con todos los residentes y empleados para recibir los nuevos integrantes del Club Woodstock.
- Adaptación: se define como el período desde el ingreso hasta los primeros 90 días de estancia del residente en el Club. En esta etapa, la idea es evaluar si el residente ya está adaptado al funcionamiento del Club, cual su nivel de satisfacción y averiguar la convivencia del nuevo residente con los compañeros del Club. Para alcanzar estos objetivos, se realizará:

- Acompañamiento. La persona que ha sido asignada para acompañar al residente (definido en la etapa Recibimiento), deberá llenar un formulario cada semana sobre las actividades que el nuevo residente ha realizado, su nivel de satisfacción con la comida y deberá evaluar su integración con sus nuevos compañeros.
- Entrevista con psicólogo dos veces al mes en los primeros tres meses. En este proceso se realizará, a través de una entrevista, la evaluación del nivel de satisfacción del nuevo residente en su nuevo hogar. Además, se identificará los puntos de insatisfacción para generar un plan de acción para revertirlos.

Se espera que con este protocolo de Buenas Prácticas, el Club Woodstock pueda, además de cumplir con los requisitos del Decreto 14, asegurar que el nuevo residente tenga todo el apoyo que necesite para adaptarse a su nuevo hogar y empiece a sentir los beneficios de vivir una vida sana y feliz con sus nuevos amigos.

6.4.2. PROGRAMACIÓN CLUB WOODSTOCK

En el procedimiento de Ingreso, se incluye la explicación sobre la Programación que el Club Woodstock seguirá. Todas estas informaciones estarán disponible en la página web ClubWoodstock.cl.

Cada residente tendrá su propia información de *login* y clave, y él será capaz de realizar en línea las siguientes acciones:

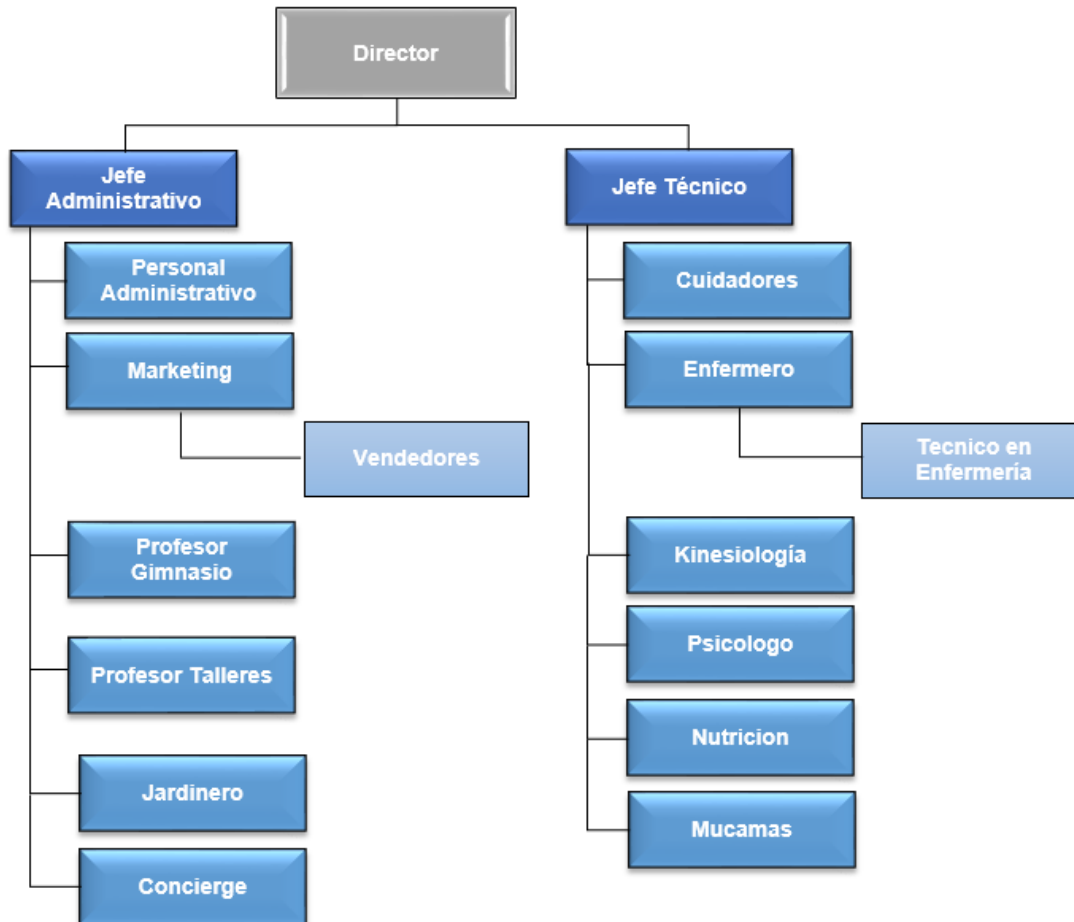
- Acceder a la programación mensual de actividades y talleres.
- Reservar cupo en clases y talleres deseados.
- Elegir el menú de la semana.
- Verificar disponibilidad y realizar programación de citas médicas.
- Agendar servicios opcionales, como transporte y lavandería.
- Acceder a su cuenta online y recibos de pagos.
- Espacio para *feedback*, ideas de mejoras e innovación.
- Acceder a su rutina mensual y horarios de comidas.

Se enseñará al residente el funcionamiento de la página web en la etapa de recibimiento, y también el Club ofrecerá reforzamientos regulares para que se aclaren dudas y para que todos tengan informaciones pertinentes acorde su necesidad.

7. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

En este tópico, se determinará los recursos humanos necesarios para el funcionamiento del Club y su estructura organizacional en sí. La estructura organizacional de la empresa está definida conforme el Organigrama a la continuación.

Ilustración 6 - Organigrama



Fuente – Elaboración propia (2017).

La estructura organizacional del Club va a promover un ambiente de confianza y liderazgo compartido, es decir, contará con la toma de decisiones colectivas en armonía.

Es importante destacar el rol del Director, el cual deberá cumplir con las responsabilidades definidas acorde el Decreto 14 (mayores detalles se encuentran en el Anexo XII). El Decreto estipula que el establecimiento deberá contar con personal idóneo, en cantidad suficiente para satisfacer en forma permanente y adecuada la atención integral de los residentes. En el caso de los adultos mayores autovalentes, se requiere de un cuidador por cada veinte residentes durante las 24 horas.

Se recomienda también que los servicios incluyan un enfermero, 3 técnicos en enfermería, kinesiólogo, nutricionista y psicólogo. Estos tres últimos estarán presentes en el Club Woodstock solamente quince días al mes, ya que serán responsables por el proceso de ingreso de los residentes, y tienen que estar pendiente del residente solamente en los primeros 90 días para ayudarlo a crear su plan de rutina. Las siguientes citas con el psicólogo, nutricionista y kinesiólogo serán considerados servicios opcionales y deberán ser programados en línea.

En el Anexo XII es posible apreciar las descripciones de cada uno de los cargos, el perfil laboral que se requerirá, la experiencia y competencias necesarias. Los sueldos, beneficios y obligaciones legales se encuentran en el Anexo XIII.

La elección de los recursos humanos será un proceso extremadamente importante porque la calidad del personal es un factor clave del éxito del negocio. El encargado del proceso de selección será el área responsable (jefe administrativo, jefe técnico y jefe servicios), pero la contratación deberá ser aprobada por el Director.

8. PLAN FINANCIERO

8.1. INVERSIÓN INICIAL

Para la creación del Club Woodstock se requerirá una alta inversión, principalmente en activos fijos. Este se compone de los siguientes activos:

- Terreno: se ha elegido la región de Curacaví para la ubicación del Club Woodstock, que se trata de una región con alta disponibilidad de terrenos con precio asequible. El terreno debe tener un espacio de 1.850m², donde el edificio residencial ocupará 1.000m², el complejo deportivo 500m², 200m² de jardín y la pista de carrera. El precio estimado de la adquisición del terreno es de 555 UF.
- Construcción: se ha consultado a la Cámara Chilena de la Construcción, que indicó una aproximación del precio de construcción, utilizando albañilería, es de 15 UF por m². El área construida está formada por el complejo deportivo y el edificio residencial de 5 pisos, con 60 departamentos de 40m² y 40 habitaciones de 20m², y un estacionamiento subterráneo para 70 automóviles de 1.000m².
- Equipos y muebles: toda la inversión inicial necesaria para amoblar las habitaciones y departamentos, los equipos necesarios para las clases y talleres, y para el espacio compartido, además del equipo de seguridad y los insumos y muebles para las citas médicas.
- Obligaciones legales: todo el costo generado por trámites legales, conforme definidos en el ítem 6.3.

En el cuadro 6, que se presenta a continuación, ilustra todos los gastos asociados a la inversión inicial sin IVA para la creación del Club Woodstock. En el Anexo XIV, es posible apreciar los detalles referentes a cada categoría del gasto de inversión.

Tabla 2 - Resumen Inversión Inicial

INVERSIÓN	DESCRIPCIÓN	PRECIO \$MM
TERRENO	1.850m2	\$ 12
CONSTRUCCIÓN	6.500m2	\$ 2,102
EQUIPOS Y MUEBLES	Departamentos, habitaciones, complejo deportivo, área de salud y seguridad.	\$ 86
OBLIGACIONES LEGALES	Patente Municipal, Escritura Pública, Inscripción en Registro de Comercio del Conservador de Bienes Raíces, Permisos y Certificados, Registro de marcas, Patente de Alcohol	\$ 8
TOTAL		\$ 2,208

Fuente – Elaboración propia (2017).

8.2. DEFINICIÓN DE COSTOS

El costo de una empresa es el sacrificio de recursos que se hace con la esperanza de obtener algún beneficio futuro. Este puede ser clasificado, de acuerdo con su comportamiento con el nivel de producción, como costos fijo, que permanecen constantes dentro del rango relevante de actividades, y costos variables, que varían en forma proporcional a los cambios en el nivel de actividad.

Los costos fijos para operación del Club Woodstock son formados por mantenimientos y reparaciones de la infraestructura, agua, energía eléctrica, otros costos asociados a internet y cable, seguro, los salarios de los empleados y depreciación de los activos conforme tabla de vida útil de los bienes físicos del activo inmovilizado del Servicio de Impuestos Internos.

Los costos variables son aquellos proporcionales al porcentaje de ocupación del Club. Se consideró como costo variable el precio de alimentación, que será pagada a la empresa contratada, la cantidad de cuidadores (uno para cada veinte personas) y suministros de huésped.

También se consideró gastos anuales en marketing de \$35 mil millones de pesos hasta el 4º año, a partir del 5º año, la inversión en marketing será menor, \$30 mil millones de pesos, porque se espera que el Club ya tenga reconocimiento de mercado.

En la ilustración que se presenta a continuación, se puede apreciar los costos definidos mensuales sin IVA. La tabla de depreciación se encuentra en detalles en el Anexo XV.

Tabla 3 - Resumen Definición de Costos

TIPO DE COSTO	COSTO	PRECIO \$MM MENSUAL
VARIABLE	Restaurante	\$ 0.17
	Cuidadores	\$ 0.50
	Suministros de Huesped	\$ 0.25
	Manutenciones y Reparaciones	\$ 8
FIJO	Internet y Cable	\$ 5
	Seguro	\$ 0.02
	Agua Potable	\$ 2
	Energia Electrica	\$ 3

Fuente – Elaboración propia (2017).

8.3. FLUJO DE INGRESOS

El Club Woodstock contará con 60 departamentos y 40 habitaciones, basado en esta capacidad y la tasa de ocupación, se ha utilizado los siguientes supuestos para el cálculo de flujo de ingresos:

- Se estima que 60% de los departamentos y/o habitaciones serán ocupadas por 2 residentes. Por lo que, la capacidad máxima del Club será de 160 personas.
- Se definió que la ocupación del establecimiento será realizada conforme cuadro presentado a continuación. La tasa de ocupación en el primer semestre de operación sería un 20%, y se proyecta que a partir del 4º año en adelante, la tasa de ocupación alcanzaría un 85%.

Tabla 4 - Tasa de Ocupación

AÑOS	TASA DE OCUPACIÓN	#RESIDENTES TOTAL	DEPARTAMENTOS			HABITACIONES			TEMPORAL			
			TOTAL DEPT	PERMANENTE	ADICIONAL	TOTAL HAB	PERMANENTE	ADICIONAL	TOTAL TEMP	LUNES - JUEVES	VIERNES - DOMINGO	SEMANAL
AÑO 1	20%	32	23	23	0	9	9	0	7	3	3	1
	30%	48	34	34	0	14	14	0	6	2	2	2
AÑO 2	40%	64	45	45	0	19	19	0	5	2	2	1
	50%	80	56	56	0	24	24	0	4	2	2	0
AÑO 3	60%	96	68	60	8	28	28	0	4	2	2	0
	70%	112	79	60	19	33	33	0	3	1	1	1
AÑO 4	80%	128	90	60	30	38	38	0	2	1	1	0
	85%	136	96	60	36	40	40	0	0	0	0	0

Fuente – Elaboración propia (2017).

- Mientras el Club Woodstock no alcance la tasa de ocupación del 100% en el arriendo de las habitaciones, estas podrán ser arrendadas como temporales. Se ha considerado que esta opción de arriendo cubrirá el 20% del exceso de capacidad semestralmente, y estas habitaciones estarán ocupadas todo el mes.
- Los precios de la empresa, así como sus costos, se ajustan anualmente a la una tasa de inflación de 3%.
- Se ha considerado un aumento de precio en el tercer año del Club, conforme definido en la sección 5.2.2.

En la ilustración 9 a continuación, se presentarán los flujos de ingreso hasta el año 4 de operación. A partir del 4º año, se mantiene la ocupación de 85%, y los flujos de ingreso se ajustarán a la tasa de inflación.

Tabla 5 - Flujo de Ingresos en \$MM

INGRESOS POR SEMESTRE \$MM			
Año	Semestre	Ingresos Mensual	Ingresos Semestral
Año 1	1o semestre	\$ 43.16	\$ 258.93
	2o semestre	\$ 64.61	\$ 387.65
	TOTAL		\$ 647
Año 2	1o semestre	\$ 87.93	\$ 527.58
	2o semestre	\$ 109.31	\$ 655.88
	TOTAL		\$ 1,183
Año 3	1o semestre	\$ 127.96	\$ 767.77
	2o semestre	\$ 140.91	\$ 845.46
	TOTAL		\$ 1,613
Año 4	1o semestre	\$ 157.72	\$ 946.31
	2o semestre	\$ 163.66	\$ 981.97
	TOTAL		\$ 1,928

Fuente – Elaboración propia (2017).

8.4. FLUJO DE CAJA

8.4.1. Sin endeudamiento

El flujo de caja presenta detalles de los flujos de ingresos y egresos de dinero que la empresa tiene en un determinado año. En este caso, se ha elaborado el flujo de caja sin financiamiento para un período de 11 años, o sea, la empresa se financia con un 100% patrimonio. En el anexo XVI se encuentra el Flujo de Caja en detalle.

Tabla 6 - Flujo de Caja en \$MM

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10	AÑO 11	AÑO 12
Ingresos		\$ 647	\$ 1,183	\$ 1,613	\$ 1,928	\$ 1,986	\$ 2,046	\$ 2,107	\$ 2,170	\$ 2,235	\$ 2,302	\$ 2,372	\$ 2,443
Egresos		\$ (766)	\$ (934)	\$ (1,105)	\$ (1,252)	\$ (1,283)	\$ (1,321)	\$ (1,359)	\$ (1,399)	\$ (1,440)	\$ (1,483)	\$ (1,526)	\$ (1,571)
EBITDA		\$ (120)	\$ 250	\$ 509	\$ 677	\$ 703	\$ 725	\$ 748	\$ 771	\$ 795	\$ 820	\$ 845	\$ 872
Depreciación		\$ (104.37)	\$ (104.37)	\$ (104.37)	\$ (103.99)	\$ (103.99)	\$ (102.59)	\$ (100.68)	\$ (89.09)	\$ (88.86)	\$ (88.50)	\$ (88.50)	\$ (88.50)
RESULTADO OPERACIONAL		\$ (224)	\$ 145	\$ 404	\$ 573	\$ 599	\$ 622	\$ 647	\$ 682	\$ 706	\$ 731	\$ 757	\$ 783
Impuesto		\$ -	\$ (36.31)	\$ (101.09)	\$ (143.18)	\$ (149.76)	\$ (155.61)	\$ (161.75)	\$ (170.48)	\$ (176.55)	\$ (182.82)	\$ (189.20)	\$ (195.76)
FLUJO DE CAJA		\$ (224)	\$ 109	\$ 303	\$ 430	\$ 449	\$ 467	\$ 485	\$ 511	\$ 530	\$ 548	\$ 568	\$ 587
Inversión Inicial	\$ (2,208)												
Depreciación		\$ 104.37	\$ 104.37	\$ 104.37	\$ 103.99	\$ 103.99	\$ 102.59	\$ 100.68	\$ 89.09	\$ 88.86	\$ 88.50	\$ 88.50	\$ 88.50
FLUJO LIBRE DE CAJA	\$ (2,208)	\$ (120)	\$ 213	\$ 408	\$ 534	\$ 553	\$ 569	\$ 586	\$ 601	\$ 619	\$ 637	\$ 656	\$ 676

Fuente – Elaboración propia (2017).

8.4.2. Con endeudamiento

De acuerdo a lo visto anteriormente, para la puesta en marcha del Club Woodstock, se requiere una inversión en terreno, construcción, equipos y muebles que alcanza el monto de 82.644 UF. Para determinar la proyección de ingresos y egresos del Club, se hizo una simulación crédito hipotecario de plazo de 25 años, 300 meses, de este monto. En esta simulación, se definió la tasa de intereses en un 3,5% y los gastos financieros en 394,36 UF mensual con ajuste anual a la tasa de inflación. El flujo de caja considerando

endeudamiento para un período de 11 años se puede apreciar en la Ilustración 11 que sigue.

Tabla 7 - Flujo de Caja en \$MM

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10	AÑO 11	AÑO 12
Ingresos	\$	\$ 647	\$ 1,183	\$ 1,613	\$ 1,928	\$ 1,986	\$ 2,046	\$ 2,107	\$ 2,170	\$ 2,235	\$ 2,302	\$ 2,372	\$ 2,443
Egresos	\$	\$(35)	\$(766)	\$(934)	\$(1,105)	\$(1,252)	\$(1,283)	\$(1,321)	\$(1,359)	\$(1,399)	\$(1,440)	\$(1,483)	\$(1,526)
EBITDA	\$	\$(35)	\$(120)	\$ 250	\$ 509	\$ 677	\$ 703	\$ 725	\$ 748	\$ 771	\$ 795	\$ 820	\$ 845
Depreciación	\$	\$(104.37)	\$(104.37)	\$(104.37)	\$(103.99)	\$(103.99)	\$(102.59)	\$(100.68)	\$(89.09)	\$(88.86)	\$(88.50)	\$(88.50)	\$(88.50)
Amortización	\$	\$(77)	\$(77)	\$(77)	\$(77)	\$(77)	\$(77)	\$(77)	\$(77)	\$(77)	\$(77)	\$(77)	\$(77)
RESULTADO OPERACIONAL	\$	\$(301)	\$ 68	\$ 327	\$ 496	\$ 522	\$ 545	\$ 570	\$ 605	\$ 629	\$ 654	\$ 680	\$ 706
Gastos Financieros	\$	\$(126.27)	\$(130.06)	\$(133.96)	\$(137.98)	\$(142.12)	\$(146.38)	\$(150.77)	\$(155.30)	\$(159.95)	\$(164.75)	\$(169.70)	\$(174.79)
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	\$	\$(427)	\$(62)	\$ 193	\$ 358	\$ 380	\$ 399	\$ 419	\$ 450	\$ 469	\$ 489	\$ 510	\$ 531
Impuesto	\$	\$ -	\$ 15.47	\$(48.34)	\$(89.42)	\$(94.97)	\$(99.75)	\$(104.79)	\$(112.39)	\$(117.29)	\$(122.37)	\$(127.51)	\$(132.80)
FLUJO DE CAJA	\$	\$(427)	\$(46)	\$ 145	\$ 268	\$ 285	\$ 299	\$ 314	\$ 337	\$ 352	\$ 367	\$ 383	\$ 398
Inversión Inicial	\$	\$(2,208)											
Depreciación	\$	\$ 104.37	\$ 104.37	\$ 104.37	\$ 103.99	\$ 103.99	\$ 102.59	\$ 100.68	\$ 89.09	\$ 88.86	\$ 88.50	\$ 88.50	\$ 88.50
Amortización	\$	\$ 77	\$ 77	\$ 77	\$ 77	\$ 77	\$ 77	\$ 77	\$ 77	\$ 77	\$ 77	\$ 77	\$ 77
FLUJO LIBRE DE CAJA	\$	\$(2,243)	\$(246)	\$ 135	\$ 326	\$ 449	\$ 466	\$ 479	\$ 492	\$ 503	\$ 518	\$ 533	\$ 548

Fuente – Elaboración propia (2017).

8.5. EVALUACIÓN TÉCNICO ECONÓMICO

La evaluación económica de un proyecto depende de sus flujos de caja y de la tasa con que estos se descuentan. El Modelo de Variación del Precio de los Activos Financieros o CAPM es una de las herramientas más utilizadas para determinar la tasa de retorno requerida para un cierto activo para estimar esta tasa de descuento. Este modelo es calculado por la siguiente fórmula:

$$R_i = R_f - \beta(R_m - R_f)$$

En el caso de la tasa libre de riesgo (R_f), se utilizará la tasa interna de retorno a la que se transa uno bono del Banco Central, porque este ya incorpora el riesgo país y las fluctuaciones de la inflación. Según base de datos estadísticos del Banco Central de Chile, la tasa libre de riesgo es de 4,01%.

La tasa de mercado (R_m) será calculada en base a los datos del IPSA, que representa un índice promedio de las cotizaciones de una cartera de acciones representativas del mercado chileno, que representa un 12,80% de rentabilidad. Para estimar el beta, que se define como el cambio porcentual esperado en el exceso de rentabilidad de una inversión con un cambio en 1% de rentabilidad del portafolio de mercado, se ha utilizado industrias similares al del Club, por ejemplo, la industria hotelera, que tiene un Beta estimado de 0,84.

Calculados los flujos y tasa de descuento, otro parámetro importante para evaluar proyecto es el valor actual neto. El valor actual neto, de acuerdo con Economipedia, “es un criterio de inversión que consiste en actualizar los cobros y pagos de un proyecto o inversión para conocer cuánto se va a ganar o perder con esa inversión”. La fórmula utilizada para calcular el VAN es:

$$VAN = -I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1+k)^t}$$

Siendo F_t los flujos de dinero en cada periodo t , I_0 la inversión inicial, n el número de periodos de tiempo y k el tipo de descuento exigido a la inversión.

Basado en los datos anteriores, ha sido posible llegar a las siguientes tasas:

Tabla 8 - Modelo CAPM de Valuación aplicado a Club Woodstock

TASA LIBRE DE RIESGO	PRIMA DE RIESGO DE MERCADO	BETA	Ri	CRECIMIENTO LARGO PLAZO
3.7%	12.8%	0.84	11.3%	3%

Fuente – Elaboración propia (2017).

En la ilustración a seguir, es posible apreciar los resultados de los indicadores de rendimiento del proyecto con y sin endeudamiento:

Tabla 9 - Indicadores de Rendimiento del Proyecto

	VAN (\$MM)	TIR	PAYBACK (AÑOS)
SIN DEUDA	\$ 2,755.35	13.32%	6.15
CON DEUDA	\$ 2,664.42	9.01%	7.07

Fuente – Elaboración propia (2017).

El cuadro demuestra que la inversión en este proyecto generaría ganancias y sería rentable. En el caso del flujo de caja con financiamiento, la TIR resulta un poco más bajo, sin embargo, el inversionista puede ganar un 5,5% como premio de mercado. El retorno de la inversión se conseguiría en 6.2 años, debido a la alta inversión en activos fijos necesarias para iniciar el emprendimiento.

8.6. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Dado que la tasa de ocupación, el precio y la inversión inicial son los parámetros determinantes de los indicadores de rentabilidad del proyecto, para el análisis de Sensibilidad, se realizarán tres diferentes escenarios para entender cómo variaciones en estos parámetros pueden afectar a los resultados de rendimiento. El detalle del análisis de sensibilidad se encuentra en Anexo XVII.

Para el primer escenario, se ha variado la tasa de ocupación en un 10%. Con esta variación, se ha calculado nuevamente los ingresos proyectados y flujos de caja. Se pudo concluir que un decrecimiento de la tasa de ocupación, el TIR bajará y el tiempo de retorno de la inversión para el inversionista aumentará. Mientras que un aumento de 10% en la tasa de ocupación, se alcanzaría un aumento en 29.3% en el VAN.

En cuanto al precio, un decrecimiento y aumento en 10% del precio en habitaciones, departamentos y temporales, causaría un gran impacto en el resultado, principalmente

del VAN. La variación pesimista produciría un cambio de -47% y optimista un 65% en el VAN esperado.

Sobre la inversión inicial, el principal costo que lo compone es la construcción de la infraestructura del Club. El material elegido para realizar la construcción es albañilería, debido a que es la solución más efectiva ante terremotos y es la más utilizada en Chile, además de dar al Club la apariencia moderna. Sin embargo, también es una posibilidad utilizar otros tipos de materiales para la construcción del Club, como madera, hormigón armado, etc., que permitiría mayor ahorro o aumentarían sus costos. Considerando una variación de 35% en el costo de inversión inicial, el escenario optimista, que indica un ahorro de 35%, tornaría el negocio mucho más rentable para el inversionista, con un crecimiento del VAN en un 37%, por lo que se recomienda realizar consultoría de empresas constructoras o ingenieros que gestionarán mejor el presupuesto de inversión inicial del proyecto de infraestructura del Club.

En la tabla siguiente, se puede apreciar un cuadro resumen de la diferencia porcentual entre el resultado obtenido en la Evaluación Técnico Económico, con los obtenidos con la variación de los parámetros:

Tabla 10 - Variación de los Indicadores de Rendimiento del Proyecto

DIFERENCIA CON RESULTADOS DE INDICADORES	INDICADORES EVALUACION ECONOMICA	OCUPACIÓN		PRECIO		INVERSIÓN INICIAL	
		-10%	+10%	-10%	+10%	+35%	-35%
VARIACIÓN		-10%	+10%	-10%	+10%	+35%	-35%
VAN (\$MM)	\$2.755,35	-16%	29%	-47%	65%	-19%	37%
TIR	13,32%	-2.9%	3.5%	-5.6%	5.8%	-4.4%	8.3%
PAYBACK (AÑOS)	6.15	0.85	-0.75	1.55	-1.05	1.15	-1.25

Fuente – Elaboración propia (2017).

Para este proyecto, es importante también indicar las variaciones máximas que permiten estas tres variables, y en las cuales el VAN del proyecto se hace menor o igual a 0, lo que haría con que el proyecto no cumpliera las condiciones necesarias para ser considerado rentable. El resultado del análisis se puede evaluar en la continuación:

Tabla 11 - Variación de los Indicadores de Rendimiento, VAN ≤ 0

VAN ≤ 0	
INVERSIÓN INICIAL	37 UF POR M ²
PRECIO	-20% DEL PRECIO ESTABLECIDO
OCUPACIÓN	CRECIMIENTO DE 5% A.A.

Fuente – Elaboración propia (2017).

A partir de este análisis, es posible afirmar que el rendimiento inicial del negocio sufre gran impacto debido a cambios provenientes de tres variables: la tasa de ocupación, la estrategia de precios y la inversión inicial del negocio. Por lo tanto, es muy importante para el éxito del negocio de que se realice un buen trabajo de marketing y publicidad para alcanzar la cantidad de residentes y nivel de ocupación conforme proyectado. Cuanto al precio, es importante asegurar que sea competitivo en el mercado, pero también que cubra los costos variables y permita una ganancia al inversionista, para que de esta forma, el proyecto tenga un rendimiento mayor y una tasa de retorno mayor a lo que el mercado ofrece.

9. ANÁLISIS DE RIESGO

En este proyecto, uno de los riesgos principales radica en los profesionales y proveedores que trabajarán en el Club Woodstock. La razón de esto es que todos los empleados tendrán contacto directo con los clientes, y su actitud en situaciones de controversia está fuera de control del Club. Es por esto que el proceso de selección y reclutamiento de potenciales candidatos es clave para el éxito del negocio y debe ser gestionado por el director y jefes de área.

Existe el riesgo de que la estrategia de marketing no sea suficiente para hacer que se cumpla el nivel de ocupación mínimo necesario para generar el rendimiento esperado por el inversionista. Otra probable causa para no alcanzar el nivel de ocupación requerida es un escenario de crisis económica, lo que disminuiría la disposición de compra por los clientes. Es por ello que se hace relevante la estrategia de promoción y publicidad a ser realizada, además, la calidad de servicios que debe ser realizada con excelencia de tal forma que se fidelice el usuario al Club Woodstock.

Como el tipo de negocio es relativamente nuevo en Chile, no existen muchos datos históricos, por lo que, existe poco conocimiento del mercado y demanda real. También, no se sabe cómo la competencia reaccionará con la creación del Club.

Otro riesgo se debe a la alta inversión de capital necesaria para dar puesta en marcha al emprendimiento. Como vimos anteriormente, la inversión se compone del terreno, construcción, muebles y obligaciones legales. En el año 2017, la Cámara Chilena de la Construcción (CChC) “prevé que la inversión sectorial se mantiene estancada, a ello se suma un alza hasta el 10% del desempleo en el sector construcción y de la baja calidad del trabajo” (EMOL, 2017). Este tipo de resultado impacta directamente el negocio, porque el precio de mano de obra debería bajar debido al exceso de oferta, sin embargo, el mercado chileno actual tiene cierta incertidumbre. Variaciones en el mercado inmobiliario y de construcción, factores que el Club no puede controlar, afectarán directamente el negocio y su resultado. Los costos operativos del Club en su mayoría son fijos, lo que dificulta la rápida adecuación y adaptación ante escenarios adversos en la demanda.

10. CONCLUSIONES

A lo largo de este proyecto, se ha planteado la idea de la creación de un Club estructurado para atender a los adultos mayores autovalentes entre 65 a 79 años localizados en la

Región Metropolitana y Valparaíso. Este estudio permitió demostrar que existe una demanda creciente en este segmento de mercado y que existe un futuro promisor a las empresas que ofrezcan productos y servicios orientados a sus necesidades.

La idea del Club consiste en un hogar donde se ofrecerá una solución de servicio completa orientado a atender al adulto mayor autovalente que buscan una mejor calidad de vida. La infraestructura contará con departamentos y habitaciones donde los residentes podrán vivir, contando con la seguridad de que estarán a cuidado de profesionales de calidad. Además, un complejo deportivo donde los adultos mayores podrán realizar actividades que mejorarán su salud y que promoverán el bienestar, nuevas amistades y experiencias.

Basado en esta infraestructura, se ha realizado un análisis financiero del proyecto, donde se pudo concluir que la creación del Club Woodstock es rentable, con un VAN calculado en \$2.755 MM aproximadamente, y es atractivo para los inversionistas, con un TIR de 13,32%. El rendimiento del Club será afectado principalmente por tres variables: la inversión inicial necesaria, la tasa de ocupación de las habitaciones y departamentos y la estrategia de precio. Se espera que, si bien ejecutado el plan propuesto en el presente informe, los riesgos asociados al proyecto se mitigarán.

Se recomienda, como próximos proyectos, evaluar la creación de una empresa que desarrolle proyectos inmobiliarios enfocados en las necesidades específicas de los adultos mayores conforme su dependencia funcional y una posible expansión del Club Woodstock, enfocada para adultos con dependencia funcional.

11. BIBLIOGRAFÍA

1. OSTERWALDER, A., PIGNEUR, Y. 2011. Generación de modelos de negocio, Tercera Edición, Edit. Centro Libros PAPPF.
2. CHILE. Ministerio de Salud Pública, Subsecretaría de Salud Pública. Decreto 14: Aprueba Reglamento de Establecimientos de Larga Estadía para Adultos Mayores”, agosto 2010.
3. CHILE. Ministerio de Salud Pública. Decreto 194: Aprueba El Reglamento de Hoteles y Establecimientos Similares, octubre 1978.
4. BIBLIOTECA DEL CONGRESO NACIONAL DE CHILE. 2008. Fondos de Pensiones [en línea]. En: <http://www.bcn.cl/leyfacil/recurso/fondos-de-pensiones>. [Consulta: 03 de enero 2017].
5. BANCO MUNDIAL BIRF. 2016. Chile Panorama general [en línea]. En: <http://www.bancomundial.org/es/country/chile/overview>. [Consulta: 03 de enero 2017].
6. DEPARTMENT OF ECONOMIC AND SOCIAL AFFAIRS. 2015. World Population Prospects [en línea]. En: <https://esa.un.org/unpd/wpp/>. [Consulta: 12 de febrero 2017].
7. RAMIREZ, N. 2013. Con sala de cine y comida a la carta: Así se vive en un asilo de ancianos de lujo [en línea]. En: <http://www.emol.com/noticias/nacional/2013/09/11/619291/con-sala-de-cine-gimnasio-y-peluqueria-asi-se-vive-en-un-asilo-de-ancianos-premium.html> [Consulta: 07 de abril 2017].
8. ROCIO RIVERA, E. La atención de un adulto mayor puede llegar a costar hasta \$1.500.000 al mes en Chile [en línea]. En: <http://www.emol.com/noticias/economia/2012/03/23/532414/la-atencion-de-un-adulto-mayor-puede-llegar-a-costar-hasta-1500000-al-mes-en-chile.html> [Consulta el: 07 de abril 2017]
9. HARVARD BUSINESS SCHOOL PUBLISHING CORPORATION. 2007. Creating a business plan, Harvard Business Press.
10. ALMOGUERA A, JOSE. 2013. ESINE – Centro de Estudios Técnicos Empresariales, Editora HF Estudio Creativo.
11. GONZÁLEZ ISLA, C. 2015. Chile será el sexto país en el mundo con mayor esperanza de vida al nacer en 2025. [en línea] La Tercera < <http://www.latercera.com/noticia/chile-sera-el-sexto-pais-en-el-mundo-con-mayor-esperanza-de-vida-al-nacer-en-2025/>>. [Consulta el: 07 de abril 2017]
12. GONZÁLEZ, R. 2017. 23% de las comunas en Chile tienen más adultos mayores que niños menores de 15 años. [en línea] La Tercera <

<http://diario.latercera.com/2017/01/29/01/contenido/tendencias/16-231947-9-23-de-las-comunas-en-chile-tienen-mas-adultos-mayores-que-ninos-menores-de-15>>. [Consulta el: 07 de abril 2017]

13. MARTINS, R. 2011. El negocio de las residencias para adultos mayores suma nuevos actores en Santiago. [en línea] La Tercera <<http://diario.latercera.com/2011/06/12/01/contenido/negocios/27-72391-9-el-negocio-de-las-residencias-para-adultos-mayores-suma-nuevos-actores-en.shtml>>. [Consulta el: 07 de abril 2017]
14. PINSON, Linda. 2011. Anatomía de un plan de negocio, Quinta edición, Edit. OMIM.
15. CHILE. Ministerio de Desarrollo Social. 2017. Encuesta de Caracterización Socioeconómica Nacional. Casen 2015. [en línea]. <http://observatorio.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/casen-multidimensional/casen/docs/CASEN_2015_Resultados_adultos_mayores.pdf>. [Consulta el: Julio 2017]
16. WEDEN, N. 2002. Using surveys to get the information your business need – survey says? Identify your objectives. Harvard Business School.
17. RADIO POLAR. 2015. La realidad de las casas de reposo en Chile. [en línea]. En: <http://www.radiopolar.com/noticia_111114.html>. [Consulta el: Agosto 2016]
18. GRANT, R. 2014. Dirección Estratégica – conceptos, técnicas y aplicaciones. Octava Edición 2014, Editora Thomson Reuters.
19. CHILE. SENAMA – Servicio Nacional del Adulto Mayor. 2013. Catastro de Establecimientos de Larga Estadía para Adultos Mayores. [en línea]. En: <<http://catastroeam.senama.cl/#>>. [Consulta el: 07 de abril 2017].
20. CHILE. SENAMA – Servicio Nacional del Adulto Mayor. 2013. Diagnostico de la situación de los AM residentes en establecimiento de larga estadía en regiones. [en línea]. En: <http://catastroeam.senama.cl/docs/Diagnostico_de_la_Situacion_de_los_AM_residentes_en_ELEAM_en_regiones_Informe_Final.pdf> [Consulta el: 07 de abril 2017].
21. BAENA GRACIÁ, V. 2011. Fundamentos de Marketing. Primera Edición, Editora UOC.
22. SAHLMAN, W. 1997. How to write a great business plan, Harvard Business School. [Consulta el: 07 de abril 2017].
23. DIARIO FINANCIERO. 2016. Precio de suelo se dispara en Santiago: cinco comunas duplican valores en ocho años. [en línea]. En: <<http://www.zonainmobiliaria.com/zonainmobiliaria/noticias/mercados/precio-del>

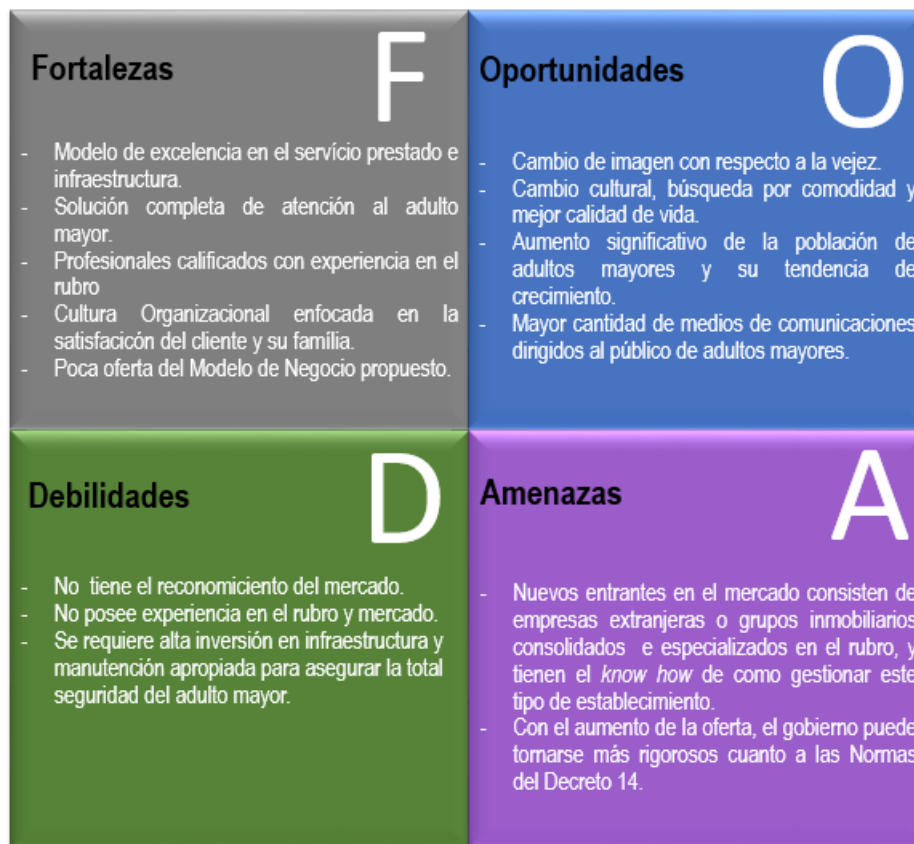
suelo-se-dispara-en-santiago-cinco-comunas-duplican-valores/2016-02-22/120059.html>. [Consulta el: 18 de marzo 2017].

24. PEREZ, X; SILVA, R. Casi \$2 millones cuesta el m² de los inmuebles más caros de Chile: Sectores más onerosos del país están en comunas de Las Condes y Vitacura. [en línea]. En:
<<http://www.plataformaurbana.cl/archive/2010/06/14/casi-2-millones-cuesta-el-m2-de-los-inmuebles-mas-caros-de-chile-sectores-mas-onerosos-del-pais-estan-en-comunas-de-las-condes-y-vitacura/>>. [Consulta el: 18 de marzo 2017].
25. ALONSO B., C. 2011. El negocio de las residencias para adultos mayores suma nuevos actores en Santiago. La Tercera [en línea]. En:
<<http://diario.latercera.com/edicionimpresa/el-negocio-de-las-residencias-para-adultos-mayores-suma-nuevos-actores-en-santiago/>>. [Consulta el: 20 de abril 2017].
26. SUAZO, C. 2016. Tercera Edad: Aterriza modelo español de atención enfocado en la clase media. BioBio [en línea]. En:
<<http://www.biobiochile.cl/noticias/sociedad/consejos-de-vida/2016/10/15/tercera-edad-aterriza-modelo-espanol-de-atencion-enfocado-en-la-clase-media.shtml/>>. [Consulta el: 20 de abril 2017].
27. EMOL. 2017. Sube hasta los 3 millones la cantidad de adultos mayores en Chile, aunque baja la pobreza. Emol [en línea]. En:
< <http://www.emol.com/noticias/Economia/2017/06/12/862381/Casen-2015-adulto-mayor.html>>. [Consulta el: 20 de abril 2017].
28. VENTURA, J.M. Adultos mayores: su relación con la sociedad. GFK [en línea]. En:
<https://www.adimark.cl/es/estudios/documentos/2017_gfk%20chile_adultos%20mayores.pdf>. [Consulta el: 13 de enero 2017].
29. CHILE. Gobierno de Chile. 2017. Tabla de aranceles 2017. [en línea]. En: <
<http://webhosting.redsalud.gov.cl/transparencia/public/seremi12/tramites.html>>. [Consulta el: 02 de agosto 2017].
30. EMOL. 2016. Sector construcción prevé un negativo 2017: Contracción en inversión y desempleo de 10% [en línea]. En:
<<http://www.emol.com/noticias/Economia/2016/12/13/835317/CChC-preve-negativo-2017.html>>. [Consulta el: 27 de agosto 2017].
31. CHILE. Bolsa Comercio Santiago. 2016. Principal indicador de resultados del mercado bursátil chileno construido por las 40 acciones más liquidas del mercado. [en
línea]. En:

<<http://www.bolsadesantiago.com/Fichas%20Indices/01.Ficha%20T%C3%A9cnica%20%C3%8Dndice%20IPSA.pdf>>. [Consulta el: 24 de agosto 2017].

12. ANEXOS

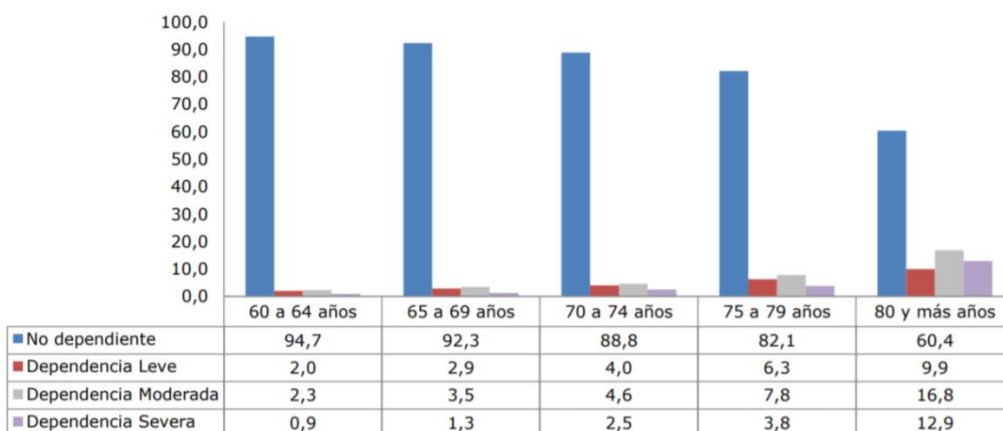
ANEXO I – ANÁLISIS FODA



Fuente - Elaboración propia (2017).

ANEXO II – DISTRIBUCIÓN DE 60 AÑOS Y MÁS SEGÚN CATEGORÍA DE DEPENDENCIA FUNCIONAL

(Porcentaje, población de 60 años y más por tramo de edad)



Fuente: Ministerio de Desarrollo Social, Encuesta Casen, 2015

ANEXO III – NÚMERO DE PERSONAS DE 60 AÑOS Y MÁS POR REGIÓN

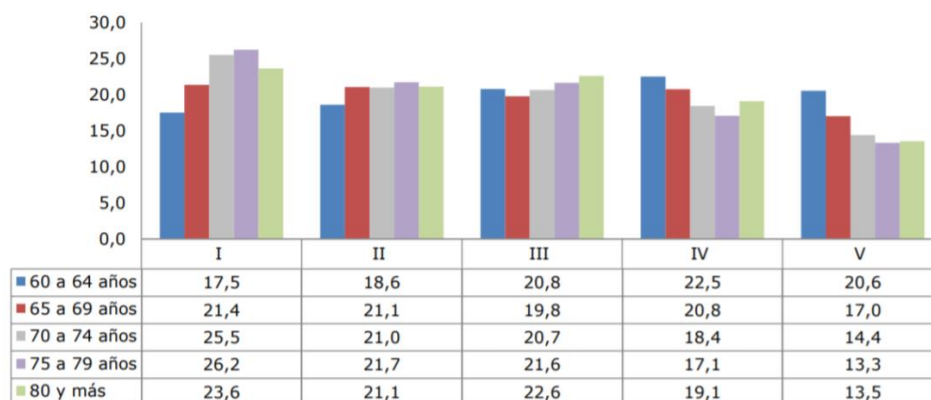
(Número, personas)

Región	60 a 64 años	65 a 69 años	70 a 74 años	75 a 79 años	80 y más años	Total
Arica y Parinacota	8.940	6.516	5.592	3.321	4.936	29.305
Tarapacá	14.073	9.889	6.892	4.929	4.684	40.467
Antofagasta	23.281	16.338	12.860	7.200	12.688	72.367
Atacama	12.251	8.949	6.720	5.249	6.159	39.328
Coquimbo	39.465	29.278	23.342	16.137	25.371	133.593
Valparaíso	99.439	84.513	71.067	50.558	70.749	376.326
O'Higgins	45.321	39.527	31.628	20.035	25.660	162.171
Maule	53.079	47.826	36.027	23.848	31.104	191.884
Biobío	108.850	89.283	72.117	52.794	66.147	389.191
Araucanía	50.412	44.326	33.590	25.860	34.888	189.076
Los Ríos	18.305	16.218	15.680	10.576	11.211	71.990
Los Lagos	38.212	34.877	30.593	20.767	25.792	150.241
Aysén	4.439	4.151	2.712	1.906	2.117	15.325
Magallanes	8.670	7.680	4.769	3.489	4.690	29.298
Metropolitana	332.472	287.720	217.475	145.631	201.743	1.185.041
Total	857.209	727.091	571.064	392.300	527.939	3.075.603

Fuente: Ministerio de Desarrollo Social, Encuesta Casen, 2015

ANEXO IV – DISTRIBUCIÓN DE PERSONAS DE 60 AÑOS Y MÁS SEGÚN QUINTIL DE INGRESO (2015)

(Porcentaje, población de 60 años y más por tramo de edad)



Fuente: Ministerio de Desarrollo Social, Encuesta Casen, 2015

ANEXO V – DISTRIBUCIÓN DE INGRESOS SEGÚN REGION

1.7.1 ESTADÍSTICAS DE DISTRIBUCIÓN

1.7.1-01 CARACTERIZACIÓN DE LOS HOGARES Y DISTRIBUCIÓN DEL INGRESO (*) SEGÚN REGIÓN

Excluye Transferencias en Educación Monetarias y No Monetarias (miles de \$ de octubre de 2012)

REGIÓN	Número de hogares	Número de personas (**)	Número de ocupados (***)	Número prom. de ocupados por hogar (**)	Tamaño medio del hogar (***)	Octubre - Diciembre 2012			Participación del ingreso total
						Ingreso total	Ingreso promedio Per Cápita	Ingreso promedio por Hogar	
Total País	5.355.429	17.482.085	7.616.107	1,4	3,3	4.478.371.181	256,2	836,2	100,0
Arica y Parinacota	51.767	179.736	77.205	1,5	3,5	41.302.151	229,8	797,8	0,9
Tarapacá	93.541	331.396	146.491	1,6	3,5	94.201.991	284,3	1007,1	2,1
Antofagasta	172.282	593.767	254.244	1,5	3,4	201.311.287	339,0	1168,5	4,5
Atacama	83.954	286.519	124.371	1,5	3,4	67.171.963	234,4	800,1	1,5
Coquimbo	236.338	746.571	314.572	1,3	3,2	167.845.545	224,8	710,2	3,7
Valparaíso	582.179	1.800.571	763.419	1,3	3,1	454.024.156	252,2	779,9	10,1
O'Higgins	281.566	909.142	400.750	1,4	3,2	186.338.952	205,0	661,8	4,2
Maule	334.486	1.032.899	444.567	1,3	3,1	182.454.106	176,6	545,5	4,1
Biobío	645.850	2.082.274	838.930	1,3	3,2	405.285.761	194,6	627,5	9,0
La Araucanía	320.069	998.437	418.022	1,3	3,1	179.158.681	179,4	559,7	4,0
Los Ríos	126.660	385.907	162.158	1,3	3,0	83.312.102	215,9	657,8	1,9
Los Lagos	288.512	865.447	399.612	1,4	3,0	211.869.305	244,8	734,4	4,7
Aysén	36.266	107.880	52.803	1,5	3,0	31.875.862	295,5	878,9	0,7
Magallanes y La Antártica	57.095	159.995	74.187	1,3	2,8	67.430.115	421,5	1181,0	1,5
Metropolitana	2.044.864	7.001.546	3.144.777	1,5	3,4	2.104.789.206	300,6	1029,3	47,0

Fuente: INE, 2012

ANEXO VI – ESTIMACIÓN MERCADO POTENCIAL

POBLACIÓN TOTAL ADULTOS MAYORES 2015	3.075.603
---	-----------

POBLACIÓN ADULTA MAYOR POR TRAMOS DE EDAD 2015

TRAMO DE EDAD	# POBLACIÓN ADULTO MAYOR	% POBLACIÓN ADULTA MAYOR
60 a 64 años	857.209	27,9%
65 a 69 años	727.091	23,6%
70 a 74 años	571.064	18,6%
75 a 79 años	392.300	12,8%
80 y más	527.939	17,2%

NÚMERO Y PORCENTAJE DE POBLACIÓN ADULTA MAYOR POR REGIONES

REGIÓN	# POBLACIÓN ADULTA MAYOR	% POBLACIÓN ADULTA MAYOR
Arica y Parinacota	29.305	1,0%
Tarapacá	40.467	1,3%
Antofagasta	72.367	2,4%
Atacama	39.328	1,3%
Coquimbo	133.593	4,3%
Valparaíso	376.326	12,2%
O'Higgins	162.171	5,3%
Maule	191.884	6,2%
Biobío	389.191	12,7%
La Araucanía	189.076	6,1%
Los Ríos	71.990	2,3%
Los Lagos	150.241	4,9%
Aysén	15.325	0,5%
Magallanes	29.298	1,0%
Metropolitana	1.185.041	38,5%
TOTAL	1.561.387	50,8%

ACTUALIZACIÓN DE POBLACIÓN POR GRUPOS DE EDAD, SEGÚN REGIÓN

TRAMO DE EDAD	REGIÓN		METROPOLITANA	
	V VALPARAÍSO	%		%
60 a 64 años	99.439	26%	333.472	28%
65 a 69 años	84.513	22%	287.720	24%
70 a 74 años	71.067	19%	217.475	18%
75 a 79 años	50.558	13%	145.631	12%
80 y más	70.749	19%	201.743	17%
TOTAL	376.326	100%	1.185.041	100%
TOTAL	206.138	650.826	856.964	

PORCENTAJE DE PERSONAS DE 60 AÑOS Y MÁS CON DEPENDENCIA FUNCIONAL POR REGIÓN

TIPO DEPENDENCIA	REGIÓN		METROPOLITANA	
	V VALPARAÍSO	%		%
Autovalente	322.136	85,6%	1.017.951	85,9%
Con dependencia	54.191	14,4%	167.091	14,1%
TOTAL	1.340.087			

DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN MAYOR SEGÚN CATEGORÍA DE DEPENDENCIA FUNCIONAL POR TRAMO DE EDAD Y REGIÓN

TRAMO DE EDAD	% DE AUTOVALENTES POR TRAMO DE EDAD	METROPOLITANA	
		V VALPARAÍSO	
60 a 64 años	31%	99.396	314.089
65 a 69 años	26%	82.171	259.661
70 a 74 años	19%	62.091	196.207
75 a 79 años	12%	39.436	124.618
80 y más	12%	39.044	123.378
TOTAL		764.184	

DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN ADULTA MAYOR SEGÚN QUINTIL DE INGRESO PER CÁPITA DEL HOGAR, POR TRAMO DE EDAD (2015)

TRAMO DE EDAD	QUINTILES				
	I QUINTIL	II QUINTIL	III QUINTIL	IV QUINTIL	V QUINTIL
60 a 64 años	17,50%	18,60%	20,8%	23%	21%
65 a 69 años	21,40%	21,10%	19,8%	21%	17%
70 a 74 años	25,50%	21,00%	20,7%	18%	14%
75 a 79 años	26,20%	21,70%	21,6%	17%	13%
80 y más	23,60%	21,10%	22,6%	19%	14%

TRAMO DE EDAD	V QUINTIL	ADULTOS MAYORES AUTOVALENTES		
		V VALPARAÍSO	METROPOLITANA	TOTAL
60 a 64 años	21%	99.396	314.089	85.178
65 a 69 años	17%	82.171	259.661	58.112
70 a 74 años	14%	62.091	196.207	37.195
75 a 79 años	13%	39.436	124.618	21.820
80 y más	14%	39.044	123.378	21.927

TRAMO DE EDAD	MERCADO TARGET	3.5%	5.3%	7.0%
65 a 69 años	58,112	2,034	3,051	4,068
70 a 74 años	37,195	1,302	1,953	2,604
75 a 79 años	21,820	764	1,146	1,528
TOTAL		4,100	6,150	8,200

Fuente - Elaboración propia (2017).

ANEXO VII – BUSINESS MODEL CANVAS

Business Model Canvas		Designed for: Club Woodstock para la tercera edad	Designed by: Juliana Carvalho Ponce	On: 26/02/2017 Iteration #
Partners Clave El principal <i>partner</i> para el Club es el Servicio Nacional del Adulto Mayor (SEMANA). Otros <i>partners</i> clave incluyen las principales clínicas y municipalidades de Santiago y alrededores. Los principales Clubes y Estadios de Santiago, como por ejemplo, Stadio Italiano, Español para que apoyen en la divulgación.	Actividades Clave Se resumen en actividades deportivas y culturales, monitoreo y cuidados de salud y bienestar.	Propuesta de Valor Lugar que promueve el bienestar para mayores, mejorando sus calidades de vida, compartiendo experiencias y creando nuevas amistades. El Club ofrecerá actividades físicas y culturales a los residentes, promoviendo los mejores cuidados y acompañamiento médico, pero, también, una oportunidad para que encuentre el equilibrio y bienestar.	Relación con los Clientes Promover ambiente de cercanía con el cliente de largo plazo basado en confianza y respeto.	Segmentos de Clientes El servicio será prestado para los adultos mayores de más de 65 años autovalente.
	Recursos Clave - Activo Fijos (terrenos, edificio, piscina, etc.) - Profesionales de alta calidad: enfermeros, <i>personal trainer</i> , etc		Canales - Sitio web y salón de ventas. - Divulgación a través de los canales de divulgación interna de los <i>partners</i> . - Divulgación de boca en boca.	
Estructura de Costos Costos Fijos dados por servicios básicos, personal y mantención. Costos variables por alimentación y traslados		Ingresos Ingresos por arriendo mensual de habitaciones y departamentos, pago diario por visita.		

www.businessmodelgeneration.com

Fuente - Elaboración propia (2017).

ANEXO VIII – CUESTIONÁRIO ENCUESTA

Encuesta Woodstock Spa para la Tercera Edad

MBA Universidad de Chile

Esta encuesta ayudará a entender la opinión de familiares y adultos mayores acerca de los servicios que el Club Woodstock ofrecerá. El Club, dirigido a la tercera edad (con más de 60 años), permitirá que el mayor encuentre el equilibrio y bienestar, mejorando su calidad de vida. Un sitio donde podrán entrar en contacto con la naturaleza, compartiendo momentos con personas de su edad, que posean los mismos intereses, mientras se desarrollan, mantienen y fortalecen habilidades, actitudes y destrezas. Además, permitirá la tranquilidad por parte de sus familiares, que estarán contentos en saber que su mayor se encontrará a los cuidados de excelentes profesionales encargados en asegurar su salud mental y física. Contestar esta encuesta on line le tomará entre 5 y 7 minutos. Le agradeceremos de antemano su cooperación.

ANEXO VIII – CUESTIONARIO ENCUESTA (CONTINUACIÓN)

1. ¿Cuántos años tiene?

- Menos de 30 años
- 30 - 40 años
- 41 - 50 años
- 51 - 60 años
- 61 - 70 años
- 71 - 80 años

2. ¿Donde vive?

- Región II - Antofagasta
- Región III - Atacama
- Región V - Valparaíso
- RM - Zona Metropolitana de Santiago

Otro (especifique)

3. ¿Es usted responsable de algún adulto mayor (con más de 60 años)?

- Sí
- No
- Soy adulto mayor

4. Aproximadamente ¿cuál es el ingreso mensual de su hogar?

- Menos de \$2 millones
- Entre \$2 millón y 4 millones
- Entre \$4 millones y 6 millones
- Entre \$6 millones y 8 millones
- Entre \$8 millones y 10 millones
- Más de 10 millones

5. ¿Donde resides o en qué lugar reside el adulto mayor a su cargo?

- En su propio hogar
- En el hogar de usted
- Asilo o residencia para adultos mayores
- Otro (especifique)

6. ¿Le interesaría contar con un Club para adultos mayores que ofrece un servicio integral que promoverá la mejora en su salud y actividades que promoverán el bienestar, nuevas amistades, experiencias y momentos inolvidables, contando con un equipo de profesionales?

- Sí
- No

7. ¿Como utilizaría este Club?

- Como hogar permanente
- Como hogar temporal
- Solo para visitas

ANEXO VIII – CUESTIONÁRIO ENCUESTA (CONTINUACIÓN)

8. Conforme su respuesta anterior, ¿cuánto estaría dispuesto a pagar por más, para utilizar el Club?

- Menos de \$500.000
- Entre \$500.000 y \$700.000
- Entre \$700.000 y \$900.000
- Entre \$900.000 y \$1.100.000
- Entre \$1.100.000 y \$1.300.000
- Más de \$1.300.000

9. Califique el nivel de importancia de estas consideraciones a la hora de elegir residir en el Club Woodstock:

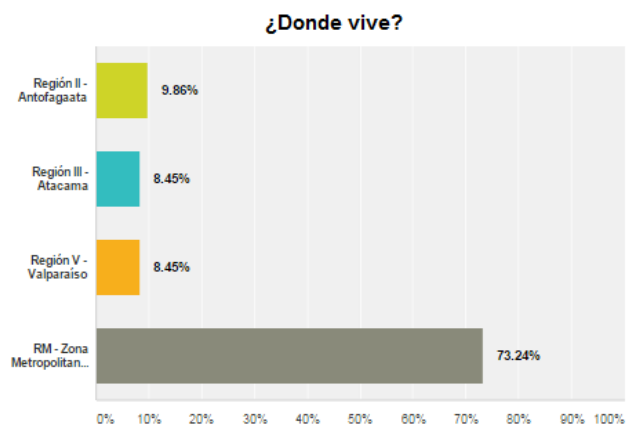
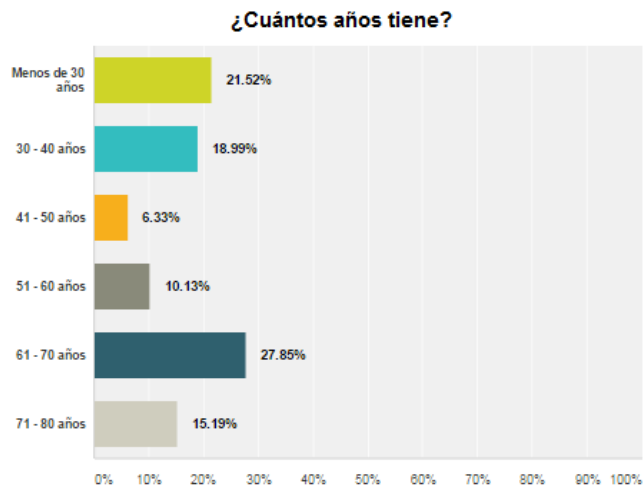
⋮	<input type="text"/>	Seguridad	<input type="checkbox"/> N/C
⋮	<input type="text"/>	Precio asequible	<input type="checkbox"/> N/C
⋮	<input type="text"/>	Servicio de transporte	<input type="checkbox"/> N/C
⋮	<input type="text"/>	Calidad profesional del personal	<input type="checkbox"/> N/C
⋮	<input type="text"/>	Auxiliar de enfermería 24 horas	<input type="checkbox"/> N/C
⋮	<input type="text"/>	Nutricionista	<input type="checkbox"/> N/C
⋮	<input type="text"/>	Peluquería	<input type="checkbox"/> N/C
⋮	<input type="text"/>	Psicólogo	<input type="checkbox"/> N/C
⋮	<input type="text"/>	Gimnasio	<input type="checkbox"/> N/C
⋮	<input type="text"/>	Lavandería	<input type="checkbox"/> N/C
⋮	<input type="text"/>	Servicio de mucama	<input type="checkbox"/> N/C

10. Enumere del 1 al 10 las clases y talleres del más importante al menos importante

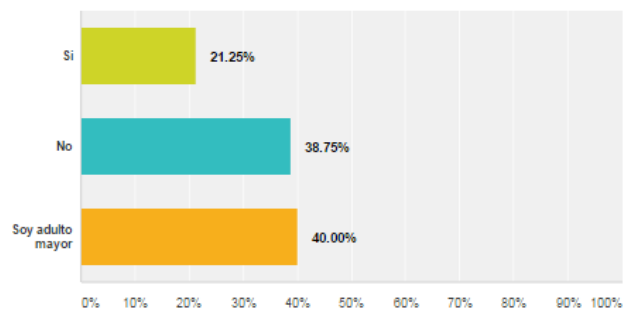
⋮	<input type="text"/>	Yoga	<input type="checkbox"/> N/C
⋮	<input type="text"/>	Pilates	<input type="checkbox"/> N/C
⋮	<input type="text"/>	Gimnasia	<input type="checkbox"/> N/C
⋮	<input type="text"/>	Clases de Natación y Hidrogimnasia	<input type="checkbox"/> N/C
⋮	<input type="text"/>	Escuela de Baile	<input type="checkbox"/> N/C
⋮	<input type="text"/>	Cursos de Computación	<input type="checkbox"/> N/C
⋮	<input type="text"/>	Cursos de Inglés y Francés	<input type="checkbox"/> N/C
⋮	<input type="text"/>	Talleres de Artes	<input type="checkbox"/> N/C
⋮	<input type="text"/>	Cine / Teatro	<input type="checkbox"/> N/C
⋮	<input type="text"/>	Cursos de Cocina	<input type="checkbox"/> N/C

Link para la encuesta: <https://es.surveymonkey.com/r/PXDQGJT>

ANEXO IX – RESULTADOS DE LA ENCUESTA

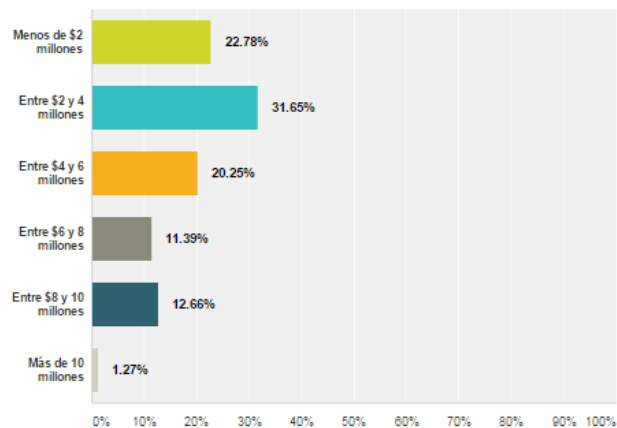


¿Es usted responsable de algún adulto mayor (con más de 60 años)?

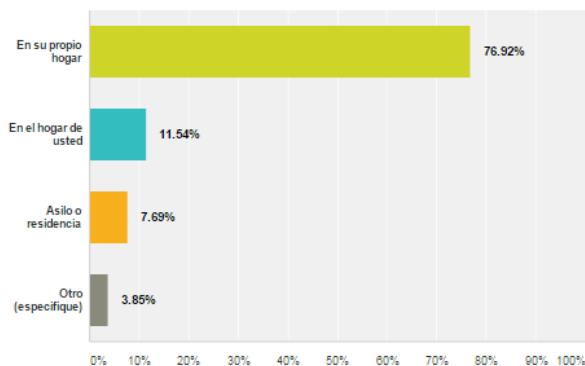


ANEXO IX – RESULTADOS DE LA ENCUESTA (CONTINUACIÓN)

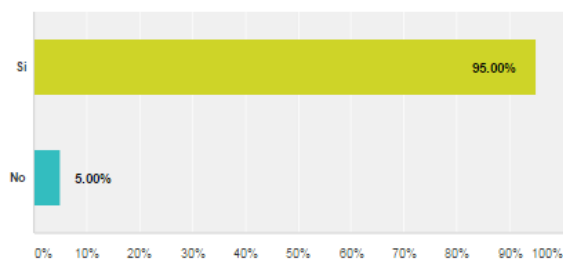
Aproximadamente ¿cuál es el ingreso mensual de su hogar?



¿Dónde resides o en qué lugar reside el adulto mayor a su cargo?

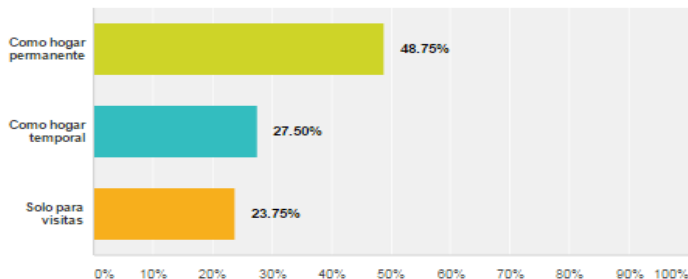


¿Le interesaría contar con un Club para adultos mayores que ofrece un servicio integral que promoverá la mejora en su salud y actividades que promoverán el bienestar, nuevas amistades, experiencias y momentos inolvidables, contando con un equipo de profesionales?

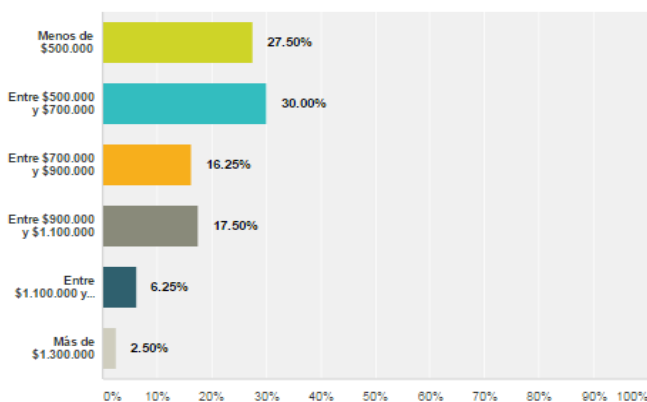


ANEXO IX – RESULTADOS DE LA ENCUESTA (CONTINUACIÓN)

¿Como utilizaría este Club?



Conforme su respuesta anterior, ¿cuánto estaría dispuesto a pagar por más, para utilizar el Club?



Califique el nivel de importancia de estas consideraciones a la hora de elegir residir en el Club Woodstock:

Actividad	Ranking	Puntuación
Seguridad	1	8.29
Calidad profesional del personal	2	7.29
Auxiliar de enfermería 24 horas	3	7.18
Servicio de transporte	4	6.79
Nutricionista	5	6.47
Precio asequible	6	5.42
Gimnasio	7	5.41
Peluquería	8	5.21

Enumere del 1 al 10 las clases y talleres del más importante al menos importante

Actividad	Ranking	Puntuación
Pilates	1	7.16
Yoga	2	6.64
Clases de Natación y Hidrogimnasia	3	6.63
Cursos de Cocina	4	6.28
Escuela de Baile	5	5.92
Gimnasia	6	5.03
Cursos de Inglés y Francés	7	4.64
Cursos de Computación	8	4.55
Cine/Teatro	9	4.44
Talleres de Arte	10	3.79

ANEXO X – MATRIZ DE DECISIÓN: LOCALIZACIÓN DEL NEGOCIO

Ubicaciones	VARIABLES DE DECISIÓN	Cercanía al mercado objetivo	Cercanía a clínicas	Precio por m ²	Áreas Verdes	Locomoción
Casablanca		1 hora 2 mins Santiago (80.2 km) 32 mins Valparaíso (40.7 km)	Hospital San José	1.20 UF	Rural / Viñedos	Buses / Micro
San José de Maipo		1 hora 13 mins Santiago (57.9 km) 2 horas 10 mins Valparaíso (163 km)	Hospital San José de Maipo	2.00 UF	Urbano	Metro / Micro bus
Olmué		1 hora 34 mins Santiago (97.9 km) 52 mins Valparaíso (48.3 km)	40 mins de Clínica Los Carrera (30 km) 47 mins de Clínica Viña del Mar (40 km)	0.40 UF	Rural	Buses
Pirque		52 Santiago (38.5 km) 1 hora 48 mins Valparaíso (144 km)	20 mins (10 km)	0.41 UF	Urbano	Metro / Micro bus
Curacaví		43 mins Santiago (51.3 km) 52 mins Valparaíso (71.5 km)	Hospital de Curacaví	0.22 UF	Rural	Buses / Micro
Tunquén		1 hora 2 mins Santiago (80.2 km) 46 mins Valparaíso (43.7 km)	Clínica Valparaíso a 45 km de distancia	0.37 UF	Playa	Bus
Talagante		35 mins Santiago (44.4 km) 1 hora 37 mins Valparaíso (141 km)	Hospital Provincial Talagante	1.90 UF	Urbano	Metro
Paine		46 mins Santiago (47.8 km) 1 hora 45 mins Valparaíso (151 km)	Consultorio Paine	0.61 UF	Urbano	Metro
Reñaca		1 hora 43 mins Santiago (132 km) 25 mins Valparaíso (13.3 km)	Clínica Reñaca	40 UF	Playa	Micro

Fuente - Elaboración propia (2017).

ANEXO XI – CHECK LIST DE CUMPLIMIENTO DEL DECRETO 14

DECRETO 14

TÍTULO II DEL LOCAL E INSTALACIONES

Las dependencias deberán estar bien diferenciadas e iluminadas y contar con los elementos siguientes:

Requisitos	OK?	Comentarios
a) Al menos una oficina/ sala de recepción, que permita mantener entrevistas en forma privada con los residentes y sus familiares o visitas.	OK	Se localizará en el edificio residencial, primer piso.
b) Los establecimientos de más de un piso deberán contar con un sistema seguro de traslado de los residentes entre un piso y otro (circulación vertical) que permita la cabida de una silla de ruedas o de una camilla.	OK	Ascensores que permite entrada de sillas de ruedas.
c) Zonas de circulación con pasillos que permitan el paso de una silla de ruedas neurológica, bien iluminados, sin desniveles o con rampas, si los hay, y pasamanos a una altura adecuada para los residentes al menos en uno de sus lados.	OK	Contemplado.
d) Si tiene escaleras, éstas no podrán ser de tipo caracol ni tener peldaños en abanico y deberán tener un ancho que permita el paso de dos personas al mismo tiempo, con pasamanos en ambos lados y peldaños evidenciados.	OK	Contemplado.
e) Sala o salas de estar o de usos múltiples que, en conjunto, tengan capacidad para contener a todos los residentes en forma simultánea. Éstas deberán tener iluminación natural, mobiliario adecuado, medios de comunicación con el mundo exterior y elementos de recreación para los residentes, tales como música ambiental, juegos, revistas, libros, etc.	OK	Complejo Deportivo y Salud.
f) Zonas exteriores para recreación: patio, terraza o jardín.	OK	Jardín de 200m ² .
g) Comedor o comedores con capacidad suficiente para el 50% de los residentes simultáneamente.	OK	Capacidad para atender 100 personas simultáneamente. 30m ² de comedor, 12 m ² de cocina y 8m ² de amario para almacenaje de comida. Total de 50m ² .
h) Dormitorios con un máximo de cuatro camas con iluminación y ventilación natural, guardarropa con espacio para cada uno de los residentes y un velador por cama, considerando espacio para un adecuado desplazamiento del personal de cuidado y de los residentes según su nivel de valencia.	OK	Contemplado en inversión inicial. Solamente las habitaciones serán amobladas, los departamentos serán decorados por el arrendatario.
i) Un timbre de tipo continuo por pieza y en el caso de residentes postrados, uno por cama.	OK	En todas las habitaciones, baños y gimnasios tendrán instalados el timbre.
j) Catres clínicos o similares en número bastante para el 100% de los adultos mayores que necesiten protección física o clínica.	OK	Un catre clínico en el consultorio de enfermería. Los residentes serán autovalientes, no es aplicable el 100% de los residentes.
k) Vías de evacuación que permitan la salida fluida en situaciones de emergencia a un espacio exterior libre de riesgo, comunicado a la vía pública y con señalética visible y claramente comprensible por los residentes.	OK	En edificio residencial.
l) Los servicios higiénicos deben estar cercanos a los dormitorios, ser de fácil acceso y estar iluminados y debidamente señalizados. Deberá haber a lo menos un baño por cada cinco residentes que, a lo menos, cuente con: - puerta con barrido de apertura hacia el exterior - un inodoro y un lavamanos - ducha y receptáculos para ducha, que permita la entrada de silla de ruedas - pisos antideslizantes o con aplicaciones antideslizantes - agua fría y caliente - barras de apoyo a un costado del inodoro y de la ducha - una ducha que permita el baño asistido y entrada de elementos de apoyo - a lo menos un timbre de tipo continuo por baño	OK	Contemplado.
m) Un lavamanos en los dormitorios de pacientes postrados.	N/A	N/A
n) La cocina deberá cumplir con las condiciones higiénicas y sanitarias que aseguren una adecuada recepción, almacenamiento, preparación y manipulación de los alimentos. Su equipamiento, incluida la vajilla, estará de acuerdo al número de raciones a preparar. El piso y las paredes serán lavables; estará bien ventilada, ya sea directamente al exterior o a través de campana o extractor.	OK	Restaurante tercerizado deberá pasar por criteriosa fiscalización de empleados del Club
o) Sala con elementos mínimos para la atención de salud, archivo de fichas clínicas y mantención de equipamiento, e insumos médicos y de enfermería mínimos tales como esfigmomanómetro, fonendoscopio, termómetros, medidor de glicemia, saturómetro, medicamentos, elementos e insumos de primeros auxilios.	OK	Consultorio de enfermería contempla los elementos.
p) Mueble para mantener los medicamentos a resguardo, adecuado a las necesidades de conservación de éstos, que permanecerá cerrado, bajo la supervisión de un responsable determinado por la Dirección Técnica.	OK	Consultorio de enfermería contempla el mueble.
q) Lugar cerrado y ventilado destinado a guardar los útiles de aseo en uso, un receptáculo para lavado de útiles de aseo y un lugar exclusivo para el lavado de chatas.	OK	Espacio para lavandería contemplado.
r) Zona de lavado, con un lugar de recepción y almacenamiento para la ropa sucia, lavadora adecuada al número de residentes e implementación para el secado y planchado de la ropa, además de un lugar para clasificar y guardar la ropa limpia. Si existe servicio externo de lavado, se asignarán espacios separados y diferenciados para clasificar y guardar ropa sucia y limpia.	OK	Espacio para lavandería contemplado.
s) Dispositivo hermético y lavable de almacenamiento transitorio de basura, alejado de los espacios de circulación habitual de residentes y trabajadores.	OK	Contemplado.
t) Servicio telefónico con el exterior que cubra todas las necesidades de funcionamiento normal y emergencias, tanto del establecimiento como de los residentes. Este servicio deberá estar a disposición de los residentes para realizar y recibir llamadas.	OK	Contemplado.

Fuente - Elaboración propia (2017).

ANEXO XII – RECURSOS HUMANOS: PERFIL LABORAL

Director: deberá contar con título de medicina general, especialización en gerontología y conocimientos de administración. Será el encargado de la dirección de la empresa definiendo las políticas, metas y objetivos. Su función principal será. Planificar, controlar, liderar, comunicar y coordinar las diversas actividades a nivel estratégico, velando por desarrollar una gestión eficiente y exitosa. Es el representante legal del establecimiento.

ANEXO XIII – RECURSOS HUMANOS: SUELDOS Y BENEFICIOS

SUELDOS							
Cargo	Cantidad	Salario Líquido	Salario Bruto	Otros Beneficios	Obligaciones Legales	Costo Total	Costo Total (UF)
Director	1	\$ 1,645,000	\$ 2,000,000	\$ 72,000	\$ 427,000	\$ 2,499,000	94
Jefe Técnico	1	\$ 1,133,775	\$ 1,350,000	\$ 72,000	\$ 288,225	\$ 1,710,225	64
Enfermero	1	\$ 937,677	\$ 1,100,670	\$ 72,000	\$ 234,993	\$ 1,407,663	53
Técnico en Enfermería	3	\$ 405,078	\$ 423,494	\$ 72,000	\$ 90,416	\$ 1,757,730	66
Cuidadores (Variables)		\$ 347,275	\$ 350,000	\$ 72,000	\$ 74,725	\$ -	0
Kinesiología	1	\$ 541,812	\$ 643,117	\$ 36,000	\$ 137,305	\$ 816,422	31
Psicólogo	1	\$ 586,550	\$ 700,000	\$ 36,000	\$ 149,450	\$ 885,450	33
Nutrición y Dietética	1	\$ 311,275	\$ 350,000	\$ 36,000	\$ 74,725	\$ 460,725	17
Jefe Administrativo	1	\$ 819,175	\$ 950,000	\$ 72,000	\$ 202,825	\$ 1,224,825	46
Personal Administrativo	3	\$ 386,600	\$ 400,000	\$ 72,000	\$ 85,400	\$ 1,672,200	63
Vendedores	2	\$ 465,250	\$ 500,000	\$ 72,000	\$ 106,750	\$ 1,357,500	51
Marketing & Publicidad	1	\$ 465,250	\$ 500,000	\$ 72,000	\$ 106,750	\$ 678,750	25
Consultor Actividades & Eventos	1	\$ 465,250	\$ 500,000	\$ 72,000	\$ 106,750	\$ 678,750	25
Jefe de Servicios	1	\$ 819,175	\$ 950,000	\$ 72,000	\$ 202,825	\$ 1,224,825	46
Profesor de Gimnasio	2	\$ 701,200	\$ 800,000	\$ 72,000	\$ 170,800	\$ 2,085,600	78
Profesor Talleres	2	\$ 701,200	\$ 800,000	\$ 72,000	\$ 170,800	\$ 2,085,600	78
Seguridad	3	\$ 268,625	\$ 250,000	\$ 72,000	\$ 53,375	\$ 1,126,125	42
Mucamas	5	\$ 279,636	\$ 264,000	\$ 72,000	\$ 56,364	\$ 1,961,820	74
Jardinero	1	\$ 229,300	\$ 200,000	\$ 72,000	\$ 42,700	\$ 314,700	12
Concierge	3	\$ 425,925	\$ 450,000	\$ 72,000	\$ 96,075	\$ 1,854,225	70
					\$	\$ 75,800	969

Fuente - Elaboración propia (2017).

ANEXO XIV – INVERSIÓN INICIAL

INVERSIÓN INICIAL						
TERRENO						
	m ² POR PISO	1,000	m ²			
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	m ²	m ² NECESARIO	m ² TOTAL	PISOS	
EDIFICIO RESIDENCIAL						
Departamentos	60	40	2,400	2,700	3	
Habitaciones	40	20	800	1,000	1	
Terreo				1,000	1	
TOTAL				4,700	5	
ESTACIONAMIENTO SUBTERRANEO						
Parking	70	12.5	875	1,000	1	
COMPLEJO DEPORTIVO						
Piscina				100		
Sauna	1	20	20	20		
Sala de Cine <i>Peace & Music</i>	40	2	80	80		
Sala para talleres y cursos <i>Led Zeppelin</i>	25	2	50	50		
Sala de Estar Compartida y Sala de Juegos <i>We are One</i>	50	2	100	100		
Sala de Gimnasia <i>Janis Joplin</i>	40	2	80	100		
Sala de Computación <i>Bob Dylan</i>	10	2	20	20		
Nutricionista, Psicólogo y Médicos	1	10	10	10		
Kinesiólogo Terapeuta	1	20	20	20		
TOTAL				500		
ESPACIOS ABIERTOS						
Jardín				200		
TOTAL TERRENO			1,700	1,850	m ²	
COSTO PROMEDIO TERRENO				0.30	UF POR m ²	
VALOR TOTAL TERRENO			\$ 14,772,973.35	555	UF	

ANEXO XIV – INVERSIÓN INICIAL (CONTINUACIÓN)

ÁREA CONSTRUIDA				
COSTO POR m ² CONSTRUIDO		399,190		
DESCRIPCIÓN	m ² TOTAL CONSTRUIDO	COSTO EN \$		COSTO EN UF
EDIFICIO RESIDENCIAL		5,000	\$ 1,995,950,250	75,000.00
COMPLEJO DEPORTIVO		500	\$ 199,595,025	7,500.00
ESTACIONAMIENTO SUBTERRANEO		1,000	\$ 399,190,050	15,000.00
VALOR TOTAL AREA CONSTRUIDA			\$ 2,694,735,325	97,500 UF
EQUIPOS Y MUEBLES				
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	COSTO EN UF
DEPARTAMENTOS				
COCINA				
Estante	60	\$ 90,000.00	\$ 5,400,000.00	203
DORMITORIO				
Walk in closet	60	\$ 120,000.00	\$ 7,200,000.00	271
BAÑO				
WC + Ducha + Lavamanos	60	\$ 150,000.00	\$ 9,000,000.00	338
Armario	60	\$ 90,000.00	\$ 5,400,000.00	203
TOTAL			\$ 27,000,000.00	1,015
HABITACIONES				
DORMITORIO				
Cama	40	\$ 200,000.00	\$ 8,000,000.00	301
Sofá	40	\$ 150,000.00	\$ 6,000,000.00	225
Velador	40	\$ 50,000.00	\$ 2,000,000.00	75
Armario	40	\$ 120,000.00	\$ 4,800,000.00	180
Minibar	40	\$ 80,000.00	\$ 3,200,000.00	120
Mueble para TV	40	\$ 100,000.00	\$ 4,000,000.00	150
Televisión 32"	40	\$ 150,000.00	\$ 6,000,000.00	225
Mesa	40	\$ 40,000.00	\$ 1,600,000.00	60
BAÑO				
WC + Ducha + Lavamanos	40	\$ 150,000.00	\$ 6,000,000.00	225
Armario	40	\$ 40,000.00	\$ 1,600,000.00	60
DÉCOR				
Items de Décor	40	\$ 200,000.00	\$ 8,000,000.00	301
TOTAL			\$ 51,200,000.00	1,924
COMPLEJO DEPORTIVO				
Pantalla 92" + altavoces + proyector	1	\$ 850,000.00	\$ 850,000.00	32
Sillas para sala de cine	50	\$ 40,000.00	\$ 2,000,000.00	75
10 computadoras	10	\$ 350,000.00	\$ 3,500,000.00	132
Sofás	2	\$ 200,000.00	\$ 400,000.00	15
Televisión 55"	1	\$ 400,000.00	\$ 400,000.00	15
Mesa Fútbol	1	\$ 500,000.00	\$ 500,000.00	19
Mesa Ping Pong	1	\$ 250,000.00	\$ 250,000.00	9
Mesas y Sillas para Sala de Estar	5	\$ 300,000.00	\$ 1,500,000.00	56
Mesas y Sillas para Talleres	25	\$ 300,000.00	\$ 7,500,000.00	282
Pantalla + proyector para Talleres	1	\$ 500,000.00	\$ 500,000.00	19
Equipos Gimnasio	40	\$ 175,000.00	\$ 7,000,000.00	263
TOTAL			\$ 24,400,000.00	917
ÁREA DE SALUD				
Mueble para mantener medicamentos	1	\$ 80,000.00	\$ 80,000.00	3
Elementos para atención de salud	1	\$ 150,000.00	\$ 150,000.00	6
Mesa, Silla y Camilla para Consultorio	2	\$ 750,000.00	\$ 1,500,000.00	56
Equipos kinesiológico	1	\$ 100,000.00	\$ 100,000.00	4
TOTAL			\$ 1,830,000.00	69
SEGURIDAD				
Cámaras y sistemas de seguridad	1	\$ 200,000.00	\$ 200,000.00	8
Extintores	57	\$ 20,000.00	\$ 1,140,000.00	43
TOTAL			\$ 1,340,000.00	50
VALOR TOTAL			\$ 105,770,000.00	3,974 UF
OBLIGACIONES LEGALES				
DESCRIPCIÓN	PRECIO	COSTO EN \$		COSTO EN UF
Patente Municipal	0.005 x Capital Propio	\$	7,500,000.00	282
Escritura Pública		\$ 150,000.00	\$ 150,000.00	6
Publicación extracto	1 UTM	\$	46,600.00	2
Inscripción en Registro de Comercio del Co		\$ 70,000.00	\$ 70,000.00	3
Permisos y Certificados		\$ 380,000.00	\$ 380,000.00	14
Registro de Marca	1 UTM + \$90 USD + 2 UTM	\$	198,424.20	7
Patente de Alcohol	1 UTM	\$	46,600.00	2
VALOR TOTAL OBLIGACIONES LEGALES			\$ 8,391,624.20	315 UF
INVERSIÓN INICIAL TOTAL			\$ 2,723,666,981	102,345 UF

Fuente - Elaboración propia (2017).

ANEXO XV – DEPRECIACIÓN Y DEFINICIÓN DE COSTOS

La depreciación ha sido calculada basado en los años definidos en la tabla de vida útil fijada por el Servicio de Impuestos Internos para bienes físicos el activo inmovilizado.

DESCRIPCIÓN	MONTO TOTAL (\$)	MONTO TOTAL (UF)	VIDA ÚTIL NORMAL	HORIZONTE DE DEPRECIACIÓN (\$/AÑO)								
				1	2	3	4	5	6	7	8	
Edificios, casas y otras construcciones, con muros de ladrillos o de hormigón, con cadenas, pilares y vigas hormigón armado, con o sin losas.	\$ 4,425,237,513	166,283	50	\$ 88,504,750.25	\$ 88,504,750.25	\$ 88,504,750.25	\$ 88,504,750.25	\$ 88,504,750.25	\$ 88,504,750.25	\$ 88,504,750.25	\$ 88,504,750.25	\$ 88,504,750.25
Balanzas, hornos microondas, refrigeradores, conservadoras, vitrinas refrigeradas y cocinas.	\$ 3,200,000	120	9	\$ 355,555.56	\$ 355,555.56	\$ 355,555.56	\$ 355,555.56	\$ 355,555.56	\$ 355,555.56	\$ 355,555.56	\$ 355,555.56	\$ 355,555.56
Muebles y enseres	\$ 81,150,000	3,049	7	\$ 11,592,857.14	\$ 11,592,857.14	\$ 11,592,857.14	\$ 11,592,857.14	\$ 11,592,857.14	\$ 11,592,857.14	\$ 11,592,857.14	\$ 11,592,857.14	\$ -
Equipo de audio y video	\$ 7,950,000	299	6	\$ 1,325,000.00	\$ 1,325,000.00	\$ 1,325,000.00	\$ 1,325,000.00	\$ 1,325,000.00	\$ 1,325,000.00	\$ 1,325,000.00	\$ -	\$ -
Sistemas computacionales, computadores, periféricos, y similares (ejemplos: cajeros automáticos, cajas registradoras, etc.).	\$ 3,500,000	132	6	\$ 583,333.33	\$ 583,333.33	\$ 583,333.33	\$ 583,333.33	\$ 583,333.33	\$ 583,333.33	\$ 583,333.33	\$ -	\$ -
Equipos médicos en general.	\$ 1,830,000	69	8	\$ 228,750.00	\$ 228,750.00	\$ 228,750.00	\$ 228,750.00	\$ 228,750.00	\$ 228,750.00	\$ 228,750.00	\$ 228,750.00	\$ 228,750.00
Pupitres, sillas, bancos, escritorios, pizarrones, laboratorios de química, gabinetes de física, equipos de gimnasia y atletismo, utilizados en establecimientos educacionales.	\$ 7,000,000	263	5	\$ 1,400,000.00	\$ 1,400,000.00	\$ 1,400,000.00	\$ 1,400,000.00	\$ 1,400,000.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Extintores	\$ 1,140,000	43	3	\$ 380,000.00	\$ 380,000.00	\$ 380,000.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL				\$ 104	\$ 104	\$ 104	\$ 104	\$ 104	\$ 103	\$ 101	\$ 89	

DESCRIPCIÓN	MONTO TOTAL (\$)	MONTO TOTAL (UF)	VIDA ÚTIL NORMAL	HORIZONTE DE DEPRECIACIÓN (\$/AÑO)								
				9	10	11	12	13	14	15	16	
Edificios, casas y otras construcciones, con muros de ladrillos o de hormigón, con cadenas, pilares y vigas hormigón armado, con o sin losas.	\$ 4,425,237,513	166,283	50	\$ 88,504,750.25	\$ 88,504,750.25	\$ 88,504,750.25	\$ 88,504,750.25	\$ 88,504,750.25	\$ 88,504,750.25	\$ 88,504,750.25	\$ 88,504,750.25	\$ 88,504,750.25
Balanzas, hornos microondas, refrigeradores, conservadoras, vitrinas refrigeradas y cocinas.	\$ 3,200,000	120	9	\$ 355,555.56	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Muebles y enseres	\$ 81,150,000	3,049	7	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Equipo de audio y video	\$ 7,950,000	299	6	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Sistemas computacionales, computadores, periféricos, y similares (ejemplos: cajeros automáticos, cajas registradoras, etc.).	\$ 3,500,000	132	6	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Equipos médicos en general.	\$ 1,830,000	69	8	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Pupitres, sillas, bancos, escritorios, pizarrones, laboratorios de química, gabinetes de física, equipos de gimnasia y atletismo, utilizados en establecimientos educacionales.	\$ 7,000,000	263	5	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Extintores	\$ 1,140,000	43	3	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL				\$ 89	\$ 89	\$ 89	\$ 89	\$ 89	\$ 89	\$ 89	\$ 89	\$ 89

Fuente – SII (Servicios de Impuestos Internos), Elaboración propia (2017).

ANEXO XVI – FLUJO DE CAJA DETALLE

FLUJO DE CAJA (\$MM)													
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10	AÑO 11	AÑO 12
Inversión inicial	\$	(2,208)											
Ingresos por venta	\$	647	\$ 1,183	\$ 1,613	\$ 1,928	\$ 1,986	\$ 2,046	\$ 2,107	\$ 2,170	\$ 2,235	\$ 2,302	\$ 2,372	\$ 2,443
- Costos Variables	\$	(278)	\$ (432)	\$ (589)	\$ (721)	\$ (743)	\$ (765)	\$ (788)	\$ (812)	\$ (836)	\$ (861)	\$ (887)	\$ (914)
- Marketing	\$	(35)	\$ (35)	\$ (35)	\$ (35)	\$ (35)	\$ (30)	\$ (30)	\$ (30)	\$ (30)	\$ (30)	\$ (30)	\$ (30)
- Costos Fijos	\$	(453)	\$ (467)	\$ (481)	\$ (495)	\$ (510)	\$ (526)	\$ (541)	\$ (558)	\$ (574)	\$ (592)	\$ (609)	\$ (628)
Salarios	\$	(246)	\$ (253)	\$ (261)	\$ (269)	\$ (277)	\$ (285)	\$ (294)	\$ (303)	\$ (312)	\$ (321)	\$ (331)	\$ (340)
Mantenimiento y Reparaciones	\$	(96)	\$ (99)	\$ (102)	\$ (105)	\$ (108)	\$ (111)	\$ (115)	\$ (118)	\$ (122)	\$ (125)	\$ (129)	\$ (133)
Suministros (agua, luz, teléfono y gas)	\$	(111)	\$ (115)	\$ (118)	\$ (121)	\$ (125)	\$ (129)	\$ (133)	\$ (137)	\$ (141)	\$ (145)	\$ (149)	\$ (154)
Seguro	\$	(0.18)	\$ (0.19)	\$ (0.19)	\$ (0.20)	\$ (0.20)	\$ (0.21)	\$ (0.21)	\$ (0.22)	\$ (0.23)	\$ (0.23)	\$ (0.24)	\$ (0.25)
-Depreciación	\$	(104)	\$ (104)	\$ (104)	\$ (104)	\$ (104)	\$ (103)	\$ (101)	\$ (89)	\$ (89)	\$ (89)	\$ (89)	\$ (89)
Utilidad Antes de Impuestos	\$	(224)	\$ 145	\$ 404	\$ 573	\$ 599	\$ 622	\$ 647	\$ 682	\$ 706	\$ 731	\$ 757	\$ 783
- Impuesto	\$	-	\$ (36)	\$ (101)	\$ (143)	\$ (150)	\$ (156)	\$ (162)	\$ (170)	\$ (177)	\$ (183)	\$ (189)	\$ (196)
Utilidad Después de Impuestos	\$	(224)	\$ 109	\$ 303	\$ 430	\$ 449	\$ 467	\$ 485	\$ 511	\$ 530	\$ 548	\$ 568	\$ 587
+ Depreciación	\$	104	\$ 104	\$ 104	\$ 104	\$ 104	\$ 103	\$ 101	\$ 89	\$ 89	\$ 89	\$ 89	\$ 89
FLUJO DE CAJA OPERACIONAL	\$	(2,243)	\$ (120)	\$ 213	\$ 408	\$ 534	\$ 553	\$ 569	\$ 586	\$ 601	\$ 619	\$ 637	\$ 656

Fuente - Elaboración propia (2017).

ANEXO XVII – DETALLE VARIACIÓN DE INDICADORES

RESULTADOS	ESPERADO	OCUPACIÓN		PRECIO		INVERSIÓN INICIAL	
VARIACIÓN		-10%	+10%	-10%	+10%	+35%	-35%
VAN (\$MM)	\$2.755,35	\$2.312,76	\$3.555,13	\$1.466,45	\$4.539,67	\$2.230,90	\$3.776,35
VALOR RESIDUAL (\$MM)	\$2.485	\$2.454	\$2.804	\$1.947	\$3.361	\$2.654	\$2.654
TIR	13,3%	10,4%	16,8%	7,7%	19,1%	8,9%	21,6%
PAYBACK (AÑOS)	6,1	7,0	5,4	7,7	5,1	7,3	4,9